

Inhaltsverzeichnis

	Seite	Rdn.
1 Projektmanagement und Projektsteuerung	1	1
1.1 Einleitung: Berufsbild Projektmanagement und Projektsteuerung	1	1
1.2 Methodische Grundlagen	3	7
1.2.1 Projektmanagementtheorie	3	7
1.2.1.1 Technische bzw. instrumentelle Konzepte	4	8
1.2.1.2 Das Systemkonzept	5	10
1.2.1.3 Ein Steuerungskonzept für soziale Prozesse und Komplexitäten	6	11
1.2.1.4 Das Projekt als Konstrukt	7	14
1.2.1.5 Das Leadership-Konzept	8	16
1.2.1.6 Management by Projects	8	17
1.2.1.7 Zwischenergebnisse	8	18
1.2.2 Die wesentlichen Elemente von Projektmanagement und Projektsteuerung bei Bau- und Immobilienprojekten	10	21
1.2.3 Projektmanagement für Immobilien- und Bauprojekte	13	26
1.2.4 Entwicklungslinien der Projektsteuerung in Deutschland ..	14	33
1.2.4.1 Erste Ansätze	14	33
1.2.4.2 § 31 HOAI	17	42
1.2.4.3 Die weitere Entwicklung: DVP und AHO	19	47
1.2.4.4 Inhaltliche Entwicklungstendenzen	24	60
1.2.4.5 Projektmanagementkonzepte des öffentlichen Sektors in Deutschland	24	62
1.2.4.5.1 Das Projektmanagementsystem des Bundes	24	62
1.2.4.5.2 Auszüge aus der RBBau: Projektmanage- ment für Bauaufgaben des Bundes	29	72
1.2.5 Entwicklungstendenzen im Ausland	35	73
1.2.5.1 Österreich	35	73
1.2.5.2 Entwicklung des Projektmanagements in den USA	37	81
1.2.5.3 Projektmanagement in England	39	87
1.2.5.4 Projektmanagement in Frankreich	40	93
1.2.5.5 Projektmanagement in Japan	41	94
1.2.5.6 Projektmanagement in China	41	95
1.2.5.7 Internationale Projektmanagementorganisationen	41	96
1.2.5.8 Zukunftstrends des Projektmanagements für Immobilien- und Bauprojekte	42	100
1.2.6 Projektmanagement als Gegenstand technischer Normung	44	101
1.2.6.1 Grundlagen	44	101
1.2.6.2 Die Normfamilie Projektmanagement bis 2008	45	103
1.2.6.3 Die neuen DIN-Normen für das Projektmanagement 2009	46	110
1.2.6.4 DIN 32736 Technisches Gebäudemanagement, Begriffe und Leistungen	48	116
1.2.6.5 ÖNORM B 1801–3 und 4 Bauprojekt und Objektmanagement	48	118
1.2.6.6 ISO 10006 Quality Guidelines to Quality Project Management	49	122
1.3 Definitionen und Abgrenzungen	52	127
1.3.1 Unvollständige Merkmalsdefinition im Recht	52	127
1.3.2 Steuerung und Management	54	135
1.3.3 Projektsteuerung und Objektplanung	56	142

Inhaltsverzeichnis

1.3.3.1	Projekt versus Objekt/Zur Untauglichkeit begrifflicher Abgrenzung	56	142
1.3.3.2	Maßgeblichkeit der vertraglichen Schnittstellenausbildung	60	149
1.3.3.3	Die erforderliche Aufgabenverteilung nach Zweckmäßigkeit	62	155
1.3.3.3.1	Die vertragsrechtliche Abgrenzung von Projektmanagement- und Objekt- planungsaufgaben	63	156
1.3.3.3.2	Die bewusste Doppelbeauftragung von Projektmanagement- und Objekt- planungsleistungen	64	160
1.3.3.3.3	Muss der Objektplaner steuern und der Manager planen?	68	169
1.3.3.4	Der Bauleiter und Fachbauleiter	70	174
1.3.4	Übernahme der Auftraggeberfunktionen	71	176
1.3.4.1	Die Bauherrenaufgaben – die Gesamtheit des auftraggeberseitigen Projektmanagements	72	177
1.3.4.2	Die Projektleitung	76	194
1.3.4.3	Rechtsgeschäftliche Aufgabenübertragung auf Projektsteuerer – zur Irrlehre von den delegierbaren und nicht delegierbaren Bauherrenaufgaben	78	199
1.3.4.4	Zur Aufgabendelegation durch öffentliche Auftraggeber	83	212
1.3.4.5	Überwälzung von Bauherrenaufgaben durch Wahl der Unternehmereinsatzform	91	220
1.3.5	Fachbereichsübergreifende Tätigkeit	94	225
1.3.6	Weitere Kriterien	96	228
1.3.6.1	Projektsteuerung als Berufsaufgabe für Architekten und Ingenieure	96	228
1.3.6.2	Neutralität und Unabhängigkeit	99	233
1.3.6.3	Freiberuflichkeit	101	239
1.4	Projektmanagementeinsatzformen	107	251
1.4.1	Projektsteuerung	109	257
1.4.1.1	Projektsteuerung (klassische Variante)	110	258
1.4.1.2	Projektsteuerung (weiterentwickelte Form)	113	264
1.4.1.3	Nutzerprojektmanagement	115	268
1.4.2	Projektmanagement	119	271
1.4.2.1	Projektmanagement im engen und weiten Sinne ..	119	271
1.4.2.2	(Bau-)Projektmanagement und Immobilien- management	122	281
1.4.2.3	Das klassische Projektmanagement (im engen Sinne)	123	283
1.4.2.4	Generalmanagement (Baumanagement)	126	292
1.4.2.5	Generalplanermanagement	126	295
1.4.2.6	Quantity surveyor	129	304
1.4.2.7	Projektmanagement im Unternehmen	129	305
1.4.3	Projektcontrolling	130	308
1.4.3.1	Projekt und Projektcontrolling	130	308
1.4.3.2	Revision/Controlling/Projektcontrolling	132	314
1.4.3.3	Projektcontrolling im engen Sinne (Projekt- monitoring)	133	317
1.4.3.3.1	Projektmonitoring als Teilfunktion des Projektmanagements	134	318
1.4.3.3.2	Projektmonitoring für projekt- finanzierende Banken	134	319
1.4.3.4	Generalunternehmercontrolling	136	323

Inhaltsverzeichnis

1.4.3.4.1	Grundlagen	136	323
1.4.3.4.2	Aufgaben und Werkzeuge des Generalunternehmercontrollings	138	328
1.4.3.4.3	Generalunternehmercontrolling und Objektplanung: Die projektspezifische Feinabstimmung	142	335
1.4.3.5	Projektcontrolling bei dem Erwerb von Bauträgern/ due diligence	144	337
1.4.3.6	Projektcontrollingeinsatz der öffentlichen Hand (Bauinvestitionscontrolling)	145	339
1.4.3.7	Baucontrolling	146	342
1.4.3.8	Baustellencontrolling	147	344
1.4.4	Praxisrelevante Teilleistungen des Projektcontrollings	147	345
1.4.4.1	Baubegleitende Qualitätsüberwachung	148	347
1.4.4.2	TGA-Controlling	149	351
1.4.5	Construction Management	151	354
1.4.5.1	Kennzeichen von CM-Verträgen	151	355
1.4.5.2	Grundtypen von Construction Management-Verträgen	154	364
1.4.5.3	Management Contractor/Construction Management	155	368
1.4.5.3.1	Management Contractor/Construction Manager (ohne GMP)	158	375
1.4.5.3.2	Management Contracting mit GMP/ Construction Manager »at risk«	158	377
1.4.5.4	Vor- und Nachteile der Construction Management-Modelle	163	381
1.4.5.4.1	Steuerungskompetenz des Auftraggebers	163	381
1.4.5.4.2	Bauteam auf Zeit	163	382
1.4.5.4.3	Komplexe Vergütungsform	164	383
1.4.5.4.4	Stärkere Abhängigkeit und größerer Controllingbedarf	164	384
1.4.5.4.5	Schwierige Vertragsgestaltung	166	387
1.4.5.5	Spielräume	166	388
1.4.6	Contracting-Modelle banknaher Baumanagementgesellschaften	167	391
1.5	Ergänzende Leistungen	169	394
1.5.1	Projektentwicklung	169	394
1.5.1.1	Grundlagen	169	394
1.5.1.2	Begriffliche Abgrenzung	170	400
1.5.1.3	Der Projektsteuerer während der Projektentwicklung	171	402
1.5.2	Wertoptimierung von Bestandsimmobilien/Portfolio-Management	176	409
1.5.3	Facility Management	177	413
1.5.3.1	Grundlagen	177	413
1.5.3.2	Entwicklung des Facility Managements	178	416
1.5.3.3	Strategisches und operatives Facility Management	180	420
1.5.3.4	Vertragsrecht	181	423
1.5.3.5	Facility Management durch Projektsteuerer	181	424
1.5.4	Sicherheits- und Gesundheitskoordination	182	427
1.5.4.1	Grundlagen	182	427
1.5.4.2	Leistungsbilder	183	433
1.5.4.3	Rechtsnatur der SiGeKo-Tätigkeit/Haftung	184	437
1.5.4.4	Vergütung/Anwendbarkeit der HOAI	185	439
1.5.5	Baubetreuung und Bautreuhand	186	440

Inhaltsverzeichnis

1.5.5.1 Baubetreuung in weitem Sinne	186	440
1.5.5.2 Baubetreuung im engen Sinne (§ 34 c GewO)	188	445
1.5.5.3 Bautreuhand	189	448
1.5.6 Bauträger	189	449
1.5.7 Generalübernehmer	190	450
1.6 Zwischenergebnis	191	456
2 Leistungen und Leistungsbilder der Praxis	195	460
2.1 Grundstrukturen der Leistungsbilder für Projektsteuerer	195	460
2.1.1 Kein allgemeingültiges Leistungsbild	195	460
2.1.2 Beschreibungstechniken für Projektsteuerungs-Leistungsbilder	198	468
2.1.2.1 Tätigkeitsorientierte Leistungsbilder/Beschreibung der Prozesse	198	469
2.1.2.2 Ergebnisorientierte, gegenstandsbezogene Leistungsbilder	199	474
2.1.2.3 Funktionale Leistungsbilder	200	478
2.1.2.4 Leistungsbilder mit Grundleistungen und Besonderen Leistungen	204	488
2.1.2.5 Mischformen	205	494
2.1.3 Methodenneutrale, abstrakte Leistungsbeschreibungen	205	495
2.1.4 Stufen- und handlungsbereichsbezogene Leistungsgliederungen	207	498
2.1.4.1 Stufengegliederte Leistungsbilder	207	499
2.1.4.2 Leistungsbilder nach Handlungsbereichen	213	510
2.1.5 Beispiele für Projektsteuerungs-Leistungsbilder	216	518
2.2 Projektorganisation – Projektsteuerungsleistung im Bereich Information, Organisation, Koordination	218	523
2.2.1 Festlegung der Projektziele und Rahmenbedingungen des Projektes	221	531
2.2.1.1 Projektziele	221	531
2.2.1.2 Projektrahmenbedingungen – Genehmigungsprozesse, Koordination im Verhältnis zu Nachbarn, Behörden und Baubeteiligten	223	542
2.2.2 Die Aufbauorganisation des Projektes	225	548
2.2.2.1 Grundlagen	225	548
2.2.2.2 Projektstrukturplan	227	555
2.2.2.3 Leistungsübersicht	227	556
2.2.2.4 Aufbauorganisationsdiagramme	227	557
2.2.2.5 Satzung/Geschäftsordnung des Projektes	228	558
2.2.2.6 Die Organisation der Projektleitung des Auftraggebers	229	561
2.2.3 Die Aufbauorganisation der Projektsteuerung	233	571
2.2.3.1 Schnittstellen zur Projektleitung/Projektmanagementeeinsatzformen	233	571
2.2.3.2 Aufbauorganisation der Projektsteuerung	234	573
2.2.3.3 Projektsteuerungssystem	237	583
2.2.3.4 Vertretungsmacht des Projektsteuerers	238	589
2.2.4 Unternehmer- und Planereinsatzformen	242	601
2.2.4.1 Allgemeine Grundsätze	242	601
2.2.4.2 Einzelplaner und Generalplaner	251	612
2.2.4.3 Vergabe an Einzelunternehmer	252	615
2.2.4.4 Paketvergabe	253	617
2.2.4.5 Vergabe an Generalunternehmer und Totalunternehmer	254	622
2.2.4.6 Der Generalunternehmervertrag mit garantiertem Maximumpreis (GU-GMP)	261	637

Inhaltsverzeichnis

2.2.4.7	Construction Management	270	648
2.2.4.8	Auswirkungen der unterschiedlichen Einsatzformen für Planer und Unternehmer auf das Projektmanagement	274	651
2.2.5	Projektbüro/Project Office	275	652
2.2.6	Ablauforganisation des Projektes	276	654
2.2.6.1	Abwicklungsmatrix	276	656
2.2.6.2	Regelabläufe	278	658
2.2.6.3	Informations- und Besprechungswesen/ Entscheidungsmanagement	281	661
2.2.6.4	Projekthandbuch und Kennzeichnungssysteme	286	674
2.2.6.5	Vertragsformen und Vertragsmanagement	289	688
2.2.6.6	Tätigkeiten des Projektsteuerers im Rahmen der Vergabe	294	700
2.2.6.7	Baustellenorganisation und Sicherheit	296	707
2.2.6.8	Konfliktschlichtungsstrategien	297	710
2.3	Projektsteuererleistungen im Bereich Qualitäten und Quantitäten	302	719
2.3.1	Nutzerbedarfsprogramm	304	730
2.3.2	Nutzerbedarfsprogramm nach Diederichs	306	736
2.3.3	Kontrolle und Steuerung der Quantitäten und Qualitäten während der Planung und Ausführung	306	737
2.4	Projektsteuereraufgaben im Bereich Kosten und Finanzierung	311	760
2.4.1	Grundlagen	311	760
2.4.2	Kostenplanung	317	771
2.4.2.1	Investitionsrahmen/Kostenbudget	317	772
2.4.2.2	Baukostenplanung	319	780
2.4.3	Kostensteuerung/Kostencontrolling	324	792
2.4.4	Mittelabflussplanung	327	802
2.4.5	Projektbuchhaltung	327	805
2.4.6	Änderungs- und Nachtragsmanagement	330	812
2.5	Projektsteuerungsaufgaben im Bereich Termine und Kapazitäten/ Ablaufsteuerung	337	824
2.5.1	Grundlagen	337	824
2.5.2	Terminplanungsstufen	339	832
2.5.3	Darstellungstypen von Ablaufplänen	342	843
2.5.3.1	Balkenplan	342	845
2.5.3.2	Terminliste	343	846
2.5.3.3	Liniendiagramm	343	847
2.5.3.4	Netzplan	343	848
2.5.4	Kapazitätsplanung	345	852
2.5.5	Terminsteuerung	345	854
2.5.5.1	Steuerungsleistungen in Bezug auf Planer	348	864
2.5.5.2	Steuerungsleistungen in Bezug auf ausführende Unternehmen	350	872
2.6	Beauftragter Leistungsumfang der Projektsteuerung im Einzelfall	357	883
2.7	Vorteilhaftigkeit der Projektsteuerung	359	887
3	Rechtsnatur der Projektsteuerungsleistungen	363	892
3.1	Projektsteuererleistung als Dienst- oder Werkleistung	363	892
3.1.1	Grundlagen	365	898
3.1.1.1	Der historische Kontext: Entstehung und Novellierung des BGB	366	899
3.1.1.2	Behandlung von Architekten- und Ingenieurverträgen in der Rechtsprechung	367	903
3.1.1.3	Die Entwicklung von Baubetreuungsverträgen in der Rechtsprechung	369	907
3.1.2	Der Inhalt des werkvertraglichen Erfolges	369	908

Inhaltsverzeichnis

3.1.3	Der Meinungsstreit zur Projektsteuerung im Detail	372	913
3.1.3.1	Projektsteuerung als Dienstleistung (Einheitslösung Dienstvertrag)	372	914
3.1.3.2	Projektsteuerungsleistungen als Werkleistung (Einheitslösung Werkvertrag)	374	915
3.1.3.3	Kombinationstheorie	374	917
3.1.3.4	Schwerpunkttheorie (Absorptionstheorie)	375	918
3.1.4	Die Entscheidung des Methodenstreites durch den BGH	376	921
3.1.5	Die Anwendung der maßgeblichen Rechtsgrundsätze zur Qualifizierung der Rechtsnatur eines Projektmanagement-/ Projektsteuerungsvertrages auf das konkrete Vertrags- modell	380	934
3.1.5.1	Umfassende Projektmanagement-/Projekt- steuerungsmodelle etwa nach § 31 HOAI oder AHO (»Vollprojektsteuerung«)	383	937
3.1.5.2	Handlungsbereiche und Leistungsphasen	384	942
3.1.5.3	Projektcontrolling	385	945
3.1.5.4	Projektmanagementmodelle i. e. S.	386	947
3.1.5.5	Finanzwirtschaftlich geprägte Projektsteuerung bzw. Baubetreuung/Projektentwicklungsleistun- gen	386	950
3.1.5.6	Zeitlich befristete Beratungsleistungen zur Unterstützung des Auftraggebers	387	952
3.1.5.7	Angemessenheit der Rechtsfolgen	387	953
3.2	Projektsteuerungsleistungen als geschäftsbesorgende Tätigkeit	388	954
4	Grenzen rechtsberatender Tätigkeit des Projektsteuerers	393	961
4.1	Das Rechtsdienstleistungsgesetz – RDG	393	961
4.2	Der Ausnahmetatbestand des § 5 RDG	396	969
4.3	Zulässige und unzulässige Rechtsdienstleistungen eines Projekt- managers/-steuerers	399	975
4.3.1	Bauträger, Generalübernehmer und Generalunternehmer	400	980
4.3.2	Baubetreuung (Vollbetreuung)	401	981
4.3.3	Generalplaner	401	982
4.3.4	Projektmanager/-steuerer/technischer Baubetreuer	401	983
4.3.5	Gutachter/Bausachverständige	406	994
4.3.6	Projektmanagementleistungsbilder	406	995
4.4	Rechtsfolgen bei unzulässiger Übernahme von Rechtsdienstleistungen durch einen Projektmanager/-steuerer	407	996
4.5	Interdisziplinäre Lösungsansätze	409	1002
4.5.1	Interdisziplinäre Betreuung auf Grund selbstständiger Vertragsbeziehungen	410	1004
4.5.2	Rechtsberatungsleistungen durch »Vertrag zu Gunsten Dritter«?	410	1005
4.5.3	Die Projekt-ARGE aus Projektmanagern und Juristen	411	1006
4.5.4	Beauftragung einer interprofessionellen Sozietät	411	1007
5	Vergütung des Projektsteuerers	413	1009
5.1	Auftragsumfang und Vergütungspflicht	413	1009
5.1.1	Vertragsschluss	413	1009
5.1.2	Entgeltlichkeit und Akquisition	415	1018
5.1.3	Vollauftrag oder Teilauftrag bei fehlender schriftlicher Vereinbarung	417	1021
5.1.4	Nichterbringen übertragener Leistungen (sog. Mankohaftung)	419	1027
5.1.4.1	Maßgeblichkeit der Rechtsnatur des Vertrages	420	1028

Inhaltsverzeichnis

5.1.4.2	Ermittlung des maßgeblichen Leistungssolls (vorgefertigtes Leistungsbild versus projekt- spezifische Anforderungen)	421	1030
5.1.4.3	Leistungsphasen/zentrale Leistungen/Leistungen als selbstständige Teilerfolge	421	1032
5.2	Preisrecht der HOAI	425	1040
5.2.1	Regelung der Projektsteuerung in § 31 HOAI	425	1040
5.2.2	Anwendung allgemeiner Honorarvorschriften der HOAI auf die Projektsteuerung	429	1050
5.2.3	Die Vergütung von durch den Projektsteuerer erbrachten Architekten- oder Ingenieurleistungen	430	1052
5.2.3.1	Die Schwerpunkttheorie	430	1052
5.2.3.2	Feststellung des Leistungsschwerpunktes im Einzelfall	432	1061
5.2.3.3	Abrechnung gemischter Leistungen	434	1062
5.2.4	Vertragliche Leistungsabgrenzung zur Vermeidung von Doppelhonorierungen	437	1069
5.2.5	§ 5 HOAI	438	1073
5.3	Allgemeine Honorargrundlagen für die Projektsteuerungsleistung	440	1075
5.3.1	Vergütungsformen	441	1078
5.3.2	Beratungspflicht zu Vergütungsmodellen	443	1081
5.4	Vergütungsmodelle für das Projektmanagement: Zur Festlegung der Höhe der Vergütung	444	1086
5.4.1	Zeithonorare	444	1086
5.4.1.1	Allgemeine Grundsätze	444	1086
5.4.1.2	Dienstvertragliche Zeithonorarverträge/ arbeitsrechtliche Gestaltungen	446	1091
5.4.1.3	Werkvertraglicher Zeithonorarvertrag/Nachweis fehlender wirtschaftlicher Betriebsführung durch den Auftraggeber	446	1092
5.4.1.4	Werkvertragliche Zeithonorarabrede/Nachweis wirtschaftlicher Betriebsführung durch den Projektsteuerer	447	1094
5.4.1.5	Nachweis der aufgewandten Zeit	448	1097
5.4.1.6	Höhe des Zeithonorars	449	1102
5.4.2	Die Pauschalvergütung des Projektsteuerers	451	1109
5.4.2.1	Grundlagen	451	1109
5.4.2.2	Unehnte (herstellkostenabhängige) Pauschalvergütungen	452	1111
5.4.2.3	Vorschläge für Pauschalvergütungen	455	1122
5.4.2.3.1	Pfarr-Gutachten	456	1123
5.4.2.3.2	Honorarvorschläge von <i>Pfarr, Hasselmann,</i> <i>Will</i>	456	1125
5.4.2.3.3	Honorarvorschlag von <i>Will</i>	457	1127
5.4.2.3.4	Honorarvorschlag von <i>Wingsch</i>	457	1128
5.4.2.3.5	Honorarstruktur nach <i>Stemmer/Wierer</i> ..	458	1131
5.4.2.3.6	AHO-Fachkommission (2009)	458	1132
5.4.2.3.7	Pauschalhonorarsätze für Projekt- steuerung und Projektcontrolling nach Österreichischer Honorarordnung für die Projektsteuerung (HO-PS) bzw. Honorar- ordnung für begleitende Kontrolle (HO-BK)	479	1140
5.4.2.3.8	Honoraruntersuchungen von <i>Mittelstädt</i> (2006)	493	1144

Inhaltsverzeichnis

5.4.2.3.9 Weitere (empirische) Untersuchungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Unternehmereinsatzformen	495	1150
5.4.2.4 Echte (herstellkostenunabhängige) Pauschalvergütungen	501	1158
5.4.3 Selbstkostenerstattungsverträge/Cost-plus-fee-Verträge	507	1177
5.4.4 Incentives/Bonus-Malus-Regelungen	510	1183
5.4.4.1 Grundlagen	510	1183
5.4.4.2 Arten von Bonus-Malus-Regelungen	511	1186
5.4.4.3 Zur Ausgestaltung von Bonus-Malus-Regelungen im Einzelnen	514	1197
5.4.5 Bewertung der Honorarmodelle	521	1206
5.5 Exkurs: Vergütung des Projektentwicklers	525	1218
5.6 Bei fehlender Vergütungsvereinbarung: Übliche Vergütung	527	1221
5.6.1 Grundlagen	527	1221
5.6.2 Zeitabhängige oder pauschale Vergütung als übliche Vergütung	528	1227
5.6.3 Widerlegung des Auftraggebervortrages	530	1230
5.6.4 Fehlen einer üblichen Vergütung	530	1231
5.7 Der Projektsteuerernachtrag: Vergütungsfolgen bei Leistungsänderungen (zusätzliche, geänderte Leistungen und Behinderungen)	531	1233
5.7.1 Methodische Grundlagen	531	1233
5.7.2 Das Steuerungssoll	532	1237
5.7.2.1 Die prägenden Elemente des Steuerungssolls	532	1237
5.7.2.2 Steuerungssoll und Störpotentiale bei der Projektabwicklung	536	1252
5.7.3 Die Befugnis des Auftraggebers, das Steuerungssoll zu ändern	538	1261
5.7.4 Vergütungsanpassung bei Änderungen des Steuerungssolls	542	1271
5.7.5 Anpassung bei zeitabhängigen Vergütungsformen	546	1285
5.7.6 Anpassung bei pauschalen Vergütungsformen	547	1287
5.7.7 Vergütungsanpassung bei Cost-plus-fee- Vereinbarungen (mit oder ohne Maximumpreis)	565	1297
5.7.8 Anpassung von Baukostengarantien und Bonus-Malus-Regelungen	565	1299
5.7.9 Schadensersatzansprüche aus Unmöglichkeit und/oder Behinderung	566	1302
5.7.9.1 Unmöglichkeit der Leistung	566	1303
5.7.9.2 Ansprüche wegen Behinderungen/§§ 280 BGB, 642 BGB	567	1304
5.7.10 Störung der Geschäftsgrundlage	572	1317
5.7.10.1 Anordnungen des Auftraggebers in Bezug auf geänderte und zusätzliche Leistungen	573	1322
5.7.10.2 Maßgeblichkeit der Vergütungssysteme	573	1323
5.7.10.3 Die Bemessungsgrundlage für die Festlegung der Zumutbarkeitsschwelle	574	1325
5.7.10.4 Insbesondere: Bauzeitverzögerungen	575	1326
5.8 Geschäftsführung ohne Auftrag, ungerechtfertigte Bereicherung	578	1329
5.9 Durchsetzung von Projektsteuerernachträgen	579	1331
5.10 Vergütungsanpassung und Allgemeine Geschäftsbedingungen	581	1336
5.11 Einzelheiten zur Vergütung und Abrechnung	582	1339
5.11.1 Nebenkosten	582	1339
5.11.2 Umsatzsteuer/Bauabzugssteuer	582	1341
5.11.3 Fälligkeit	583	1345
5.11.4 Besonderheiten bei Abschlagszahlungen	587	1359
5.11.5 Anforderungen an die Schlussrechnung	589	1367

Inhaltsverzeichnis

5.11.5.1	Substantiierte Darlegungen	590	1370
5.11.5.2	Einzelheiten zur Schlussrechnung bei Honorarabrede auf Basis anrechenbarer Kosten (analog HOAI)	592	1375
5.11.5.3	Schlüssigkeitsvoraussetzungen bei Pauschalpreisabreden	593	1377
5.11.5.4	Bindung an die einmal erteilte Schlussrechnung?	593	1378
5.11.6	Verjährung der Honorarforderungen	595	1381
5.11.7	Durchsetzung mittels Vorbehaltsurteil	596	1385
5.12	Vorzeitige Beendigung des Auftrages	596	1386
5.12.1	Fallgestaltungen vorzeitiger Beendigung	596	1386
5.12.2	§ 314 BGB als Rechtsgrundlage für eine vorzeitige Kündigung aus wichtigem Grund	597	1389
5.12.3	Die Kündigung des dienstvertraglich geprägten Projektsteuerungsvertrages	598	1394
5.12.3.1	Rechtsgrundlagen	598	1394
5.12.3.2	Die ordentliche Kündigung des dienstvertraglichen Projektmanagement-/Projektsteuerungsvertrages	600	1397
5.12.3.3	Die Kündigung des dienstvertraglichen Projektmanagement-/Projektsteuerungsvertrages aus wichtigem Grund	601	1399
5.12.3.3.1	Allgemeine Kündigung aus wichtigem Grund nach § 626 BGB	601	1399
5.12.3.3.2	Kündigung bei Bestehen einer Vertrauensstellung	602	1402
5.12.4	Kündigung bei werkvertraglich geprägten Projektmanagement- bzw. Projektsteuerungsverträgen	607	1414
5.12.4.1	Auslegung der Kündigungserklärung als ordentliche oder außerordentliche Kündigung	607	1414
5.12.4.2	Die Kündigung des werkvertraglich geprägten Projektmanagement- bzw. Projektsteuerungsvertrages nach § 649 BGB	608	1417
5.12.4.2.1	Zur grundsätzlichen Ausgestaltung des § 649 BGB	608	1417
5.12.4.2.2	Berechnungsmethodik	609	1421
5.12.4.2.3	Wert der erbrachten Leistung	611	1427
5.12.4.2.4	Berechnung des maßgeblichen Gesamthonorars	613	1434
5.12.4.2.5	Zur Anrechnung ersparter Aufwendungen	614	1435
5.12.4.2.6	Anrechnung anderweitigen oder böswillig unterlassenen Erwerbs	616	1443
5.12.4.2.7	Abrechnung und Nachweise	618	1448
5.12.4.2.8	Mindestpauschale nach § 649 S. 3 BGB	619	1452
5.12.4.3	Die Kündigung des werkvertraglichen Projektmanagement- bzw. Projektsteuerungsvertrages aus wichtigem Grund	619	1453
5.12.5	Vereinbarungen der Vertragsparteien zu den Kündigungsfolgen	625	1469
5.13	Sicherung der Honorarforderung des Projektsteuerers	627	1475
5.13.1	Bauhandwerkersicherungshypothek	627	1475
5.13.2	Vorleistungssicherheit, § 648 a BGB	628	1479
6	Haftung des Projektsteuerers	633	1490
6.1	Dienst- und werkvertragliche Haftung	633	1490
6.1.1	Grundlagen	633	1490
6.1.1.1	Leistungspflichten und Haftung	633	1490

Inhaltsverzeichnis

6.1.1.2	Sorgfaltsmaßstab	634	1493
6.1.1.3	Darlegungs- und Beweislast	636	1504
6.1.1.4	Unternehmerische Entscheidungsspielräume	639	1514
6.1.1.5	Haftungsbeispiele aus dem Bereich Projektmanagement/-steuerung	640	1516
6.1.2	Grundzüge dienstvertraglicher Haftung	642	1518
6.1.3	Grundzüge werkvertraglicher Mängelhaftung	644	1524
6.1.4	Haftung bei stufenweiser Beauftragung	653	1554
6.1.5	Verjährung bei werkvertraglichen Mängelansprüchen	654	1556
6.1.5.1	Verjährungsfristen	654	1556
6.1.5.2	Sekundärhaftung	656	1561
6.1.5.3	Arglist	657	1564
6.1.6	Verletzung der Pflicht zur Rücksichtnahme nach § 241 Abs. 2 BGB	659	1568
6.1.7	Haftung wegen Verzugs	659	1569
6.1.8	Haftung aus unerlaubter Handlung	660	1572
6.2	Haftungsschwerpunkte	661	1576
6.2.1	Fehler bei Verletzung von Beratungspflichten	661	1576
6.2.2	Planungsfehler	664	1585
6.2.3	Fehler beim Projektcontrolling	666	1586
6.2.3.1	Originäre und sekundäre Kontrollverpflichtung	666	1587
6.2.3.2	Organisationscontrolling	668	1591
6.2.3.3	Planungscontrolling	669	1592
6.2.3.4	Vergabe- und Vertragscontrolling	669	1594
6.2.3.5	Ausführungscontrolling	670	1596
6.2.3.6	Abrechnungscontrolling	671	1601
6.2.4	Mängel bei der Koordination	672	1605
6.2.5	Fehler bei der Kostenplanung und -kontrolle/Bausummen- überschreitung	675	1613
6.2.5.1	Allgemeines	675	1613
6.2.5.2	Verletzung einer Bausummengarantie	676	1615
6.2.5.3	Verfehlung einer Kostengrenze	678	1618
6.2.5.4	Allgemeine Pflichtverletzungen im Kostenbereich	680	1628
6.2.5.5	Toleranzen	682	1633
6.2.5.6	Vorteilsausgleichung	685	1640
6.3	Gesamtschuldnerische Haftung und Haftungsausgleich	686	1643
6.3.1	Gesamtschuldnerische Haftung für Mängel	686	1643
6.3.2	Innenausgleich	689	1654
6.4	Mitverschulden des Auftraggebers	690	1656
6.4.1	Mitverschulden des Auftraggebers aufgrund eigenen Tätigwerdens	690	1656
6.4.2	Verschulden von Erfüllungsgehilfen des Auftraggebers	692	1661
6.5	Haftungsbegrenzung	692	1663
6.6	Haftung des Auftraggebers für den Projektsteuerer?	696	1670
6.6.1	Beratende Tätigkeit	696	1671
6.6.2	Planungs- und Koordinierungsverschulden und fehlerhaftes Entscheidungsmanagement	696	1672
6.6.3	Wahrnehmung von Controllingaufgaben durch den Projektsteuerer	697	1673
7	Vergabe von Projektsteuererleistungen	699	1677
7.1	Grundlagen	699	1677
7.2	Übersicht über die Rechtsquellen des Vergaberechts	701	1683
7.3	Dreistufige Normenhierarchie	702	1684
7.4	Die dem Vergaberecht unterliegenden Beschaffungen	702	1685
7.5	Schwellenwerte	705	1691
7.6	Projektsteuerung als Dienstleistung i. S. des Vergaberechts	707	1697

Inhaltsverzeichnis

7.6.1	Projektsteuerung als freiberufliche Leistung i. S. der VOF	709	1704
7.6.1.1	Freiberufliche Leistungen	710	1707
7.6.1.2	Nicht abschließend beschreibbare Leistungen i. S. der VOF	711	1711
7.6.1.3	Vergabemodalitäten nach der VOF	716	1719
7.6.2	Projektsteuerung als Dienstleistung i. S. der VOL/A	736	1766
7.6.3	Projektsteuererleistungen als Dienstleistungen i. S. der Sektorenrichtlinie	739	1785
7.7	Praxisbeispiel: Bekanntmachung und Ausschreibung von Projektsteuererleistungen	740	1788
7.8	Das Projektantenproblem	742	1790
7.8.1	Problemaufriss	742	1790
7.8.1.1	Das Wettbewerbsverbot des § 6 Abs. 2 VOF	743	1792
7.8.1.2	Die Vorschrift des § 16 VgV	744	1794
7.8.1.3	Lösungsansätze vor und nach Einführung des § 4 Abs. 5 VgV	744	1796
7.8.2	Folgen	746	1800
7.8.2.1	Vermeidung von Teilbeauftragungen/stufenweise Beauftragung	746	1800
7.8.2.2	Beseitigung von Informationsvorsprüngen	746	1801
7.8.2.3	Kausalität	748	1804
7.9	Rechtsschutz/Schadensersatz bei Verletzung vergaberechtlicher Bestimmungen durch den Auftraggeber	748	1806
8	Vertragsgestaltung	751	1815
8.1	Vertragsparteien	755	1822
8.2	Präambel/Gegenstand des Vertrages	756	1824
8.3	Grundlagen des Vertrages	757	1829
8.4	Leistungsbild	760	1836
8.4.1	Allgemeine Grundsätze	760	1836
8.4.2	Leistungsbeschreibung	762	1842
8.4.2.1	Tätigkeitsorientierte bzw. prozesshafte Leistungsbeschreibungen	762	1844
8.4.2.2	Leistungsbeschreibung mit ausgewiesenen Leistungsergebnissen	766	1859
8.4.2.3	Funktionale Leistungsbeschreibungen/zielbasierte Leistungsbeschreibungen	766	1862
8.4.3	Änderungsbefugnis des Auftraggebers zum Steuerungssoll	768	1867
8.4.4	Projektteam/Projektbüro/Projektkommunikation	770	1873
8.5	Leistungen des Auftraggebers	772	1881
8.6	Gesamtauftrag, Teilauftrag, stufenweise Beauftragung	775	1888
8.7	Termine und Fristen	778	1895
8.8	Leistungsgarantien und Erfolgsklauseln	781	1907
8.9	Honorar	786	1925
8.10	Kündigung	793	1950
8.11	Abnahme	796	1960
8.12	Haftung und Gewährleistung	797	1968
8.13	Haftpflichtversicherung des Auftragnehmers	799	1973
8.14	Sicherheiten	802	1985
8.15	Urheberrechte des Projektsteuerers	803	1989
8.16	Abtretungsverbote/Aufrechnungsausschlüsse und Ausschluss von Zurückbehaltungsrechten	805	1999
8.17	Schlussbestimmungen	806	2002
8.18	Besondere Probleme der Vertragsgestaltung bei CM-Modellen in Stichpunkten	806	2003

Inhaltsverzeichnis

Anhang 1 Projektmanagement-Leistungsbilder der Praxis	809	2006
1 Leistungsbilder Projektsteuerung und Projektmanagement	812	2006
2 Spezielle Leistungsbilder (Praxisbeispiele)	897	2016
Anhang 2 Projektmanagement-Vertragsmuster	989	2034
Vertragsmuster 1 Vertragsmuster nach <i>Wingsch</i> (2007)	990	2034
Vertragsmuster 2 Vertragsmuster <i>Bund</i> (dazu <i>Bayat/Eschenbruch</i> , Der Projektmanagement-Mustervertrag BBR, NZBau 2008, 281 f./siehe dazu auch die Kommentierung im Anhang 3)	1001	2036
Vertragsmuster 3 Vertragsmuster nach <i>Eschenbruch</i> auf Basis Leistungs- und Honorarordnung AHO (2009)	1025	2037
Anhang 3 Kommentierungen zu Leistungsbildern und Projektsteuerungsverträgen	1039	2039
1 Kommentierung zum Leistungsbild AHO (DVP) 2009	1040	2039
2 Kommentierung zum Projektsteuerungsvertrag Bund (Auszüge) und spezifische Leistungspflichten Projektsteuerung (ergänzendes Leistungsbild) – Stand 2008	1096	2040
Anhang 4 Versicherungsrechtliche Vorschriften	1147	2042
1 Besondere Bedingungen und Risikobeschreibungen für die Berufs- haftpflichtversicherung für Projektsteuerer (Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft)	1148	2042
2 Praxisbeispiel: Besondere Vereinbarungen und Risiko- beschreibung für Projektsteuerer	1158	2043
Stichwortverzeichnis	1161	