

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Autorenverzeichnis	VII
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Literaturverzeichnis	XIX

Teil 1 Präventives ACM	1
-------------------------------------	---

Kapitel 1 Vergabestrategie	3
A. Ausgangslage	3
B. Eindeutige Bestimmung des Beschaffungsbedarfs.	4
C. Wahl der Realisierungsform	5
I. Unternehmereinsatzformen	5
II. Marktansprache/Bietermanagement/Unterlagen	9
D. Organisatorische Struktur	15
E. Praxishinweise	16

Kapitel 2 Auswahl der Vertragspartner	17
A. Einleitung	17
I. Grundlagen	17
II. Differenzierung zwischen Eignungs- und Angebotsprüfung.	19
B. Strukturierung des Vergabeprozesses	20
I. Wahl des Vergabeverfahrens.	20
II. Wahl der Vergabestrategie	22
III. Bereitstellung qualifizierter Vergabeunterlagen.	22
IV. Projektteam	22
V. Begründung von Hinweispflichten im Vergabeverfahren	22
C. Eignungsprüfung	24
I. Eignungskriterien	24
II. Fehlende Zuverlässigkeit	26
III. Eignungsprüfung und Eignungswettbewerb	27
IV. Arbeitsgemeinschaften	28
V. Nachunternehmer	29
D. Angebotsprüfung	31
I. Mindestanforderungen an das Angebot	31
II. Angebotswertung anhand von Zuschlagskriterien	38
E. Strategische Partnerschaften	40
F. Praxishinweise	40

Kapitel 3 Gestaltung der Planerverträge	41
A. Einleitung	41
B. Strategische Beauftragung von Planungsbüros	42
I. Synchronisierung mit dem Projektfortschritt	43
II. Synchronisierung der Planungsebene (Planungsschnittstellenmanagement)	45
III. Synchronisierung mit der Ausführungsebene (durchgängige Vergabestrategie Planungsebene – Ausführungsebene)	46
C. ACM durch Festlegung des Planungssolls	47
I. Planungsgrundlagen und Leistungsziele	47
II. Leistungsumfang	50
III. Leistungsumstände	54
D. Abwehr von Planernachträgen	54
I. Gesetzliche Ausgangslage	55
II. Planernachträge im Planervertrag	56
III. Prüfschema Planernachträge	56
IV. Arbeitsbeispiel: »Variantenplanung«	57
E. Grundlagen für die Regressierung	58
F. Praxishinweise	58
Kapitel 4 Gestaltung der Bauverträge	60
A. Nachtragspotenzial »geänderte und zusätzliche Leistungen«	61
I. Grundsätzliche rechtliche Risikoverteilung	62
II. Vertragliche Risikoverteilung	63
III. Funktionale Leistungsbeschreibung	64
IV. Komplettheitsklausel	65
V. Offene Risikozuweisung	66
B. Nachtragspotenzial »Bauzeit«	67
C. Vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten zum Anti-Claim-Management	67
I. Rangfolgeklausel	67
II. Schriftformklausel	69
III. Mehrkostenankündigung als Nachtragsvoraussetzung	71
IV. Verpflichtende Abgabe prüffähiger Nachtragsangebote für Leistungsausführung	71
V. Vertragliche Verpflichtung zur Benennung von Terminfolgen	72
VI. Vertragliche Verpflichtung zur baubegleitenden Kooperation	73
VII. Regelungen zur Bevollmächtigung	74
VIII. Vertragliche Vereinbarung zum Nachunternehmereinsatz	74
D. Baustellenmanagement	75
E. Praxishinweise	76
Kapitel 5 Prüfung der Ausschreibungsunterlagen	77
A. Einleitung	77
B. Begrifflichkeiten	78

I.	Leistungsbeschreibung i.w.S. versus Bausoll	78
II.	Leistungsbeschreibung i.w.S. versus Vertragsunterlagen	81
C.	Nachtragspotentiale der Leistungsbeschreibung i.w.S.	81
I.	Fehlerhafte Ausschreibungsplanung	82
II.	Widersprüche zwischen den Bestandteilen der Leistungsbeschreibung	82
III.	Widersprüche zwischen Text und Plan	83
IV.	Lückenhafte, missverständliche oder irreführende Leistungsbeschreibung	83
V.	Unzutreffende Mengenangaben	84
D.	Maßnahmen zur Reduzierung von Nachtragspotentialen	85
I.	Allgemeine Präventionsmaßnahmen	85
II.	Zusätzlicher Prüfungsdurchlauf	85
E.	Organisatorische Umsetzung	86
I.	Inhalt des etablierten AHO-Leistungsbilds	86
II.	Mögliche Aufgabenverteilung	87
F.	Praxishinweise	90
Kapitel 6 Prüfung des Angebotes		91
A.	Einleitung	91
B.	Vertragliche Festlegung von Terminen	93
I.	Der Stellenwert des produktionsorientierten Soll-Terminplans in der Vertragsabwicklung	93
II.	Aspekte des Terminplans, die für den Vortrag von Bauzeitanprüchen relevant sind	94
III.	Die Plausibilisierung des Soll-Terminplans	97
C.	Vertragliche Festlegung von Kosten	97
I.	Der Stellenwert der Urkalkulation in der Vertragsabwicklung	97
II.	Aspekte der Urkalkulation, die für die Preisermittlung geänderter und zusätzlicher Leistungen relevant sind	99
III.	Die Plausibilisierung der Urkalkulation	100
D.	Praxishinweise	101
Kapitel 7 Projektorganisation		103
A.	Bedeutung und Verantwortung	103
I.	Bedeutung	103
II.	Verantwortung für die Entwicklung der Projektorganisation	104
B.	Werkzeuge der Projektorganisation	104
I.	Personal-Organisation: Personaltableau – Zuordnung der Projektaufgaben – Befugnisse/Vollmachten	104
II.	Informationsaustausch – Informationsfluss	106
III.	Meldungs- und Anordnungswesen	108
IV.	Besprechungen – Protokollierung	111
V.	Ablaufschemas – Organigramme – Projekthandbuch	113

Inhaltsverzeichnis

VI.	Kontrollen, Audits und Dokumentation	115
VII.	Flexibilität regeln – Fortschreibungsmanagement	117
C.	Praxishinweise	118
I.	Projektorganisation leben und fortschreiben	118
II.	Projektnachbereitung: Aus der eigenen Erfahrung lernen.....	119
Kapitel 8	Innovative Ansätze: BIM, Lean Construction, Partnering	120
A.	Einleitung	120
B.	Verschiedene Formen innovativer Ansätze	122
I.	BIM	122
II.	Lean Construction.....	127
III.	Partnering	131
C.	Ausblick.....	135
D.	Praxishinweise	137
Teil 2	Proaktives ACM	139
Kapitel 9	Dokumentation.....	141
A.	Einleitung	141
B.	Rechtliche Grundlagen der Dokumentation.....	142
I.	Darlegungs- und Beweislast.....	142
II.	Prozessual zulässige Beweismittel	145
III.	Sonderthema: Wirksamkeit von Willenserklärungen: Form und Zugangsnachweise	146
C.	Die wichtigsten Dokumentationsinhalte	147
I.	Hauptvertrag und Ergänzungsvereinbarungen	147
II.	Mengen	148
III.	Zusätzliche Leistungen/Nachträge	149
IV.	Termine und Verzug	149
V.	Reaktion auf Bedenkenhinweise	151
VI.	Mängel	151
VII.	Abnahme.....	153
VIII.	Rechnungsprüfung und Regress	154
D.	Die wichtigsten Dokumentationsmittel	155
I.	Ausführungspläne	156
II.	Aufmaße	156
III.	Planeingangs-/Planausgangslisten	156
IV.	Bautagesberichte	157
V.	Fotodokumentation.....	157
VI.	Leistungsstandfeststellungen	158
VII.	Leistungsfortschrittsfeststellungen	158
VIII.	Ist-Baublaufplan.....	159
IX.	Baubesprechungsprotokolle	159

X.	Eigenvermerke	160
XI.	Schriftverkehr	160
XII.	Ereignisbezogene Dokumentationsablage	160
E.	Organisation und Umsetzung der Dokumentationsaufgaben	161
	I. Interne Organisation	161
	II. Allgemeine Umsetzungshinweise	162
F.	Praxishinweise	163
Kapitel 10 Termincontrolling		164
A.	Einleitung	164
B.	Grundlagen zur Erkennung terminlicher Soll-Ist-Abweichungen	166
	I. Die Dokumentation des terminlichen Bau-Soll	166
	II. Die Dokumentation des terminlichen Bau-Ist	168
C.	Erkennung und Bewertung terminlicher Soll-Ist-Abweichungen	170
	I. Vergleich von Soll- und Ist-Leistungserbringung	170
	II. Analyse von Abweichungsursachen	174
	III. Festlegung des Handlungsbedarfs	178
D.	Handlungsoptionen bei terminlichen Soll-Ist-Abweichungen	179
	I. Einfordern der vertraglich vereinbarten Leistungserbringung	179
	II. Vereinbarung einer beschleunigten Leistungserbringung	179
	III. Akzeptieren der eingetretenen Abweichung	180
E.	Praxishinweise	180
Kapitel 11 Störungsmanagement		182
A.	Einleitung	182
B.	Ableitung der Anforderungen an das Störungsmanagement aus BGB und VOB	183
	I. Bauzeitrelevante Bestimmungen des BGB	183
	II. Bauzeitrelevante Regelungen in der VOB	186
C.	Bausteine des Störungsmanagements	189
	I. Vertragsterminplan und Vertragstermine	189
	II. Detailterminplanung	191
	III. Termincontrolling und Ist-Dokumentation	193
	IV. Analyse eingetretener Verzögerungen	194
	V. Abhilfeaufforderung bei auftragnehmerseitigen Terminverzögerungen ..	197
	VI. Behinderungsbedingte Fortschreibung des Vertragsterminplans ..	198
	VII. Mahnwesen	200
D.	Praxishinweise	203
Kapitel 12 Anordnungsmanagement		204
A.	Einleitung	204
B.	Grundlagen des Anordnungsrechts	206
	I. Allgemeines	206
	II. Regelungen des BGB	207
	III. Regelungen der VOB/B	207

IV.	Berechtigte und unberechtigte Anordnungen.	208
V.	Handhabung der Praxis.	211
C.	Umsetzung des Anordnungsmanagements.	212
I.	Anordnungsmanagement als Querschnittsaufgabe des Projektmanagements.	212
II.	Maßnahmen des Anordnungsmanagements.	214
III.	Besonderheiten des Anordnungsmanagements bei öffentlichen und geförderten Auftraggebern.	218
D.	Praxishinweise.	219
 Teil 3 Reaktives ACM.		221
 Kapitel 13 Sachnachtragsprüfung.		223
A.	Einleitung.	224
B.	Grundlagen des Nachtragswesens.	225
I.	Begriffliche Übersicht und Abgrenzung des Sachnachtrags.	225
II.	Rechtliche Maßgaben für Sachnachträge.	226
III.	Baubetriebliche Voraussetzungen für die Sachnachtragsprüfung. ..	242
C.	Prüfungskriterien für Sachnachträge.	250
I.	Inhaltliche Tatbestandsprüfung.	251
II.	Formelle Tatbestandsprüfung.	252
III.	Technisch-wirtschaftliche Prüfung der Nachtragsleistung.	253
IV.	Baubetriebliche Prüfung der Nachtragsleistung.	255
V.	Methodische Prüfung der Nachtragskalkulation.	258
VI.	Rechnerische Prüfung der Nachtragskalkulation.	262
D.	Organisation der Sachnachtragsbearbeitung.	262
I.	Grobgliederung der Nachtragsbearbeitung der Auftraggeberseite. .	262
II.	Aufgaben, Informationen und Zuständigkeiten der Sachnachtragsbearbeitung.	263
III.	Arbeitsablauf der Sachnachtragsbearbeitung.	266
IV.	Die Nachtragsliste als zentrales Dokumentationstool der Sachnachtragsbearbeitung.	268
E.	Risiken fehlerhafter Nachtragsprüfung.	269
F.	Qualitätssichernde Maßnahmen für die Sachnachtragsprüfung.	270
I.	Häufige Defizite der Praxis.	270
II.	Vertragliche Maßnahmen.	272
III.	Organisatorische Maßnahmen.	273
G.	Praxishinweise.	275
 Kapitel 14 Bauzeitnachtragsprüfung.		277
A.	Einleitung.	277
B.	Arten und Grundlagen möglicher Ansprüche aus Bauzeitveränderungen. .	279

I.	Arten möglicher Ansprüche und deren Anspruchsgrundlagen	279
II.	Ansprüche aus geänderten oder zusätzlichen Leistungen (Fristverlängerung, Vergütung)	280
III.	Ansprüche aus Pflichtverletzung (Fristverlängerung, Schadensersatz)	283
IV.	Ansprüche aus Annahmeverzug (Fristverlängerung, Entschädigung)	284
C.	Allgemeine Anforderungen an die Prüfbarkeit des Anspruchsvortrags . .	286
I.	Vollständigkeit des Vortrags	286
II.	Belegung des Vortrags	287
III.	Übersichtlichkeit (Struktur/Systematik)	288
IV.	Erläuterung angestellter Ermittlungen/verwendeter Abbildungen . .	289
D.	Prüfung des Vortrags terminlicher Fristverlängerungsansprüche	289
I.	Prüfung dem Grunde nach	289
II.	Prüfung der Höhe nach	294
III.	Zwischenfazit	295
E.	Prüfung des Vortrags finanzieller Entschädigungsansprüche gemäß § 642 BGB	295
I.	Prüfung dem Grunde nach	295
II.	Prüfung der Höhe nach	296
III.	Zwischenfazit	297
F.	Praxishinweise	298
Kapitel 15 Forderungsmanagement		299
A.	Einleitung	299
B.	Forderungen	300
I.	Management aktiver Forderungen	300
II.	Allgemeine Vorgaben des aktiven Forderungsmanagements	302
III.	Management passiver Forderungen	303
IV.	Allgemeine Vorgaben des passiven Forderungsmanagements	304
C.	Grundsätzliches zur Darlegungs- und Beweislast	305
D.	Elemente des Forderungsmanagements	307
I.	Projektvorbereitung	308
II.	Vertragsverhandlungen und Implementierung vertraglicher Regelungen	308
III.	Management in der Projektrealisierung	309
IV.	Management bei der Abnahme	312
V.	Management bei der Abrechnung und Dokumentation	312
E.	Geltendmachung der Gegenforderungen und Verjährung	313
F.	Praxishinweise	316
Kapitel 16 Konfliktmanagement		318
A.	Einleitung	318
B.	Konfliktvermeidung	319

Inhaltsverzeichnis

I.	Ausgewogene Vertragsgestaltung	319
II.	Rechtssichere Verträge	320
III.	Leistungsfähige Auftraggeberorganisation	321
C.	Konfliktlösung	322
I.	Konfliktlösung durch die Parteien selbst	322
II.	Konfliktlösung unter Beteiligung Dritter	326
D.	Praxishinweise:	340
Kapitel 17	Projektauditierung und -revision	341
A.	Einleitung	341
B.	Controlling in der Betriebswirtschaft	341
C.	ACM-Auditierung und -Supervision in der Bauprojektentwicklung	343
I.	Auditierung der Vertragsunterlagen	343
II.	Auditierung oder Supervision des Kosten- und Änderungsmanagements	344
III.	Auditierung oder Supervision des Störungsmanagements.	345
D.	Praxishinweise	347
Anhang		
Anhang a:	Beauftragungsformen	351
Anhang b:	Vertragsbeispiel: Integrales ACM	356
Anhang c:	Beispiel eines Leistungsbildes	364
Anhang d:	Honorarmodelle	368
Stichwortverzeichnis	373