

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> . . . . .	<b>V</b>
<b>Autorenverzeichnis</b> . . . . .	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> . . . . .	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> . . . . .	<b>XI</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	<b>XIX</b>

<b>Teil 1 Präventives ACM</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>Kapitel 1 Vergabestrategie</b> . . . . .	<b>3</b>
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
<b>Kapitel 2 Auswahl der Vertragspartner</b> . . . . .	<b>17</b>
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

## Inhaltsverzeichnis

---

<b>Kapitel 3 Gestaltung der Planerverträge . . . . .</b>	<b>41</b>
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 Ressortierung . . . . .	58
F. Praxishinweise . . . . .	58
 <b>Kapitel 4 Gestaltung der Bauverträge . . . . .</b>	<b>60</b>
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
 <b>Kapitel 5 Prüfung der Ausschreibungsunterlagen . . . . .</b>	<b>77</b>
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
<b>Kapitel 6 Prüfung des Angebotes . . . . .</b>		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 Bauzeitansprüchen 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
<b>Kapitel 7 Projektorganisation . . . . .</b>		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.	Ablaufschemata – 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
<b>Kapitel 8 Innovative Ansätze: BIM, Lean Construction, Partnering . . . . .</b>		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
 <b>Teil 2 Proaktives ACM . . . . .</b>		139
<b>Kapitel 9 Dokumentation. . . . .</b>		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-Bauablaufplan. . . . .	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
<b>Kapitel 10 Termincontrolling . . . . .</b>		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
<b>Kapitel 11 Störungsmanagement . . . . .</b>		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
<b>Kapitel 12 Anordnungsmanagement . . . . .</b>		204
A.	Einleitung . . . . .	204
B.	Grundlagen des Anordnungsrechts . . . . .	206
I.	Allgemeines . . . . .	206
II.	Regelungen des BGB . . . . .	207
III.	Regelungen der VOB/B . . . . .	207

## Inhaltsverzeichnis

---

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
 <b>Teil 3 Reaktives ACM .....</b>		 221
<b>Kapitel 13 Sachnachtragsprüfung .....</b>		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
<b>Kapitel 14 Bauzeitnachtragsprüfung .....</b>		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
D.	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
<b>Kapitel 15 Forderungsmanagement . . . . .</b>		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
<b>Kapitel 16 Konfliktmanagement . . . . .</b>		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
<b>Kapitel 17 Projektauditierung und -revision .....</b>		<b>341</b>
A.	Einleitung .....	341
B.	Controlling in der Betriebswirtschaft .....	341
C.	ACM-Auditierung und -Supervision in der Bauprojektabwicklung .....	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
<b>Anhang</b>		
Anhang a: Beauftragungsformen .....		351
Anhang b: Vertragsbeispiel: Integrales ACM .....		356
Anhang c: Beispiel eines Leistungsbildes .....		364
Anhang d: Honorarmodelle .....		368
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>		<b>373</b>