

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Autorenverzeichnis	IX
Inhaltsübersicht	XI
Literaturverzeichnis	XXV
Abschnitt 1 Präventives ACM	1
Kapitel 1 Vergabestrategie	1
A. Ausgangslage	1
B. Eindeutige Bestimmung des Beschaffungsbedarfs	2
C. Wahl der Realisierungsform	3
I. Unternehmereinsatzformen	3
II. Marktansprache/Bietermanagement/Unterlagen	8
1. Angemessene Verfahrensgestaltung	8
2. Vergabeterminplan	10
3. Vergabekriterien	11
4. Richtige Schwerpunkte der Vergabeunterlagenerstellung	13
D. Organisatorische Struktur	14
E. Praxishinweise	15
Kapitel 2 Auswahl der Vertragspartner	16
A. Einleitung	16
I. Grundlagen	16
II. Differenzierung zwischen Eignungs- und Angebotsprüfung	18
B. Strukturierung des Vergabeprozesses	19
I. Wahl des Vergabeverfahrens	19
II. Wahl der Vergabestrategie	21
III. Bereitstellung qualifizierter Vergabeunterlagen	21
IV. Projektteam	21
V. Begründung von Hinweispflichten im Vergabeverfahren	22
C. Eignungsprüfung	24
I. Eignungskriterien	24
1. Befähigung und Erlaubnis zur Berufsausübung	24
2. Wirtschaftliche und finanzielle Leistungsfähigkeit	25
3. Technische und berufliche Leistungsfähigkeit	25
II. Fehlende Zuverlässigkeit	26
III. Eignungsprüfung und Eignungswettbewerb	27
IV. Arbeitsgemeinschaften	29
V. Nachunternehmer	30
D. Angebotsprüfung	31
I. Mindestanforderungen an das Angebot	31
1. Nicht formgerecht eingegangene Angebote	32
2. Fehlende Unterlagen	33

Inhaltsverzeichnis

3. Fehlende oder fehlerhafte Preisangaben	35
4. Spekulative Preise	36
5. Unauskömmliche Preise	38
II. Angebotswertung anhand von Zuschlagskriterien	38
1. Monetäre Zuschlagskriterien	39
2. Das Nachtragsrisiko als besonderes monetäres Zuschlagskriterium	40
3. Nichtmonetäre Zuschlagskriterien	40
E. Strategische Partnerschaften	41
F. Praxishinweise	41
 Kapitel 3 Gestaltung der Planerverträge	42
A. Einleitung	42
B. Strategische Beauftragung von Planungsbüros	43
I. Synchronisierung mit dem Projektfortschritt	44
1. Problemlage	44
2. Unentgeltliche Akquise/Unentgeltliche Beauftragung	44
3. Stufenweise Beauftragung	44
4. Bedingte Beauftragung/Bedingtes Honorar	45
5. Isolierte Beauftragung mit »Leistungsphase 0«	45
II. Synchronisierung der Planungsebene (Planungsschnittstellenmanagement)	46
III. Synchronisierung mit der Ausführungsebene (durchgängige Vergabestrategie Planungsebene – Ausführungsebene)	47
C. ACM durch Festlegung des Planungssolls	47
I. Planungsgrundlagen und Leistungsziele	48
1. »Vorgaben/Bedarfsplanung des Auftraggebers« (HOAI)	48
2. »Wesentliche Planungs- und Überwachungsziele« (BGB)	48
3. Baukostenobergrenze/Baunutzungskosten	50
4. Termingerechte Planung	50
II. Leistungsumfang	51
1. Typen der Leistungsbeschreibung für Planerverträge	51
2. Bedarfsgerechte Leistungsbildanpassung	52
3. Insbesondere: Festlegung der ACM-Aufgaben der Planer/BÜ	53
III. Leistungsumstände	54
D. Abwehr von Planernachträgen	55
I. Gesetzliche Ausgangslage	55
II. Planernachträge im Planervertrag	57
III. Prüfschema Planernachträge	57
IV. Arbeitsbeispiel: »Variantenplanung«	58
E. Grundlagen für die Ressessierung	59
F. Praxishinweise	59
 Kapitel 4 Gestaltung der Bauverträge	61
A. Einleitung	61
B. Nachtragspotenzial »geänderte und zusätzliche Leistungen«	62
I. Grundsätzliche rechtliche Risikoverteilung	63

Inhaltsverzeichnis

II.	Vertragliche Risikoverteilung	64
III.	Funktionale Leistungsbeschreibung	65
IV.	Komplettheitsklausel	66
V.	Offene Risikozuweisung	67
C.	Nachtragspotenzial »Bauzeit«	68
D.	Vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten zum Anti-Claim-Management	69
I.	Rangfolgeklausel	69
II.	Schriftformklausel	71
III.	Mehrkostenankündigung als Nachtragsvoraussetzung	72
IV.	Verpflichtende Abgabe prüffähiger Nachtragsangebote für Leistungsausführung	73
V.	Vertragliche Verpflichtung zur Benennung von Terminfolgen	74
VI.	Vertragliche Verpflichtung zur baubegleitenden Kooperation	75
VII.	Regelungen zur Bevollmächtigung	75
VIII.	Vertragliche Vereinbarung zum Nachunternehmereinsatz	76
E.	Baustellenmanagement	76
F.	Praxishinweise	77
Kapitel 5 Prüfung der Ausschreibungsunterlagen		79
A.	Einleitung	79
B.	Begrifflichkeiten	80
I.	Leistungsbeschreibung i.w.S. versus Bausoll	80
II.	Leistungsbeschreibung i.w.S. versus Vertragsunterlagen	83
C.	Nachtragspotenziale der Leistungsbeschreibung i.w.S.	83
I.	Fehlerhafte Ausschreibungsplanung	84
II.	Widersprüche zwischen den Bestandteilen der Leistungsbeschreibung	84
III.	Widersprüche zwischen Text und Plan	85
IV.	Lückenhafte, missverständliche oder irreführende Leistungsbeschreibung	85
V.	Unzutreffende Mengenangaben	86
D.	Maßnahmen zur Reduzierung von Nachtragspotenzialen	87
I.	Allgemeine Präventionsmaßnahmen	87
II.	Zusätzlicher Prüfungsdurchlauf	87
E.	Organisatorische Umsetzung	88
I.	Inhalt des etablierten AHO-Leistungsbilds	88
II.	Mögliche Aufgabenverteilung	89
F.	Praxishinweise	92
Kapitel 6 Prüfung des Angebotes		93
A.	Einleitung	93
B.	Vertragliche Festlegung von Terminen	94
I.	Der Stellenwert des produktionsorientierten Soll-Terminplans in der Vertragsabwicklung	94
II.	Aspekte des Terminplans, die für den Vortrag von Bauzeitansprüchen relevant sind	96
1.	Übereinstimmung mit den Vertragsterminen	96
2.	Vollständigkeit	96
3.	Detailgrad des Terminplans	97

Inhaltsverzeichnis

4. Abfolge der Tätigkeiten	97
5. Anordnungsbeziehungen	98
6. Personalkapazitäten	98
7. Krankkapazitäten	98
III. Die Plausibilisierung des Soll-Terminplans	99
C. Vertragliche Festlegung von Kosten	99
I. Der Stellenwert der Urkalkulation in der Vertragsabwicklung	99
II. Aspekte der Urkalkulation, die für die Preisermittlung geänderter und zusätzlicher Leistungen relevant sind	101
1. Übereinstimmung mit der Bepreisung des Angebots/der Leistungsbeschreibung	101
2. Vollständigkeit	101
3. Detailgrad der Urkalkulation	101
4. Zusammensetzung der Baustellengemeinkosten	102
III. Die Plausibilisierung der Urkalkulation	102
D. Praxishinweise	103
 Kapitel 7 Projektorganisation	105
A. Bedeutung und Verantwortung	105
I. Bedeutung	105
II. Verantwortung für die Entwicklung der Projektorganisation	106
B. Werkzeuge der Projektorganisation	106
I. Personal-Organisation: Personale tableau – Zuordnung der Projektaufgaben – Befugnisse/Vollmachten	106
1. Personale tableau	106
2. Vergabe der Aufgaben der Projektorganisation	107
3. Vollmachten und Befugnisse	107
II. Informationsaustausch – Informationsfluss	108
III. Meldungs- und Anordnungswesen	110
1. Meldungen – Anwendungsfälle	110
2. Umgang mit Meldungen professionalisieren	111
3. Anordnungen	112
IV. Besprechungen – Protokollierung	113
1. Besprechungen	113
2. Protokollierung	114
V. Ablaufschemata – Organigramme – Projekthandbuch	115
VI. Kontrollen, Audits und Dokumentation	117
1. Bedeutung von Kontrollen	117
2. Bauüberwachung	117
3. Anwesenheits-Kontrollen	118
4. Dokumentation der Kontrollergebnisse	118
5. Kontrolle als Instrument der proaktiven Steuerung	118
6. Listen	119
VII. Flexibilität regeln – Fortschreibungsmanagement	119
C. Praxishinweise	120
I. Projektorganisation leben und fortschreiben	120

Inhaltsverzeichnis

II. Projektnachbereitung: Aus der eigenen Erfahrung lernen	121
Kapitel 8 Innovative Ansätze: BIM, Lean Construction, Partnering	122
A. Einleitung	122
B. Verschiedene Formen innovativer Ansätze	124
I. BIM	124
1. Herkunft	124
2. Beschreibung	125
3. Einschätzung/Auswirkungen	128
II. Lean Construction	129
1. Ausgangssituation	129
2. Übertragung von Lösungen aus anderen Bereichen	130
3. Bewertung/Auswirkungen	132
III. Partnering	133
1. Wesensmerkmale	133
2. Verschiedene Modelle	134
3. Bewertung	137
C. Ausblick	137
D. Praxishinweise	139
Abschnitt 2 Proaktives ACM	141
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	150
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	158
VI. Leistungsstandfeststellungen	158
VII. Leistungsfortschrittsfeststellungen	158
VIII. Ist-Bauablaufplan	159

Inhaltsverzeichnis

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-Solls	166
1.	Festgelegte Kalenderfristen	166
2.	Leistungserbringung nach Abruf	167
3.	Vertragsterminpläne	167
II.	Die Dokumentation des terminlichen Bau-Ists	168
1.	Regelmäßige Dokumentation in geringen zeitlichen Abständen	168
2.	Regelmäßige Dokumentation in größeren zeitlichen Abständen	169
3.	Anlassbezogene Dokumentation	170
C.	Erkennung und Bewertung terminlicher Soll-Ist-Abweichungen	170
I.	Vergleich von Soll- und Ist-Leistungserbringung	170
1.	Numerischer Vergleich (in Listenform)	171
2.	Grafischer Vergleich (im Balkenterminplan)	171
3.	Numerischer kennwertbasierter Vergleich (im Lean Construction)	173
II.	Analyse von Abweichungsursachen	174
1.	Fehlerhafte Soll-Terminplanung des Bauherrn	174
2.	Störungen des Bauherrn	175
3.	Höhere Gewalt	176
4.	Mangelnder Ressourceneinsatz des ausführenden Unternehmens	176
5.	Mangelhafte Arbeitsvorbereitung des ausführenden Unternehmens	177
6.	Ausnutzung der Dispositionsfreiheit des ausführenden Unternehmens	178
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
1.	Allgemeines Schuldrecht	183
2.	Werkvertragsrecht	185
3.	Zwischenfazit	186

Inhaltsverzeichnis

II.	Bauzeitrelevante Regelungen in der VOB	186
1.	Vergaberechtliche Vorschriften nach §§ 9, 9a VOB/A »Ausführungsfristen«	186
2.	Vertragsrechtliche Vorschriften nach § 5 VOB/B »Ausführungsfristen«	187
3.	Vertragsrechtliche Vorschriften nach § 6 VOB/B »Behinderung und Unterbrechung der Ausführung«	188
4.	Zwischenfazit	188
C.	Bausteine des Störungsmanagements	189
I.	Vertragsterminplan und Vertragstermine	189
1.	Vertragsterminplan (»Rahmenterminplan«)	189
2.	Vertragstermine	190
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	207
V.	Handhabung der Praxis	211
C.	Umsetzung des Anordnungsmanagements	212
I.	Anordnungsmanagement als Querschnittsaufgabe des Projektmanagements	212
II.	Maßnahmen des Anordnungsmanagements	213
1.	Ganzheitliches Anordnungsverständnis bei der Vertragsgestaltung	213
2.	Anordnungskompetenzen festlegen	215
3.	Disziplinierung im Umgang mit Änderungen und Anordnungen	215
4.	Einschätzung von Termin- und Kostenauswirkungen der Anordnung	216
5.	Formulierung von Anordnungen; Formblätter	217
6.	Dokumentation	217
III.	Besonderheiten des Anordnungsmanagements bei öffentlichen und geförderten Auftraggebern	218
D.	Praxishinweise	218
Abschnitt 3 Reaktives ACM		220
Kapitel 13 Sachnachtragsprüfung		220
A.	Einleitung	221
B.	Grundlagen des Nachtragswesens	222
I.	Begriffliche Übersicht und Abgrenzung des Sachnachtrags	222

Inhaltsverzeichnis

II.	Rechtliche Maßgaben für Schnachträge	223
1.	Allgemeines	223
2.	Vergütungsanspruch nach § 650c BGB (»Leistungsmodifikationen«)	225
3.	Vergütungsanspruch nach § 2 Abs. 5, 6 und 8 VOB/B (»Leistungsmodifikationen«)	227
4.	Vergütungsanspruch nach § 2 Abs. 9 VOB/B (»Planungsleistungen«)	235
5.	Vergütungsanspruch nach § 2 Abs. 3 Nr. 2, 3 VOB/B (»Mengenabweichungen«)	236
6.	Praktische Umsetzung des VOB-Anordnungsschemas (vgl. dazu auch Kapitel 12 Rdn. 7 ff.)	238
III.	Baubetriebliche Voraussetzungen für die Schnachtragsprüfung	239
1.	Baubetriebliche Fach- und Methodenkompetenz	239
2.	Baubetriebliche Bewertungsgrundlagen	242
C.	Prüfungskriterien für Schnachträge	247
I.	Inhaltliche Tatbestandsprüfung	248
II.	Formelle Tatbestandsprüfung	249
III.	Technisch-wirtschaftliche Prüfung der Nachtragsleistung	250
IV.	Baubetriebliche Prüfung der Nachtragsleistung	251
V.	Methodische Prüfung der Nachtragskalkulation	255
VI.	Rechnerische Prüfung der Nachtragskalkulation	259
D.	Organisation der Schnachtragsbearbeitung	259
I.	Grobgliederung der Nachtragsbearbeitung der Auftraggeberseite	259
II.	Aufgaben, Informationen und Zuständigkeiten der Schnachtragsbearbeitung	259
1.	Nachtragserfassung	260
2.	Nachtragsprüfung	260
3.	Nachtragsrücklauf	262
4.	Nachtragsdokumentation	262
III.	Arbeitsablauf der Schnachtragsbearbeitung	263
IV.	Die Nachtragsliste als zentrales Dokumentationstool der Schnachtragsbearbeitung	265
E.	Risiken fehlerhafter Nachtragsprüfung	266
F.	Qualitätssichernde Maßnahmen für die Schnachtragsprüfung	267
I.	Häufige Defizite der Praxis	267
1.	Fehlende Auftragskalkulation und unklares Verständnis der Anforderungen an die Prüfbarkeit	267
2.	Nachlässigkeit und Kompetenzdefizite bei der Nachtragsprüfung	267
II.	Vertragliche Maßnahmen	268
1.	Bauvertrag	269
2.	Objektüberwachungsvertrag	269
3.	Projektsteuerungsvertrag	269
III.	Organisatorische Maßnahmen	270
1.	Alternative Nachtragszuständigkeiten in der Projektorganisation	270
2.	Definition von Eskalationsstufen bei strittigen Nachträgen	271
3.	Kommunikation und Informationsaustausch	271
G.	Praxishinweise	272

Kapitel 14 Bauzeitnachtragsprüfung	273
A. Einleitung	273
B. Arten und Grundlagen möglicher Ansprüche aus Bauzeitveränderungen	275
I. Arten möglicher Ansprüche und deren Anspruchsgrundlagen	275
II. Ansprüche aus geänderten oder zusätzlichen Leistungen (Fristverlängerung, Vergütung)	276
1. Terminliche Ansprüche	276
2. Finanzielle (zeitabhängige) Ansprüche	277
III. Ansprüche aus Pflichtverletzung (Fristverlängerung, Schadensersatz)	279
IV. Ansprüche aus Annahmeverzug (Fristverlängerung, Entschädigung)	280
1. Terminliche Ansprüche	280
2. Finanzielle Ansprüche (»Entschädigung«)	281
C. Allgemeine Anforderungen an die Prüfbarkeit des Anspruchsvortrags	282
I. Vollständigkeit des Vortrags	282
II. Belegung des Vortrags	283
III. Übersichtlichkeit (Struktur/Systematik)	284
IV. Erläuterung angestellter Ermittlungen/verwendeter Abbildungen	285
D. Prüfung des Vortrags terminlicher Fristverlängerungsansprüche	285
I. Prüfung dem Grunde nach	285
1. Prüfung des geplanten terminlichen Bauablaufs (Termin-Soll)	285
2. Prüfung des tatsächlichen terminlichen Bauablaufs (Termin-Ist)	286
3. Prüfung der Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Bauablauf	287
4. Prüfung des Vortrags zu störenden Ereignissen	287
5. Prüfung der Leistungsbereitschaft des ausführenden Unternehmens	289
II. Prüfung der Höhe nach	290
1. Prüfung der Störungsdauern	290
2. Prüfung anderweitiger Leistungsmöglichkeiten	290
3. Prüfung der Auswirkung der Einzelstörungen auf den Gesamtbauablauf	291
III. Zwischenfazit	291
E. Prüfung des Vortrags finanzieller Entschädigungsansprüche gemäß § 642 BGB	291
I. Prüfung dem Grunde nach	291
II. Prüfung der Höhe nach	292
1. Prüfung der Höhe des tatsächlichen Mehraufwands	292
2. Prüfung des Umfangs der angeführten Entschädigungspositionen	292
3. Prüfung der Kostenermittlungsmethodik für die Entschädigungspositionen	293
III. Zwischenfazit	293
F. Praxishinweise	293
Kapitel 15 Forderungsmanagement	295
A. Einleitung	295
B. Forderungen	296
I. Management aktiver Forderungen	296
1. Mängel	296
2. Schäden	296

Inhaltsverzeichnis

3. Überzahlungen	297
4. Verzugsschäden und Schäden aufgrund von Verzögerungen	297
5. Vertragsstrafe	298
6. Vertragliche Gegenforderungen	298
7. Kosten für die Beistellung von zusätzlichen Leistungen	298
II. Allgemeine Vorgaben des aktiven Forderungsmanagements	299
III. Management passiver Forderungen	300
1. Nachtragsforderungen	300
2. Forderungen aufgrund von Stundenlohnarbeiten	300
3. Forderungen aufgrund zeitlicher Verzögerungen oder Behinderungen .	301
IV. Allgemeine Vorgaben des passiven Forderungsmanagements	301
C. Grundsätzliches zur Darlegungs- und Beweislast	302
D. Elemente des Forderungsmanagements	303
I. Projektvorbereitung	304
II. Vertragsverhandlungen und Implementierung vertraglicher Regelungen . .	305
III. Management in der Projektrealisierung	306
1. Mängelansprüche	306
2. Verzögerungen	306
3. Regressierung und Gesamtschuld	308
IV. Management bei der Abnahme	309
V. Management bei der Abrechnung und Dokumentation	309
E. Geltendmachung der Gegenforderungen und Verjährung	310
F. Praxishinweise	313
Kapitel 16 Konfliktmanagement	314
A. Einleitung	314
B. Konfliktvermeidung	315
I. Ausgewogene Vertragsgestaltung	315
II. Rechtssichere Verträge	316
III. Leistungsfähige Auftragnegeberorganisation	317
C. Konfliktlösung	318
I. Konfliktlösung durch die Parteien selbst	318
1. Vertragliche Streitbeilegungsmechanismen	319
2. Mediation	319
3. Schlichtungsverfahren	321
II. Konfliktlösung unter Beteiligung Dritter	323
1. Verfahren vor staatlichen Gerichten	323
2. Schiedsgerichtsverfahren	330
3. Schiedsgutachten	333
4. Adjudikation	334
D. Praxishinweise	337
Kapitel 17 Projektauditierung und -revision	338
A. Einleitung	338
B. Controlling in der Betriebswirtschaft	338

Inhaltsverzeichnis

C. ACM-Auditierung und -Supervision in der Bauprojektabwicklung	340
I. Auditierung der Vertragsunterlagen	340
II. Auditierung oder Supervision des Kosten- und Änderungsmanagements ..	341
III. Auditierung oder Supervision des Störungsmanagements	342
D. Praxishinweise	344
 Anhang	
Anhang a: Beauftragungsformen	345
Anhang b: Vertragsbeispiel: Integrales ACM	349
Anhang c: Beispiel eines Leistungsbildes	356
Anhang d: Honorarmodelle	360
 Stichwortverzeichnis	365