

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 6. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Autorenverzeichnis	IX
Im Einzelnen haben bearbeitet	XI
Inhaltsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
Literaturverzeichnis	XXXI
1 Projektmanagement und Projektsteuerung/Einführung	1
2 Das AHO-Leistungsbild Projektmanagement und Projektsteuerung im Kontext von Markt- und Projektanforderungen	142
3 Rechtsnatur von Projektmanagementleistungen	327
4 Die (un-)zulässige Rechtsberatung durch Projektmanager	363
5 Vergütung des Projektmanagers	379
6 Haftung des Projektmanagers	563
7 Vergabe von Projektsteuererleistungen	631
8 Projektmanagement und Datenschutz	677
9 Mustervertrag für Projektsteuerungsleistungen mit Hinweisen für die Vertragsgestaltung	690
Stichwortverzeichnis	761

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Autorenverzeichnis	IX
Im Einzelnen haben bearbeitet	XI
Inhaltsübersicht	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
Literaturverzeichnis	XXXI

1 Projektmanagement und Projektsteuerung/Einführung.	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Die Entwicklung der Projektsteuerung Bau in Deutschland	4
1.2.1 Erste Ansätze	4
1.2.2 Die vormalige Vorschrift des § 31 HOAI a.F.	6
1.2.3 Die weitere Entwicklung: DVP und AHO	7
1.2.4 Empirische Befunde	13
1.2.4.1 Marktbericht – Bauherrenseitige Projektmanagement-Dienstleistungen in Deutschland (2024)	13
1.2.4.2 1.000 Verträge – Überblick über die aktuelle Vertragspraxis im Bauprojektmanagement	14
1.2.4.3 Ökonomische Randbedingungen	15
1.2.4.4 Bisherige Entwicklungen und Ausdifferenzierung der Projektsteuerungsleistungen im deutschen Markt.	16
1.3 Projektmanagement der öffentlichen Hand	16
1.3.1 Reformkommission Großprojekte/Reform Bundesbau	16
1.3.2 Zum Umfang der Aufgabendelegation durch die öffentliche Hand	18
1.4 Besondere Ausprägungen, Abgrenzungen und Einsatzformen des Projektmanagements	20
1.4.1 Unvollständige Merkmalsdefinition für das Projektmanagement im Recht	20
1.4.2 Managementkonzepte	23
1.4.2.1 Grundlagen	23
1.4.2.2 Der Ausgangspunkt: Technische bzw. instrumentelle Konzepte	23
1.4.2.3 Agile Managementansätze/Lean-Construction	25
1.4.2.3.1 Allgemeine Grundsätze	25
1.4.2.3.2 Lean-Construction	27
1.4.2.3.3 Shopfloor Management (SFM)	28
1.4.2.3.4 Mehrparteienverträge	29
1.4.2.4 »Weiche Faktoren« im Projektmanagement.	30
1.4.2.5 Digitale Konzepte	31
1.4.2.6 Künstliche Intelligenz (KI).	32
1.4.2.7 Nachhaltigkeitsanforderungen	33
1.4.3 Zur Abgrenzung von Projektmanagement und Projektsteuerung	35
1.4.4 Leistungen der Projektsteuerung	39
1.4.5 Leistungen des Projektmanagements	43
1.4.6 Leistungen der Projektleitung.	45
1.4.7 Die Schnittstelle zur Planung und Ausführung	52
1.4.7.1 Grundlagen	52
1.4.7.2 Abgrenzung von Projektmanagement/-steuerung von Planungsleistungen.	53
1.4.7.2.1 Leistungsabgrenzungen nach den Leistungsbildern der HOAI	53
1.4.7.2.2 Weitere Auslegungshilfen zur Abgrenzung von Planungs- und Projektsteuerungsleistungen	56
1.4.7.3 Vertragsgestaltung und Doppelbeauftragungen	58
1.4.7.4 Zur Doppelbeauftragung von Projektmanagement- und Objektplanungsleistungen	60
1.4.7.5 Der Bauleiter und Fachbauleiter	62
1.4.8 Weitere Einsatzmodelle des Projektmanagements/der Projektsteuerung	63

Inhaltsverzeichnis

1.4.8.1 Einleitung	63
1.4.8.2 Projektcontrolling	66
1.4.8.2.1 Projekt und Projektcontrolling	66
1.4.8.2.2 Abgrenzung Projektcontrolling/Revision/Unternehmenscontrolling	67
1.4.8.2.3 Projektcontrolling im engen Sinne/Projektmonitoring	68
1.4.8.2.4 Baubegleitende Qualitätsüberwachung	69
1.4.8.2.5 TGA-Controlling	70
1.4.8.2.6 Projektcontrolling der projektfinanzierenden Banken	70
1.4.8.2.7 Generalunternehmercontrolling	71
1.4.8.2.8 Projektcontrolling bei dem Erwerb von Bauträgern/due diligence	74
1.4.8.2.9 Bauprojektmanagement/Baucontrolling	74
1.4.8.3 Construction Management (CM)	75
1.4.8.3.1 Vorbemerkungen	75
1.4.8.3.2 Die klassische deutsche Interpretation des Construction Managements (CM)	76
1.4.8.3.3 Kennzeichen von CM-Verträgen nach angloamerikanischen Mustern	77
1.4.8.3.4 Grundtypen von Construction Management-Verträgen	79
1.4.8.3.5 Vor- und Nachteile der Construction Management-Modelle	86
1.4.8.4 Generalplanermanagement	89
1.4.8.5 Projektentwicklung	92
1.4.8.5.1 Grundlagen	92
1.4.8.5.2 Begriffliche Abgrenzung	93
1.4.8.5.3 Der Projektsteuerer während der Projektentwicklung	93
1.4.8.6 Facility Management	96
1.4.8.6.1 Grundlagen	96
1.4.8.6.2 Entwicklung des Facility Managements	96
1.4.8.6.3 Strategisches und operatives Facility Management	97
1.4.8.6.4 Vertragsrecht	97
1.4.8.6.5 Facility Management durch Projektsteuerer	97
1.4.8.7 Sicherheits- und Gesundheitskoordination	98
1.4.8.7.1 Grundlagen	98
1.4.8.7.2 Leistungsbilder	99
1.4.8.7.3 Rechtsnatur der SiGeKo-Tätigkeit/Haftung	100
1.4.8.7.4 Vergütung	100
1.4.8.7.5 Baubetreuung und Bautreuhand	101
1.4.8.8 Bauträger	103
1.4.8.9 Generalübernehmer	103
1.4.8.10 Nutzerprojektmanagement	104
1.4.8.11 Inbetriebnahmemangement, Commissioning	106
1.4.8.12 Quantity surveyor	106
1.4.8.13 Projektmanagement im Unternehmen	106
1.4.8.14 Baubetriebliche Gutachten	107
1.4.8.15 Zwischenergebnis	107
1.4.9 Überwälzung von Bauherrenaufgaben durch Wahl der Unternehmereinsatzform	109
1.5 Projektmanagement als Gegenstand technischer Normung	111
1.5.1 Die deutsche technische Normung	111
1.5.1.1 Historischer Ausblick	111
1.5.1.2 Die Entwicklung der Normfamilie DIN 69900	112
1.5.1.3 DIN-Norm zum Multiprojektmanagement DIN 69909	113
1.5.1.4 DIN 32736–2000–08 Technisches Gebäudemanagement, Begriffe und Leistungen	114
1.5.2 Die Normung von Projektmanagement durch die International Organization for Standardization (ISO)	114
1.5.2.1 ISO 21503:2022–02 Project, programme and portfolio management – Guidance on programme management	114
1.5.2.2 ISO 21504:2022 Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management	114

1.5.2.3 ISO 21505:2017 Project, programme and portfolio management – Guidance on governance	115
1.5.2.4 Technical Report ISO/TR21506:2018 Project, programme and portfolio management – Vocabulary	115
1.5.2.5 ISO 21508:2018 Earned value management in project and programme management	115
1.5.2.6 ISO 21511:2018 Work breakdown structures for project and programme management	115
1.5.2.7 DIN-ISO 10006:2020–10 Quality Guidelines to Quality Project Management	115
1.5.3 Der neue europäische Projektmanagementstandard: PM ²	115
1.5.4 Ergebnisse	116
1.6 Überblick: Projektsteuerung im Ausland	116
1.6.1 Allgemeiner Hinweis	116
1.6.2 Österreich	116
1.6.3 USA	117
1.6.4 England	118
1.6.5 Weitere internationale Projektmanagementorganisationen	119
1.7 Projektwissenschaft	119
1.7.1 Systemtheorie	119
1.7.2 Komplexitätstheorie	120
1.7.3 Das Projekt als Konstrukt	122
1.7.4 Zwischenergebnis	122
1.8 Berufsrecht der Projektsteuerung	124
1.8.1 Projektsteuerung als Berufsaufgabe für Architekten und Ingenieure	124
1.8.1.1 Kein geschützter Beruf des Projektsteuerers	124
1.8.1.2 Neutralität und Unabhängigkeit	126
1.8.2 Freiberufliche Tätigkeit und Arbeitnehmerüberlassung	128
1.8.2.1 Grundlagen der Freiberuflichkeit	128
1.8.2.2 Einzelheiten zum »ähnlichen Beruf«	129
1.8.2.3 Abgrenzung der freiberuflichen Tätigkeit von der eines Arbeitnehmers (Arbeitnehmerüberlassung)	132
1.8.3 Projektsteuerertätigkeiten aufgrund von Arbeitsverhältnissen	133
1.9 Zufriedenheit mit der Projektsteuerung/Zukunftstrends des Projektmanagements für Bau- und Immobilienprojekte	134
1.9.1 Vorteilhaftigkeitsüberlegungen	134
1.9.2 Zufriedenheit/Unzufriedenheit mit der Projektsteuerung	136
1.9.3 Zukunftstrends im Projektmanagement	138
1.10 Ausbildung und Zertifizierung im deutschen Projektmanagement	139
2 Das AHO-Leistungsbild Projektmanagement und Projektsteuerung im Kontext von Markt- und Projektanforderungen	142
2.1 Leistungsbilder der Praxis	142
2.1.1 Leistungsbildstrukturen allgemein	142
2.1.2 Keine gesetzlichen Vorgaben	144
2.1.3 Strukturprinzipien von Projektmanagement-/Projektsteuerungsleistungsbildern	145
2.1.3.1 Beschreibungstechniken für Leistungsanforderungen	145
2.1.3.2 Tätigkeitsorientierte Leistungsbilder	146
2.1.3.3 Ergebnisorientierte, gegenstandsbezogene Leistungsbilder	148
2.1.3.4 Funktionale Leistungsbilder	148
2.1.4 Methodenneutrale und methodenbasierte Leistungsbeschreibungen	149
2.1.5 Leistungsbilder mit Grundleistungen und Besonderen Leistungen	150
2.1.6 Stufen- und handlungsbereichsbezogene Leistungsaufgliederungen	152
2.1.6.1 Stufengegliederte Leistungsbilder	152
2.1.6.2 Leistungsbilder nach Handlungsbereichen	154
2.2 Kommentierung des AHO-Leistungsbildes der Projektsteuerung	157
2.2.1 Vorbemerkungen zum AHO-Leistungsbild	157
2.2.2 Kommentierung Handlungsbereich A – Organisation (stufenübergreifend)	159

Inhaltsverzeichnis

2.2.2.1 Kommentierung der Einzelleistungen	159
2.2.2.1.1 A.1 Mitwirken bei der Klärung der Rahmenbedingungen für das Gesamtprojekt inkl. Stakeholderumfeld	159
2.2.2.1.2 A.2 Überprüfen der Projektziele und Mitwirken bei der Auflösung von Zielkonflikten.	160
2.2.2.1.3 A.3 Analysieren und Bewerten der Einhaltung der Projektziele	161
2.2.2.1.4 A.4 Aufstellen und Fortschreiben der Projektstrukturplanung	161
2.2.2.1.5 A.5 Aufstellen und Fortschreiben der Schnittstellen für die Koordinations- und Integrationsprozesse der Objekt- und Fachplanungen	162
2.2.2.1.6 A.6 Aufstellen, Umsetzen und Steuern der Kommunikationsstruktur	164
2.2.2.1.7 A.7 Aufstellen, Umsetzen und Steuern des Entscheidungs- und Änderungsmanagements	166
2.2.2.1.8 A.8 Mitwirken beim Risikomanagement	168
2.2.2.1.9 A.9 Aufstellen, Umsetzen und Fortschreiben der Organisationsvorgaben für die Aufbau- und Ablauforganisation	169
2.2.2.1.10 A.10 Mitwirken bei der Herbeiführung der behördlichen Genehmigungen	170
2.2.2.1.11 A.11 Mitwirken bei der systematischen Zusammenstellung der Projektdokumentation	171
2.2.2.2 Ergänzende Hinweise zum Handlungsbereich A – Organisation	172
2.2.2.3 Projektziele	174
2.2.2.4 Die Aufbauorganisation des Projektes	177
2.2.2.4.1 Grundlagen	177
2.2.2.4.2 Projektstrukturplan	178
2.2.2.4.3 Aufbauorganisationsdiagramme/Leistungsübersicht/ Abwicklungsmaatrix	179
2.2.2.4.4 Satzung/Geschäftsordnung des Projektes	180
2.2.2.4.5 Die Organisation der Projektleitung des Auftraggebers	181
2.2.2.4.6 Lenkungsausschüsse als verselbständigte Organisationseinheit auftraggeberseitiger Projektleitung	184
2.2.2.4.7 Projektleitungspartizipation: Auftraggeber- und Auftragnehmervertreter in der partnerschaftlichen Projektleitung	185
2.2.2.4.8 Stakeholder-Management und Projektorganisation	187
2.2.2.5 Die Aufbauorganisation der Projektsteuerung	188
2.2.2.5.1 Grundlagen aufbauorganisatorischer Überlegungen	188
2.2.2.5.2 Strukturelemente der Leitung der Projektsteuerung	189
2.2.2.5.3 Die Aufbauorganisation beim Multiprojektmanagement	189
2.2.2.5.4 Die Projektsteuerungs-ARGE	191
2.2.2.5.5 Projektsteuerungssystem	192
2.2.2.5.6 Vertretungsmacht des Projektmanagers und des Projektsteuerers	193
2.2.2.6 Unternehmer- und Planereinsatzformen	299
2.2.2.6.1 Allgemeine Grundsätze	299
2.2.2.6.2 Einzelplaner und Generalplaner	204
2.2.2.6.3 Vergabe an Einzelunternehmer	205
2.2.2.6.4 Paketvergabe	207
2.2.2.6.5 Vergabe an Generalunternehmer und Totalunternehmer	209
2.2.2.6.6 Der Generalunternehmervertrag mit garantiertem Maximumpreis (GU-GMP)	216
2.2.2.6.7 Construction Management	223
2.2.2.6.8 Auswirkungen der unterschiedlichen Einsatzformen auf das Projektmanagement	225
2.2.2.7 Ablauforganisation des Projektes	226
2.2.2.7.1 Abwicklungsmaatrix	227
2.2.2.7.2 Regelabläufe	227
2.2.2.7.3 Informations- und Besprechungswesen	229
2.2.2.7.4 Kommunikationsplattformen	229

Inhaltsverzeichnis

2.2.2.7.5 Entscheidungsmanagement	231
2.2.2.7.6 Projekthandbuch	235
2.2.2.7.7 Risikomanagementsysteme	237
2.2.2.7.8 Vertragsformen und Vertragsmanagement	237
2.2.2.7.9 Tätigkeiten des Projektsteuerers im Rahmen der Vergabe	241
2.2.2.7.10 Baustellenorganisation und Sicherheit	242
2.2.2.7.11 Konfliktschlichtungsstrategien	244
2.2.3 Kommentierung Handlungsbereich B – Qualitäten (stufenübergreifend)	248
2.2.3.1 Kommentierung der Einzelleistungen	248
2.2.3.1.1 B.1 Überprüfen der Qualitätsziele und Mitwirken bei Zielanpassungen	248
2.2.3.1.2 B.2 Mitwirken bei der Klärung der Grundstücks- und Standortfragen mit Erfassung logistisch relevanter Standort- und Rahmenbedingungen	251
2.2.3.1.3 B.3 Überprüfen der Ergebnisdokumentation der Planungsbeteiligten zum Abschluss der jeweiligen Leistungsphasen der Planung	252
2.2.3.1.4 B.4 Überprüfen der von den Planungsbeteiligten erstellten Leistungsbeschreibungen, Angebotsauswertungen und Vergabevorschläge	252
2.2.3.1.5 B.5 Analysieren, Bewerten und Steuern der Leistungen der Planungsbeteiligten, insbesondere der Koordinations- und Integrationsleistungen des Objektplaners	253
2.2.3.1.6 B.6 Überprüfen des Farb- und Materialkonzeptes und Mitwirken bei der Bemusterungsplanung, Steuern der Bemusterungen	254
2.2.3.1.7 B.7 Analysieren, Bewerten und Steuern der Leistungen der Objektüberwachungen/Bauoberleitungen	257
2.2.3.1.8 B.8 Mitwirken bei der Planung und Durchführung der gewerkeübergreifenden Inbetriebnahmen und Abnahmen der Bauleistungen sowie Übergabe des Objektes	258
2.2.3.1.9 B.9 Mitwirken bei den Abnahmen der Planungsleistungen	259
2.2.3.2 Weiterführende Hinweise zum Handlungsbereich B – Qualitäten	259
2.2.3.2.1 Zur Qualitätssicherung allgemein	259
2.2.3.2.2 Zur Kontrolle und Steuerung der Quantitäten und Qualitäten während der Planung und Ausführung im Detail	261
2.2.4 Kommentierung Handlungsbereich C – Kosten (stufenübergreifend)	268
2.2.4.1 Kommentierung der Einzelleistungen	268
2.2.4.1.1 C.1 Überprüfen der Kostenziele und Mitwirken bei Zielanpassungen	268
2.2.4.1.2 C.2 Aufstellen, Umsetzen und Fortschreiben der Kostenüberwachung inkl. Abschluss	269
2.2.4.1.3 C.3 Prüfen der Rechnungen der zu steuernden Projektbeteiligten (nicht der bauausführenden Unternehmen)	269
2.2.4.1.4 C.4 Überprüfen der Kostenermittlungen und -vergleiche und Kostenkontrollen der Objekt- und Fachplanung	270
2.2.4.1.5 C.5 Kostensteuerung zur Einhaltung der Projektziele	271
2.2.4.1.6 C.6 Aufstellen, Umsetzen und Fortschreiben der Mittelabflussplanung	272
2.2.4.1.7 C.7 Überprüfen der Rechnungsprüfung der Objektüberwachungen und der örtlichen Bauüberwachungen	272
2.2.4.1.8 C.8 Mitwirken bei der Freigabe von Vorauszahlungs- und Vertragserfüllungsbürgschaften	273
2.2.4.2 Weiterführende Hinweise zum Handlungsbereich C – Kosten	274
2.2.4.2.1 Zu den Kostenbegriffen	274
2.2.4.2.2 Zur Abgrenzung der Leistungen des Objektplaners und des Projektsteuerers im Detail	277
2.2.4.2.3 Zur Kostenplanung im Detail	281
2.2.4.2.4 Zur Kostensteuerung/Kostencontrolling im Detail	284
2.2.4.2.5 Mittelabflussplanung	285

Inhaltsverzeichnis

2.2.4.2.6 Projektbuchhaltung	286
2.2.4.2.7 Zum Änderungs- und Nachtragsmanagement	288
2.2.5 Kommentierung Handlungsbereich D – Termine (stufenübergreifend)	293
2.2.5.1 Kommentierung der Einzelleistungen	293
2.2.5.1.1 D.1 Überprüfen der Terminziele und Mitwirken bei Zielanpassungen	293
2.2.5.1.2 D.2 Aufstellen, Fortschreiben und Umsetzen der Steuerungsterminplanung	294
2.2.5.1.3 D.3 Überprüfen der Terminplanungen für den Planungs- und Bauablauf der an der Planung fachlich Beteiligten	296
2.2.5.1.4 D.4 Terminsteuerung zur Einhaltung der Terminziele	297
2.2.5.2 Weiterführende Hinweise zum Handlungsbereich D – Termine	298
2.2.5.2.1 Die Terminplanung und ihre Grenzen	298
2.2.5.2.2 Terminplanungsstufen	301
2.2.5.2.3 Darstellungstypen von Ablaufplänen	303
2.2.6 Kommentierung Handlungsbereich E – Verträge (stufenübergreifend)	317
2.2.6.1 Kommentierung der Einzelleistungen	317
2.2.6.1.1 E.1 Mitwirken bei der Erstellung einer Vergabestruktur für das Gesamtprojekt	317
2.2.6.1.2 E.2 Aufstellen der Leistungsanforderungen für die an der Planung fachlich Beteiligten sowie Gutachter und Sonderfachleute . .	318
2.2.6.1.3 E.3 Mitwirken bei den Beschaffungen der Leistungen der an der Planung fachlich Beteiligten sowie der Gutachter und Sonderfachleute	319
2.2.6.1.4 E.4 Mitwirken bei der Erstellung eines Versicherungskonzeptes für das Gesamtprojekt und Mitwirken an dessen Umsetzung	320
2.2.6.1.5 E.5 Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber Beteiligten	321
2.2.6.1.6 E.6 Prüfen von Vergütungsnachträgen der an der Planung fachlich Beteiligten sowie der Gutachter und Sonderfachleute	322
2.2.6.1.7 E.7 Überprüfen der Vergabeunterlagen für die Vergabeeinheiten der Bauleistungen auf Vollständigkeit und Plausibilität sowie Bestätigen der Versandfertigkeit	323
2.2.6.1.8 E.8 Mitwirken bei den Beschaffungen der Bauleistungen	323
2.2.6.1.9 E.9 Überprüfen der Nachtragsprüfungen durch die Objektüberwachung und örtlichen Bauüberwachungen sowie Mitwirken bei der Beauftragung	324
2.2.6.1.10 E.10 Überprüfen der Auflistung der Verjährungsfristen für Mängelansprüche	325
2.3 Beauftragter Leistungsumfang der Projektsteuerung im Einzelfall	325
3 Rechtsnatur von Projektmanagementleistungen	327
3.1 Überblick zur Rechtsnaturbestimmung	327
3.2 Ein kurzer historischer Rückblick zur Abgrenzung von Dienst- und Werkverträgen	330
3.3 Der Methodenstreit zu quantitativen Abgrenzungskriterien beim Projektmanagementvertrag/ wie viel Erfolg setzt ein Werkvertrag voraus?	334
3.3.1 Projektsteuerungsleistungen als Dienstleistung (Einheitslösung Dienstvertrag)	334
3.3.2 Projektsteuerungsleistungen als Werkleistung (Einheitslösung Werkvertrag)	335
3.3.3 Kombinationstheorie	336
3.3.4 Schwerpunkttheorie (Absorptionstheorie)	336
3.3.5 Die Entscheidung des Methodenstreites durch den BGH (Schwerpunkttheorie)	337
3.4 Anwendung der Schwerpunkttheorie auf Projektmanagement- und -steuerungsverträge durch OLG-Rechtsprechung und juristische Literatur	339
3.4.1 Die Abgrenzung von werk- und dienstvertraglich basierten Projektmanagement-/ -steuerungsverträgen in der Instanzrechtsprechung	339
3.4.2 Die Abgrenzung von Projektmanagement-/steuerungsverträgen als Werk- oder Dienstverträge nach der Schwerpunkttheorie in der Rechtsliteratur	342

Inhaltsverzeichnis

3.4.3 Indizien für eine mehr erfolgs- oder tätigkeitsbezogene Leistung in Projektmanagement- und -steuerungsverträgen	343
3.5 Zur Einordnung einzelner Ausprägungen von Projektmanagement-/steuerungsvertragstypen	345
3.5.1 Klassische Projektsteuerungsleistungen, etwa nach dem AHO-Modell (z.B. auch Vollprojektsteuerungsverträge)	346
3.5.2 Rechtsnatur bei Projektmanagement-/steuerungsverträgen zu einzelnen Handlungsbereichen und Leistungsphasen (etwa nach AHO)	347
3.5.3 Projektcontrollingverträge	348
3.5.4 Projektmanagementmodelle (Projektsteuerung + Projektleitung)	348
3.5.5 Generalmanagement	349
3.6 Projektmanagement-/steuerungsverträge als Dienstverträge	349
3.7 Projektmanagement- und Projektsteuerungsverträge als Architekten- und Ingenieurverträge nach den §§ 650p ff. BGB	350
3.7.1 Grundlagen	350
3.7.2 Die Voraussetzungen des § 650p BGB	351
3.7.2.1 Architekten – oder Ingenieurvertrag?	351
3.7.2.2 Planungs- und Überwachungsaufgaben	351
3.7.2.3 Bauwerk oder Außenanlage	352
3.7.3 Ergebnisse	352
3.8 Projektsteuerungsleistungen als geschäftsbesorgende Tätigkeit	355
3.9 Projektsteuerungstätigkeiten aufgrund von Arbeitsverhältnissen	358
3.9.1 Der Projektsteuerer als Arbeitnehmer	358
3.9.2 Projektmanagement und Arbeitnehmerüberlassung	359
3.9.3 Projektmanagementleistungen als verdeckte Arbeitnehmerüberlassung	360
4 Die (un-)zulässige Rechtsberatung durch Projektmanager	363
4.1 Das Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG)	363
4.2 Vorliegen einer Rechtsdienstleistung	364
4.3 Die Ausnahmetatbestände	365
4.4 Zulässige Nebentätigkeiten nach § 5 RDG	366
4.5 Zulässige und unzulässige Rechtsdienstleistungen in den Leistungsbildern des Projektmanagements	370
4.5.1 Vorbemerkungen	370
4.5.2 Das AHO-Leistungsbild der Projektsteuerung und das Rechtsdienstleistungsgesetz	371
4.5.3 Sonstige Leistungsbilder des Projektmanagements und der Projektsteuerung	372
4.6 Rechtsfolgen bei unzulässiger Übernahme von Rechtsdienstleistungen durch einen Projektmanager/-steuerer	374
4.7 Interdisziplinäre Lösungsansätze	376
4.7.1 Interdisziplinäre Betreuung auf Grund selbstständiger Vertragsbeziehungen	376
4.7.2 Die Projekt-ARGE aus Projektmanagern und Juristen	377
4.7.3 Beauftragung einer interprofessionellen Sozietät	378
5 Vergütung des Projektmanagers	379
5.1 Auftragsumfang und Vergütungspflicht	379
5.1.1 Vertragsschluss	379
5.1.2 Formvorgaben und weitere gesetzliche Anforderungen	380
5.1.3 Entgeltlichkeit und Akquisition	381
5.1.3.1 Der notwendige Rechtsbindungswille	381
5.1.3.2 Vermutung der Entgeltlichkeit	383
5.1.4 Vollaufrag oder Teilauftrag bei fehlender schriftlicher Vereinbarung	385
5.1.5 Nichterbringen übertragener Leistungen (sog. Mankohaftung)	386
5.1.5.1 Maßgeblichkeit der Rechtsnatur des Vertrages	386
5.1.5.2 Leistungsbildstrukturen und Mangelfeststellung bei Werkleistungen	387
5.1.5.3 Folgen des Wegfalls einzelner Leistungen bei Werkleistungen	389
5.1.5.4 Relevanz der Lieferobjekte	392
5.1.5.5 Fälligkeit und Verzug mit Teilleistungen	392
5.1.6 Einzelheiten zur Mangelhaftung bei nicht erbrachten Teilleistungen	392

Inhaltsverzeichnis

5.2 »Preisrecht« der HOAI	394
5.2.1 Vergütungen für Projektmanagement- und Projektsteuerungsleistungen können seit jeher frei vereinbart werden	394
5.2.2 Projektmanagement- und Projektsteuerungsleistungen waren nie Gegenstand der Honorarvorschriften der HOAI/zu § 31 Abs. 2 HOAI (1977)	394
5.2.3 Ausnahmsweise: Anwendung der HOAI auf Projektsteuerungsverträge	395
5.3 Allgemeine gesetzliche Bestimmungen zur Projektsteuerervergütung	397
5.3.1 Grundlagen	397
5.3.2 Bei fehlender Vergütungsvereinbarung: übliche Vergütung	398
5.4 Vergütungsformen der Praxis	401
5.4.1 Die häufig verwendeten Vergütungsvarianten	401
5.4.2 Beratungspflicht zu Vergütungsmodellen	402
5.5 Vergütungsmodelle für das Projektmanagement	403
5.5.1 Zeithonorare	403
5.5.1.1 Allgemeine Grundsätze	403
5.5.1.2 Die Verpflichtung zur wirtschaftlichen Betriebsführung	404
5.5.1.3 Nachweis der aufgewandten Zeit	407
5.5.1.4 Höhe der Verrechnungssätze	408
5.5.2 Die Pauschalvergütung des Projektsteuerers	409
5.5.2.1 Grundlagen	409
5.5.2.2 Herstellkostenabhängige Pauschalen/Berechnungshonorare als Grundlage der Pauschalierung	410
5.5.2.3 AHO-Fachkommission (2025)	413
5.5.2.3.1 Einzelheiten zu den Vergütungsvorschlägen betreffend Pauschalhonorare auf Basis anrechenbarer Kosten der AHO-Fachkommission (2025)	435
5.5.2.3.2 Weitere (empirische) Untersuchungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Unternehmereinsatzformen	436
5.5.3 Herstellkostenunabhängige Pauschalvergütungen	437
5.5.3.1 Einleitende Hinweise	437
5.5.3.2 Einzelheiten zu Pauschalhonoraren auf Basis vorkalkulierter anrechenbarer Kosten	439
5.5.3.3 Einzelheiten zu Pauschalhonoraren auf Basis einer Personaleinsatzkalkulation	439
5.5.3.4 Einzelheiten zu budget- und/oder wettbewerbsorientierten Pauschalen	442
5.5.3.5 Einzelheiten zu teilprojekt- oder zeitabschnittsbezogenen Honorarfestlegungen	443
5.5.4 Selbstkostenerstattungsverträge/Cost-plus-fee-Verträge	444
5.5.5 Incentives/Bonus-Malus-Regelungen	446
5.5.5.1 Grundlagen	446
5.5.5.2 Arten von Bonus-Malus-Regelungen	447
5.5.5.3 Hinweise zur Ausgestaltung von Bonus-Malus-Regelungen im Einzelnen	451
5.5.6 Bewertung der Honorarmodelle	457
5.6 Exkurs: Vergütung des Projektentwicklers	460
5.7 Der Projektsteuerernachtrag	461
5.7.1 Vergütungsfolgen bei Leistungsänderungen (zusätzliche, geänderte Leistungen und Behinderungen)	461
5.7.2 Das Steuerungssoll	462
5.7.3 Die Befugnis des Auftraggebers, das Steuerungssoll zu ändern	466
5.7.4 Vergütungsanpassung bei Änderungen des Steuerungssolls	469
5.7.4.1 Allgemeine Grundlagen	469
5.7.4.2 Anpassung bei zeitabhängigen Vergütungsformen	472
5.7.4.3 Anpassung bei pauschalen Vergütungsformen	472
5.7.4.4 Wägungsanteile (Teilleistungskataloge)	476
5.7.4.4.1 Einführung	476
5.7.4.4.2 Überblick über Vorschläge zu Wägungstabellen	477
5.7.4.4.3 Einzelfragen zur Anwendung der Wägungstabellen	479
5.7.4.4.4 Vorrang individueller Festlegungen und Randbedingungen:	479

Inhaltsverzeichnis

5.7.4.4.5 Kein konkret verhandeltes Leistungsbild	480
5.7.4.4.6 Teilleistungsbewertung bei bloßem Weglassen von übertragenen, einzelnen Grundleistungen durch den Projektsteuerer:	481
5.7.4.4.7 Leistungsänderungen und -störungen:	482
5.7.4.4.8 Teilbeauftragung einzelner Handlungsbereiche oder Teile hiervon:	482
5.7.4.4.9 Teilleistungsbewertung nach Bals/Eschenbruch/Schneider:	483
5.7.4.5 Vergütungsanpassung bei Cost-plus-fee-Vereinbarungen (mit oder ohne Maximumpreis)	490
5.7.4.6 Anpassung von Baukostengarantien und Bonus-Malus-Regelungen	491
5.7.5 Außervertragliche Ansprüche: Unmöglichkeit/Behinderung oder Störung der Geschäftsgrundlage	492
5.7.5.1 Störpotentiale der Projektabwicklung/Leistungserschwernisse	492
5.7.5.1.1 Grundlagen	492
5.7.5.1.2 Auswirkungen bei einzelnen Vergütungsvarianten	494
5.7.5.1.3 Projektleitungshonorar	495
5.7.5.2 Anfängliche Unmöglichkeit der Leistung	495
5.7.5.3 Nachträgliche Unmöglichkeit	495
5.7.5.4 Einzelheiten zu Behinderungsansprüchen	495
5.7.5.5 Störung der Geschäftsgrundlage	499
5.7.5.5.1 Anordnungen des Auftraggebers in Bezug auf geänderte und zusätzliche Leistungen	501
5.7.5.5.2 Maßgeblichkeit der Vergütungssysteme	502
5.7.5.5.3 Projektphasen und die Zumutbarkeitsschwelle	503
5.7.5.5.4 Insbesondere: Bauzeitverzögerungen	503
5.7.5.6 Wiederholte Leistungen	511
5.8 Geschäftsführung ohne Auftrag, ungerechtfertigte Bereicherung	511
5.9 Durchsetzung von Projektsteuerernachträgen	512
5.10 Vergütungsanpassung und Allgemeine Geschäftsbedingungen	514
5.11 Einzelheiten zur Vergütung und Abrechnung	515
5.11.1 Nebenkosten	515
5.11.2 Umsatzsteuer/Bauabzugssteuer	516
5.11.3 Fälligkeit der Schlusszahlung/Abnahme	516
5.11.4 Besonderheiten bei Abschlagszahlungen	520
5.11.5 Anforderungen an die Schlussrechnung	523
5.11.5.1 Substantiierte Darlegungen	523
5.11.5.2 Einzelheiten zur Schlussrechnung bei Honorarabrede auf Basis anrechenbarer Kosten (analog HOAI)	525
5.11.5.3 Schlüssigkeitsvoraussetzungen bei Pauschalpreisabreden	526
5.11.5.4 Schlüssigkeitsvoraussetzungen bei Zeithonorarverträgen	526
5.11.5.5 Bindung an die einmal erteilte Schlussrechnung?	526
5.11.6 Verjährung der Honorarforderungen	528
5.11.7 Durchsetzung mittels Vorbehaltssurteil	529
5.12 Vorzeitige Beendigung des Auftrages	529
5.12.1 Fallgestaltungen vorzeitiger Beendigung	529
5.12.2 Die Kündigung des dienstvertraglich geprägten Projektsteuerungsvertrages	530
5.12.2.1 Rechtsgrundlagen	530
5.12.2.2 Die ordentliche Kündigung des dienstvertraglichen Projektmanagement-/ Projektsteuerungsvertrages	531
5.12.2.3 Die Kündigung des dienstvertraglichen Projektmanagement-/ Projektsteuerungsvertrages aus wichtigem Grund	532
5.12.2.3.1 Allgemeine Kündigung aus wichtigem Grund nach § 626 BGB	532
5.12.2.3.2 Kündigung bei Bestehen einer Vertrauensstellung	533
5.12.3 Kündigung bei werkvertraglich geprägten Projektmanagement- bzw. Projektsteuerungsverträgen	537
5.12.3.1 Die Kündigungsgründe: Ordentliche und außerordentliche Kündigung	537
5.12.3.2 Auslegung der Kündigungserklärung als ordentliche oder außerordentliche Kündigung	537

Inhaltsverzeichnis

5.12.3.3 Die Kündigung des werkvertraglich geprägten Projektmanagement- bzw. Projektsteuerungsvertrages nach § 648 BGB	538
5.12.3.3.1 Zur grundsätzlichen Ausgestaltung des § 648 BGB	538
5.12.3.3.2 Berechnungsmethodik	540
5.12.3.3.3 Wert der erbrachten Leistung	541
5.12.3.3.4 Berechnung des maßgeblichen Gesamthonorars	545
5.12.3.3.5 Zur Anrechnung ersparter Aufwendungen	545
5.12.3.3.6 Anrechnung anderweitigen oder böswillig unterlassenen Erwerbs . . .	547
5.12.3.3.7 Abrechnung und Nachweise	549
5.12.3.3.8 Mindestpauschale nach § 648 S. 3 BGB	550
5.12.3.4 Die Kündigung des werkvertraglichen Projektmanagement- bzw. Projektsteuerungsvertrages aus wichtigem Grund	550
5.12.4 Vereinbarungen der Vertragsparteien zu den Kündigungsfolgen	555
5.12.5 Das Sonderkündigungsrecht nach § 650 r BGB	557
5.13 Sicherung der Honorarforderung des Projektsteuerers	558
5.13.1 Bauhandwerkersicherungshypothek	558
5.13.2 Vorleistungssicherheit, § 650 f BGB	559
6 Haftung des Projektmanagers	563
6.1 Grundlagen zivilrechtlicher Haftung	563
6.1.1 Vorbemerkungen	563
6.1.2 Sorgfaltsmaßstab	564
6.1.3 Darlegungs- und Beweislast	567
6.1.3.1 Allgemeine Grundsätze	567
6.1.4 Unternehmerische Entscheidungsspielräume	570
6.2 Die Haftungsgrundlagen im Dienst-, Werk-, Architekten- und Ingenieurvertrags- und Deliktsrecht	571
6.2.1 Dienstvertragliche Haftung	571
6.2.1.1 Tätigkeit als Aufgreifkriterium	571
6.2.1.2 Weisungsgebundenheit	572
6.2.1.3 Beweisregelungen	572
6.2.1.4 Schadensersatz	572
6.2.1.5 Kein Minderungsrecht	573
6.2.1.6 Verjährung	573
6.2.2 Werkvertragliche Mängelhaftung	573
6.2.2.1 Werkvertraglicher Mangelbegriff	573
6.2.2.2 Überblick über die Mängelansprüche	577
6.2.2.3 Der werkvertragliche Nacherfüllungsanspruch	578
6.2.2.4 Die Selbstvornahme	580
6.2.2.5 Rücktrittsrecht	580
6.2.2.6 Schadensersatz	581
6.2.2.7 Die Minderung	582
6.2.2.8 Verjährung	583
6.2.2.8.1 Verjährungsfristen	583
6.2.2.8.2 Arglist	585
6.2.2.8.3 Sekundärhaftung	588
6.2.2.9 Verletzung der Pflicht zur Rücksichtnahme nach § 241 Abs. 2 BGB	588
6.2.3 Besondere Haftungsregelungen bei Architekten- und Ingenieurverträgen	589
6.2.3.1 Grundlagen	589
6.2.3.2 Teilabnahme, § 650s BGB	589
6.2.3.3 Nachrangige Inanspruchnahme, § 650t BGB	589
6.2.4 Haftung wegen Verzugs/Teilleistungsproblematik	589
6.2.5 Haftung aus unerlaubter Handlung	592
6.2.6 Sonstige vertragliche Haftung gegenüber Dritten	593
6.3 Haftungsschwerpunkte der Praxis	594
6.3.1 Übersicht über häufige Haftungsfälle aus dem Bereich Projektmanagement/ -steuerung	594
6.3.2 Fehler bei Verletzung von Beratungspflichten	596

Inhaltsverzeichnis

6.3.3 Planungsfehler	598
6.3.4 Fehler beim Projektcontrolling	600
6.3.4.1 Originäre und sekundäre Kontrollverpflichtung	601
6.3.4.2 Organisationscontrolling	602
6.3.4.3 Planungscontrolling	603
6.3.4.4 Vergabe- und Vertragscontrolling	603
6.3.4.5 Termincontrolling.	604
6.3.4.6 Ausführungscontrolling (im Sinne des Hinwirkens auf eine mangelfreie Herstellung).	604
6.3.4.7 Abrechnungscontrolling.	606
6.3.5 Mängel bei der Koordination	607
6.3.6 Fehler bei der Kostenplanung und -kontrolle/Bausummenüberschreitung.	609
6.3.6.1 Allgemeines	609
6.3.6.2 Verletzung einer Bausummengarantie	610
6.3.6.3 Verfehlung einer Kosten(ober-)grenze	611
6.3.6.4 Allgemeine Pflichtverletzungen im Kostenbereich	614
6.3.6.5 Toleranzen.	616
6.3.6.6 Vorteilsausgleich	617
6.4 Gesamtschuldnerische Haftung und Haftungsausgleich.	617
6.4.1 Gesamtschuldnerische Haftung für Mängel	617
6.4.2 Innenausgleich.	621
6.5 Mitverschulden des Auftraggebers.	622
6.5.1 Eigenes Mitverschulden des Auftraggebers	622
6.5.2 Verschulden von Erfüllungsgehilfen des Auftraggebers	624
6.6 Haftung des Auftraggebers für den Projektsteuerer?	625
6.6.1 Beratende oder koordinierende Tätigkeit	626
6.6.2 Wahrnehmung von Controllingaufgaben durch den Projektsteuerer.	626
6.7 Haftungsbegrenzung.	627
 7 Vergabe von Projektsteuererleistungen	 631
7.1 Grundlagen.	631
7.2 Die dem Vergaberecht unterliegenden Beschaffungen	636
7.2.1 Der sachliche Anwendungsbereich des Vergaberechts.	636
7.2.2 Der persönliche Anwendungsbereich.	637
7.2.3 Schwellenwerte – Höhe und Berechnung.	641
7.3 Verfahrensgestaltung.	644
7.3.1 Verfahrenswahl bei europaweiten Vergabeverfahren	644
7.3.2 Verfahrensgestaltung bei europaweiten Vergaben	648
7.3.3 Verfahrensgestaltung unterhalb des EU-Schwellenwertes	650
7.3.4 Durchführung von Vergabeverhandlungen	651
7.3.5 Sonderfall: Interessenkonflikte und der vorbefasste Bieter.	652
7.3.6 Aufgabenzuschnitt und Losvergabe	655
7.4 Leistungsbeschreibung	658
7.4.1 Allgemeine Anforderungen an die Leistungsbeschreibung.	658
7.4.2 Verwendung des AHO-Leistungsbildes	658
7.4.3 Nutzung von Rahmenverträgen	659
7.5 Die Eignung	661
7.5.1 Allgemeiner Rahmen an die Eignungsanforderungen	661
7.5.2 Referenzen.	662
7.5.3 Weitere sinnvolle Anforderungen an die Leistungsfähigkeit.	663
7.5.4 Mindestanforderungen oder Auswahlkriterien für den Teilnahmewettbewerb	664
7.5.5 Transparenz bei den Eignungskriterien	664
7.6 Die Wirtschaftlichkeit der Angebote	665
7.6.1 Spielräume des Auftraggebers bei der Wahl.	665
7.6.2 Preiswettbewerb – was ist der Preis?.	666
7.6.3 Festpreisvergaben	666
7.6.4 Qualitätskriterien, insbesondere Konzepte	667
7.6.5 Persönliche Qualifikation des eingesetzten Personals	667

Inhaltsverzeichnis

7.6.6 Präsentation als Zuschlagskriterium	670
7.6.7 Transparenz und Gewichtung der Kriterien	670
7.6.8 Einzelne Ausschreibungsstrategien für Projektmanagement- und Projektsteuererleistungen	671
7.7 Der Abschluss des Vergabeverfahrens	672
7.8 Änderung laufender Aufträge	674
7.9 Rechtsschutz bei Vergabeentscheidungen	676
8 Projektmanagement und Datenschutz	677
8.1 Grundlagen	677
8.2 Verarbeitung personenbezogener Daten	677
8.3 Projektsteuerungsunternehmen als Verantwortliche im Sinne der DS-GVO?	677
8.4 Für die Projektsteuerung relevante Datenschutzthemen im Rahmen eines Bauprojekts	679
8.5 Rechtmäßigkeit der Verarbeitung	682
8.6 Wesentliche Datenschutzpflichten	683
8.7 Datenschutzinformation	686
8.8 Folgen unrechtmäßiger Datenverarbeitung	689
9 Mustervertrag für Projektsteuerungsleistungen mit Hinweisen für die Vertragsgestaltung	690
9.1 Allgemeine Grundlagen der Vertragsgestaltung bei Projektsteuerungsverträgen	690
9.2 Der Projektsteuerungs-Pauschalvertrag	695
9.3 Kommentierter Muster-Projektsteuerungsvertrag	697
Stichwortverzeichnis	761