

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 Bauprojektma-
nagement 14

1.2.4.3 Ökonomische Randbedingungen 15

1.2.4.4 Bisherige Entwicklungen und Ausdifferenzierung der Projektsteuerungs-
leistungen 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 Objektplanungs-
leistungen 60

1.4.7.5 Der Bauleiter und Fachbauleiter 62

1.4.8 Weitere Einsatzmodelle des Projektmanagements/der Projektsteuerung 63

XV

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	Inbetriebnahmemanagement, 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: PM² 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

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/ Abwicklungsmatrix	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 Auftragnehmervvertreter 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	Abwicklungsmatrix	227
2.2.2.7.2	Regelabläufe.	227
2.2.2.7.3	Informations- und Besprechungswesen.	229
2.2.2.7.4	Kommunikationsplattformen	229

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

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 Vollauftrag 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

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 Vorbehaltsurteil	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 Mangelansprüche 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

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	Vorteilsausgleichung	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