

Inhaltsübersicht

	Seite
Vorwort zur 4. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Inhaltsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	XVIII
Literaturverzeichnis	XXIII
1 Projektmanagement und Projektsteuerung	1
2 Leistungen und Leistungsbilder der Praxis	163
3 Rechtsnatur der Projektsteuerungsleistungen	315
4 Grenzen rechtsberatender Tätigkeit des Projektsteuererse	339
5 Vergütung des Projektsteuerers	357
6 Haftung des Projektsteuerers	553
7 Vergabe von Projektsteuererleistungen	621
8 Vertragsgestaltung	669
Anhang 1 Projektmanagement-Leistungsbilder der Praxis	731
Anhang 2 Projektmanagement-Vertragsmuster	909
Anhang 3 Versicherungsrechtliche Vorschriften	927
Stichwortverzeichnis	937

	Seite
Vorwort zur 4. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XVIII
Literaturverzeichnis	XXIII
1 Projektmanagement und Projektsteuerung	1
1.1 Einleitung: Berufsbild Projektmanagement und Projektsteuerung	1
1.2 Methodische Grundlagen	3
1.2.1 Projektmanagementtheorie	3
1.2.1.1 Technische bzw. instrumentelle Konzepte	4
1.2.1.2 Lean-Construction/Lean-Management/Agiles Projektmanagement	5
1.2.1.3 Projekte als temporäre Organisationen	5
1.2.1.4 Das Systemkonzept	6
1.2.1.5 Soziale Prozesse und Komplexitäten	6
1.2.1.6 Das Projekt als Konstrukt	8
1.2.1.7 Das Leadership-Konzept	8
1.2.1.8 Management by Projects	8
1.2.1.9 Zwischenergebnisse	8
1.2.2 Die wesentlichen Elemente von Projektmanagement und Projektsteuerung bei Bau- und Immobilienprojekten	10
1.2.3 Projektmanagement für Immobilien- und Bauprojekte	12
1.2.4 Entwicklungslinien der Projektsteuerung in Deutschland	13
1.2.4.1 Erste Ansätze	13
1.2.4.2 Die vormalige Vorschrift des § 31 HOAI a.F.	15
1.2.4.3 Die weitere Entwicklung: DVP und AHO	17
1.2.4.4 Grenzen der Leistungsbilder – Interessen und Reaktionen der Marktteilnehmer	22
1.2.4.5 Weitere Entwicklungstendenzen/BIM/ Reformkommission für Großprojekte (sog. Ramsauer-/Dobrindt-Kommission)	23
1.2.4.5.1 Wesentliche Entwicklungsschritte des Projektmanagements im Bauwesen im Überblick	23
1.2.4.5.2 BIM-Management	23
1.2.4.5.3 Reformkommission Großprojekte	24
1.2.4.6 Projektmanagementkonzepte des öffentlichen Sektors in Deutschland	25
1.2.4.6.1 Das Projektmanagementsystem des Bundes	25
1.2.4.6.2 Auszüge aus der RBBau: Projektmanagement für Bauaufgaben des Bundes	28
1.2.5 Entwicklungstendenzen im Ausland	32
1.2.5.1 Österreich	32
1.2.5.2 Entwicklung des Projektmanagements in den USA	33
1.2.5.3 Projektmanagement in England	35
1.2.5.4 Projektmanagement in Frankreich	36
1.2.5.5 Projektmanagement in Japan	36
1.2.5.6 Projektmanagement in China	36
1.2.5.7 Internationale Projektmanagementorganisationen	37
1.2.6 Zukunftstrends des Projektmanagements für Immobilien- und Bauprojekte	37
1.2.7 Projektmanagement als Gegenstand technischer Normung	39
1.2.7.1 Grundlagen	39
1.2.7.2 Die Normfamilie Projektmanagement bis 2008.	39
1.2.7.3 Die neuen DIN-Normen für das Projektmanagement 2009	40
1.2.7.4 DIN-Norm zum Multiprojektmanagement DIN 69909	42
1.2.7.5 ISO 21500 Guidance on Project Management	42
1.2.7.6 ISO 10006 Quality Guidelines to Quality Project Management	42
1.2.7.7 DIN 32736 Technisches Gebäudemangement, Begriffe und Leistungen ...	43

	Seite
1.2.7.8 ONORM B 1801–3 und 4 Bauprojekt und Objektmanagement	43
1.2.8 Ausbildung und Zertifizierung im deutschen Projektmanagement	46
1.3 Definitionen und Abgrenzungen	47
1.3.1 Unvollständige Merkmalsdefinition im Recht	47
1.3.2 Steuerung und Management	49
1.3.3 Die Abgrenzung von Projektsteuerung und Planung	50
1.3.3.1 Projekt versus Objekt/der historische Kontext	50
1.3.3.2 Maßgeblichkeit der vertraglichen Schnittstellenausbildung bei Vereinbarung von HOAI-Leistungsbildern, insbesondere nach der HOAI-Novelle 2013	54
1.3.3.3 Abgrenzung von Projektsteuerung und Objektplanung als Aufgabe der Vertragsgestaltung	57
1.3.3.4 Zur Doppelbeauftragung von Projektmanagement- und Objektplanungsleistungen	58
1.3.3.5 Der Bauleiter und Fachbauleiter	60
1.3.4 Übernahme der Auftraggeberfunktionen	61
1.3.4.1 Die Bauherrenaufgaben – die Gesamtheit des auftraggeberseitigen Projektmanagements	62
1.3.4.2 Die Projektleitung	63
1.3.4.3 Rechtsgeschäftliche Aufgabenübertragung auf Projektsteuerer – zur Irrlehre von den delegierbaren und nicht delegierbaren Bauherrenaufgaben	64
1.3.4.4 Zur Aufgabendelegation durch öffentliche Auftraggeber	65
1.3.4.5 Überwälzung von Bauherrenaufgaben durch Wahl der Unternehmereinsatzform	77
1.3.5 Fachbereichsübergreifende Tätigkeit	80
1.3.6 Weitere Kriterien	81
1.3.6.1 Projektsteuerung als Berufsaufgabe für Architekten und Ingenieure	81
1.3.6.2 Neutralität und Unabhängigkeit	83
1.3.6.3 Freiberuflichkeit	86
1.3.6.3.1 Grundlagen	86
1.3.6.3.2 Einzelheiten zum »ähnlichen Berufe«	86
1.3.6.3.3 Steuerliche Risiken einer gewerblichen Betätigung des Projektsteuerers	88
1.3.6.3.4 Abgrenzung der freiberuflichen Tätigkeit eines Arbeitnehmers	89
1.3.6.4 Projektsteuerertätigkeiten aufgrund von Arbeitsverhältnissen	90
1.4 Projektmanagementeinsatzformen	92
1.4.1 Projektsteuerung	95
1.4.1.1 Der Begriff Projektsteuerung	95
1.4.1.2 Leistungserweiterungen der Projektsteuerung	97
1.4.1.3 Nutzerprojektmanagement	98
1.4.1.4 Inbetriebnahmemanagement/Commissioning	99
1.4.2 Projektmanagement	102
1.4.2.1 Projektmanagement im engen und weiten Sinne	102
1.4.2.2 (Bau-)Projektmanagement und Immobilienmanagement	105
1.4.2.3 Das klassische Projektmanagement (im engen Sinne)	106
1.4.2.4 Generalmanagement/Baumanagement	108
1.4.2.5 Generalplanermanagement	109
1.4.2.6 Quantity surveyor	111
1.4.2.7 Projektmanagement im Unternehmen	111
1.4.3 Projektcontrolling	112
1.4.3.1 Projekt und Projektcontrolling	112
1.4.3.2 Revision/Controlling/Projektcontrolling	114
1.4.3.3 Projektcontrolling im engen Sinne (Projektmonitoring)	115
1.4.3.3.1 Projektmonitoring als Teilfunktion des Projektmanagements	115
1.4.3.3.2 Projektmonitoring für projektfinanzierende Banken	115
1.4.3.4 Generalunternehmercontrolling	116
1.4.3.4.1 Grundlagen	116

1.4.3.4.2 Aufgaben und Werkzeuge des Generalunternehmercontrollings	118
1.4.3.4.3 Generalunternehmercontrolling und Objektplanung: Die projektspezifische Feinabstimmung	122
1.4.3.5 Projektcontrolling bei dem Erwerb von Bauträgern/due diligence	124
1.4.3.6 Projektcontrollingeinsatz der öffentlichen Hand (Bauinvestitionscontrolling)	124
1.4.3.7 Baucontrolling	125
1.4.3.8 Baustellencontrolling	125
1.4.4 Praxisrelevante Teilleistungen des Projektcontrollings	126
1.4.4.1 Baubegleitende Qualitätsüberwachung	126
1.4.4.2 TGA-Controlling	127
1.4.5 Construction Management (CM)	128
1.4.5.1 Kennzeichen von CM-Verträgen	129
1.4.5.2 Grundtypen von Construction Management-Verträgen	131
1.4.5.3 Management Contractor/Construction Management	132
1.4.5.3.1 Management Contractor/Construction Manager (ohne GMP)	134
1.4.5.3.2 Management Contracting mit GMP/Construction Manager »at risk«	134
1.4.5.4 Vor- und Nachteile der Construction Management-Modelle	137
1.4.5.4.1 Steuerungskompetenz des Auftraggebers	137
1.4.5.4.2 Bauteam auf Zeit	138
1.4.5.4.3 Komplexe Vergütungsform	138
1.4.5.4.4 Stärkere Abhängigkeit und größerer Controllingbedarf	139
1.4.5.4.5 Schwierige Vertragsgestaltung	140
1.4.5.5 Spielräume	140
1.4.6 Contracting-Modelle banknaher Baumanagementgesellschaften	140
1.5 Ergänzende Leistungen	142
1.5.1 Projektentwicklung	142
1.5.1.1 Grundlagen	142
1.5.1.2 Begriffliche Abgrenzung	143
1.5.1.3 Der Projektsteuerer während der Projektentwicklung	144
1.5.2 Wertoptimierung von Bestandsimmobilien/Portfolio-Management	148
1.5.3 Facility Management	149
1.5.3.1 Grundlagen	149
1.5.3.2 Entwicklung des Facility Managements	150
1.5.3.3 Strategisches und operatives Facility Management	152
1.5.3.4 Vertragsrecht	152
1.5.3.5 Facility Management durch Projektsteuerer	152
1.5.4 Sicherheits- und Gesundheitskoordination	153
1.5.4.1 Grundlagen	153
1.5.4.2 Leistungsbilder	154
1.5.4.3 Rechtsnatur der SiGeKo-Tätigkeit/Haftung	156
1.5.4.4 Vergütung/Anwendbarkeit der HOAI	156
1.5.5 Baubetreuung und Bautreuhand	157
1.5.5.1 Baubetreuung in weitem Sinne	157
1.5.5.2 Baubetreuung im engen Sinne (§ 34 c GewO)	159
1.5.5.3 Bautreuhand	159
1.5.6 Bauträger	160
1.5.7 Generalübernehmer	160
1.6 Zwischenergebnis	161
2 Leistungen und Leistungsbilder der Praxis	163
2.1 Grundstrukturen der Leistungsbilder für Projektsteuerer	163
2.1.1 Kein allgemeingültiges Leistungsbild	163
2.1.2 Beschreibungstechniken für Projektsteuerungs-Leistungsbilder	166
2.1.2.1 Tätigkeitsorientierte Leistungsbilder/Beschreibung der Prozesse	166

	Seite
2.1.2.2 Ergebnisorientierte, gegenstandsbezogene Leistungsbilder	168
2.1.2.3 Funktionale Leistungsbilder	169
2.1.2.4 Leistungsbilder mit Grundleistungen und Besonderen Leistungen	172
2.1.2.5 Mischformen.	173
2.1.3 Methodenneutrale, abstrakte Leistungsbeschreibungen	173
2.1.4 Stufen- und handlungsbereichsbezogene Leistungsgliederungen	174
2.1.4.1 Stufengegliederte Leistungsbilder.	174
2.1.4.2 Leistungsbilder nach Handlungsbereichen.	180
2.1.5 Beispiele für Projektsteuerungs-Leistungsbilder.	183
2.2 Projektorganisation – Projektsteuerungsleistung im Bereich Information, Organisation, Koordination	184
2.2.1 Festlegung der Projektziele und Rahmenbedingungen des Projektes	187
2.2.1.1 Projektziele	187
2.2.1.2 Projektrahmenbedingungen – Genehmigungsprozesse, Koordination im Verhältnis zu Nachbarn, Behörden und Baubeteiligten.	191
2.2.2 Die Aufbauorganisation des Projektes	192
2.2.2.1 Grundlagen	192
2.2.2.2 Projektstrukturplan	194
2.2.2.3 Leistungsübersicht/Abwicklungsmatrix	195
2.2.2.4 Aufbauorganisationsdiagramme.	195
2.2.2.5 Satzung/Geschäftsordnung des Projektes	195
2.2.2.6 Die Organisation der Projektleitung des Auftraggebers	197
2.2.2.7 Die »gemischte Projektleitung« (Bauherr und Bauunternehmung in einem Boot)	200
2.2.3 Die Aufbauorganisation der Projektsteuerung.	201
2.2.3.1 Schnittstellen zur Projektleitung/Projektmanagemeinsatzformen	201
2.2.3.2 Aufbauorganisation der Projektsteuerung	201
2.2.3.3 Projektsteuerungssystem	204
2.2.3.4 Vertretungsmacht des Projektsteuerers.	205
2.2.3.5 Stakeholder-Management	209
2.2.4 Unternehmer- und Planereinsatzformen	210
2.2.4.1 Allgemeine Grundsätze	210
2.2.4.2 Einzelplaner und Generalplaner	217
2.2.4.3 Vergabe an Einzelunternehmer	218
2.2.4.4 Paketvergabe	219
2.2.4.5 Vergabe an Generalunternehmer und Totalunternehmer	220
2.2.4.6 Der Generalunternehmervertrag mit garantiertem Maximumpreis (GU-GMP).	226
2.2.4.7 Construction Management	233
2.2.4.8 Auswirkungen der unterschiedlichen Einsatzformen für Planer und Unternehmer auf das Projektmanagement.	237
2.2.5 Projektbüro/Project Office	238
2.2.6 Ablauforganisation des Projektes.	238
2.2.6.1 Abwicklungsmatrix	238
2.2.6.2 Regelabläufe	240
2.2.6.3 Informations- und Besprechungswesen/Entscheidungsmanagement	242
2.2.6.4 Projekthandbuch und Kennzeichnungssysteme	248
2.2.6.5 Risikomanagement	250
2.2.6.6 Vertragsformen und Vertragsmanagement	251
2.2.6.7 Tätigkeiten des Projektsteuerers im Rahmen der Vergabe	255
2.2.6.8 Baustellenorganisation und Sicherheit.	256
2.2.6.9 Konfliktschlichtungsstrategien.	258
2.3 Projektsteuerleistungen im Bereich Qualitäten und Quantitäten.	261
2.3.1 Bedarfsplanung.	263
2.3.2 Kontrolle und Steuerung der Quantitäten und Qualitäten während der Planung und Ausführung	264
2.3.2.1 Planung der Planung.	264
2.3.4 Value Engineering.	270

	Seite
2.4 Projektsteuereraufgaben im Bereich Kosten und Finanzierung	271
2.4.1 Grundlagen	271
2.4.2 Abgrenzung der Leistungen des Objektplaners und des Projektsteuerers	273
2.4.3 Kostenplanung	278
2.4.4 Kostensteuerung/Kostencontrolling	281
2.4.5 Mittelabflussplanung	282
2.4.6 Projektbuchhaltung	283
2.4.7 Änderungs- und Nachtragsmanagement	285
2.5 Projektsteuerungsaufgaben im Bereich Termine und Kapazitäten/Ablaufsteuerung	291
2.5.1 Grundlagen	291
2.5.2 Terminplanungsstufen	293
2.5.3 Darstellungstypen von Ablaufplänen	296
2.5.3.1 Balkenplan	296
2.5.3.2 Terminliste	296
2.5.3.3 Liniendiagramm	296
2.5.3.4 Netzplan	297
2.5.4 Kapazitätsplanung	298
2.5.5 Terminsteuerung	298
2.5.5.1 Steuerungsleistungen in Bezug auf Planer	301
2.5.5.2 Steuerungsleistungen in Bezug auf ausführende Unternehmen	303
2.6 Beauftragter Leistungsumfang der Projektsteuerung im Einzelfall	310
2.7 Vorteilhaftigkeit der Projektsteuerung	311
3 Rechtsnatur der Projektsteuerungsleistungen	315
3.1 Projektsteuererleistung als Dienst- oder Werkleistung	315
3.1.1 Grundlagen	317
3.1.1.1 Der historische Kontext: Entstehung und Novellierung des BGB	317
3.1.1.2 Behandlung von Architekten- und Ingenieurverträgen in der Rechtsprechung	318
3.1.1.3 Die Bewertung von Baubetreuungsverträgen in der Rechtsprechung	319
3.1.2 Der Inhalt des werkvertraglichen Erfolges	320
3.1.3 Der Meinungsstreit zur Projektsteuerung im Detail	322
3.1.3.1 Projektsteuerung als Dienstleistung (Einheitslösung Dienstvertrag)	322
3.1.3.2 Projektsteuerungsleistungen als Werkleistung (Einheitslösung Werkvertrag)	324
3.1.3.3 Kombinationstheorie	324
3.1.3.4 Schwerpunkttheorie (Absorptionstheorie)	325
3.1.4 Die Entscheidung des Methodenstreites durch den BGH	325
3.1.5 Die Instanzrechtsprechung und die rechtswissenschaftliche Literatur	327
3.1.6 Die Anwendung der maßgeblichen Rechtsgrundsätze zur Qualifizierung der Rechtsnatur eines Projektmanagement-/Projektsteuerungsvertrages auf das konkrete Vertragsmodell	329
3.1.6.1 Umfassende Projektmanagement-/Projektsteuerungsmodelle etwa nach § 31 HOAI a.F. oder AHO (»Vollprojektsteuerung«)	332
3.1.6.2 Handlungsbereiche und Leistungsphasen	333
3.1.6.3 Projektcontrolling	334
3.1.6.4 Projektmanagementmodelle i. e. S.	334
3.1.6.5 Finanzwirtschaftlich gepragte Projektsteuerung bzw. Baubetreuung/ Projektentwicklungsleistungen	335
3.1.6.6 Zeitlich befristete Beratungsleistungen zur Unterstützung des Auftraggebers. .	335
3.1.6.7 Angemessenheit der Rechtsfolgen	335
3.2 Projektsteuerungsleistungen als geschäftsbesorgende Tätigkeit	336
4 Grenzen rechtsberatender Tätigkeit des Projektsteuerers	339
4.1 Das Rechtsdienstleistungsgesetz – RDG	339
4.2 Der Ausnahmetatbestand des § 5 RDG	342
4.3 Zulässige und unzulässige Rechtsdienstleistungen eines Projektmanagers/-steuerers	344
4.3.1 Bauträger, Generalübernehmer und Generalunternehmer	345
4.3.2 Baubetreuung (Vollbetreuung)	345

	Seite
4.3.3 Generalplaner	346
4.3.4 Projektmanager/-steuerer/technischer Baubetreuer	346
4.3.5 Gutachter/Bausachverständige	350
4.3.6 Projektmanagementleistungsbilder	350
4.4 Rechtsfolgen bei unzulässiger Übernahme von Rechtsdienstleistungen durch einen Projektmanager/-steuerer	351
4.5 Interdisziplinäre Lösungsansätze	353
4.5.1 Interdisziplinäre Betreuung auf Grund selbstständiger Vertragsbeziehungen	354
4.5.2 Rechtsberatungsleistungen durch »Vertrag zu Gunsten Dritter«?	354
4.5.3 Die Projekt-ARGE aus Projektmanagern und Juristen	355
4.5.4 Beauftragung einer interprofessionellen Sozietät	355
5 Vergütung des Projektsteuerers	357
5.1 Auftragsumfang und Vergütungspflicht	357
5.1.1 Vertragsschluss	357
5.1.2 Entgeltlichkeit und Akquisition	358
5.1.2.1 Der notwendige Rechtsbindungswille	358
5.1.2.2 Vermutung der Entgeltlichkeit	360
5.1.3 Vollauftrag oder Teilauftrag bei fehlender schriftlicher Vereinbarung	362
5.1.4 Nichtbringen übertragener Leistungen (sog. Mankohaftung)	364
5.1.4.1 Maßgeblichkeit der Rechtsnatur des Vertrages	364
5.1.4.2 Ermittlung des maßgeblichen Leistungssolls (vorgefertigtes Leistungsbild versus projektspezifische Anforderungen)	365
5.1.4.3 Leistungsphasen/zentrale Leistungen/Leistungen als selbstständige Teilerfolge	365
5.2 Preisrecht der HOAI	369
5.2.1 Regelungen zur Projektsteuerung im vormaligen § 31 HOAI a.F.	369
5.2.2 Anwendung allgemeiner Honorarvorschriften der HOAI auf die Projektsteuerung	371
5.2.3 Die Vergütung von durch den Projektsteuerer miterbrachten Architekten- oder Ingenieurleistungen	372
5.2.3.1 Einführung	372
5.2.3.2 Leistungen von Kumulativanbietern und Projektsteuerern	373
5.2.3.3 Feststellung des Leistungsschwerpunktes im Einzelfall	374
5.2.3.4 Besonderheiten infolge der HOAI-Novelle 2013	376
5.2.3.5 Abrechnung gemischter Leistungen	378
5.2.4 Vertragliche Leistungsabgrenzung zur Vermeidung von Doppelhonorierungen	380
5.2.5 § 8 HOAI	381
5.3 Allgemeine zivilrechtliche Honorargrundlagen für die Projektsteuerungsleistung	382
5.3.1 Vergütungsformen	383
5.3.2 Beratungspflicht zu Vergütungsmodellen	384
5.4 Vergütungsmodelle für das Projektmanagement: Zur Festlegung der Höhe der Vergütung	385
5.4.1 Zeithonorare	385
5.4.1.1 Allgemeine Grundsätze	385
5.4.1.2 Dienstvertragliche Zeithonorarverträge/arbeitsrechtliche Gestaltungen	387
5.4.1.3 Werkvertragliche Zeithonorarverträge	387
5.4.1.4 Nachweis der aufgewandten Zeit	388
5.4.1.5 Höhe des Zeithonorars	389
5.4.2 Die Pauschalvergütung des Projektsteuerers	392
5.4.2.1 Grundlagen	392
5.4.2.2 Unechte (herstellkostenabhängige) Pauschalvergütungen	392
5.4.2.3 Vorschläge für Pauschalvergütungen	395
5.4.2.3.1 Pfarr-Gutachten	395
5.4.2.3.2 Honorarvorschläge von Pfarr, Hasselmann, Will	395
5.4.2.3.3 Honorarvorschlag von Will	396
5.4.2.3.4 Honorarvorschlag von Wingsch	396
5.4.2.3.6 AHO-Fachkommission (2014)	397

5.4.2.3.7 Einzelheiten zu den Vergütungsvorschlägen betreffend Pauschalhonorare auf Basis anrechenbarer Kosten der AHO-Fachkommission (2014)	415
5.4.2.3.8 Pauschalhonorarsätze für die Projektsteuerung in Österreich ...	416
5.4.2.3.9 Honoraruntersuchungen von Mittelstadt (2006)	424
5.4.2.3.10 Weitere (empirische) Untersuchungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Unternehmereinsatzformen	426
5.4.2.4 Echte (herstellkostenunabhängige) Pauschalvergütungen	436
5.4.3 Selbstkostenerstattungsverträge/Cost-plus-fee-Verträge	440
5.4.4 Incentives/Bonus-Malus-Regelungen	442
5.4.4.1 Grundlagen	442
5.4.4.2 Arten von Bonus-Malus-Regelungen	442
5.4.4.3 Zur Ausgestaltung von Bonus-Malus-Regelungen im Einzelnen	447
5.4.5 Bewertung der Honorarmodelle	452
5.5 Exkurs: Vergütung des Projektentwicklers	455
5.6 Bei fehlender Vergütungsvereinbarung: Übliche Vergütung	456
5.6.1 Grundlagen	456
5.6.2 Zeitabhängige oder pauschale Vergütung als übliche Vergütung	458
5.6.3 Widerlegung des Auftraggebertvortrages	459
5.6.4 Fehlen einer üblichen Vergütung	459
5.7 Der Projektsteuerernachtrag: Vergütungsfolgen bei Leistungsänderungen (zusätzliche, geänderte Leistungen und Behinderungen)	460
5.7.1 Methodische Grundlagen	460
5.7.2 Das Steuerungssoll	461
5.7.2.1 Die prägenden Elemente des Steuerungssolls	461
5.7.2.2 Störpotentiale bei der Projektabwicklung	464
5.7.3 Die Befugnis des Auftraggebers, das Steuerungssoll zu ändern	466
5.7.4 Vergütungsanpassung bei Änderungen des Steuerungssolls	469
5.7.5 Anpassung bei zeitabhängigen Vergütungsformen	473
5.7.6 Anpassung bei pauschalen Vergütungsformen	473
5.7.6.1	473
5.7.6.2	474
5.7.6.3	475
5.7.6.4	476
5.7.6.5	476
5.7.7 Teilleistungsbewertungen/Wägungstabellen für die Anpassung von Projektsteuerungs-Pauschalverträgen	477
5.7.7.1 Methodische Grundlagen	477
5.7.7.2 Grenzen des Einsatzes von Teilleistungsbewertungen	480
5.7.7.3 Wägungstabelle für das Leistungsbild Projektsteuerung nach AHO (2014) ...	482
5.7.7.4 Zusammenfassung zur Teilleistungsbewertung für das AHO-Vergütungsmodell	483
5.7.7.5 Wägungsanteile nach Mittelstädt, beispielhaft für die Einsatzformen (vgl. Rdn. 1476 f. – noch nicht aktualisiert!)	490
5.7.8 Vergütungsanpassung bei Cost-plus-fee-Vereinbarungen (mit oder ohne Maximumpreis)	492
5.7.9 Anpassung von Baukostengarantien und Bonus-Malus-Regelungen	493
5.7.10 Schadensersatzansprüche aus Unmöglichkeit und/oder Behinderung	494
5.7.10.1 Unmöglichkeit der Leistung	494
5.7.10.2 Ansprüche wegen Erschwerissen und Behinderungen/§§ 280 BGB, 642 BGB	494
5.7.11 Störung der Geschäftsgrundlage	498
5.7.11.1 Anordnungen des Auftraggebers in Bezug auf geänderte und zusätzliche Leistungen	499
5.7.11.2 Maßgeblichkeit der Vergütungssysteme	500
5.7.11.3 Die Bemessungsgrundlage für die Festlegung der Zumutbarkeitsschwelle ..	500
5.7.11.4 Insbesondere: Bauzeitverzögerungen	501

	Seite
5.8 Geschäftsführung ohne Auftrag, ungerechtfertigte Bereicherung	504
5.9 Durchsetzung von Projektsteuerernachträgen	504
5.10 Vergütungsanpassung und Allgemeine Geschäftsbedingungen	506
5.11 Einzelheiten zur Vergütung und Abrechnung	506
5.11.1 Nebenkosten	506
5.11.2 Umsatzsteuer/Bauabzugssteuer	507
5.11.3 Fälligkeit	508
5.11.4 Besonderheiten bei Abschlagszahlungen	511
5.11.5 Anforderungen an die Schlussrechnung	513
5.11.5.1 Substantiierte Darlegungen	514
5.11.5.2 Einzelheiten zur Schlussrechnung bei Honorarabrede auf Basis anrechenbarer Kosten (analog HOAI)	516
5.11.5.3 Schlüssigkeitsvoraussetzungen bei Pauschalpreisabreden	517
5.11.5.4 Schlüssigkeitsvoraussetzungen bei Zeithonorarverträgen	517
5.11.5.5 Bindung an die einmal erteilte Schlussrechnung?	517
5.11.6 Verjährung der Honorarforderungen	519
5.11.7 Durchsetzung mittels Vorbehaltsurteil	520
5.12 Vorzeitige Beendigung des Auftrages	521
5.12.1 Fallgestaltungen vorzeitiger Beendigung	521
5.12.2 § 314 BGB als Rechtsgrundlage für eine vorzeitige Kündigung aus wichtigem Grund	521
5.12.3 Die Kündigung des dienstvertraglich geprägten Projektsteuerungsvertrages	522
5.12.3.1 Rechtsgrundlagen	522
5.12.3.2 Die ordentliche Kündigung des dienstvertraglichen Projektmanagement-/Projektsteuerungsvertrages	523
5.12.3.3 Die Kündigung des dienstvertraglichen Projektmanagement-/ Projektsteuerungsvertrages aus wichtigem Grund	524
5.12.3.3.1 Allgemeine Kündigung aus wichtigem Grund nach § 626 BGB	524
5.12.3.3.2 Kündigung bei Bestehen einer Vertrauensstellung	525
5.12.4 Kündigung bei werkvertraglich geprägten Projektmanagement- bzw. Projektsteuerungsverträgen	529
5.12.4.1 Auslegung der Kündigungserklärung als ordentliche oder außerordentliche Kündigung	529
5.12.4.2 Die Kündigung des werkvertraglich geprägten Projektmanagement- bzw. Projektsteuerungsvertrages nach § 649 BGB	530
5.12.4.2.1 Zur grundsätzlichen Ausgestaltung des § 649 BGB	530
5.12.4.2.2 Berechnungsmethodik	531
5.12.4.2.3 Wert der erbrachten Leistung	533
5.12.4.2.4 Berechnung des maßgeblichen Gesamthonorars	536
5.12.4.2.5 Zur Anrechnung ersparter Aufwendungen	536
5.12.4.2.6 Anrechnung anderwertigen oder böswillig unterlassenen Erwerbs	538
5.12.4.2.7 Abrechnung und Nachweise	540
5.12.4.2.8 Mindestpauschale nach § 649 S. 3 BGB	541
5.12.4.3 Die Kündigung des werkvertraglichen Projektmanagement- bzw. Projektsteuerungsvertrages aus wichtigem Grund	541
5.12.5 Vereinbarungen der Vertragsparteien zu den Kündigungsfolgen	546
5.13 Sicherung der Honorarforderung des Projektsteuerers	548
5.13.1 Bauhandwerkersicherungshypothek	548
5.13.2 Vorleistungssicherheit, § 648 a BGB	549
6 Haftung des Projektsteuerers	553
6.1 Dienst- und werkvertragliche Haftung	553
6.1.1 Grundlagen	553
6.1.1.1 Leistungspflichten und Haftung	553
6.1.1.2 Sorgfaltsmaßstab	553

	Seite
6.1.1.3 Darlegungs- und Beweislast	557
6.1.1.4 Unternehmerische Entscheidungsspielräume	559
6.1.1.5 Haftungsbeispiele aus dem Bereich Projektmanagement/-steuerung	561
6.1.2 Grundzüge dienstvertraglicher Haftung	563
6.1.3 Grundzüge werkvertraglicher Mängelhaftung	565
6.1.4 Haftung bei stufenweiser Beauftragung	573
6.1.5 Verjährung bei werkvertraglichen Mängelansprüchen	573
6.1.5.1 Verjährungsfristen	573
6.1.5.2 Sekundarhaftung	576
6.1.5.3 Arglist	578
6.1.6 Verletzung der Pflicht zur Rücksichtnahme nach § 241 Abs. 2 BGB.	580
6.1.7 Haftung wegen Verzugs.	580
6.1.8 Haftung aus unerlaubter Handlung	581
6.2 Haftungsschwerpunkte	582
6.2.1 Fehler bei Verletzung von Beratungspflichten	582
6.2.2 Planungsfehler	584
6.2.3 Fehler beim Projektcontrolling	586
6.2.3.1 Originäre und sekundäre Kontrollverpflichtung	587
6.2.3.2 Organisationscontrolling	589
6.2.3.3 Planungscontrolling	589
6.2.3.4 Vergabe- und Vertragscontrolling	589
6.2.3.5 Ausführungscontrolling	590
6.2.3.6 Abrechnungscontrolling	592
6.2.4 Mängel bei der Koordination	593
6.2.5 Fehler bei der Kostenplanung und -kontrolle/Bausummenüberschreitung	595
6.2.5.1 Allgemeines	595
6.2.5.2 Verletzung einer Bausummengarantie	596
6.2.5.3 Verfehlung einer Kosten(ober-)grenze	598
6.2.5.4 Allgemeine Pflichtverletzungen im Kostenbereich	601
6.2.5.5 Toleranzen	604
6.2.5.6 Vorteilsausgleichung	606
6.3 Gesamtschuldnerische Haftung und Haftungsausgleich	607
6.3.1 Gesamtschuldnerische Haftung für Mängel	607
6.3.2 Innenausgleich	610
6.4 Mitverschulden des Auftraggebers	611
6.4.1 Eigenes Mitverschulden des Auftraggebers	611
6.4.2 Verschulden von Erfüllungsgehilfen des Auftraggebers	613
6.5 Haftungsbegrenzung	614
6.6 Haftung des Auftraggebers für den Projektsteuerer?	618
6.6.1 Beratende Tätigkeit	618
6.6.2 Planungs- und Koordinierungsverschulden und fehlerhaftes Entscheidungsmanagement.	618
6.6.3 Wahrnehmung von Controllingaufgaben durch den Projektsteuerer	618
7 Vergabe von Projektsteuererleistungen	621
7.1 Grundlagen	621
7.2 Übersicht über die Rechtsquellen des Vergaberechts	623
7.3 Vierstufige Normenhierarchie	623
7.3.1 GWB	623
7.3.2 Vergabeverordnung (VgV)	623
7.3.3 VOL/A, VOF, SektVO, VSVgV	624
7.3.4 Landesrecht	624
7.4 Die dem Vergaberecht unterliegenden Beschaffungen	624
7.5 Schwellenwerte	627
7.6 Projektsteuerung als Dienstleistung i. S. des Vergaberechts	628
7.6.1 Projektsteuerung als freiberufliche Leistung i. S. der VOF	630
7.6.1.1 Freiberufliche Leistungen	631
7.6.1.2 Nicht abschließend beschreibbare Leistungen i. S. der VOF	631

	Seite
7.6.1.3 Die Vergabe von Projektsteuerleistungen nach der VOF	635
7.6.1.4 Ausschreibungsstrategien für Projektsteuerleistungen	649
7.6.2 Vergabe von Projektsteuerleistungen nach der VOL/A	658
7.6.3 Vergabe von Projektsteuerleistungen nach der SektVO	659
7.7 Praxisbeispiel: Bekanntmachung und Ausschreibung von Projektsteuerleistungen	660
7.8 Das Projektantenproblem	661
7.8.1 Problemaufriss	661
7.8.1.1 Die Vorschrift des § 16 VgV	662
7.8.1.2 § 4 Abs. 5 VOF	663
7.8.2 Konsequenzen für die Projektantenproblematik	663
7.8.2.1 Vermeidung von Teilbeauftragungen/stufenweise Beauftragung	663
7.8.2.2 Beseitigung von Informationsvorsprüngen	664
7.8.2.3 Kausalität	665
7.8.3 Konzernangebote	666
7.9 Rechtsschutz/Schadensersatz bei Verletzung vergaberechtlicher Bestimmungen durch den Auftraggeber	666
8 Vertragsgestaltung	669
8.1 Allgemeine Grundlagen der Vertragsgestaltung bei Projektsteuerungsverträgen	669
8.2 Der Projektsteuerungs-Pauschalvertrag	672
8.3 Vertragsparteien	674
8.4 Preamble/Gegenstand des Vertrages	675
8.5 Grundlagen des Vertrages	677
8.6 Leistungsbild	679
8.6.1 Allgemeine Grundsätze	679
8.6.2 Leistungsbeschreibung	681
8.6.2.1 Tätigkeitsorientierte bzw. prozesshafte Leistungsbeschreibungen	682
8.6.2.2 Leistungsbeschreibung mit ausgewiesenen Leistungsergebnissen	684
8.6.2.3 Funktionale Leistungsbeschreibungen/zielbasierte Leistungsbeschreibungen	685
8.6.3 Änderungsbefugnis des Auftraggebers zum Steuerungssoll	686
8.6.4 Projektteam/Projektbüro/Projektkommunikation	688
8.7 Leistungen des Auftraggebers	692
8.8 Gesamtauftrag, Teilauftrag, stufenweise Beauftragung	694
8.9 Termine und Fristen	697
8.10 Kostensteuerung	700
8.11 Leistungsgarantien und Erfolgsklauseln	701
8.12 Sonstige Honorarfragen	706
8.13 Kündigung	712
8.14 Abnahme	714
8.15 Haftung und Gewährleistung	716
8.16 Haftpflichtversicherung des Auftragnehmers	718
8.17 Sicherheiten	721
8.18 Urheberrechte des Projektsteuerers	722
8.19 Nachunternehmereinsatz	723
8.20 Vertraulichkeit/Verpflichtungserklärung	724
8.21 Abtretungsverbote/Aufrechnungsausschlüsse und Ausschluss von Zurückbehaltungsrechten/Übertragungsklauseln	725
8.22 Regelungen im Falle einer ARGE-Beauftragung	727
8.23 Schlussbestimmungen	727
8.24 Besondere Probleme der Vertragsgestaltung bei CM-Modellen in Stichpunkten	728
Anhang 1 Projektmanagement-Leistungsbilder der Praxis	731
Anhang 2 Projektmanagement-Vertragsmuster	909
Anhang 3 Versicherungsrechtliche Vorschriften	927
Stichwortverzeichnis	937