

# Inhaltsverzeichnis

	Seite	Rdn.
<b>1 Projektmanagement und Projektsteuerung . . . . .</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Einleitung: Berufsbild Projektmanagement und Projektsteuerung</b> . . . . .	1	1
<b>1.2 Methodische Grundlagen . . . . .</b>	3	7
<b>1.2.1 Projektmanagementtheorie . . . . .</b>	3	7
<b>1.2.1.1 Technische bzw. instrumentelle Konzepte . . . . .</b>	4	8
<b>1.2.1.2 Das Systemkonzept . . . . .</b>	5	10
<b>1.2.1.3 Ein Steuerungskonzept für soziale Prozesse und Komplexitäten . . . . .</b>	6	11
<b>1.2.1.4 Das Projekt als Konstrukt . . . . .</b>	7	14
<b>1.2.1.5 Das Leadership-Konzept . . . . .</b>	8	16
<b>1.2.1.6 Management by Projects . . . . .</b>	8	17
<b>1.2.1.7 Zwischenergebnisse . . . . .</b>	8	18
<b>1.2.2 Die wesentlichen Elemente von Projektmanagement und Projektsteuerung bei Bau- und Immobilienprojekten . . . . .</b>	10	21
<b>1.2.3 Projektmanagement für Immobilien- und Bauprojekte . . . . .</b>	13	26
<b>1.2.4 Entwicklungslinien der Projektsteuerung in Deutschland . . . . .</b>	14	33
<b>1.2.4.1 Erste Ansätze . . . . .</b>	14	33
<b>1.2.4.2 § 31 HOAI . . . . .</b>	17	42
<b>1.2.4.3 Die weitere Entwicklung: DVP und AHO . . . . .</b>	19	47
<b>1.2.4.4 Inhaltliche Entwicklungstendenzen . . . . .</b>	24	60
<b>1.2.4.5 Projektmanagementkonzepte des öffentlichen Sektors in Deutschland . . . . .</b>	24	62
<b>1.2.4.5.1 Das Projektmanagementsystem des Bundes . . . . .</b>	24	62
<b>1.2.4.5.2 Auszüge aus der RBBau: Projektmanagement für Bauaufgaben des Bundes . . . . .</b>	29	72
<b>1.2.5 Entwicklungstendenzen im Ausland . . . . .</b>	35	73
<b>1.2.5.1 Österreich . . . . .</b>	35	73
<b>1.2.5.2 Entwicklung des Projektmanagements in den USA . . . . .</b>	37	81
<b>1.2.5.3 Projektmanagement in England . . . . .</b>	39	87
<b>1.2.5.4 Projektmanagement in Frankreich . . . . .</b>	40	93
<b>1.2.5.5 Projektmanagement in Japan . . . . .</b>	41	94
<b>1.2.5.6 Projektmanagement in China . . . . .</b>	41	95
<b>1.2.5.7 Internationale Projektmanagementorganisationen . . . . .</b>	41	96
<b>1.2.5.8 Zukunftstrends des Projektmanagements für Immobilien- und Bauprojekte . . . . .</b>	42	100
<b>1.2.6 Projektmanagement als Gegenstand technischer Normung . . . . .</b>	44	101
<b>1.2.6.1 Grundlagen . . . . .</b>	44	101
<b>1.2.6.2 Die Normfamilie Projektmanagement bis 2008 . . . . .</b>	45	103
<b>1.2.6.3 Die neuen DIN-Normen für das Projektmanagement 2009 . . . . .</b>	46	110
<b>1.2.6.4 DIN 32736 Technisches Gebäudemanagement, Begriffe und Leistungen . . . . .</b>	48	116
<b>1.2.6.5 ÖNORM B 1801–3 und 4 Bauprojekt und Objektmanagement . . . . .</b>	48	118
<b>1.2.6.6 ISO 10006 Quality Guidelines to Quality Project Management . . . . .</b>	49	122
<b>1.3 Definitionen und Abgrenzungen . . . . .</b>	52	127
<b>1.3.1 Unvollständige Merkmalsdefinition im Recht . . . . .</b>	52	127
<b>1.3.2 Steuerung und Management . . . . .</b>	54	135
<b>1.3.3 Projektsteuerung und Objektplanung . . . . .</b>	56	142

## Inhaltsverzeichnis

---

1.3.3.1 Projekt versus Objekt/Zur Untauglichkeit begrifflicher Abgrenzung .....	56	142
1.3.3.2 Maßgeblichkeit der vertraglichen Schnittstellenausbildung .....	60	149
1.3.3.3 Die erforderliche Aufgabenverteilung nach Zweckmäßigkeit .....	62	155
1.3.3.3.1 Die vertragsrechtliche Abgrenzung von Projektmanagement- und Objekt- planungsaufgaben .....	63	156
1.3.3.3.2 Die bewusste Doppelbeauftragung von Projektmanagement- und Objekt- planungsleistungen .....	64	160
1.3.3.3.3 Muss der Objektplaner steuern und der Manager planen? .....	68	169
1.3.3.4 Der Bauleiter und Fachbauleiter .....	70	174
1.3.4 Übernahme der Auftraggeberfunktionen .....	71	176
1.3.4.1 Die Bauherrenaufgaben – die Gesamtheit des auftraggeberseitigen Projektmanagements .....	72	177
1.3.4.2 Die Projektleitung .....	76	194
1.3.4.3 Rechtsgeschäftliche Aufgabenübertragung auf Projektsteuerer – zur Irrlehre von den delegierbaren und nicht delegierbaren Bauherrenaufgaben .....	78	199
1.3.4.4 Zur Aufgabendelegation durch öffentliche Auftraggeber .....	83	212
1.3.4.5 Überwälzung von Bauherrenaufgaben durch Wahl der Unternehmereinsatzform .....	91	220
1.3.5 Fachbereichsübergreifende Tätigkeit .....	94	225
1.3.6 Weitere Kriterien .....	96	228
1.3.6.1 Projektsteuerung als Berufsaufgabe für Architekten und Ingenieure .....	96	228
1.3.6.2 Neutralität und Unabhängigkeit .....	99	233
1.3.6.3 Freiberuflichkeit .....	101	239
1.4 Projektmanagmenteinsatzformen .....	107	251
1.4.1 Projektsteuerung .....	109	257
1.4.1.1 Projektsteuerung (klassische Variante) .....	110	258
1.4.1.2 Projektsteuerung (weiterentwickelte Form) .....	113	264
1.4.1.3 Nutzerprojektmanagement .....	115	268
1.4.2 Projektmanagement .....	119	271
1.4.2.1 Projektmanagement im engen und weiten Sinne ..	119	271
1.4.2.2 (Bau-)Projektmanagement und Immobilien- management .....	122	281
1.4.2.3 Das klassische Projektmanagement (im engen Sinne) .....	123	283
1.4.2.4 Generalmanagement (Baumanagement) .....	126	292
1.4.2.5 Generalplanermanagement .....	126	295
1.4.2.6 Quantity surveyor .....	129	304
1.4.2.7 Projektmanagement im Unternehmen .....	129	305
1.4.3 Projektcontrolling .....	130	308
1.4.3.1 Projekt und Projektcontrolling .....	130	308
1.4.3.2 Revision/Controlling/Projektcontrolling .....	132	314
1.4.3.3 Projektcontrolling im engen Sinne (Projekt- monitoring) .....	133	317
1.4.3.3.1 Projektmonitoring als Teilfunktion des Projektmanagements .....	134	318
1.4.3.3.2 Projektmonitoring für projekt- finanzierende Banken .....	134	319
1.4.3.4 Generalunternehmercontrolling .....	136	323

## Inhaltsverzeichnis

1.4.3.4.1 Grundlagen .....	136	323
1.4.3.4.2 Aufgaben und Werkzeuge des Generalunternehmercontrollings .....	138	328
1.4.3.4.3 Generalunternehmercontrolling und Objektplanung: Die projektspezifische Feinabstimmung .....	142	335
1.4.3.5 Projektcontrolling bei dem Erwerb von Bauträgern/ due diligence .....	144	337
1.4.3.6 Projektcontrollingeinsatz der öffentlichen Hand (Bauinvestitionscontrolling) .....	145	339
1.4.3.7 Baucontrolling .....	146	342
1.4.3.8 Baustellencontrolling .....	147	344
1.4.4 Praxisrelevante Teilleistungen des Projektcontrollings .....	147	345
1.4.4.1 Baubegleitende Qualitätsüberwachung .....	148	347
1.4.4.2 TGA-Controlling .....	149	351
1.4.5 Construction Management .....	151	354
1.4.5.1 Kennzeichen von CM-Verträgen .....	151	355
1.4.5.2 Grundtypen von Construction Management-Verträgen .....	154	364
1.4.5.3 Management Contractor/Construction Management .....	155	368
1.4.5.3.1 Management Contractor/Construction Manager (ohne GMP) .....	158	375
1.4.5.3.2 Management Contracting mit GMP/ Construction Manager »at risk« .....	158	377
1.4.5.4 Vor- und Nachteile der Construction Management-Modelle .....	163	381
1.4.5.4.1 Steuerungskompetenz des Auftraggebers .....	163	381
1.4.5.4.2 Bauteam auf Zeit .....	163	382
1.4.5.4.3 Komplexe Vergütungsform .....	164	383
1.4.5.4.4 Stärkere Abhängigkeit und größerer Controllingbedarf .....	164	384
1.4.5.4.5 Schwierige Vertragsgestaltung .....	166	387
1.4.5.5 Spielräume .....	166	388
1.4.6 Contracting-Modelle banknaher Baumanagementgesellschaften .....	167	391
1.5 Ergänzende Leistungen .....	169	394
1.5.1 Projektentwicklung .....	169	394
1.5.1.1 Grundlagen .....	169	394
1.5.1.2 Begriffliche Abgrenzung .....	170	400
1.5.1.3 Der Projektsteuerer während der Projektentwicklung .....	171	402
1.5.2 Wertoptimierung von Bestandsimmobilien/Portfolio-Management .....	176	409
1.5.3 Facility Management .....	177	413
1.5.3.1 Grundlagen .....	177	413
1.5.3.2 Entwicklung des Facility Managements .....	178	416
1.5.3.3 Strategisches und operatives Facility Management .....	180	420
1.5.3.4 Vertragsrecht .....	181	423
1.5.3.5 Facility Management durch Projektsteuerer .....	181	424
1.5.4 Sicherheits- und Gesundheitskoordination .....	182	427
1.5.4.1 Grundlagen .....	182	427
1.5.4.2 Leistungsbilder .....	183	433
1.5.4.3 Rechtsnatur der SiGeKo-Tätigkeit/Haftung .....	184	437
1.5.4.4 Vergütung/Anwendbarkeit der HOAI .....	185	439
1.5.5 Baubetreuung und Bautreuhand .....	186	440

## Inhaltsverzeichnis

---

1.5.5.1 Baubetreuung in weitem Sinne .....	186	440
1.5.5.2 Baubetreuung im engen Sinne (§ 34c GewO) .....	188	445
1.5.5.3 Bautreuhand .....	189	448
1.5.6 Bauträger .....	189	449
1.5.7 Generalübernehmer .....	190	450
1.6 Zwischenergebnis .....	191	456
<b>2 Leistungen und Leistungsbilder der Praxis .....</b>	<b>195</b>	<b>460</b>
2.1 Grundstrukturen der Leistungsbilder für Projektsteuerer .....	195	460
2.1.1 Kein allgemeingültiges Leistungsbild .....	195	460
2.1.2 Beschreibungstechniken für Projektsteuerungs-Leistungsbilder .....	198	468
2.1.2.1 Tätigkeitsorientierte Leistungsbilder/Beschreibung der Prozesse .....	198	469
2.1.2.2 Ergebnisorientierte, gegenstandsbezogene Leistungsbilder .....	199	474
2.1.2.3 Funktionale Leistungsbilder .....	200	478
2.1.2.4 Leistungsbilder mit Grundleistungen und Besonderen Leistungen .....	204	488
2.1.2.5 Mischformen .....	205	494
2.1.3 Methodenneutrale, abstrakte Leistungsbeschreibungen .....	205	495
2.1.4 Stufen- und handlungsbereichsbezogene Leistungsgliederungen .....	207	498
2.1.4.1 Stufengegliederte Leistungsbilder .....	207	499
2.1.4.2 Leistungsbilder nach Handlungsbereichen .....	213	510
2.1.5 Beispiele für Projektsteuerungs-Leistungsbilder .....	216	518
2.2 Projektorganisation – Projektsteuerungsleistung im Bereich Information, Organisation, Koordination .....	218	523
2.2.1 Festlegung der Projektziele und Rahmenbedingungen des Projektes .....	221	531
2.2.1.1 Projektziele .....	221	531
2.2.1.2 Projektrahmenbedingungen – Genehmigungsprozesse, Koordination im Verhältnis zu Nachbarn, Behörden und Baubeteiligten .....	223	542
2.2.2 Die Aufbauorganisation des Projektes .....	225	548
2.2.2.1 Grundlagen .....	225	548
2.2.2.2 Projektstrukturplan .....	227	555
2.2.2.3 Leistungsübersicht .....	227	556
2.2.2.4 Aufbauorganisationsdiagramme .....	227	557
2.2.2.5 Satzung/Geschäftsordnung des Projektes .....	228	558
2.2.2.6 Die Organisation der Projektleitung des Auftraggebers .....	229	561
2.2.3 Die Aufbauorganisation der Projektsteuerung .....	233	571
2.2.3.1 Schnittstellen zur Projektleitung/Projektmanagementeinsatzformen .....	233	571
2.2.3.2 Aufbauorganisation der Projektsteuerung .....	234	573
2.2.3.3 Projektsteuerungssystem .....	237	583
2.2.3.4 Vertretungsmacht des Projektsteuerers .....	238	589
2.2.4 Unternehmer- und Planereinsatzformen .....	242	601
2.2.4.1 Allgemeine Grundsätze .....	242	601
2.2.4.2 Einzelplaner und Generalplaner .....	251	612
2.2.4.3 Vergabe an Einzelunternehmer .....	252	615
2.2.4.4 Paketvergabe .....	253	617
2.2.4.5 Vergabe an Generalunternehmer und Totalunternehmer .....	254	622
2.2.4.6 Der Generalunternehmervertrag mit garantiertem Maximumpreis (GU-GMP) .....	261	637

## Inhaltsverzeichnis

2.2.4.7 Construction Management .....	270	648
2.2.4.8 Auswirkungen der unterschiedlichen Einsatzformen für Planer und Unternehmer auf das Projektmanagement .....	274	651
2.2.5 Projektbüro/Project Office .....	275	652
2.2.6 Ablauforganisation des Projektes .....	276	654
2.2.6.1 Abwicklungsmatrix .....	276	656
2.2.6.2 Regelabläufe .....	278	658
2.2.6.3 Informations- und Besprechungswesen/ Entscheidungsmanagement .....	281	661
2.2.6.4 Projekthandbuch und Kennzeichnungssysteme ...	286	674
2.2.6.5 Vertragsformen und Vertragsmanagement .....	289	688
2.2.6.6 Tätigkeiten des Projektsteuerers im Rahmen der Vergabe .....	294	700
2.2.6.7 Baustellenorganisation und Sicherheit .....	296	707
2.2.6.8 Konfliktshandlungssysteme .....	297	710
2.3 Projektsteuererleistungen im Bereich Qualitäten und Quantitäten	302	719
2.3.1 Nutzerbedarfsprogramm .....	304	730
2.3.2 Nutzerbedarfsprogramm nach Diederichs .....	306	736
2.3.3 Kontrolle und Steuerung der Quantitäten und Qualitäten während der Planung und Ausführung .....	306	737
2.4 Projektsteuereraufgaben im Bereich Kosten und Finanzierung ..	311	760
2.4.1 Grundlagen .....	311	760
2.4.2 Kostenplanung .....	317	771
2.4.2.1 Investitionsrahmen/Kostenbudget .....	317	772
2.4.2.2 Baukostenplanung .....	319	780
2.4.3 Kostensteuerung/Kostencontrolling .....	324	792
2.4.4 Mittelabflussplanung .....	327	802
2.4.5 Projektbuchhaltung .....	327	805
2.4.6 Änderungs- und Nachtragsmanagement .....	330	812
2.5 Projektsteuerungsaufgaben im Bereich Termine und Kapazitäten/ Ablaufsteuerung .....	337	824
2.5.1 Grundlagen .....	337	824
2.5.2 Terminplanungsstufen .....	339	832
2.5.3 Darstellungstypen von Ablaufplänen .....	342	843
2.5.3.1 Balkenplan .....	342	845
2.5.3.2 Terminliste .....	343	846
2.5.3.3 Liniendiagramm .....	343	847
2.5.3.4 Netzplan .....	343	848
2.5.4 Kapazitätsplanung .....	345	852
2.5.5 Terminsteuerung .....	345	854
2.5.5.1 Steuerungsleistungen in Bezug auf Planer .....	348	864
2.5.5.2 Steuerungsleistungen in Bezug auf ausführende Unternehmen .....	350	872
2.6 Beauftragter Leistungsumfang der Projektsteuerung im Einzelfall	357	883
2.7 Vorteilhaftigkeit der Projektsteuerung .....	359	887
<b>3 Rechtsnatur der Projektsteuerungsleistungen .....</b>	<b>363</b>	<b>892</b>
3.1 Projektsteuererleistung als Dienst- oder Werkleistung .....	363	892
3.1.1 Grundlagen .....	365	898
3.1.1.1 Der historische Kontext: Entstehung und Novellierung des BGB .....	366	899
3.1.1.2 Behandlung von Architekten- und Ingenieur- verträgen in der Rechtsprechung .....	367	903
3.1.1.3 Die Entwicklung von Baubetreuungsverträgen in der Rechtsprechung .....	369	907
3.1.2 Der Inhalt des werkvertraglichen Erfolges .....	369	908

## Inhaltsverzeichnis

---

3.1.3 Der Meinungsstreit zur Projektsteuerung im Detail . . . . .	372	913
3.1.3.1 Projektsteuerung als Dienstleistung (Einheitslösung Dienstvertrag) . . . . .	372	914
3.1.3.2 Projektsteuerungsleistungen als Werkleistung (Einheitslösung Werkvertrag) . . . . .	374	915
3.1.3.3 Kombinationstheorie . . . . .	374	917
3.1.3.4 Schwerpunkttheorie (Absorptionstheorie) . . . . .	375	918
3.1.4 Die Entscheidung des Methodenstreites durch den BGH . . . . .	376	921
3.1.5 Die Anwendung der maßgeblichen Rechtsgrundsätze zur Qualifizierung der Rechtsnatur eines Projektmanagement-/ Projektsteuerungsvertrages auf das konkrete Vertrags- modell . . . . .	380	934
3.1.5.1 Umfassende Projektmanagement-/Projekt- steuerungsmodelle etwa nach § 31 HOAI oder AHO (»Vollprojektsteuerung«) . . . . .	383	937
3.1.5.2 Handlungsbereiche und Leistungsphasen . . . . .	384	942
3.1.5.3 Projektcontrolling . . . . .	385	945
3.1.5.4 Projektmanagementmodelle i. e. S. . . . .	386	947
3.1.5.5 Finanzwirtschaftlich geprägte Projektsteuerung bzw. Baubetreuung/Projektentwicklungsleistun- gen . . . . .	386	950
3.1.5.6 Zeitlich befristete Beratungsleistungen zur Unterstützung des Auftraggebers . . . . .	387	952
3.1.5.7 Angemessenheit der Rechtsfolgen . . . . .	387	953
3.2 Projektsteuerungsleistungen als geschäftsbesorgende Tätigkeit . . . . .	388	954
<b>4 Grenzen rechtsberatender Tätigkeit des Projektsteuerers . . . . .</b>	<b>393</b>	<b>961</b>
4.1 Das Rechtsdienstleistungsgesetz – RDG . . . . .	393	961
4.2 Der Ausnahmetatbestand des § 5 RDG . . . . .	396	969
4.3 Zulässige und unzulässige Rechtsdienstleistungen eines Projekt- managers/-steuerers . . . . .	399	975
4.3.1 Bauträger, Generalübernehmer und Generalunternehmer .	400	980
4.3.2 Baubetreuung (Vollbetreuung) . . . . .	401	981
4.3.3 Generalplaner . . . . .	401	982
4.3.4 Projektmanager/-steuerer/technischer Baubetreuer . . . . .	401	983
4.3.5 Gutachter/Bausachverständige . . . . .	406	994
4.3.6 Projektmanagementleistungsbilder . . . . .	406	995
4.4 Rechtsfolgen bei unzulässiger Übernahme von Rechtsdienstleistungen durch einen Projektmanager/-steuerer	407	996
4.5 Interdisziplinäre Lösungsansätze . . . . .	409	1002
4.5.1 Interdisziplinäre Betreuung auf Grund selbstständiger Vertragsbeziehungen . . . . .	410	1004
4.5.2 Rechtsberatungsleistungen durch »Vertrag zu Gunsten Dritter«? . . . . .	410	1005
4.5.3 Die Projekt-ARGE aus Projektmanagern und Juristen . . . . .	411	1006
4.5.4 Beauftragung einer interprofessionellen Sozietät . . . . .	411	1007
<b>5 Vergütung des Projektsteuerers . . . . .</b>	<b>413</b>	<b>1009</b>
5.1 Auftragsumfang und Vergütungspflicht . . . . .	413	1009
5.1.1 Vertragsschluss . . . . .	413	1009
5.1.2 Entgeltlichkeit und Akquisition . . . . .	415	1018
5.1.3 Vollauftrag oder Teilauftrag bei fehlender schriftlicher Vereinbarung . . . . .	417	1021
5.1.4 Nichterbringen übertragener Leistungen (sog. Mankohaftung) . . . . .	419	1027
5.1.4.1 Maßgeblichkeit der Rechtsnatur des Vertrages . . . . .	420	1028

## Inhaltsverzeichnis

---

5.1.4.2 Ermittlung des maßgeblichen Leistungssolls (vorgefertigtes Leistungsbild versus projekt- spezifische Anforderungen) .....	421	1030
5.1.4.3 Leistungsphasen/zentrale Leistungen/Leistungen als selbstständige Teilerfolge .....	421	1032
5.2 Preisrecht der HOAI .....	425	1040
5.2.1 Regelung der Projektsteuerung in § 31 HOAI .....	425	1040
5.2.2 Anwendung allgemeiner Honorarvorschriften der HOAI auf die Projektsteuerung .....	429	1050
5.2.3 Die Vergütung von durch den Projektsteuerer erbrachten Architekten- oder Ingenieurleistungen .....	430	1052
5.2.3.1 Die Schwerpunkttheorie .....	430	1052
5.2.3.2 Feststellung des Leistungsschwerpunktes im Einzelfall .....	432	1061
5.2.3.3 Abrechnung gemischter Leistungen .....	434	1062
5.2.4 Vertragliche Leistungsabgrenzung zur Vermeidung von Doppelhonorierungen .....	437	1069
5.2.5 § 5 HOAI .....	438	1073
5.3 Allgemeine Honorargrundlagen für die Projektsteuerungsleistung .....	440	1075
5.3.1 Vergütungsformen .....	441	1078
5.3.2 Beratungspflicht zu Vergütungsmodellen .....	443	1081
5.4 Vergütungsmodelle für das Projektmanagement: Zur Festlegung der Höhe der Vergütung .....	444	1086
5.4.1 Zeithonorare .....	444	1086
5.4.1.1 Allgemeine Grundsätze .....	444	1086
5.4.1.2 Dienstvertragliche Zeithonorarverträge/ arbeitsrechtliche Gestaltungen .....	446	1091
5.4.1.3 Werkvertraglicher Zeithonorarvertrag/Nachweis fehlender wirtschaftlicher Betriebsführung durch den Auftraggeber .....	446	1092
5.4.1.4 Werkvertragliche Zeithonorarabrede/Nachweis wirtschaftlicher Betriebsführung durch den Projektsteuerer .....	447	1094
5.4.1.5 Nachweis der aufgewandten Zeit .....	448	1097
5.4.1.6 Höhe des Zeithonorars .....	449	1102
5.4.2 Die Pauschalvergütung des Projektsteuerers .....	451	1109
5.4.2.1 Grundlagen .....	451	1109
5.4.2.2 Unechte (herstellkostenabhängige) Pauschalvergütungen .....	452	1111
5.4.2.3 Vorschläge für Pauschalvergütungen .....	455	1122
5.4.2.3.1 Pfarr-Gutachten .....	456	1123
5.4.2.3.2 Honorarvorschläge von <i>Pfarr, Hasselmann,</i> <i>Will</i> .....	456	1125
5.4.2.3.3 Honorarvorschlag von <i>Will</i> .....	457	1127
5.4.2.3.4 Honorarvorschlag von <i>Wingsch</i> .....	457	1128
5.4.2.3.5 Honorarstruktur nach <i>Stemmer/Wierer</i> ..	458	1131
5.4.2.3.6 AHO-Fachkommission (2009) .....	458	1132
5.4.2.3.7 Pauschalhonorarsätze für Projekt- steuerung und Projektcontrolling nach Österreichischer Honorarordnung für die Projektsteuerung (HO-PS) bzw. Honorar- ordnung für begleitende Kontrolle (HO-BK) .....	479	1140
5.4.2.3.8 Honoraruntersuchungen von <i>Mittelstädt</i> (2006) .....	493	1144

## Inhaltsverzeichnis

---

5.4.2.3.9 Weitere (empirische) Untersuchungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Unternehmereinsatzformen .....	495	1150
5.4.2.4 Echte (herstellkostenunabhängige) Pauschalvergütungen .....	501	1158
5.4.3 Selbstkostenerstattungsverträge/Cost-plus-fee-Verträge .....	507	1177
5.4.4 Incentives/Bonus-Malus-Regelungen .....	510	1183
5.4.4.1 Grundlagen .....	510	1183
5.4.4.2 Arten von Bonus-Malus-Regelungen .....	511	1186
5.4.4.3 Zur Ausgestaltung von Bonus-Malus-Regelungen im Einzelnen .....	514	1197
5.4.5 Bewertung der Honorarmodelle .....	521	1206
5.5 Exkurs: Vergütung des Projektentwicklers .....	525	1218
5.6 Bei fehlender Vergütungsvereinbarung: Übliche Vergütung .....	527	1221
5.6.1 Grundlagen .....	527	1221
5.6.2 Zeitabhängige oder pauschale Vergütung als übliche Vergütung .....	528	1227
5.6.3 Widerlegung des Auftraggeberbvortrages .....	530	1230
5.6.4 Fehlen einer üblichen Vergütung .....	530	1231
5.7 Der Projektsteuerernachtrag: Vergütungsfolgen bei Leistungsänderungen (zusätzliche, geänderte Leistungen und Behinderungen) .....	531	1233
5.7.1 Methodische Grundlagen .....	531	1233
5.7.2 Das Steuerungssoll .....	532	1237
5.7.2.1 Die prägenden Elemente des Steuerungssolls .....	532	1237
5.7.2.2 Steuerungssoll und Störpotentiale bei der Projektabwicklung .....	536	1252
5.7.3 Die Befugnis des Auftraggebers, das Steuerungssoll zu ändern .....	538	1261
5.7.4 Vergütungsanpassung bei Änderungen des Steuerungssolls .....	542	1271
5.7.5 Anpassung bei zeitabhängigen Vergütungsformen .....	546	1285
5.7.6 Anpassung bei pauschalen Vergütungsformen .....	547	1287
5.7.7 Vergütungsanpassung bei Cost-plus-fee- Vereinbarungen (mit oder ohne Maximumpreis) .....	565	1297
5.7.8 Anpassung von Baukostengarantien und Bonus-Malus-Regelungen .....	565	1299
5.7.9 Schadensersatzansprüche aus Unmöglichkeit und/oder Behinderung .....	566	1302
5.7.9.1 Unmöglichkeit der Leistung .....	566	1303
5.7.9.2 Ansprüche wegen Behinderungen/§§ 280 BGB, 642 BGB .....	567	1304
5.7.10 Störung der Geschäftsgrundlage .....	572	1317
5.7.10.1 Anordnungen des Auftraggebers in Bezug auf geänderte und zusätzliche Leistungen .....	573	1322
5.7.10.2 Maßgeblichkeit der Vergütungssysteme .....	573	1323
5.7.10.3 Die Bemessungsgrundlage für die Festlegung der Zumutbarkeitsschwelle .....	574	1325
5.7.10.4 Insbesondere: Bauzeitverzögerungen .....	575	1326
5.8 Geschäftsführung ohne Auftrag, ungerechtfertigte Bereicherung .....	578	1329
5.9 Durchsetzung von Projektsteuerernachträgen .....	579	1331
5.10 Vergütungsanpassung und Allgemeine Geschäftsbedingungen .....	581	1336
5.11 Einzelheiten zur Vergütung und Abrechnung .....	582	1339
5.11.1 Nebenkosten .....	582	1339
5.11.2 Umsatzsteuer/Bauabzugssteuer .....	582	1341
5.11.3 Fälligkeit .....	583	1345
5.11.4 Besonderheiten bei Abschlagszahlungen .....	587	1359
5.11.5 Anforderungen an die Schlussrechnung .....	589	1367

## Inhaltsverzeichnis

5.11.5.1 Substantiierte Darlegungen .....	590	1370
5.11.5.2 Einzelheiten zur Schlussrechnung bei Honorarabrede auf Basis anrechenbarer Kosten (analog HOAI) .....	592	1375
5.11.5.3 Schlüssigkeitsvoraussetzungen bei Pauschalpreisabreden .....	593	1377
5.11.5.4 Bindung an die einmal erteilte Schlussrechnung? .....	593	1378
5.11.6 Verjährung der Honorarforderungen .....	595	1381
5.11.7 Durchsetzung mittels Vorbehaltsurteil .....	596	1385
5.12 Vorzeitige Beendigung des Auftrages .....	596	1386
5.12.1 Fallgestaltungen vorzeitiger Beendigung .....	596	1386
5.12.2 § 314 BGB als Rechtsgrundlage für eine vorzeitige Kündigung aus wichtigem Grund .....	597	1389
5.12.3 Die Kündigung des dienstvertraglich geprägten Projektsteuerungsvertrages .....	598	1394
5.12.3.1 Rechtsgrundlagen .....	598	1394
5.12.3.2 Die ordentliche Kündigung des dienstvertraglichen Projektmanagement-/Projektsteuerungsvertrages .....	600	1397
5.12.3.3 Die Kündigung des dienstvertraglichen Projektmanagement-/Projektsteuerungsvertrages aus wichtigem Grund .....	601	1399
5.12.3.3.1 Allgemeine Kündigung aus wichtigem Grund nach § 626 BGB .....	601	1399
5.12.3.3.2 Kündigung bei Bestehen einer Vertrauensstellung .....	602	1402
5.12.4 Kündigung bei werkvertraglich geprägten Projektmanagement- bzw. Projektsteuerungsverträgen .....	607	1414
5.12.4.1 Auslegung der Kündigungserklärung als ordentliche oder außerordentliche Kündigung .....	607	1414
5.12.4.2 Die Kündigung des werkvertraglich geprägten Projektmanagement- bzw. Projektsteuerungsvertrages nach § 649 BGB .....	608	1417
5.12.4.2.1 Zur grundsätzlichen Ausgestaltung des § 649 BGB .....	608	1417
5.12.4.2.2 Berechnungsmethodik .....	609	1421
5.12.4.2.3 Wert der erbrachten Leistung .....	611	1427
5.12.4.2.4 Berechnung des maßgeblichen Gesamthonorars .....	613	1434
5.12.4.2.5 Zur Anrechnung ersparter Aufwendungen .....	614	1435
5.12.4.2.6 Anrechnung anderweitigen oder böswillig unterlassenen Erwerbs .....	616	1443
5.12.4.2.7 Abrechnung und Nachweise .....	618	1448
5.12.4.2.8 Mindestpauschale nach § 649 S. 3 BGB .....	619	1452
5.12.4.3 Die Kündigung des werkvertraglichen Projektmanagement- bzw. Projektsteuerungsvertrages aus wichtigem Grund .....	619	1453
5.12.5 Vereinbarungen der Vertragsparteien zu den Kündigungsfolgen .....	625	1469
5.13 Sicherung der Honorarforderung des Projektsteuerers .....	627	1475
5.13.1 Bauhandwerkersicherungshypothek .....	627	1475
5.13.2 Vorleistungssicherheit, § 648 a BGB .....	628	1479
<b>6 Haftung des Projektsteuerers .....</b>	<b>633</b>	<b>1490</b>
6.1 Dienst- und werkvertragliche Haftung .....	633	1490
6.1.1 Grundlagen .....	633	1490
6.1.1.1 Leistungspflichten und Haftung .....	633	1490

## Inhaltsverzeichnis

---

6.1.1.2 Sorgfaltsmaßstab .....	634	1493
6.1.1.3 Darlegungs- und Beweislast .....	636	1504
6.1.1.4 Unternehmerische Entscheidungsspielräume .....	639	1514
6.1.1.5 Haftungsbeispiele aus dem Bereich Projektmanagement/-steuerung .....	640	1516
6.1.2 Grundzüge dienstvertraglicher Haftung .....	642	1518
6.1.3 Grundzüge werkvertraglicher Mängelhaftung .....	644	1524
6.1.4 Haftung bei stufenweiser Beauftragung .....	653	1554
6.1.5 Verjährung bei werkvertraglichen Mängelansprüchen .....	654	1556
6.1.5.1 Verjährungsfristen .....	654	1556
6.1.5.2 Sekundärhaftung .....	656	1561
6.1.5.3 Arglist .....	657	1564
6.1.6 Verletzung der Pflicht zur Rücksichtnahme nach § 241 Abs. 2 BGB .....	659	1568
6.1.7 Haftung wegen Verzugs .....	659	1569
6.1.8 Haftung aus unerlaubter Handlung .....	660	1572
6.2 Haftungsschwerpunkte .....	661	1576
6.2.1 Fehler bei Verletzung von Beratungspflichten .....	661	1576
6.2.2 Planungsfehler .....	664	1585
6.2.3 Fehler beim Projektcontrolling .....	666	1586
6.2.3.1 Originäre und sekundäre Kontrollverpflichtung .....	666	1587
6.2.3.2 Organisationscontrolling .....	668	1591
6.2.3.3 Planungscontrolling .....	669	1592
6.2.3.4 Vergabe- und Vertragscontrolling .....	669	1594
6.2.3.5 Ausführungscontrolling .....	670	1596
6.2.3.6 Abrechnungscontrolling .....	671	1601
6.2.4 Mängel bei der Koordination .....	672	1605
6.2.5 Fehler bei der Kostenplanung und -kontrolle/Bausummen- überschreitung .....	675	1613
6.2.5.1 Allgemeines .....	675	1613
6.2.5.2 Verletzung einer Bausummengarantie .....	676	1615
6.2.5.3 Verfehlung einer Kostengrenze .....	678	1618
6.2.5.4 Allgemeine Pflichtverletzungen im Kostenbereich ..	680	1628
6.2.5.5 Toleranzen .....	682	1633
6.2.5.6 Vorteilsausgleich .....	685	1640
6.3 Gesamtschuldnerische Haftung und Haftungsausgleich .....	686	1643
6.3.1 Gesamtschuldnerische Haftung für Mängel .....	686	1643
6.3.2 Innenausgleich .....	689	1654
6.4 Mitverschulden des Auftraggebers .....	690	1656
6.4.1 Mitverschulden des Auftraggebers aufgrund eigenen Tätigwerdens .....	690	1656
6.4.2 Verschulden von Erfüllungsgehilfen des Auftraggebers ..	692	1661
6.5 Haftungsbegrenzung .....	692	1663
6.6 Haftung des Auftraggebers für den Projektsteuerer?	696	1670
6.6.1 Beratende Tätigkeit .....	696	1671
6.6.2 Planungs- und Koordinierungsverschulden und fehlerhaftes Entscheidungsmanagement .....	696	1672
6.6.3 Wahrnehmung von Controllingaufgaben durch den Projektsteuerer .....	697	1673
<b>7 Vergabe von Projektsteuererleistungen .....</b>	<b>699</b>	<b>1677</b>
7.1 Grundlagen .....	699	1677
7.2 Übersicht über die Rechtsquellen des Vergaberechts .....	701	1683
7.3 Dreistufige Normenhierarchie .....	702	1684
7.4 Die dem Vergaberecht unterliegenden Beschaffungen .....	702	1685
7.5 Schwellenwerte .....	705	1691
7.6 Projektsteuerung als Dienstleistung i.S. des Vergaberechts .....	707	1697

## Inhaltsverzeichnis

7.6.1 Projektsteuerung als freiberufliche Leistung i.S. der VOF .....	709	1704
7.6.1.1 Freiberufliche Leistungen .....	710	1707
7.6.1.2 Nicht abschließend beschreibbare Leistungen i.S. der VOF .....	711	1711
7.6.1.3 Vergabemodalitäten nach der VOF .....	716	1719
7.6.2 Projektsteuerung als Dienstleistung i.S. der VOL/A .....	736	1766
7.6.3 Projektsteuererleistungen als Dienstleistungen i.S. der Sektorenrichtlinie .....	739	1785
7.7 Praxisbeispiel: Bekanntmachung und Ausschreibung von Projektsteuererleistungen .....	740	1788
7.8 Das Projektantenproblem .....	742	1790
7.8.1 Problemaufriss .....	742	1790
7.8.1.1 Das Bewerbungsverbot des § 6 Abs. 2 VOF .....	743	1792
7.8.1.2 Die Vorschrift des § 16 VgV .....	744	1794
7.8.1.3 Lösungsansätze vor und nach Einführung des § 4 Abs. 5 VgV .....	744	1796
7.8.2 Folgen .....	746	1800
7.8.2.1 Vermeidung von Teilbeauftragungen/stufenweise Beauftragung .....	746	1800
7.8.2.2 Beseitigung von Informationsvorsprüngen .....	746	1801
7.8.2.3 Kausalität .....	748	1804
7.9 Rechtsschutz/Schadensersatz bei Verletzung vergaberechtlicher Bestimmungen durch den Auftraggeber .....	748	1806
<b>8 Vertragsgestaltung .....</b>	<b>751</b>	<b>1815</b>
8.1 Vertragsparteien .....	755	1822
8.2 Präambel/Gegenstand des Vertrages .....	756	1824
8.3 Grundlagen des Vertrages .....	757	1829
8.4 Leistungsbild .....	760	1836
8.4.1 Allgemeine Grundsätze .....	760	1836
8.4.2 Leistungsbeschreibung .....	762	1842
8.4.2.1 Tätigkeitsorientierte bzw. prozesshafte Leistungs- beschreibungen .....	762	1844
8.4.2.2 Leistungsbeschreibung mit ausgewiesenen Leistungsergebnissen .....	766	1859
8.4.2.3 Funktionale Leistungsbeschreibungen/zielbasierte Leistungsbeschreibungen .....	766	1862
8.4.3 Änderungsbefugnis des Auftraggebers zum Steuerungssoll .....	768	1867
8.4.4 Projektteam/Projektbüro/Projektkommunikation .....	770	1873
8.5 Leistungen des Auftraggebers .....	772	1881
8.6 Gesamtauftrag, Teilauftrag, stufenweise Beauftragung .....	775	1888
8.7 Termine und Fristen .....	778	1895
8.8 Leistungsgarantien und Erfolgsklauseln .....	781	1907
8.9 Honorar .....	786	1925
8.10 Kündigung .....	793	1950
8.11 Abnahme .....	796	1960
8.12 Haftung und Gewährleistung .....	797	1968
8.13 Haftpflichtversicherung des Auftragnehmers .....	799	1973
8.14 Sicherheiten .....	802	1985
8.15 Urheberrechte des Projektsteuerers .....	803	1989
8.16 Abtretungsverbote/Aufrechnungsausschlüsse und Ausschluss von Zurückbehaltungsrechten .....	805	1999
8.17 Schlussbestimmungen .....	806	2002
8.18 Besondere Probleme der Vertragsgestaltung bei CM-Modellen in Stichpunkten .....	806	2003

## Inhaltsverzeichnis

---

<b>Anhang 1 Projektmanagement-Leistungsbilder der Praxis</b> .....	809	2006
1 Leistungsbilder Projektsteuerung und Projektmanagement .....	812	2006
2 Spezielle Leistungsbilder (Praxisbeispiele) .....	897	2016
<b>Anhang 2 Projektmanagement-Vertragsmuster</b> .....	989	2034
Vertragsmuster 1 Vertragsmuster nach <i>Wingsch</i> (2007) .....	990	2034
Vertragsmuster 2 Vertragsmuster <i>Bund</i> (dazu <i>Bayat/Eschenbruch</i> , Der Projektmanagement-Mustervertrag BBR, NZBau 2008, 281 f./siehe dazu auch die Kommentierung im Anhang 3) .....	1001	2036
Vertragsmuster 3 Vertragsmuster nach <i>Eschenbruch</i> auf Basis Leistungs- und Honorarordnung AHO (2009) .....	1025	2037
<b>Anhang 3 Kommentierungen zu Leistungsbildern und Projektsteuerungsverträgen</b> .....	1039	2039
1 Kommentierung zum Leistungsbild AHO (DVP) 2009 .....	1040	2039
2 Kommentierung zum Projektsteuerungsvertrag Bund (Auszüge) und spezifische Leistungspflichten Projektsteuerung (ergänzendes Leistungsbild) – Stand 2008 .....	1096	2040
<b>Anhang 4 Versicherungsrechtliche Vorschriften</b> .....	1147	2042
1 Besondere Bedingungen und Risikobeschreibungen für die Berufs- haftpflichtversicherung für Projektsteuerer (Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft) .....	1148	2042
2 Praxisbeispiel: Besondere Vereinbarungen und Risiko- beschreibung für Projektsteuerer .....	1158	2043
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	1161	