

Projektmanagement und Projektsteuerung

für die Immobilien- und Bauwirtschaft

Leistung, Vergütung, Nachträge, Haftung, Vergabe und Vertragsgestaltung bei
Projektmanagement- und Projektsteuerungsverträgen

Mit ausführlicher Darstellung der Standards, insbesondere praxisrelevanter Leistungsbilder, Vergütungsregelungen und Darstellungen der Entwicklungstendenzen für Projektmanagement- und Projektsteuerungsleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft.

Die Darstellung basiert auf der zeitgleich erschienenen 6. Auflage des AHO-Heftes Nr. 9 (Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft – Standards für Leistungen und Vergütung, 2025).

Mit Vertragsmuster für die Beauftragung von Projektsteuerungsleistungen sowie aktualisierten Wägungstabellen zur 6. Auflage des AHO-Heftes Nr. 9.

Herausgeber:

Prof. Dr. jur. Klaus Eschenbruch

Mitautoren:

Dr. Jörg L. Bodden, Dr. Alexander Fandrey, Dr. Inga Maaske,

Wägungstabellen:

Dipl.-Ing. Heike Bals, Prof. Dr. Klaus Eschenbruch, Dipl.-Ing. Werner Schneider

6. Auflage

Leseprobe

Werner Verlag 2025

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 Mehrparteiverträge	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 Doppelbeauftragung	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

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/duo 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 Projektmanagementsstandard: PM ²	115
1.5.4	Ergebnisse	116
1.6	Überblick: Projektsteuerung im Ausland	116
1.6.1	Allgemeiner Hinweis	116
1.6.2	Österreich	116
1.6.3	USA	117
1.6.4	England	118
1.6.5	Weitere internationale Projektmanagementorganisationen	119
1.7	Projektwissenschaft	119
1.7.1	Systemtheorie	119
1.7.2	Komplexitätstheorie	120
1.7.3	Das Projekt als Konstrukt	122
1.7.4	Zwischenergebnis	122
1.8	Berufsrecht der Projektsteuerung	124
1.8.1	Projektsteuerung als Berufsaufgabe für Architekten und Ingenieure	124
1.8.1.1	Kein geschützter Beruf des Projektsteuerers	124
1.8.1.2	Neutralität und Unabhängigkeit	126
1.8.2	Freiberufliche Tätigkeit und Arbeitnehmerüberlassung	128
1.8.2.1	Grundlagen der Freiberuflichkeit	128
1.8.2.2	Einzelheiten zum »ähnlichen Beruf«	129
1.8.2.3	Abgrenzung der freiberuflichen Tätigkeit von der eines Arbeitnehmers (Arbeitnehmerüberlassung)	132
1.8.3	Projektsteuerertätigkeiten aufgrund von Arbeitsverhältnissen	133
1.9	Zufriedenheit mit der Projektsteuerung/Zukunftstrends des Projektmanagements für Bau- und Immobilienprojekte	134
1.9.1	Vorteilhaftigkeitsüberlegungen	134
1.9.2	Zufriedenheit/Unzufriedenheit mit der Projektsteuerung	136
1.9.3	Zukunftstrends im Projektmanagement	138
1.10	Ausbildung und Zertifizierung im deutschen Projektmanagement	139
2	Das AHO-Leistungsbild Projektmanagement und Projektsteuerung im Kontext von Markt- und Projektanforderungen	142
2.1	Leistungsbilder der Praxis	142
2.1.1	Leistungsbildstrukturen allgemein	142
2.1.2	Keine gesetzlichen Vorgaben	144
2.1.3	Strukturprinzipien von Projektmanagement-/Projektsteuerungsleistungsbildern	145
2.1.3.1	Beschreibungstechniken für Leistungsanforderungen	145
2.1.3.2	Tätigkeitsorientierte Leistungsbilder	146
2.1.3.3	Ergebnisorientierte, gegenstandsbezogene Leistungsbilder	148
2.1.3.4	Funktionale Leistungsbilder	148
2.1.4	Methodenneutrale und methodenbasierte Leistungsbeschreibungen	149
2.1.5	Leistungsbilder mit Grundleistungen und Besonderen Leistungen	150
2.1.6	Stufen- und handlungsbereichsbezogene Leistungsaufgliederungen	152
2.1.6.1	Stufengegliederte Leistungsbilder	152
2.1.6.2	Leistungsbilder nach Handlungsbereichen	154
2.2	Kommentierung des AHO-Leistungsbildes der Projektsteuerung	157
2.2.1	Vorbemerkungen zum AHO-Leistungsbild	157
2.2.2	Kommentierung Handlungsbereich A – Organisation (stufenübergreifend)	159

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 Auftragnehmervertreter in der partnerschaftlichen Projektleitung. . .	185
2.2.2.4.8	Stakeholder-Management und Projektorganisation	187
2.2.2.5	Die Aufbauorganisation der Projektsteuerung.	188
2.2.2.5.1	Grundlagen aufbauorganisatorischer Überlegungen	188
2.2.2.5.2	Strukturelemente der Leitung der Projektsteuerung	189
2.2.2.5.3	Die Aufbauorganisation beim Multiprojektmanagement.	189
2.2.2.5.4	Die Projektsteuerungs-ARGE	191
2.2.2.5.5	Projektsteuerungssystem.	192
2.2.2.5.6	Vertretungsmacht des Projektmanagers und des Projektsteuerers . . .	193
2.2.2.6	Unternehmer- und Planereinsatzformen.	299
2.2.2.6.1	Allgemeine Grundsätze	299
2.2.2.6.2	Einzelplaner und Generalplaner	204
2.2.2.6.3	Vergabe an Einzelunternehmer	205
2.2.2.6.4	Paketvergabe.	207
2.2.2.6.5	Vergabe an Generalunternehmer und Totalunternehmer	209
2.2.2.6.6	Der Generalunternehmervertrag mit garantiertem Maximumpreis (GU-GMP)	216
2.2.2.6.7	Construction Management.	223
2.2.2.6.8	Auswirkungen der unterschiedlichen Einsatzformen auf das Projektmanagement	225
2.2.2.7	Ablauforganisation des Projektes.	226
2.2.2.7.1	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

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 Baublauf 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 Vergabeinheiten 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

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

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 Projektsteuerleistungen	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

2.2.2.7.6 *Projekthandbuch*

Eine wesentliche Organisationsaufgabe der Projektsteuerung besteht darin, das Gesamtprojekt **transparent zu steuern**. Speziell große Projekte mit ungewöhnlich vielen Beteiligten und langen Planungs- und Durchführungszeiten erfordern von Beginn an ein durchdachtes System der Informationserfassung, Verteilung und Verarbeitung sowie ein System der Dokumentation von Schriftstücken, Protokollen, Berechnungen und Plänen (**Dokumentenmanagement**).²⁶⁷ Die Informationsflut ist bei komplexen Projekten so groß, dass die Abwicklung zumeist ohne Einsatz einer geeigneten Datenbank des Projektsteuerers nicht möglich ist.²⁶⁸ Einzelheiten des EDV-Einsatzes, insbesondere die eingesetzte Software und die Rechte am Datenbestand (auch bei vorzeitiger Auftragsbeendigung) sowie Zugriffsbefugnisse durch den Auftraggeber sollten vertraglich festgelegt werden. 366

Die Ergebnisse der Klärung der Projektorganisation werden in einem Projekthandbuch dokumentiert (Lieferobjekt der 9. Grundleistung aus dem Handlungsbereich Organisation nach AHO-Heft 9 [6. Auflage 2025]). Teilweise wird zwischen einem Organisationshandbuch, welches bis zum Abschluss der Planungsphase geführt wird und einem Projekthandbuch ab diesem Zeitpunkt differenziert. Der Begriff Projekthandbuch ist etwas irreführend, weil nicht zwingend ein schriftlich verkörpertes »Buch« geliefert werden muss. Wohl hat die Projektsteuerung die notwendigen Daten in aufbereiteter Form zur Verfügung zu stellen, ggf. in digitaler Form (je nach vertraglichen Vorgaben). Vorübergehend, etwa bis zur 4. Auflage, hatte das AHO-Leistungsbild gar nicht mehr von einem Projekthandbuch, sondern nur noch von »projektspezifischen Organisationsvorgaben« gesprochen. In der Sache hat sich durch die unterschiedlichen Begrifflichkeiten nichts geändert. 367

Das Organisations-/Projekthandbuch enthält i.d.R. eine Beschreibung der Projektziele und eine Projektgliederung/einen **Projektstrukturplan** (Organigramm – dazu Rdn. 174). Es folgt alsdann die **Liste der Projektbeteiligten**, wobei diese nach ihren Aufgaben und nach ihren Anschriften, Vertretern usw. spezifiziert werden. Auch **Standardabläufe** (Regelabläufe) für sich wiederholende Projektprozesse sind im Organisationshandbuch zu dokumentieren. 368

Typischerweise schließt sich eine **Projektcodierung** an, die eine Codierung der Objekte und Bauteile, der Pläne und der Aktenordnung/Registrierung enthält. Speziell die Codierung von Plänen ist bei größeren Projekten von erheblicher Bedeutung. Anhand der Codierung auf dem Plankopf muss eindeutig erkennbar sein, wer den Plan erstellt hat, welcher Plantyp vorliegt, welche Bauteile und Ebenen angesprochen werden und welchen Änderungsstand der Plan ausweist. Zusätzlich müssen Änderungen entweder auf dem Plankopf oder in einer beiliegenden Tabelle genau spezifiziert werden, um später feststellen zu können, wer die Änderung veranlasst hat und durch wen sie im Plan umgesetzt wurde.²⁶⁹ Dabei sollten die Definitionen für Bauzeichnungen nach der DIN 1356–1 berücksichtigt werden. 369

Institutionelle Auftraggeber verwenden oft **CAFM-Pflichtenhefte**,²⁷⁰ die Bestandteil eines Projekthandbuchs werden, aber auch selbständige Vertragsanlagen für Planungsverträge sein können. Diese enthalten als Vorgabe für den Planungs-, Ausführungs- und späteren Gebäudemanagementprozess Festlegungen zum Datenaustausch, zur Kennzeichnungssystematik für das Gesamtprojekt, Vorgaben für die CAD-Bearbeitung, Datenbankbeschreibung und Dokumentation. Mit der Einführung von digitalen Abwicklungsmethoden werden auftraggeberseitige Anforderungen auch als Auftraggeberinformationsanforderungen (AIA) vorgegeben. 370

267 Zur Dokumentenbeförderung und Dokumentenverteilungsmatrix vgl. Lock, Projektmanagement, S. 384, 385.

268 Vgl. Aßmann, in: VDI-Berichte 528, Projektsteuerung und Bauleitung, S. 1, 37.

269 Vgl. Kochendörfer/Liebchen/Viering, Bau-Projekt-Management, 2021, S. 191; zum Zeichnungsmanagement auch Volkmann, DAB 2000, 443.

270 CAFM= Computer Aided Facility Management System.

- 371 Das Organisations-/Projekthandbuch enthält überdies die Ergebnisse der Festlegungen zum **Besprechungs- und Berichtswesen**.
- 372 Das Organisations- und Projekthandbuch ist dem **Projektfortschritt** anzupassen. Die ursprünglich festgelegte Aufbauorganisation ist nach Vergabe der Leistungen der Architekten und Fachplaner sowie der ausführenden Unternehmer um die neuen Projektbeteiligten zu ergänzen, bei Generalunternehmern werden zweckmäßigerweise auch die Nachunternehmer mit den jeweiligen Ansprechpartnern und Fachbauleitern aufgeführt.²⁷¹
- 373 Im Falle der Einschaltung eines Juristischen Projektmanagements wird das Projekthandbuch des Projektsteuerers um das Juristische Projekthandbuch ergänzt. Das **Juristische Projekthandbuch** ist die Grundlage für ein erfolversprechendes Vertragsmanagement.²⁷² Es beinhaltet eine Vertragsanalyse und die Umsetzung der vertraglichen Anforderungen in Regelabläufe für die operative Praxis. In der Regel ist es mit einem Schlagwortverzeichnis versehen, das den Projektleiter in die Lage versetzt, bei typischen Problemlagen der Projektrealisierung sogleich die zu treffenden und vertragsgemäßen Schritte zu erkennen und zutreffend umzusetzen.²⁷³
- 374 Für den **Aufbau von Organisations- und Projekthandbüchern** gibt es eine Reihe von Vorschlägen. Ein Aufbaukonzept ist nachfolgend abgedruckt. Die konkrete Bauaufgabe sowie der Zeitpunkt und der Umfang der Projektsteuerungsbeauftragung bestimmen, welcher Aufbau im Einzelfall zweckmäßig ist.
- 375 Gliederung des Organisations- und Projekthandbuchs nach Diederichs²⁷⁴.

Organisationshandbuch	Projekthandbuch
1 Beschreibung der Bauaufgabe	1 Projektziele
2 Beschreibung der Projektziele	2 Nutzerforderungen
3 Aufbauorganisation/die Projektbeteiligten	2.1 Nutzerbedarfsprogramm NBP
4 Beschreibung der Ablauforganisation	2.2 Weitere Nutzererfordernisse
4.1 Vorgesehenes Verfahren der Planungs- und Bauabwicklung	3 Planungsunterlagen
4.2 Inhalte der Planungsphasen	4 Stand der Baugenehmigungsverfahren
4.3 Projektänderungen/Projektergänzungen während der Planung und Ausführung	5 Flächen und Kubaturen (mit jeweiligem Planungsstand)
4.4 Planungsfreigaben	6 Qualitäten
4.5 Regelschema Planumlauf für Ausführungsplanung	6.1 Baubeschreibung
4.6 Regelschema für Rechnungsprüfung/-legung	6.2 Raumbuch
5 Besprechungen	6.3 Sonstige Festlegungen
5.1 Nutzer-/Projekt-/Ablauf-/Planungs-/Baubesprechungen	7 Kosten
6 Informationsfluss und Berichtswesen	7.1 Kostenermittlungen
6.1 Informationssystem	7.2 Sonstige Kostengrößen
6.2 Verteilerliste, Schriftstücke, Zeichnungsunterlagen	8 Termine
6.3 Gestaltung des Schriftfeldes auf Zeichnungen	8.1 Terminpläne
6.4 Plan-, Gebäude- und Raumcode	8.2 Terminänderungen und Maßnahmen
6.5 Registrierung	
7 Verzeichnis der Anlagen	

- 376 Die klare und transparente Steuerung von Projekten muss zwar als Grundlage jeder professionellen Projektsteuerertätigkeit angesehen werden. Gleichwohl darf die Bedeutung der **Standardisierung von Erfahrungswissen** in Handbüchern und Ablaufbeschreibungen nicht überschätzt werden. Empi-

271 Homola, in: AHO-Fachkommission Projektsteuerung, S. 66.

272 Vgl. Volkmann, DAB 2001, 36, 37.

273 Vgl. Hunger, in: Kapellmann u.a., Juristisches Projektmanagement, Rn. 900 f.

274 In Anlehnung an Diederichs, Leitfaden zum Projektsteuerungsvertrag, S. 23/24.

rische Untersuchungen haben gezeigt, dass der Projekterfolg nicht nur von der Formalisierung der Entscheidungsprozesse (formalistisches Projektmanagement) abhängt, sondern auch, wenn nicht gar vornehmlich von der Befähigung des Projektleiters kontextuell richtig zu entscheiden (dynamisches Projektmanagement).²⁷⁵

2.2.2.7.7 Risikomanagementsysteme

Ein **wichtiger Bestandteil von Projektsteuerungsleistungen** in der Bau- und Immobilienwirtschaft ist das Risikomanagement.²⁷⁶ Zu viele Projekte schlagen fehl und vernichten eingesetztes Kapital. Dementsprechend ist das Risikomanagement seit geraumer Zeit Bestandteil der Projektmanagementleistungsbilder in Deutschland. Mit der 4. Auflage des AHO-Leistungsbildes und der Honorarordnung ist die ursprüngliche Beschränkung der Leistung des Risikomanagements auf allein technologische Risiken aufgegeben worden. Nunmehr gehört die Mitwirkung beim Risikomanagement in den übertragenen Handlungsbereichen des Projektsteuerers zu den Grundleistungen der Projektsteuerung.

Grundsätze und allgemeine Leitlinien für das Risikomanagement sind in der **Norm DIN ISO 31 000:2018–10 Risikomanagement-Leitlinien** beschrieben. Die Normtexte beinhalten eine sektorenübergreifende Darstellung allgemeiner Grundsätze des Risikomanagements.

Die konkreten Anforderungen an das Risikomanagement eines Projektsteuerers sind in der Kommentierung zum AHO-Leistungsbild der Projektsteuerung nach Heft 9 (2025) enthalten. Danach hat sich der Projektmanager mit Risikostrategien zu befassen und sich insoweit mit dem Auftraggeber abzustimmen. Es sind Risiken zu identifizieren, in der Regel in Risikolisten und diese sind zu bewerten und Maßnahmen sind auf dieser Grundlage vorzuschlagen. Gleichzeitig wird hervorgehoben, dass bei sehr hohen Anforderungen an das Risikomanagement eine Beauftragung einer Besonderen Leistung gemäß AHO-Heft Nr. 19, Kapitel 5 zu prüfen ist. Im AHO-Heft 19 ist ein ausführliches Leistungsbild für ein umfassenderes Risikomanagement enthalten. Es ist im jeweiligen Einzelfall zu prüfen, ob daraus zusätzliche Leistungen für das konkrete Projekt in einem Projektsteuerungsvertrag aufzunehmen sind.

Bei **komplexen Projekten** können sich **besondere Anforderungen** an Risikomanagementsysteme stellen, die von einem Projektsteuerer mit seinem technisch-wirtschaftlichen Sachverstand nicht ohne weiteres beherrschbar sind bzw. angeboten werden können. Bei großen Projekten kommen betriebswirtschaftliche Risikomanagementmodelle zur Anwendung.²⁷⁷

2.2.2.7.8 Vertragsformen und Vertragsmanagement

Zwischen den gewählten Einsatzformen für das Projektmanagement, der Planer und der ausführenden Unternehmen sowie den zur Verfügung stehenden Vertragstypen bestehen Zusammenhänge (vgl. auch Rdn. 274). Der Fertigstellungsgrad der Planung und bestehende Informationsdefizite bestimmen weitgehend die Notwendigkeit der Funktionsübertragung von Planungsrisiken wie auch von Projektmanagementaufgaben. Ist die Planung abgeschlossen und stehen alle erforderlichen Informationen zur Verfügung, kann die Projektrealisierung mit **Einzelunternehmern** und **Einheitspreisverträgen** durchgeführt werden. Das Mengenermittlungsrisiko liegt bei diesen Verfahren beim Bauherrn. Die endgültigen Massen und Kosten werden erst bei Aufstellung der Schlussrechnung ermittelt. Ggf. pauschalieren die Vertragsparteien auf der Basis eines EP-Leistungsverzeichnisses die Vergütung. Im Falle der Vereinbarung eines Pauschalpreises entsteht dann regelmäßig ein **Detailpauschalvertrag**, weil die Leistung detailliert bestimmt ist, die Vergütung allerdings mengenunabhängig ausgestaltet wird. Der Wechsel vom Einheitspreisvertrag zum Pauschalpreisvertrag hat wiederum Folgen für das

275 Vgl. Gemünden/Lächler, Projektmanagement 1998, 3, 11.

276 Dazu Viering/Liebchen/Kochendörfer, S. 311.

277 Vgl. etwa Oleniczak, Flughafen Frankfurt: Großprojekt Flugsteig A-Plus Risikomanagement aus kaufmännischer Sicht – Ein Praxisbeitrag, in: Projektmanagement aktuell 2014, Heft 3, 31 f.

Kostencontrolling, denn im letzteren Fall spielen Mengenabweichungen bei der Rechnungsprüfung grundsätzlich keine Rolle.²⁷⁸

- 382 Bei dem Generalunternehmer- und Totalunternehmereinsatz wird überwiegend mit **funktionalen Leistungsbeschreibungen** gearbeitet.²⁷⁹ Die Projektziele werden vornehmlich durch juristisch beeinflusste Zielvorgaben geprägt. Diese detaillierte Beschreibung von Einzelleistungen tritt zurück. Die Planungsprozesse sind nicht mehr mit einem klaren Handlungsprogramm versehen. Der Verlust von Vorsteuerung erfordert eine Kompensation durch verstärktes Projektcontrolling, nämlich die ständige Rückkopplung der einzelnen Planungsschritte im Sinne von Soll-Ist-Kontrollen. Außerdem treten vornehmlich juristisch geprägte Auslegungsprobleme zum Bausoll in den Vordergrund.
- 383 Überwiegen in diesem Zusammenhang noch detaillierte Leistungsvorgaben, die lediglich mit einer Komplexitätsklausel versehen sind (im Sinne einer Schlüsselfertiganforderung), dann liegt ein sog. **einfacher Globalpauschalvertrag** vor. Besteht die Leistungsbeschreibung ausschließlich in einem Leistungsprogramm, ist von einem **komplexen Globalpauschalvertrag** auszugehen, wobei in der Praxis verschiedene Zwischenformen eine Rolle spielen. Je nach Vertragstyp verändern sich die Grundlagen und Prüfkriterien des Nachtragsmanagements.
- 384 Zusammenhang zwischen Unternehmereinsatzform und Vertragsform²⁸⁰

Einsatzform Vertragsform	Einzelunternehmen Fachlosvergabe	Teil-GU Gewerkepaketvergabe	Generalunternehmer AG-seitige Ausführungsplanung	Generalunternehmer AN-seitige Ausführungsplanung	Totalunternehmer
Einheitspreisvertrag	✓	○	○	--	--
Kostenerstattungsvertrag (mit GMP)	✓	✓	✓	✓	✓
Detailpauschalvertrag	✓	✓	✓	✓	✓
Globalpauschalvertrag	--	✓	✓	✓	✓
✓ geeignet ○ weniger geeignet -- nicht geeignet					

- 385 Durch eine **funktionale Ausschreibung** erspart der Auftraggeber die Positionsbeschreibung und Mas-senermittlung und ggf. Planungsaufgaben.²⁸¹ Typischerweise ist mit der funktionalen Ausschreibung ein **Pauschalpreis** verbunden, weil die Einzelleistungen der Ausführung vom Auftraggeber nicht mehr ermittelt und dargestellt werden (können), so dass der Bieter auch keine Preise für Einzelleistungen angeben muss. Ist ein Pauschalvertrag zustande gekommen, geht das Mengenrisiko grundsätzlich auf den Unternehmer über. Verändert der Auftraggeber die **Mengenermittlungskriterien**, führt dies grundsätzlich auch bei Pauschalverträgen zu Vergütungsanpassungen.²⁸²

278 Vgl. OLG Schleswig, Urt. v. 30.09.1999 – 7 U 196/98, BauR 2000, 1201; auch OLG Karlsruhe, Urt. v. 22.12.1998 – 17 U 220/96, IBR 2000, 361.

279 Vgl. Empfehlungen des AHO zur Definition und Anwendung der Funktionalausschreibung, Nr. 10 der Schriftenreihe der AHO, 1998.

280 Vgl. zum Teil abweichend Ahrens/Bastian/Muchowski, Handbuch Projektsteuerung – Baumanagement, S. 369 ff.

281 Vgl. dazu im Einzelnen Kapellmann/Schiffers, Baumarkt 1998, Heft 6, 42, 43.

282 Vgl. Kapellmann/Schiffers, Vergütung, Nachträge und Behinderungsfolgen beim Bauvertrag, Band 2, Rn. 41 ff.

- Die Ausschreibungsform der **funktionalen Ausschreibung bietet sich an**, 386
- wenn auch der planerische Entwurf für die Leistungen dem Wettbewerb unterstellt werden soll, um die technische, wirtschaftliche und gestalterisch beste und funktionsgerechteste Lösung der Bauaufgabe zu ermitteln,
 - wenn die Leistungen so stark vom technischen Know-how des Unternehmers abhängen, dass die Einheitspreisausschreibung nicht sinnvoll erscheint (z.B. Fassade, haustechnische Anlagen, Aufzüge usw.),
 - die Vergabe an einen (oder mehrere) Generalunternehmer angestrebt wird,
 - die geringe Bearbeitungstiefe der technischen Unterlagen eine seriöse Einzelausschreibung (noch) nicht zulässt,
 - die Planungsphasen auf die Werkplanung (terminlich) nicht abgestimmt werden können.²⁸³
- Die **Gefahren der funktionalen Ausschreibung** für den Auftraggeber liegen in der Ungenauigkeit der vorgegebenen Leistungsinhalte sowie der fehlenden Markttransparenz der Preise.²⁸⁴ Planungskosten werden nicht erspart, sondern auf einen anderen unmittelbaren Kostenträger (nämlich den Auftragnehmer) übertragen (der diese Kosten allerdings in seine Angebotskalkulation einstellen wird). Für den Auftragnehmer sind mit funktionalen Ausschreibungen Risikoübernahmen (aus dem Bereich Mengenermittlung und Planung) verbunden.²⁸⁵ 387
- Sofern eine ausreichend sichere Planungsbasis erarbeitet worden ist, kann im Rahmen von Leistungsverträgen eine **feste Vergütung** vereinbart werden (etwa ein Pauschalpreis bei einem Schlüsselfertigbauvertrag). Bestehen noch erhebliche Planungs- und Informationsunsicherheiten, muss der Auftraggeber – will er nicht unwirtschaftliche Kalkulationszuschläge in Kauf nehmen – regelmäßig auf cost-plus-fee-Verträge/Selbstkostenerstattungsverträge ausweichen.²⁸⁶ 388
- In der Projektpraxis finden sich hybride Modelle mit **Modifizierungen einer reinen Funktionalausschreibung** (der Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm). Zur näheren Konkretisierung des Bausolls fertigen Architekten und Fachingenieure nicht nur Entwurfszeichnungen, sondern auch vorgezogene **Leitdetails** aus dem Bereich der Ausführungsplanung. Diese werden ergänzt durch eine detaillierte Baubeschreibung und zum Gegenstand von Bauverträgen gemacht.²⁸⁷ Leitdetails sind dabei Detailzeichnungen im Maßstab 1: 1, 1: 10, 1: 20, aus denen wesentliche, die Gestaltung des späteren Gebäudes bestimmende Angaben zur Detailgestaltung hervorgehen.²⁸⁸ 389
- Die **Handlungsspielräume des Projektmanagements** werden durch das geschaffene projektspezifische Vertragswesen kanalisiert. Die jeweiligen rechtlichen Anforderungen müssen nicht nur erfasst und ggf. auch dem Projektfortschritt entsprechend fortgeschrieben werden. Sie bedürfen auch des planmäßigen, managementmäßigen Einsatzes im Projekt. 390
- Die **Vertragsplanung**, u.a. die modulare Strukturierung verschiedener Verträge für ein Großprojekt, die vorausschauende Integration der Anforderungen des Projektmanagements in Vertragsinhalte wie auch die Umsetzung der Vertragsinhalte in die Prozesse des Projektes (etwa bei der Abwicklung von Nachtragsforderungen) sind regelmäßig ohne Einsatz qualifizierter Projektjuristen nicht möglich 391

283 Dazu Volkmann, DAB 2002, 43, der einen weiteren Grund anführt, nämlich dass »der Auftraggeber es so will«.

284 Auch die Gewerkegruppenvergabe ist i.d.R. mit einer Funktionalausschreibung und einem Pauschalpreis verbunden; vgl. zur Funktionalausschreibung auch Bartsch, Bauwirtschaft 1999, Heft 9, 24, Heft 10, 21; zu den vergaberechtlichen Grenzen Fett, DAB 1999, 1181.

285 Dazu im Einzelnen Rebmann, Baumarkt 2006, 25 f.

286 Vgl. in diesem Zusammenhang auch Collier, Construction Contracts, S. 46, 75, 77.

287 Vgl. im Einzelnen, auch zum Aufbau entsprechender Baubeschreibungen, Schulte Strathaus/Schümann, in: Schäfer/Conzen, Immobilien-Projektentwicklung, 2019, S. 473 f.

288 Vgl. zu typischen Leitdetails Schulte Strathaus/Schümann, in: Schäfer/Conzen, Immobilien-Projektentwicklung, 2019, S. 475 f.