

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XV
Literaturverzeichnis .....	XIX
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Untersuchungsgegenstand .....	1
1.2 Berufsbild des Vertragsmanagers .....	2
<b>2 Grundlagen des Bauvertragsmanagements .....</b>	<b>3</b>
2.1 Bauvertragsmanagement als Begriff mit drei Elementen .....	3
2.2 Bauverträge .....	3
2.3 Phasen des Bauvertragsmanagements .....	5
2.3.1 Vertragsplanung (Beschaffungs- und Vertragssysteme) .....	6
2.3.2 Vertragsdesign (Vertragsgestaltung) .....	6
2.3.3 Vergabe/Vertragsverhandlung .....	7
2.3.4 Vertragsabwicklung .....	7
2.3.5 Vertragsänderungen/Änderungsmanagement .....	7
2.3.6 Dokumentation, Controlling und Konfliktmanagement .....	8
2.4 Verträge und Vertragssysteme .....	8
2.5 Besonderheiten der Bauverträge .....	10
2.6 Zustandekommen und Auslegen von Verträgen .....	12
2.6.1 Angebot und Annahme .....	12
2.6.2 Kontrolle Allgemeiner Geschäftsbedingungen .....	13
2.6.3 Zur Auslegung von Verträgen .....	17
2.7 Bauvertragsprinzipien .....	25
2.8 Reformansätze .....	27
2.8.1 Neues Bauvertragsrecht im BGB (2017) .....	27
2.8.2 Reformansätze für Großprojekte .....	28
<b>3 Vertragsplanung (Beschaffungs- und Vertragssysteme) .....</b>	<b>30</b>
3.1 Erfassung der relevanten Beauftragungspakete .....	31
3.2 Methodik der Definition von Arbeitspaketen (Paketierung) .....	32
3.2.1 Vergabepakete Bau .....	33
3.2.2 Vergabepakete Planung .....	36
3.2.3 Vergabepakete Projektmanagement .....	37
3.3 Die Einsatzformen für die Projektbeteiligten .....	38
3.3.1 Unternehmereinsatzformen .....	38
3.3.2 Einsatzformen für Planungsbeteiligte .....	47
3.3.2.1 Beauftragung von Objekt- und Fachplanungsbeteiligten .....	47
3.3.2.1.1 Die Koordination bei der Einzelbeauftragung .....	47
3.3.2.1.2 Vollbeauftragung und stufenweise Beauftragung .....	47
3.3.2.1.3 Vergabe der Leistungsphase 1 bis 4 (5) einerseits und Leistungsphasen (6 bis) 8 nach HOAI an unterschiedliche Planungsbeteiligte .....	49
3.3.2.2 Beauftragung des Generalplaners .....	50
3.3.2.3 Beauftragung eines Planerteams mit separaten Verträgen .....	52
3.3.2.4 Besonderheiten bei Projekten mit hohen TA-Anteilen .....	52

3.3.2.5	Abnahme- und Inbetriebnahmemanagement/ Sachverständigenorganisation .....	53
3.3.2.6	Die Vertretungsberechtigung der Planungsbeteiligten .....	54
3.3.2.7	Besonderheiten bei der Vergabe von Planungs- und Bauleistungen im Infrastrukturbau .....	56
3.3.3	Einsatzformen für die Projektsteuerer/das Projektmanagement .....	57
3.3.4	Projektleitung .....	59
3.3.5	Die Einsatzformen aus aufbauorganisatorischer Sicht .....	61
3.3.6	Einzelplaner und Einzelunternehmen .....	61
3.3.7	Projektsteuerung, Einzelplaner und Einzelunternehmen .....	61
3.3.8	Projektcontrolling, Generalplanung und Generalunternehmung .....	62
3.3.8.1	Projektmanagement mit Einzelplanern und Einzelunternehmen .....	63
3.3.8.2	Projektmanagement/Baucontrolling mit Einzelplanern und Einzelunternehmen .....	63
3.3.8.3	Construction-Management (CM) .....	63
3.3.9	Generalplanermanagement .....	63
3.4	Die 6 Strategien der Bauvertragsgestaltung .....	66
3.4.1	Leicht verständliche Sprache und Visualisierung .....	67
3.4.2	Das Ziel des vollständigen Vertrages .....	67
3.4.2.1	Vollständigkeit als nicht erreichbares Ziel .....	68
3.4.2.2	Relationale Vertragstechnik .....	70
3.4.2.3	Vertragsmanagement der Schnittstellen Bau und Technik .....	70
3.4.3	Konsistente Vertragsgestaltung .....	71
3.4.3.1	Verträge für Projektentwickler .....	71
3.4.3.2	Abhängigkeiten von der grundstücksrechtlichen Projektstruktur .....	71
3.4.3.3	Steuerrecht .....	72
3.4.4	Faire und ausgewogene Verträge (einschließlich Partnering) .....	72
3.4.4.1	Recht und Macht im Bauvertragswesen .....	72
3.4.4.2	Faire und ausgewogene Verträge im Detail .....	74
3.4.4.3	Partnering .....	75
3.4.4.4	Partnering als projektbezogene Managementstrategie .....	75
3.4.4.4.1	Grundlagen .....	75
3.4.4.4.2	Grundsätzliches zum Partneringansatz .....	76
3.4.4.4.3	Erscheinungsformen von Partnering .....	76
3.4.4.4.4	Elemente eines partnerschaftlichen Vergabeprozesses .....	76
3.4.4.4.5	Elemente einer partnerschaftlichen Vertragsgestaltung .....	77
3.4.4.4.6	Die Partnering-Charta bzw. Partneringvereinbarung .....	77
3.4.4.4.7	Spezielle Partneringverträge: PPC 2000 und IPD-Verträge .....	83
3.4.4.4.8	Weiche Faktoren bei Partneringmodellen .....	84
3.4.4.4.9	Gefahren von Partneringmodellen .....	85
3.4.4.4.10	Insbesondere: Bonus-Malus-Abreden .....	85
3.4.4.4.11	Partneringbauverträge mit ausführenden Unternehmen .....	88
3.4.5	Standardisierung (des gesamten Vertragswesens) .....	90
3.4.6	Prozessorientiertes Gestalten/Lean-Management .....	96
3.4.7	Kontextuelle Einflüsse auf das Vertragsmanagement .....	100
3.4.8	Vertragsmanagement unter dem Blickwinkel des Risikomanagements .....	103
3.4.8.1	Grundlagen .....	103
3.4.8.2	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	103
3.4.8.3	Das Risikoprofil der Immobilien- und Bauwirtschaft .....	104
3.4.8.4	Elemente des Risikomanagements .....	106
3.4.8.5	Risikomanagementsysteme im Bauvertragsmanagement .....	111
3.4.9	Praxisbeispiel 4: Analyseaufgaben des Vertragsmanagers zum Projektrisiko .....	121

3.4.10	Sicherheiten und Versicherungen .....	123
3.4.10.1	Sicherheiten und Sicherheitenmanagement .....	123
3.4.10.1.1	Auftraggebersicherheiten: Sicherheiten, die der Auftragnehmer zugunsten des Auftraggebers bestellt ....	124
3.4.10.1.2	Auftragnehmersicherheiten: Sicherheiten, die der Auftraggeber zugunsten des Auftragnehmers stellt .....	128
3.4.10.1.3	Sicherheitenmanagement .....	130
3.4.10.2	Versicherungen .....	135
3.4.11	Projekt-Compliance .....	141
3.4.12	Vertragsrisikocheck und Due Diligence bei dem Erwerb von Projekten/Immobilien .....	143
<b>4</b>	<b>Vertragsdesign</b> .....	<b>147</b>
4.1	Arten von Bauverträgen .....	147
4.1.1	Leistungs- und Aufwandsverträge .....	148
4.1.2	Unterfälle von Leistungsverträgen: Einheitspreis- und Pauschalverträge .....	149
4.1.3	Typengemischte Verträge .....	152
4.1.4	Zusammenhänge zwischen Vertragsart und Leistungsbeschreibung .....	153
4.1.5	Zusammenhänge zwischen Leistungsbeschreibung und Vertragstypus/Unternehmereinsatzform .....	157
4.1.6	Methodik zur Auswahl der geeigneten Vertragsform .....	159
4.2	Zur Ausgestaltung der Projektverträge .....	160
4.2.1	Vertragsaufbau im Bauwesen .....	160
4.2.2	Kernvertragsregelungen bei Bauverträgen .....	166
4.2.2.1	Vergütungsformen .....	167
4.2.2.2	Änderungsmanagement .....	167
4.2.2.3	Terminregelungen .....	168
4.2.2.4	Vertragsstandards .....	168
4.2.2.5	Ausgestaltung als Einheitsvertrag oder Vertrag mit Allgemeinen Geschäftsbedingungen .....	171
4.2.2.6	Subunternehmerverträge/Nachunternehmerverträge .....	172
4.2.2.7	Verfügbarkeitsmodelle .....	173
4.2.3	Kernvertragsregelungen bei Planerverträgen .....	176
4.2.3.1	Rahmenbedingungen der Planungstätigkeit .....	176
4.2.3.2	3D-Planung und BIM .....	178
4.2.3.3	Beschreibung der Planungstätigkeit durch Planungsziele und funktionale Anforderungen .....	181
4.2.3.4	Nachhaltigkeit als Planungsziel .....	183
4.2.3.5	Value-Engineering .....	186
4.2.3.6	Leistungsbilder der Planung .....	188
4.2.3.7	Rechtsquellen und Vertragsmuster .....	191
4.2.3.8	Besonderheiten bei großen Projekten .....	192
4.2.3.9	Terminplanung der Planung .....	194
4.2.3.10	Vergütung der Planungsleistungen .....	195
4.2.3.11	Freigaben und Abnahme von Planungsleistungen .....	196
4.2.3.12	Planungshaftpflichtversicherungen .....	197
4.2.3.13	Abhängigkeiten und Machtverhältnisse .....	198
4.2.3.14	Paralleles Planen und Bauen .....	199
4.2.4	Kernvertragsregelungen bei Projektmanagementverträgen .....	201
4.3	Kumulativleistungsträger und Schlüsselfertigverträge .....	208
4.3.1	Grundlagen des Schlüsselfertigvertrages .....	208
4.3.2	Die Leistungsbeschreibung bei Schlüsselfertigverträgen .....	211

4.4	Besondere Formen von Schlüsselfertigverträgen .....	219
4.4.1	Das GU-GMP-Modell.....	219
4.4.2	Construction-Management .....	221
4.4.3	Das Modell »wachsender GU« – Stufenverträge für GU-Leistungen (Zielkostenverträge) .....	222
4.4.4	Alliance-Projekte.....	225
<b>5</b>	<b>Vergabe/Vertragsverhandlungen: Die Beauftragung der Projektbeteiligten .....</b>	<b>231</b>
5.1	Grundlagen .....	231
5.2	Marktvorbereitung und -bearbeitung .....	231
5.3	Die Suche nach dem angemessenen Preis-/Leistungsverhältnis.....	232
5.4	ARGE-Bildung .....	234
5.5	Vertraulichkeit und Korruptionsvermeidung.....	235
5.6	Verhandlungen und Verhandlungsteams.....	235
5.7	Verhandlungstechnik.....	236
<b>6</b>	<b>Vertragsabwicklung .....</b>	<b>238</b>
6.1	Vorbemerkungen: Die Wirkkraft der Verträge bei der Abwicklung eines Bauprojektes.....	238
6.2	Vertragsmanagement der Termine .....	240
6.2.1	Die vertragliche Vereinbarung von Terminvorgaben.....	242
6.2.2	Fortschreibung der Termine .....	246
6.2.3	Termincontrolling.....	247
6.3	Bedenkenmanagement .....	247
6.4	Bemusterungsmanagement.....	249
6.5	Abnahmemanagement.....	255
6.6	Inbetriebnahmemanagement .....	263
6.7	Mängelmanagement.....	264
6.7.1	Mängelursachen und Mängelansprüche .....	265
6.7.2	Mängel wegen nicht zugelassener Bauprodukte.....	267
6.7.3	Mängelrechte bei Lieferleistungen.....	267
6.7.4	Nachbesserungsmanagement als Aufgabenstellung.....	268
6.7.5	Belastungsmanagement/Regressmanagement.....	269
6.8	Abrechnungsmanagement .....	269
6.9	Bauvertragsmanagement und Bauleistik.....	272
6.10	Nicht zu vergessen: Instandhaltungsleistungen .....	275
6.11	Rückbauverpflichtungen.....	279
<b>7</b>	<b>Vertragsänderungen und Änderungsmanagement .....</b>	<b>280</b>
7.1	Begriffe .....	281
7.2	Die häufigsten Nachtragsursachen in der Praxis .....	284
7.3	Juristische Grundlagen des Änderungsmanagements.....	286
7.3.1	Grobeinteilung von Änderungssachverhalten.....	286
7.3.2	Weitergehende Auswirkungen von Änderungen und Behinderungen .....	290
7.4	Einzelheiten zu Vergütungsfolgen geänderter oder zusätzlicher Leistungen (Sachnachträge/Inhaltsnachträge).....	294
7.4.1	Sachnachträge bei angeordneten und nicht angeordneten Leistungsmodifikationen.....	294
7.4.2	Auftraggeberseitige Änderungsrechte nach BGB und VOB .....	295
7.4.3	Fortschreibung der der Vergütung bei Änderungssachverhalten .....	299

7.4.3.1	Vergütungsanpassung nach VOB/B und BGB .....	299
7.4.3.2	Die Kalkulation des Auftragnehmers – kein allgemeiner zivilrechtlicher Wertungsgesichtspunkt .....	302
7.4.3.3	Vertragsregelungen zu den Preisermittlungsgrundlagen .....	303
7.4.3.4	Baustellengemeinkosten (BGK) .....	304
7.4.3.5	Urkalkulation bei Nachunternehmervergaben .....	306
7.4.3.6	Gemeinkostenausgleichsberechnung .....	306
7.4.3.7	Einheitspreislisten .....	308
7.4.3.8	Ungedeckte Gemeinkosten .....	309
7.4.4	Vertragliche Regelungen zum Nachtragsmanagement .....	310
7.4.4.1	Klären des Änderungsbedarfs .....	310
7.4.4.2	Abgeltungsumfang .....	311
7.4.4.3	Dokumentation .....	311
7.4.5	Nachtragsleitfaden .....	312
7.4.6	Rückforderung von gezahlten Nachtragsvergütungen .....	315
7.5	Behinderungen und deren Folgen .....	317
7.5.1	Ablaufstörungen bei Bauprojekten .....	317
7.5.2	Folgen von Behinderungen .....	321
7.5.3	Baubetriebliche Nachweise .....	322
7.5.4	Pufferzeiten .....	326
7.5.5	Produktivitätsminderung .....	327
7.5.6	Beschleunigungen .....	327
7.5.6.1	Beschleunigungssachverhalte .....	327
7.5.6.2	Das Entscheidungsdilemma des Auftraggebers: Bauzeitverlängerung oder Beschleunigungsvergütung? .....	328
7.5.6.3	Zur Beauftragung von Beschleunigungsleistungen im Einzelnen .....	329
7.5.7	Vorkalkulation von Behinderungsfolgen .....	332
7.6	Formen der Geltendmachung von Claims .....	333
7.6.1	Einzelnachtrag und Vertragsänderung .....	333
7.6.2	Zur Bündelung von Claims – Paketclaims .....	339
7.7	Änderungsmanagementsysteme .....	341
7.7.1	Grundsätzliches .....	341
7.7.2	Was beinhaltet ein Nachtragsmanagementsystem? .....	343
7.7.3	Organisatorische Rahmenbedingungen für ein auftraggeberseitiges Änderungsmanagement .....	347
7.7.3.1	Unterschiedliche Anforderungen an die Nachtragsmanagementorganisation .....	347
7.7.3.2	Technisch-wirtschaftliches und juristisches Nachtragsmanagement .....	348
7.7.3.3	Organisationsvarianten des technisch-wirtschaftlichen Nachtragsmanagements (in Abhängigkeit von den Einsatzformen für die Projektbeteiligten) .....	349
7.7.3.4	Zusätzliches Team von Planungsbeteiligten für die Bewältigung des Änderungsmanagements .....	351
7.7.4	Allgemeine Grundsätze für die Umsetzung des Nachtragsmanagements .....	351
7.7.5	Praxisbeispiele: Formularwesen .....	353
7.8	Gebräuchliche Strategien der Projektbeteiligten bei Auseinandersetzungen um Nachträge .....	361
7.8.1	Strategien zur Qualität .....	362
7.8.2	Strategien zu Sachnachträgen (Kosten) .....	362
7.8.3	Strategien zur Bauzeit (Verzug/Behinderungen/Beschleunigung) .....	363
7.8.4	Das Machtgefüge der Beteiligten .....	363

7.8.5	Szenarien opportunistischer Claimstrategien .....	365
7.8.5.1	Szenario 1 – »Der claimorientierte Auftragnehmer« .....	365
7.8.5.2	Szenario 2 – »Der gutsherrenartige Auftraggeber« .....	366
7.9	Besonderheiten bei Großprojekten: Die hohe Kunst des Änderungsmanagements ...	367
<b>8</b>	<b>Konfliktmanagement, Dokumentation und Controlling .....</b>	<b>371</b>
8.1	Konfliktschlichtung im Bauwesen .....	371
8.2	Strukturiertes Konfliktschlichtungssystem nach der ÖNorm B 2118 (2006) .....	379
8.3	Vertragsdokumentation und -controlling .....	379
<b>9</b>	<b>Bauvertragsmanagementsysteme in der Praxis .....</b>	<b>382</b>
9.1	Bauvertragsmanagementsysteme der öffentlichen Hand .....	382
9.1.1	Die RBBau-Abwicklungssystematik .....	382
9.1.2	HVAB-STB .....	384
9.2	Praxisbeispiel: Nachtragsmanagement der Deutschen Bahn AG – Leitlinien zur einheitlichen Auftrags- und Nachtragskalkulation .....	386
9.3	Praxisbeispiel: Bauvertragsmanagementsysteme für private Auftraggeber und Auftragnehmer .....	386
9.3.1	Allgemeine Anforderungen .....	386
9.3.2	Exemplarische Geschäftsprozesse und Bauvertragsmanagementsysteme für private Auftraggeber .....	387
9.3.3	Praxisbeispiel: Exemplarische Geschäftsprozesse des Bauvertragsmanagements eines Auftragnehmers .....	389
9.3.4	Praxisbeispiel: Erfassung der Geschäftsvorfälle/Definition von Zuständigkeiten einzelner Abteilungen eines Fassadenbauunternehmens mit Entscheidungsvorschlag für die Geschäftsführung .....	390
9.3.5	Praxisbeispiel: Strukturierte Angebotslegung im Hochtiefkonzern (2006) ....	390
<b>10</b>	<b>Bauvertragsmanagement als interdisziplinäre Aufgabenstellung .....</b>	<b>393</b>
10.1	Lösungen und Prozesse .....	393
10.2	Rechtzeitige Einbindung .....	394
10.3	Vergütung der Aufgabe Recht im Bauvertragsmanagement .....	397
10.4	Softwareunterstützung .....	398
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>399</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>403</b>