

Eschenbruch

Bauvertragsmanagement

Gestaltung, Änderung und Abwicklung von Verträgen
sowie Konfliktbewältigung bei Bauprojekten

von

Prof. Dr. Klaus Eschenbruch

Fachanwalt für Bau- und Architektenrecht, Fachanwalt für Steuerrecht, vereidigter
Buchprüfer, Düsseldorf

Lehrbeauftragter an der RWTH Aachen, Lehrstuhl für Baubetrieb und Projektmanagement

1. Auflage

Werner Verlag 2017

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XV
Literaturverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Untersuchungsgegenstand	1
1.2 Berufsbild des Vertragsmanagers	2
2 Grundlagen des Bauvertragsmanagements	3
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
3 Vertragsplanung (Beschaffungs- und Vertragssysteme)	30
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
4	Vertragsdesign	147
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

Inhaltsverzeichnis

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
5	Vergabe/Vertragsverhandlungen: Die Beauftragung der Projektbeteiligten	231
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
6	Vertragsabwicklung	238
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 Bauglogistik	272
6.10	Nicht zu vergessen: Instandhaltungsleistungen	275
6.11	Rückbauverpflichtungen	279
7	Vertragsänderungen und Änderungsmanagement	280
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	Gebäuchliche 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

Inhaltsverzeichnis

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
8	Konfliktmanagement, Dokumentation und Controlling	371
8.1	Konfliktschlichtung im Bauwesen	371
8.2	Strukturiertes Konfliktschlichtungssystem nach der ÖNorm B 2118 (2006)	379
8.3	Vertragsdokumentation und -controlling	379
9	Bauvertragsmanagementsysteme in der Praxis	382
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
10	Bauvertragsmanagement als interdisziplinäre Aufgabenstellung	393
10.1	Lösungen und Prozesse	393
10.2	Rechtzeitige Einbindung	394
10.3	Vergütung der Aufgabe Recht im Bauvertragsmanagement	397
10.4	Softwareunterstützung	398
	Abbildungsverzeichnis	399
	Stichwortverzeichnis	403