

Hannsjörg Ahrens | Klemens Bastian |  
Lucian Muchowski

# Handbuch Projektsteuerung – Baumanagement

Ein praxisorientierter Leitfaden mit zahlreichen Hilfsmitteln  
und Arbeitsunterlagen

6., vollständig überarbeitete Auflage

Fraunhofer IRB Verlag

<https://doi.org/10.51202/9783798802993-1>

Generiert durch IP '3.144.1.58', am 02.05.2024, 18:16:23.

Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

**Handbuch**  
**Projektsteuerung –**  
**Baumanagement**



# Handbuch Projektsteuerung – Baumanagement

Ein praxisorientierter Leitfaden  
mit zahlreichen Hilfsmitteln und  
Arbeitsunterlagen

6., vollständig überarbeitete Auflage

Herausgegeben von:

- **Hansjörg Ahrens**
- **Klemens Bastian**
- **Lucian Muchowski**

**Fraunhofer IRB Verlag**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

ISBN (Print): 978-3-7388-0298-6

ISBN (E-Book): 978-3-7388-0299-3

Lektorat: Sigune Meister

Redaktion: Viola Pusceddu

Layout: Andrea Schlaich

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Herstellung: Andreas Preisling

Umschlaggestaltung: Stefan Flach, Köln

Druck: Westermann Druck Zwickau GmbH, Zwickau

Die hier zitierten Normen sind mit Erlaubnis des DIN Deutsches Institut für Normung e. V. wiedergegeben. Maßgebend für das Anwenden einer Norm ist deren Fassung mit dem neuesten Ausgabedatum, die bei der Beuth Verlag GmbH, Burggrafenstraße 6, 10787 Berlin, erhältlich ist.

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Fraunhofer IRB Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften.

Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI, VDE) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert werden, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.

© Fraunhofer IRB Verlag, 2021

Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Telefon +49 711 970-2500

Telefax +49 711 970-2508

[irb@irb.fraunhofer.de](mailto:irb@irb.fraunhofer.de)

[www.baufachinformation.de](http://www.baufachinformation.de)

# Vorwort

Bauprojekte erfordern den Einsatz moderner und komplexer Managementmethoden, sie binden Ressourcen und erzeugen Konfliktpotenziale. Solche Projekte sind daher vorausschauend zu planen und mit den betroffenen Beteiligten sorgfältig abzustimmen. Risiken müssen analysiert und unter Kontrolle gebracht werden. Entscheidungsträger sind rechtzeitig einzubinden.

Projektmanagement umfasst die Festlegung, die Steuerung und das Controlling

- der Ziele,
- der Aktivitäten,
- der Termine,
- der Kosten und
- der Mitwirkenden

bei der Vorbereitung, der Planung und der Durchführung von Projekten in allen Bereichen der Wirtschaft und Industrie.

Die 6. Auflage dieses Standardwerks zum Management und zur Steuerung von Projekten der Bau- und Immobilienwirtschaft orientiert sich noch stärker an dem Leistungsbild der AHO-Fachkommission »Projektsteuerung/Projektmanagement«. <sup>1</sup> Dadurch entsteht eine deutliche Verschränkung zwischen dem Leistungsbild als allgemeine Vorgabe und dem Handbuch als ergänzende Erläuterung und Kommentierung der Handlungsbereiche und Teilleistungen im Sinne einer systemischen Sichtweise.

Des Weiteren berücksichtigt diese Neuauflage die aktuellen Normen und Vorschriften. So wird in Kapitel 5 auf die neue DIN 276:2018-12 Bezug genommen. In Kapitel 7 sind die Änderungen im Rahmen der letzten Vergaberechtsreform eingearbeitet, wie z. B. das VgV-Verfahren, die elektronische Vergabe oder die Einheitliche Europäische Eigenerklärung (EEE).

Das Werk unterstützt eine ganzheitliche und integrierte Sicht des Bauens von der Projektentwicklung über die Projektvorbereitung, die Projektplanung und die Ausführung bis zur Abnahme und zum Betrieb eines Gebäudes. Dazu gehören neben den technischen auch die wirtschaftlichen und juristischen Aspekte eines Projekts. Diese unterschiedlichen Facetten des Bauprojektmanagements werden unter Mitwirkung entsprechender Experten dargestellt.

Das Handbuch ist gedacht als direktes Arbeits- und Hilfsmittel, das unabhängig von der Art eines Bauprojekts angewendet werden kann. Es richtet sich an Architekten, Ingenieure, Projektsteuerer, Bauabteilungen sowie Bauherren, Investoren und Verwaltungen.

Zusätzlich zum Buch werden zahlreiche Hilfestellungen in Form interaktiver **Formulare (F)** und **Checklisten (C)** online zum Herunterladen angeboten (<http://s.fhg.de/baumanagement-6A>). Anleitungstexte erläutern die Planungsformulare. Als Vorlagen für Standardsoftware (MS-Word u. a.) stehen die Formulare und Checklisten zur direkten Anwendung in der täglichen Projektarbeit sofort zur Verfügung und können sekundenschnell am PC bearbeitet werden – ausfüllen, ausdrucken, fertig! Sie gewährleisten eine sichere Koordination und Abwicklung der Projekte.

Das Handbuch als zentrales Projektmanagementinstrument wird damit zu einem integrierten Projektmanagementsystem erweitert und komplettiert.

<sup>1</sup> AHO 2020.



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>19</b>
<b>1.1</b>	<b>Projektmanagement in offenen Prozessen</b>	<b>20</b>
1.1.1	Projekte im Wandel	20
1.1.2	Neue Projektmanagement- und Prozessmodelle	20
1.1.3	Neue Anforderungen an das Projektmanagement	23
1.1.4	Fazit	27
<b>1.2</b>	<b>Aufgaben und Abgrenzungen</b>	<b>27</b>
1.2.1	Konstellation und Abgrenzung der Projektbeteiligten	27
1.2.2	Leistungen und Ziele des Projektmanagements	30
1.2.3	Die verschiedenen Rollen des Projektsteuerers	32
1.2.3.1	Der Bauherr als Projektsteuerer	32
1.2.3.2	Der Architekt als Projektsteuerer	33
1.2.3.3	Der Fachingenieur als Projektsteuerer	34
1.2.3.4	Der Bauleiter als Projektsteuerer	34
1.2.4	Die Projektorganisation – Ebenen und Ziele	35
1.2.4.1	Die Projektbeteiligten	35
1.2.4.2	Interne und externe Projektsteuerung	37
1.2.4.3	Ausblick auf eine bessere Projektorganisation	40
1.2.5	Abgrenzung von Objekt und Projekt	40
<b>1.3</b>	<b>Grundlagen des Projektmanagements</b>	<b>42</b>
1.3.1	Leistungsbild und Honorarordnung des AHO	42
<b>1.4</b>	<b>Technisches Projektmanagement TGA</b>	<b>52</b>
1.4.1	Qualitätssicherung TGA	53
1.4.2	Leistungsbild in den Planungsphasen LPH 1 bis 5	54
1.4.3	Leistungsbild im Vergabeprozess LPH 6 bis 7	57
1.4.4	Leistungsbild in der Ausführungsphase LPH 8	58
<b>1.5</b>	<b>Inbetriebnahmemanagement</b>	<b>58</b>
1.5.1	Allgemeine Erläuterung	58
1.5.2	Leistungen Stufe 1: Grundlagenermittlung	60
1.5.3	Leistungen Stufe 2: Planung des IBM	61
1.5.4	Leistungen Stufe 3: Durchführung des IBM	62
1.5.5	Leistungen Stufe 4: Abschluss des IBM	63

## Vorlagen zum Herunterladen zu Kapitel 1 (<https://s.fhg.de/baumanagement-6A>)

Formulare

F1.01.01 Inhaltsverzeichnis Projekthandbuch

F1.01.02 Liste der verfügbaren Formulare und Checklisten



<b>2</b>	<b>Projektablauf</b> .....	<b>65</b>
<b>2.1</b>	<b>Effiziente Planungs- und Bauabläufe durch Prozessmanagement</b> .....	<b>67</b>
2.1.1	Einleitung .....	67
2.1.2	Grundlagen der Prozesstheorie .....	68
2.1.3	Prozessanalyse und -optimierung .....	71
2.1.3.1	Prozessmodell .....	71
2.1.3.2	Durchlaufzeit .....	71
2.1.3.3	Informationsfluss .....	73
2.1.3.4	Organisationsgestaltung .....	73
2.1.4	Konzepte zur Prozessreorganisation .....	73
2.1.4.1	Business Process Reengineering .....	74
2.1.4.2	Kaizen .....	74
2.1.4.3	Business Transformation .....	75
2.1.5	Zusammenfassung .....	77
<b>2.2</b>	<b>Agiles Projektmanagement</b> .....	<b>77</b>
2.2.1	Lernen von der IT – Scrum und Kanban .....	77
2.2.2	Agil und lean – Prozesse planen und Arbeit steuern .....	80
2.2.3	Agil in der Planung – Struktur und Kreativität .....	81
2.2.4	Agil in der Bauleitung – Kooperation im Bau-Team .....	85
<b>2.3</b>	<b>Lean Construction Management</b> .....	<b>85</b>
2.3.1	Kooperativ planen und bauen .....	85
2.3.2	Taktplanung .....	90
<b>2.4</b>	<b>Gesamtprojektablauf</b> .....	<b>91</b>
2.4.1	Referenzmodell Leistungsphase 0: Projektentwicklung/Bedarfsplanung .....	95
2.4.2	Referenzmodell Leistungsphasen 1 und 2: Grundlagenermittlung und Vorplanung .....	99
2.4.3	Referenzmodell Leistungsphasen 3 und 4: Entwurfsplanung und Genehmigungsplanung .....	104
2.4.4	Referenzmodell Leistungsphase 5: Ausführungsplanung .....	113
2.4.5	Referenzmodell Leistungsphasen 6 und 7: Vorbereitung der Vergabe und Mitwirken bei der Vergabe .....	121
2.4.6	Referenzmodell Leistungsphase 8: Baudurchführung und Objektüberwachung ..	127

### Vorlagen zum Herunterladen zu Kapitel 2 (<https://s.fhg.de/baumanagement-6A>)

#### Checklisten

C2.01.01	Checklisten für die Projektvorbereitung/Grundlagenermittlung
C2.01.02	Bauherrenvorgaben
C2.01.03	Bestandsuntersuchung
C2.01.04	Baugrund
C2.01.05	Nachbarschaft
C2.01.06	Lagepläne im Maßstab 1 : 200, 1 : 500 und 1 : 1000
C2.01.07	Vertragsvorbereitung und -abschluss

- C2.02.01 Checklisten für die Vorplanung
  - C2.02.02 Checklisten für die Entwurfsplanung
  - C2.02.03 Checklisten für die Genehmigungsplanung
  - C2.02.04 Bauantrag Gebäude
  - C2.03.01 Checklisten für die Ausführungsplanung
  - C2.03.02 Zeichnungen allgemein
  - C2.03.03 Ausführungszeichnungen – Ansichten
  - C2.03.04 Ausführungszeichnungen – Fundamentpläne
  - C2.03.05 Ausführungszeichnungen – Geschossgrundrisse
  - C2.03.06 Ausführungszeichnungen – Schnitte
  - C2.03.07 Ausführungszeichnungen – Prüfung der Übereinstimmung
  - C2.03.08 Ausführungszeichnungen – ergänzende Hinweise
  - C2.03.09 Detailzeichnungen – Fenster und Türen
  - C2.03.10 Detailzeichnungen – Treppen
  - C2.03.11 Detailzeichnungen – Werksteinarbeiten
  - C2.03.12 Detailzeichnungen – erforderliche Detailzeichnungen
  - C2.03.13 Sonderzeichnungen für die Gebäudetechnik
  - C2.03.14 Sonderzeichnungen für den Stahlbau
  - C2.03.15 Sonderzeichnungen für den Stahlbetonbau – Fertigteile
  - C2.03.16 Sonderzeichnungen für den Stahlbetonbau – Stahlbetonzeichnungen
  - C2.03.17 Ausschreibung und Vorbereitung der Vergabe
  - C2.03.18 Auftragsvorbereitung und Mitwirkung bei der Vergabe
  - C2.04.01 Bauausführung
  - C2.04.02 Bauausführung – Arbeitsausführung
  - C2.04.03 Bauausführung – Aufgabe
  - C2.04.04 Bauausführung – Ausführungszeichnungen
  - C2.04.05 Bauausführung – Baustelle
  - C2.04.06 Bauausführung – Bautagebuch
  - C2.04.07 Bauausführung – Firmenkoordination
  - C2.04.08 Bauausführung – Projektdaten
  - C2.04.09 Bauausführung – Ergänzende Prüfungen und Abrechnung
  - C2.04.10 Bauausführung – Rohbauarbeiten
  - C2.04.11 Bauausführung – Überwachung
  - C2.04.12 Bauausführung – Verträge
  - C2.05.01 Gewährleistung und Haftung
  - C2.05.02 Leistungsabnahme
  - C2.05.03 Übergabe von Bauwerken und sonstigen baulichen Anlagen
  - C2.06.01 Checklisten zum Gebäudemanagement/Instandhaltung
  - C2.07.01 Checklisten zur Integration der Nutzerplanung
  - C2.08.01 Checkliste für Verkauf
- Formulare
- F2.01.01 Projektentwicklungsrichtlinie

<b>3</b>	<b>Handlungsbereich A: Organisation, Koordination, Information und Dokumentation</b>	<b>133</b>
<b>3.1</b>	<b>Allgemeines zur Projektdefinition</b>	<b>136</b>
3.1.1	Definition der Projektziele	136
3.1.1.1	Bedarfsplanung	136
<b>3.2</b>	<b>Projektstruktur</b>	<b>138</b>
3.2.1	Definition der Projektstruktur	138
3.2.2	Definition der Aktivitäten	141
3.2.3	Multiprojektstruktur	142
<b>3.3</b>	<b>Projektorganisation</b>	<b>142</b>
3.3.1	Ziele der Projektorganisation	142
3.3.2	Grundsätze der Projektorganisation	143
3.3.3	Grundstruktur der Projektorganisation	143
3.3.4	Festlegung von Zuständigkeiten und Informationswegen	144
<b>3.4</b>	<b>Projektkoordination</b>	<b>145</b>
3.4.1	Allgemeines	145
3.4.2	Koordination als Kernaufgabe der Planung	146
3.4.3	Verschiedene Bereiche der Koordination	148
3.4.3.1	Die übergeordnete Koordination	149
3.4.3.2	Die vertragliche Koordination	149
3.4.3.3	Die kostenmäßige Koordination	150
3.4.3.4	Die terminliche Koordination	150
3.4.3.5	Die technische Koordination	151
3.4.4	Die praxisnahe Koordination	151
<b>3.5</b>	<b>Die Führung des Projekts</b>	<b>153</b>
3.5.1	Teambildung	153
3.5.2	Spielregeln im Team	154
3.5.3	Der Problemlösungsprozess	155
3.5.4	Das Konfliktmanagement	156
<b>3.6</b>	<b>Das Besprechungswesen</b>	<b>157</b>
3.6.1	Allgemeines	157
3.6.2	Die Besprechungsorganisation	157
3.6.3	Protokolle mit verantwortlichem Bearbeiter	160
3.6.4	Die Aktivitätenverfolgung	161
3.6.5	Aufgaben der Projektsteuerung	161
<b>3.7</b>	<b>Das Protokoll- und Berichtswesen</b>	<b>162</b>
3.7.1	Protokollwesen	162
3.7.2	Die Strukturierung der Protokolle der Status- und Projektbesprechungen	163
3.7.3	Die Strukturierung der Planungsbesprechungsprotokolle	163
3.7.4	Die Strukturierung der Baubesprechungsprotokolle	164

3.7.5	Statusbericht . . . . .	164
3.7.5.1	Die Verteilerliste von Schriftstücken . . . . .	164
<b>3.8</b>	<b>Das Korrespondenzwesen . . . . .</b>	<b>165</b>
3.8.1	Ziel des Korrespondenzwesens . . . . .	165
3.8.2	Dokumentation . . . . .	166
3.8.3	Verteilung Schriftverkehr . . . . .	166
3.8.4	Schriftverkehr . . . . .	166
<b>3.9</b>	<b>Das Projekthandbuch . . . . .</b>	<b>166</b>
3.9.1	Allgemeines . . . . .	166
3.9.2	Zweck des Projekthandbuchs . . . . .	168
3.9.3	Vorteile und Nutzen . . . . .	170
3.9.4	Gliederung . . . . .	172
<b>3.10</b>	<b>Das Entscheidungs- und Änderungsmanagement . . . . .</b>	<b>176</b>
3.10.1	Änderungsrisiken während des Projektverlaufs . . . . .	177
3.10.2	Referenzmodell Entscheidungs- und Änderungsmanagement . . . . .	178
3.10.2.1	Das Formular für den Entscheidungs- und Änderungsantrag . . . . .	181
3.10.2.2	Liste der Änderungen . . . . .	181
3.10.2.3	Änderungsmöglichkeiten und Änderungskosten während des Projektverlaufs . . . . .	182
3.10.2.4	Kriterien des Entscheidungs- bzw. Änderungsantrags . . . . .	183
<b>3.11</b>	<b>Risikomanagement und Prävention . . . . .</b>	<b>183</b>
3.11.1	Risikoanalyse und -identifikation . . . . .	186
3.11.2	Risikobewertung . . . . .	186
3.11.3	Risikosteuerung und -überwachung . . . . .	187
3.11.4	Operatives Risk Management . . . . .	188

### Vorlagen zum Herunterladen zu Kapitel 3 (<https://s.fhg.de/baumanagement-6A>)

#### Formulare

F3.01.01	Projektstrukturplan (PSP) allgemein
F3.01.02	Projektstruktur- funktionsbezogen
F3.01.03	Projektstruktur - objektbezogen
F3.02.01	Organigramm der Projektorganisation allgemein
F3.02.02	Organigramm der Projektorganisation – Beispiel
F3.03.01	Projektbeteiligtenliste allgemein
F3.03.02	Projektbeteiligtenliste Adressenliste
F3.04.01	Festlegung der Gesprächskreise allgemein
F3.04.02	Festlegung der Gesprächskreise
F3.05.01	Verantwortlichkeiten Bauherr/Projektbeteiligte allgemein
F3.05.02	Verantwortlichkeiten Bauherr/Projektbeteiligte
F3.06.01	Verantwortlichkeiten der Sitzungsteilnehmer
F3.08.01	Projektbericht
F3.09.01	Sitzungskalender/Jour fixe
F3.09.02	Einladung zur Besprechung

F3.09.03	Anwesenheitsliste	
F3.09.04	Protokoll	
F3.09.05	Liste der offenen Punkte	
F3.12.01	Integration der Nutzerplanung	
F3.12.02	Nutzerbeteiligung	
F3.14.01	Planverzeichnis	
F3.14.02	Planeingangs- und Planausgangsliste	
F3.15.01	Entscheidungsmanagement	
F3.15.02	Entscheidungsvorlage	
F3.15.03	Liste der Entscheidungen	
F3.15.04	Änderungsantrag	
F3.15.05	Liste der Änderungen	
<b>4</b>	<b>Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten</b>	<b>191</b>
<b>4.1</b>	<b>Qualitätsformen im Projekt</b>	<b>193</b>
4.1.1	Einleitung	193
4.1.2	Definition der Qualität	193
4.1.3	Projektqualität	194
4.1.4	Maßnahmen zur Sicherung der Projektqualität	195
4.1.5	Objektqualität	197
4.1.6	Maßnahmen zur Qualitätskontrolle	199
<b>4.2</b>	<b>Qualitätssicherung Projektvorbereitung</b>	<b>201</b>
4.2.1	Bedarfsplanung	201
4.2.2	Nutzerorientierte Bedarfsplanung	205
4.2.2.1	Inhalte des Nutzerbedarfsprogramms	206
4.2.3	Standortbeurteilung	211
<b>4.3</b>	<b>Qualitätssicherung Planung</b>	<b>215</b>
4.3.1	Planprüfung und -freigabe	215
4.3.2	Bemusterungsverfahren	220
4.3.2.1	Ablaufplan des Bemusterungsverfahrens	220
4.3.2.2	Arten von Bemusterungen	221
4.3.3	Das Raumbuch	224
4.3.3.1	Zweck des Raumbuchs	224
4.3.3.2	Definition des Raumbuchs	225
4.3.3.3	Räume und Ausstattungen	226
4.3.3.4	Auflistungen	226
4.3.3.5	Kataloge	226
4.3.3.6	Raumtypen und ihre Nutzung	227
<b>4.4</b>	<b>Qualitätssicherung Ausführungsvorbereitung</b>	<b>227</b>
4.4.1	Ausführungszeichnungen/Werkstatt- und Montagepläne	227
4.4.2	Konformitätskontrolle der Planungsergebnisse	234

4.4.3	Überprüfen des Leistungsverzeichnisses als Vorbereitung der Vergabe . . . . .	238
4.4.4	Auswertung der Angebote . . . . .	243
4.4.5	Auswirkung der Nebenangebote . . . . .	251
<b>4.5</b>	<b>Qualitätssicherung Ausführung . . . . .</b>	<b>256</b>
4.5.1	Qualitätskontrolle . . . . .	256
4.5.2	Überwachung der Leistungserfüllung der Objektüberwachung . . . . .	257
4.5.3	Überprüfung der vertraglichen Leistungen und Vorbereiten der Abnahme . . . . .	257
<b>4.6</b>	<b>Qualitätssicherung Projektabschluss . . . . .</b>	<b>258</b>
4.6.1	Analysieren und Bewerten der Auflistung von Verjährungsfristen für Mängelansprüche . . . . .	258
4.6.2	Abnahme und Mängelbeseitigung mithilfe von IT-Tools . . . . .	258

#### **Vorlagen zum Herunterladen zu Kapitel 4 (<https://s.fhg.de/baumanagement-6A>)**

##### Checklisten

- C4.05.01 Checkliste für Qualitäten
- C4.05.02 Checkliste für Bemusterungen

<b>5</b>	<b>Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung . . . . .</b>	<b>261</b>
<b>5.1</b>	<b>Allgemeines . . . . .</b>	<b>263</b>
5.1.1	Zweck . . . . .	263
5.1.2	Sieben Fehler in der Bauplanung . . . . .	264
5.1.3	Verantwortung und Entscheidungen der Auftraggeber bei Bauinvestitionen . . . . .	265
5.1.3.1	Baukostenkontrolle als Konzept verbesserter Entscheidungsorganisation . . . . .	265
5.1.3.2	Verantwortung für Kostensicherheit und wirtschaftliches Bauen . . . . .	265
5.1.3.3	Inhalte von Bauherrenentscheidungen . . . . .	266
5.1.3.4	Der Bauherr und seine Entscheidungsgremien . . . . .	267
5.1.3.5	Projektdurchführung . . . . .	267
5.1.4	Zusammenfassung . . . . .	269
<b>5.2</b>	<b>Grundlagen der Kostenplanung . . . . .</b>	<b>270</b>
5.2.1	Begriffsdefinition nach DIN 276 . . . . .	270
5.2.2	Kostengliederung . . . . .	279
5.2.3	Kostenermittlungsschritte in den Leistungsphasen der HOAI . . . . .	281
5.2.3.1	Kostenrahmen . . . . .	281
5.2.3.2	Kostenschätzung . . . . .	281
5.2.3.3	Kostenberechnung . . . . .	282
5.2.3.4	Erweiterung der Kostenberechnung zum Kostenanschlag . . . . .	282
5.2.3.5	Kostenfeststellung . . . . .	282
5.2.4	Von der Kostenermittlung zur Kostenplanung . . . . .	282
5.2.4.1	Verantwortung für Kostensicherheit und wirtschaftliches Bauen . . . . .	284
5.2.5	Ermittlungsmethoden und Kostensicherheit bei Herstellungskosten . . . . .	287

<b>5.3</b>	<b>Kosten in der Projektvorbereitung</b> .....	<b>295</b>
5.3.1	Allgemeine Verfahrensmerkmale .....	295
5.3.2	Koordination von Kostenermittlungen mit Finanz- und Investitionsplanung .....	295
5.3.2.1	Ermitteln und Beantragen von Investitions- und Fördermitteln .....	295
5.3.3	Kostenrahmen .....	302
5.3.3.1	Kostenrahmenplanung mit Bezug auf Nutzeinheiten .....	302
5.3.3.2	Kostenrahmenplanung mit Flächenbezug .....	303
5.3.3.3	Begleitende Wirtschaftlichkeitsprüfungen .....	307
5.3.4	Ziele und Zeitpunkte von Folgekostenermittlungen .....	308
<b>5.4</b>	<b>Kosten in der Planung</b> .....	<b>308</b>
5.4.1	Überprüfung der Kostenschätzung und Kostenberechnung .....	308
5.4.2	Kostenkontrolle als Grundlage der Kostensteuerung .....	314
5.4.2.1	Allgemeines .....	314
5.4.2.2	Kostenkontrolle als Dokumentation des Ist-Stands .....	315
5.4.2.3	Kostenkontrolle zur Haushaltsüberwachung .....	315
5.4.2.4	Kostenkontrolle als Komponente der Projektsteuerung .....	315
5.4.3	EDV-Software zur Kostenkontrolle .....	315
5.4.3.1	Vorgehensweise bei der Kostenkontrolle .....	315
5.4.3.2	Systematik Kostenmanagement .....	316
5.4.3.3	Kostenübersicht .....	316
5.4.3.4	Nachtragsliste .....	318
5.4.3.5	Einzelkontenblätter der Vergabeeinheiten .....	319
5.4.3.6	Kostensteuerung .....	320
5.4.4	Rechnungsprüfung der Planungsbeteiligten .....	324
5.4.5	Mittelbedarfs- und Mittelabflussplanung .....	324
5.4.6	Planungsbegleitende Wirtschaftlichkeitsprüfung .....	329
<b>5.5</b>	<b>Kosten in der Ausführungsvorbereitung</b> .....	<b>331</b>
5.5.1	Kostenanschlag .....	331
5.5.1.1	Überprüfen der Kostenermittlung in der Ausführungsvorbereitung .....	332
5.5.2	Prüfen der Soll-Werte auf Basis der Kostenberechnung/Vergabeeinheiten .....	332
5.5.3	Kostendeckungsnachweis .....	333
<b>5.6</b>	<b>Kosten in der Ausführung</b> .....	<b>333</b>
5.6.1	Rechnungsprüfung und Zahlungsfreigabe .....	333
5.6.2	Rechnungsprüfung der Rechnungen von ausführenden Unternehmen .....	340
5.6.2.1	Prinzipablauf der Rechnungsprüfung .....	340
5.6.3	Aufmaß und Nachweise zu den Abschlagsrechnungen .....	341
5.6.4	Belastungsanzeige, Bezahlung von Forderungen Dritter .....	342
5.6.5	Anlagen und Nachweise zu den Schlussrechnungen .....	342
5.6.6	Bearbeitung von Nachtragsangeboten .....	343
5.6.6.1	Erstellung eines Vergabevermerks für Nachaufträge .....	346

5.6.7	Claim Management, Nachtragsmanagement und Anti-Claim-Management . . . . .	346
5.6.7.1	Der Praxisunterschied zwischen Claim Management und Nachtragsmanagement . . . . .	346
5.6.7.2	Das Anti-Claim-Management . . . . .	348
5.6.7.3	Vergleich der Vorgehensweise von Claim Management, Nachtragsmanagement und Anti-Claim-Management . . . . .	349
<b>5.7</b>	<b>Projektabschluss . . . . .</b>	<b>352</b>
5.7.1	Überprüfen der Kostenfeststellung . . . . .	352
5.7.1.1	Kostenprüfung . . . . .	353
5.7.1.2	Prüfung der Angemessenheit von Kosten . . . . .	353
5.7.1.3	Revision der Kostenfeststellung . . . . .	353

### Vorlagen zum Herunterladen zu Kapitel 5 (<https://s.fhg.de/baumanagement-6A>)

Checklisten

C5.03.01 Checklisten zum Kostenmanagement

<b>6</b>	<b>Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik . . . . .</b>	<b>359</b>
<b>6.1</b>	<b>Allgemeines . . . . .</b>	<b>360</b>
6.1.1	Einführung . . . . .	360
6.1.2	Grundlagen zur Ablauf- und Terminplanung . . . . .	362
6.1.3	Instrumente der Ablauf- und Terminplanung . . . . .	363
6.1.3.1	Terminliste . . . . .	363
6.1.3.2	Der Balkenplan . . . . .	364
6.1.3.3	Der Netzplan . . . . .	365
6.1.3.4	Das Zeit-Weg-Diagramm . . . . .	366
<b>6.2</b>	<b>Hierarchie-Ebenen in der Terminplanung . . . . .</b>	<b>368</b>
6.2.1	Der Schärfegrad eines Terminplans . . . . .	368
6.2.2	Der Rahmenterminplan/Meilensteinplan eines Gesamtprojekts (Ebene 1) . . . . .	369
6.2.3	Der Generalterminplan eines Gesamtprojekts (Ebene 2) . . . . .	374
6.2.4	Der Grobterminplan für Planung und Ausführung (Ebene 3) . . . . .	379
6.2.5	Der Steuerungsterminplan (Ebene 4) . . . . .	388
6.2.6	Der Detail-/Feinterminplan (Ebene 5) . . . . .	397
<b>6.3</b>	<b>Terminplanung nach HOAI und AHO . . . . .</b>	<b>400</b>
6.3.1	Terminplanung gemäß HOAI . . . . .	400
6.3.2	Terminplanung gemäß AHO . . . . .	403
6.3.2.1	Terminplanung in der Projektvorbereitung (Stufe I) . . . . .	403
6.3.2.2	Die Terminplanung in der Planung (Stufe II) . . . . .	403
6.3.2.3	Die Terminplanung in der Ausführungsvorbereitung (Stufe III) . . . . .	404
6.3.2.4	Die Terminplanung in der Ausführung (Stufe IV) . . . . .	404
6.3.2.5	Die Terminplanung beim Projektabschluss (Stufe V) . . . . .	405



<b>6.4</b>	<b>Terminkontrolle und -steuerung</b> .....	<b>405</b>
6.4.1	Allgemeines .....	405
6.4.2	Fortschrittskontrolle, Soll-Ist-Vergleich und Analysen .....	406
6.4.3	Steuerungsmaßnahmen .....	409

#### Vorlagen zum Herunterladen zu Kapitel 6 (<https://s.fhg.de/baumanagement-6A>)

##### Checklisten

C6.01.01	Checkliste zur Terminplanung
C6.05.01	Checkliste zur Terminkontrolle

<b>7</b>	<b>Handlungsbereich E: Vergabearten, Verträge und Versicherungen</b> .....	<b>411</b>
<b>7.1</b>	<b>Allgemeines</b> .....	<b>413</b>
<b>7.2</b>	<b>Vergabearten</b> .....	<b>414</b>
7.2.1	Öffentliche Vergabe .....	414
7.2.1.1	Vergabeverordnung (VgV) .....	414
7.2.1.2	Oberschwellenbereich .....	416
7.2.1.3	Unterschwellenbereich .....	417
7.2.1.4	Ablauf der Vergabeverfahren .....	417
7.2.1.5	Die elektronische Vergabe .....	436
7.2.1.6	Die Einheitliche Europäische Eigenerklärung (EEE) .....	437
7.2.2	Die private Vergabe .....	438
<b>7.3</b>	<b>Planerverträge</b> .....	<b>438</b>
7.3.1	Formen von Planerverträgen .....	438
7.3.2	Die Öffentliche Vergabe im Oberschwellenbereich gemäß VgV .....	441
7.3.2.1	VgV-Verfahren als Planungswettbewerb .....	442
7.3.3	Die Öffentliche Vergabe im Unterschwellenbereich gemäß UVgO, VOL/A .....	444
<b>7.4</b>	<b>Bauleistungsverträge</b> .....	<b>444</b>
7.4.1	Bauvertragsformen .....	444
7.4.2	Das neue Bauvertragsrecht .....	446
7.4.3	Konventionelle Wettbewerbsformen .....	448
7.4.3.1	Die Fachlosvergabe .....	449
7.4.3.2	Die schlüsselfertige Vergabe .....	451
7.4.4	Konventionelle Bauvertragsarten .....	454
7.4.4.1	Übersicht über die Bauvertragsarten .....	455
7.4.5	Besondere Bauvertrags- und Managementkonzepte .....	458
<b>7.5</b>	<b>Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB)</b> .....	<b>468</b>
7.5.1	Die Öffentliche Vergabe von Bauaufträgen .....	470
7.5.2	Private Bauverträge .....	471
<b>7.6</b>	<b>Abnahme und Übergabe</b> .....	<b>471</b>
7.6.1	Begriff und Wirkungen der Abnahme .....	471
7.6.2	Veranlassen der Abnahme bzw. Abnahmewille des Auftraggebers .....	471

7.6.3	Öffentlich-rechtliche oder zivilrechtliche Abnahmeformen	472
7.6.3.1	Die Öffentlich-rechtliche Abnahme	472
7.6.3.2	Förmliche, rechtsgeschäftliche Abnahme (zivilrechtlich)	473
7.6.4	Überblick der Abnahmearten nach VOB/B Vertrag	475
<b>7.7</b>	<b>Versicherungen</b>	<b>477</b>
7.7.1	Bauversicherungen	477

## Vorlagen zum Herunterladen zu Kapitel 7 (<https://s.fhg.de/baumanagement-6A>)

### Checklisten

C7.04.01	Checklisten zum Vertragsmanagement
C7.04.02	Leistungsüberwachung Planer

### Formulare

F7.01.01	Protokoll Vergabegespräch I
F7.01.02	Protokoll Vergabeverhandlung
F7.01.03	Protokoll Vergabegespräch II
F7.04.01	Präqualifikation von Planern/Projektbeteiligten
F7.05.01	Präqualifikation von ausführenden Unternehmen

## **8 Sonderthemen** **487**

<b>8.1</b>	<b>Baumonitoring im Risikomanagement projektfinanzierender Institute</b>	<b>488</b>
8.1.1	Rechtliche Vorgaben	488
8.1.2	Standardisiertes Baumonitoring	489
8.1.3	Vertragliche Einordnung der Baumonitoringleistung	490
8.1.4	BauMonitoring e. V.	491
<b>8.2</b>	<b>Die Planungsmethode Building Information Modeling (BIM)</b>	<b>493</b>
8.2.1	Grundlagen zu BIM	493
8.2.1.1	Was ist BIM?	493
8.2.1.2	BIM-Ziele für Bauherren	495
8.2.1.3	Arten und Merkmale von BIM	497
8.2.1.4	BIM-Gebäude- und -Fachmodelle	498
8.2.1.5	BIM-Anwendungsfälle	500
8.2.2	BIM-Aufbauorganisation	502
8.2.2.1	Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten	502
8.2.2.2	Leistungsbild BIM-Manager	502
8.2.2.3	Leistungsbild BIM-Gesamtkoordinator	503
8.2.2.4	Leistungsbild BIM-Koordinator	503
8.2.3	BIM-Ablauforganisation	504
8.2.3.1	Auftraggeber-Informationsanforderungen (AIA)	504
8.2.3.2	BIM-Projektentwicklungsplan (BAP)	504
8.2.3.3	Phasen im BIM-Projekt	506
8.2.4	Fazit und Ausblick	507

<b>9</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>509</b>
9.1	Autorenverzeichnis .....	510
9.2	Lexikon der Begriffe .....	511
9.3	Abkürzungsverzeichnis .....	532
9.4	Literaturverzeichnis .....	537
9.5	Stichwortverzeichnis .....	548