



Zeitschrift	BauR - Baurecht
Autor	Prof. Dr. Klaus Eschenbruch
Rubrik	Aufsätze
Referenz	BauR 2022, 1128 - 1133 (Heft 8)
Verlag	Werner Verlag

Eschenbruch, BauR 2022, 1128

Die Vertragsgestaltungspraxis bei Projektsteuerungsverträgen



von Prof. Dr. Klaus Eschenbruch, Düsseldorf

I. Vorbemerkungen

Das Recht der Projektsteuerung galt lange Jahre als terra incognita. In der Zwischenzeit hat sich der Nebel um die Leistungen der Projektsteuerung gelichtet. Auch für Projektsteuerungsverträge haben sich den klassischen Architekten- und Ingenieurverträgen strukturell vergleichbare Vertragslösungen mit allerdings unterschiedlichen Ausgestaltungen, insbesondere zu Leistungen und Vergütungen, herauskristallisiert.

Im Rahmen einer Kampagne des DVP (Deutscher Verband für Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.) für faire Projektsteuerungsverträge hat der Verfasser dieses Aufsatzes eine empirische Untersuchung zum aktuellen Stand der Vertragspraxis im Projektsteuerungswesen angeregt. Im Rahmen dieses Vorhabens sind zunächst die Daten von 350 abgeschlossenen Projekt-

Eschenbruch: Die Vertragsgestaltungspraxis bei Projektsteuerungsverträgen - BauR 2022 Heft 8 - 1129>>

steuerungsverträgen, vornehmlich aus den letzten 5 Jahren herstammend, von 5 mittelgroßen Projektsteuerungsbüros und einem Anwaltsbüro zusammengetragen und analysiert worden. Der Datenbestand ist bereits sehr umfangreich und gibt bereits einen sehr guten, empirisch abgesicherten Überblick über die Vertragsgestaltungspraxis für Projektsteuerungsverträge in Deutschland. Die analysierten 350 Projektsteuerungsverträge haben unterschiedliche Industriesektoren, unterschiedliche Projekttypen und Größenklassen sowie unterschiedliche Auftraggebertypologien und Einsatzformen für die übrigen Projektbeteiligten zum Gegenstand und lassen bereits Rückschlüsse auf die aktuelle Vertragspraxis im Projektsteuerungswesen zu.

Nachfolgend werden einige für die Vertragspraxis wichtige Aspekte beleuchtet. Die Analyse des Datenbestandes lässt durchaus differenziertere Auswertungen zu den zugrunde liegenden Projekten zu, sodass wichtige Marktinformationen für eine Vielzahl von Marktbeteiligten gewonnen werden können.¹ Dieser Beitrag hat das Ziel, für die Vertragspraxis besonders relevante Teilaspekte dieses schwer zugänglichen Marktsegments für die Vertragsgestaltungspraxis transparenter zu machen.

II. Zur Leistungsstruktur von Projektsteuerungsverträgen

Leistungen der Projektsteuerung sind gesetzlich nicht geregelt. Sie beinhalten technisch-wirtschaftliche Unterstützungsleistungen für eine Auftraggeberorganisation mit beratendem, koordinierendem und kontrollierendem Inhalt. Der Umfang eines zu beauftragenden entsprechenden Leistungsportfolios hängt stark von den Projektspezifika ab, etwa der personellen und kompetenzbasierten Ausstattung der Auftraggeberorganisation selbst, der Projekttypologie und der konkreten Projektanforderungen und den entsprechenden Marktangeboten. Seit rd. 30 Jahren befasst sich die AHO-Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement mit der Standardisierung entsprechender Leistungsanforderungen und hat insoweit ein Leistungsbild mit 5 Handlungsbereichen erstellt:²

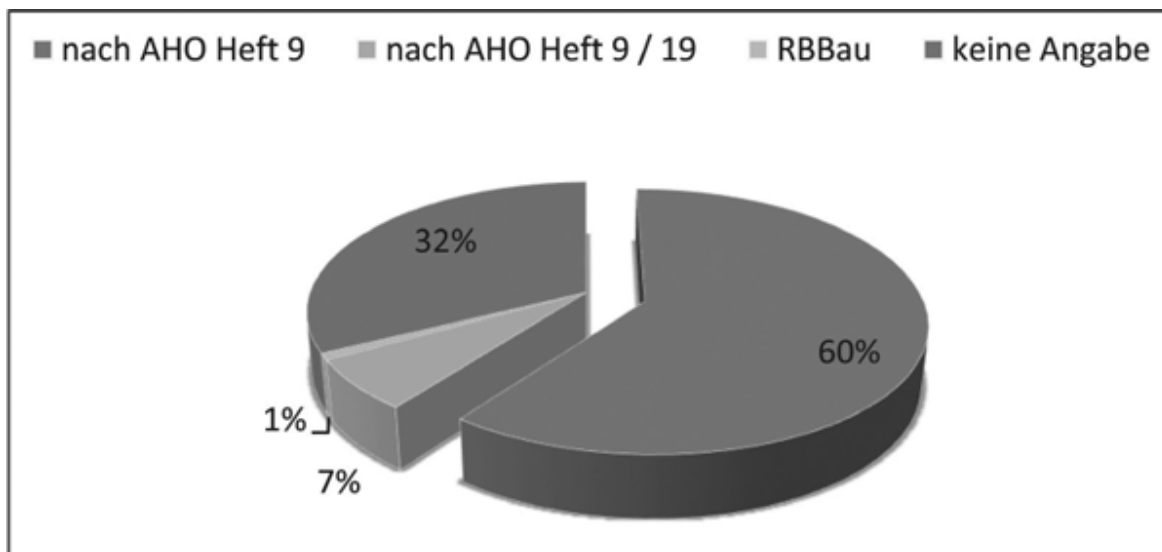
- *A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation*
- *B Qualitäten und Quantitäten*
- *C Kosten und Finanzierung*
- *D Termine, Kapazitäten und Logistik*
- *E Verträge und Versicherungen*

Auf der Zeitachse wird zwischen 5 Projektstufen, die teilweise mit den HOAI-Leistungsphasen korrespondieren, unterschieden, nämlich:

- *Projektvorbereitung*
- *Planung (Vor-, Entwurfs- und Genehmigungsplanung)*
- *Ausführungsvorbereitung (Ausführungsplanung, Vorbereiten der Vergaben und Mitwirken bei der Vergabe)*
- *Ausführung (Objektüberwachung)*
- *Projektabschluss*

Das Grundleistungsbild mit generischen Tätigkeitsbeschreibungen für die Projektsteuerung wird ergänzt durch eine Kommentierung nebst Lieferobjekten für die ergebnisbezogene Konkretisierung der benannten Tätigkeiten und den hiervon abzugrenzenden Mitwirkungspflichten der Auftraggeber. Für spezifische Projektanforderungen sind Besondere Leistungen benannt, die ihre Ergänzung und Ausdifferenzierung in speziellen Leistungsbildern des Heftes Nr. 19 der AHO-Fachkommission³ erfahren. Das Leistungsbild basiert auf einem einheitlichen Sprachgebrauch, insbesondere Begriffsdefinitionen, die den Inhalt zentraler Begrifflichkeiten des Projektsteuerungswesens wie das „Mitwirken“, das „Steuern“, das „Überprüfen/Prüfen“ von Leistungen Dritter präzisieren. Viele Vertragsgestalter greifen bei der Ausgestaltung von Projektsteuerungsverträgen auf diese Leistungsbildangebote zurück. Teilweise werden auch individuell ergänzte/konkretisierte oder ersetzende Leistungsbilder verwendet. Der Markt ist auf erste Sicht durch eine besondere Vielgestaltigkeit von Leistungsbeschreibungen der Projektsteuerung geprägt.

Die Auswertung der 350 Verträge hat ergeben, dass in rd. 67 % der Projektsteuerungsverträge auf ein AHO-Leistungsbild Bezug genommen wurde; 60 % der Projektsteuerungsverträge verweisen auf das Grundleistungsbild nach AHO Heft Nr. 9 und 7 % auf die ergänzenden Leistungen des AHO Heftes Nr. 19. Der empirische Befund verdeutlicht daher, dass sich das AHO-Leistungsbild zu einem Marktstandard entwickelt hat. Die Marktbeteiligten schätzen offenbar die Vorzüge eines entsprechenden standardisierten Werkzeuges, welches im Markt eindeutig verstandene Leistungsanforderungen bereitstellt, dadurch reibungslosere Beschaffungen ermöglicht und das Konfliktpotential reduziert.

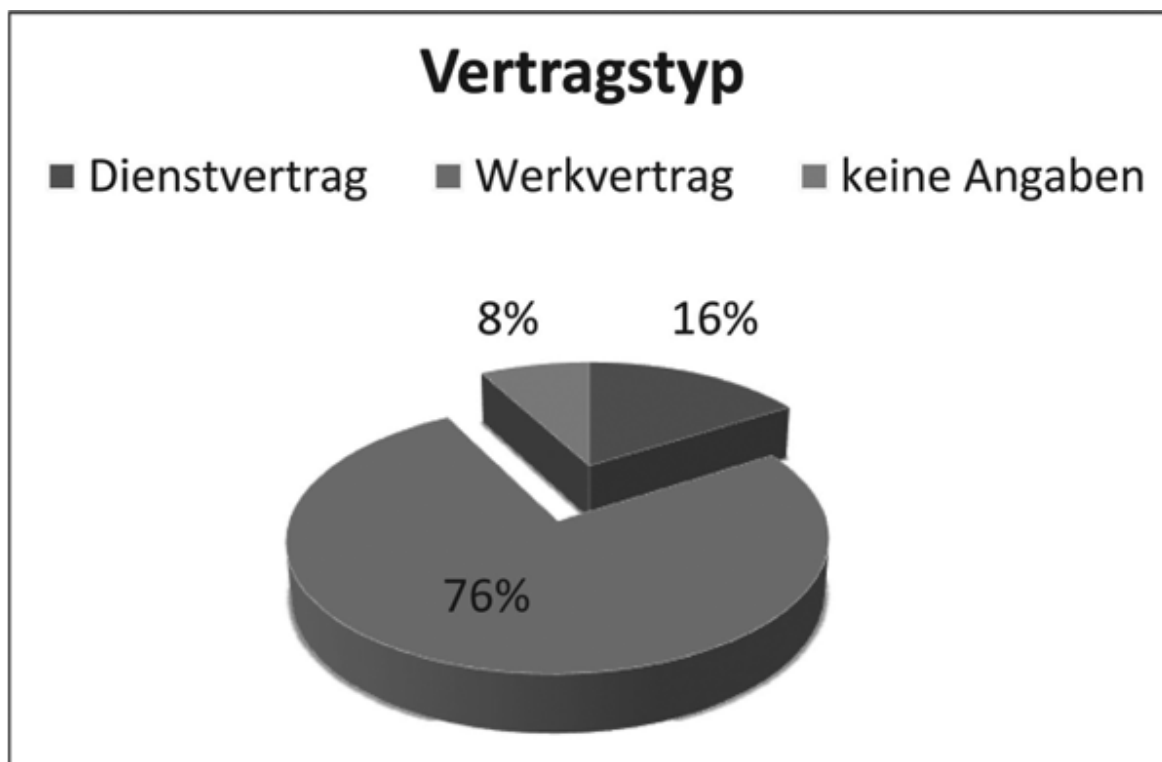


nach AHO Heft 9	nach AHO Heft 9/19	RBBau
207	22	3
keine Angabe: 111		

III. Vertragsstrukturen

Ein Projektsteuerungsvertrag ist ein Vertrag mit ambivalenten Leistungsverpflichtungen, die teilweise dienstvertraglichen und teilweise werkvertraglichen Charakter haben. Die vom BGH hierzu entwickelte Schwerpunkttheorie, wonach die Rechtsnatur des Vertrages durch den jeweiligen Schwerpunkt dienst- oder werkvertraglicher Pflichten bestimmt ist, führt nicht in jedem Einzelfall ohne weiteres zu einer abschließenden Klarheit.⁴ Es bleibt im Einzelfall immer schwierig, diesen Schwerpunkt herauszuarbeiten. Das gilt umso mehr, als in den letzten Jahren Projektrealisierungen zunehmend komplexer und weniger konturiert ausfallen. Flexible Leistungsanforderungen an die Projektsteuerung lassen dienstvertragliche Aspekte deutlicher hervortreten. Gleichwohl klassifizieren Rechtsprechung und Rechtslehre Projektsteuerungsverträge, zumal solche, die mit einem Komplettleistungsbild, etwa nach AHO versehen sind, aufgrund der Ausrichtung auf die Projektziele ganz überwiegend als Werkverträge. Den Dienstverträgen bleiben im Wesentlichen Fallgestaltungen finanzwirtschaftlicher Projektberatung, temporärer Unterstützungsleistungen und Arbeitnehmerüberlassung vorbehalten.⁵

Die empirische Untersuchung hat nun ergeben, dass die Praxis Projektsteuerungsverträge üblicherweise als Werkverträge ausgestaltet. Rd. 76 % der abgeschlossenen Verträge wurden als Werkverträge deklariert. Als Dienstverträge wurden nur 16 % der analysierten Verträge überschrieben. Die Untersuchung bestätigt mithin die rechtswissenschaftliche Einordnung der Verträge und hält offenbar die werkvertragliche Ausgestaltung für die im Regelfall systemgerechte Lösung. Das schließt nicht aus, dass in einzelnen Vertragsbestimmungen Anlehnungen an dienstvertragliche Strukturen vorgenommen werden.



Dienstvertrag	Werkvertrag	Keine Angaben
55	261	27

Nur in selteneren Fällen verweisen die Verträge explizit auf die Rechtsnatur eines Architekten- und Ingenieurvertrages nach [§ 650p BGB](#), so dass hierzu keine statistischen Erkenntnisse gewonnen werden konnten.

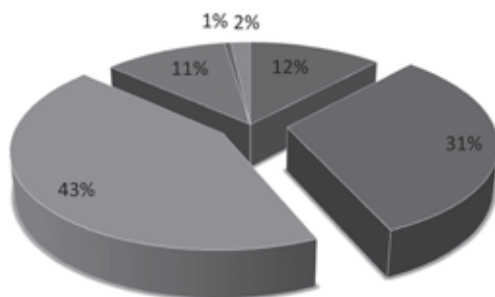
IV. Vergütungsart

Die Vergütung von Projektsteuerungsleistungen war nie und ist auch derzeit nicht gesetzlich geregelt. Nach dem Wegfall der Höchst- und Mindestsätze für HOAI-Leistungen besteht auch keine Notwendigkeit mehr, Detailprobleme, wie sich überschneidende Leistungen oder Doppelbeauftragungen, vergütungsrechtlich zu diskutieren, zumal die Projektsteuerungsverträge in der Regel eine Vergütungsabrede für die Gesamtheit der Einzelleistungen beinhalten und damit die Basishonorarsätze nach [§ 7 Abs. 1 Satz 2 HOAI](#) nicht zur Anwendung kommen. Auch bezüglich der Vergütung haben sich in der Praxis verschiedene Varianten herausgebildet. Seit jeher bietet die Veröffentlichung der AHO-Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement im AHO Heft Nr. 9 eine Honorartabelle an, die in der Grundstruktur der Honorartafeln für Grundleistungen der HOAI gleicht. Ihnen kann ebenfalls ein Orientierungshonorar entnommen werden, welches an anrechenbare Herstellkosten anknüpft. Auf dieser Grundlage können Berechnungshonorare gebildet werden, die für Auftraggeber insbesondere dann interessant sind, wenn in einer Frühphase eines Projektes bereits klare Berechnungsgrundlagen für Honorare der Projektsteuerung gebildet werden sollen. Zumeist aber werden auf der Grundlage der ermittelten anrechenbaren Kosten und der in den Tabellenwerten zu entnehmenden Honorarvorschläge Pauschalhonorare vereinbart. Dabei kann eine entsprechende Pauschale durch eine Einordnung in die Honorartabelle und Festschreibung anrechenbarer Kosten gebildet werden. Vielfach werden in der Praxis auch Honorarpauschalen auf Grundlage eines konkreten Personaleinsatzplans gebildet. Hierneben kommen auch aufwandsbezogene und anreizbezogene Honorare, wie etwa Bonus-Honorare, in Betracht.⁶

Die empirische Untersuchung hat nun aufgezeigt, dass die Pauschalhonorare deutlich dominieren. Rd. 74 % aller abgeschlossenen Projektsteuerungsverträge wiesen ein Pauschalhonorar auf. Dieses entfiel in 43 % aller Verträge auf einer Pauschalierung nach Personaleinsatzplanung. In 31 % wurde das Pauschalhonorar aufgrund festgeschriebener anrechenbarer Kosten ermittelt. Immerhin verbleibt allerdings ein Anwendungsspielraum für reine Berechnungshonorare auf der Basis anrechenbarer Kosten (die wie beim HOAI-Honorar mit der Kostenberechnung fixiert werden), nämlich i.H.v. 12 % der abgeschlossenen Verträge. 11 % der Fälle (also etwa weniger als der Anteil der Dienstverträge an den vereinbarten Vertragstypen) entfallen auf Aufwandshonorare.

Vergütungsarten

- nach anrechenbaren Kosten (AHO Heft 9)
- Pauschalhonorar auf Basis anrechenbarer Kosten
- Pauschalhonorar nach Personaleinsatzplanung
- Zeithonorar/Aufwandshonorar
- Cost-plus-Fee
- Sonstige

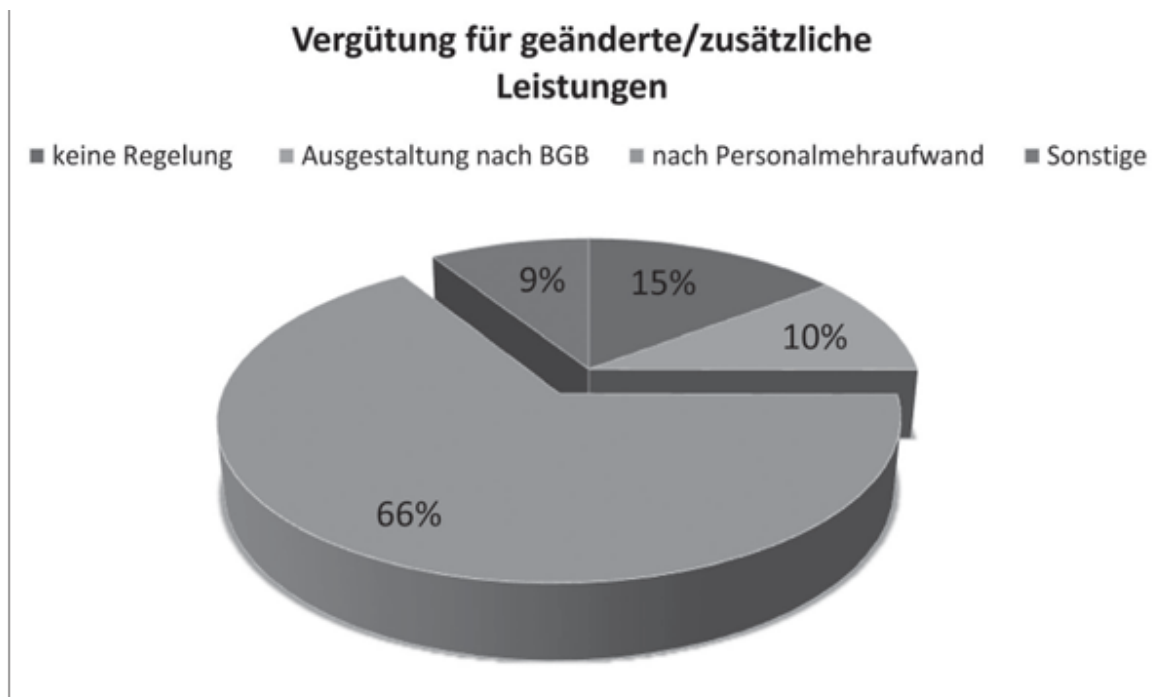


nach anrechenbaren Kosten (AHO Heft 9)	Pauschalhonorar auf Basis anrechenbarer Kosten	Pauschalhonorar nach Personaleinsatzplanung	Zeithonorar/Aufwandshonorar	Cost-plus-Fee	Sonstige
41	108	148	38	2	6

V. Vergütung für geänderte und zusätzliche Leistungen

Auch die Leistungsanforderungen an Projektsteuerer können sich im Laufe der Projektlaufzeit verändern. Soweit dies der Fall ist, stellt sich wie bei sonstigen Werk- und Dienstverträgen die Frage nach der sachangemessenen Vergütungsfortschreibung, dem Nachtrag des Projektsteuerers.^z

Nach der Vertragsanalyse sehen 66 % der Projektsteuerungsverträge eine Vertragsanpassung nach Maßgabe des erforderlichen Personalmehraufwands vor. Rd. 25 % der Verträge lassen die Frage entweder offen oder verweisen auf die Änderungsvorschriften der [§§ 650b ff. BGB](#).



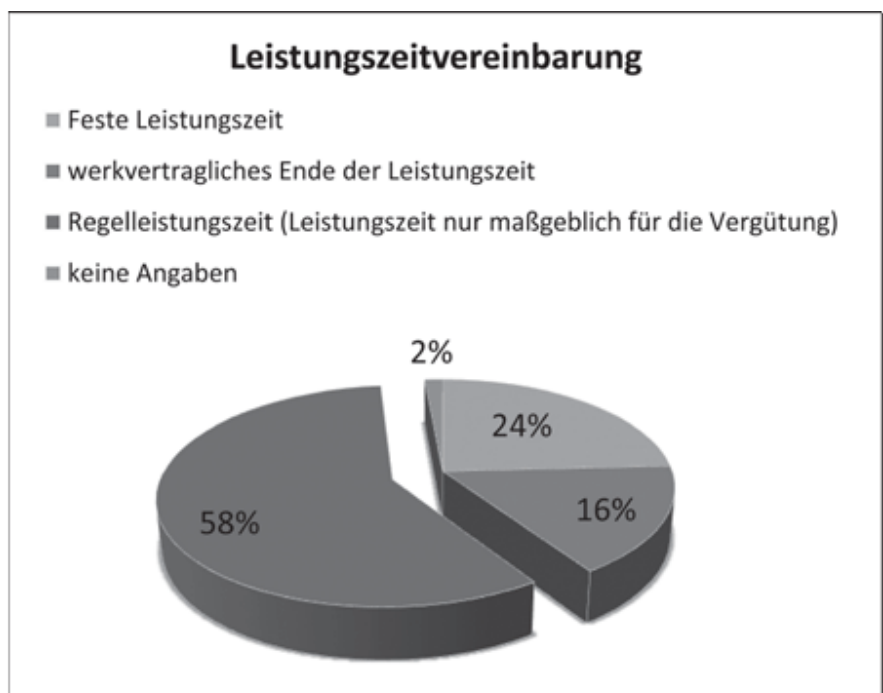
keine Regelung	Ausgestaltung nach BGB	nach Personalmehraufwand	Sonstige
50	36	226	31

VI. Leistungszeitvereinbarungen

Eine wichtige Aufgabe der Vertragsgestaltung besteht in der Bewältigung von Laufzeitverlängerungen bei Projektsteuerungsverträgen. Die rein werkvertragliche Sichtweise würde bedeuten, dass die Vertragsleistungen mit der Erfüllung der letzten Vertragspflicht vollständig erbracht sind. Dadurch müsste ein Projektsteuerer allerdings das komplette Risiko einer Projektlaufzeitverlängerung wirtschaftlich tragen, auch wenn er dieses nur sehr eingeschränkt beeinflussen kann. Die Vertragsvorschläge der Praxis für entsprechende Projektsteuerungsverträge sehen deshalb vielfach die Vereinbarung einer Regelleistungszeit vor. Diese Regelleistungszeit begrenzt nicht zeitlich die Wirksamkeit des Vertrages, sondern nennt nur eine Regelung für die Bindungswirkung der Vergütung.

Das heißt, dass nach Ablauf einer bestimmten, von den Vertragsparteien definierten Regelleistungszeit die Vergütung auf die außerplanmäßige, längere Leistungszeit anzupassen ist und noch ggf. etwa noch anfallende Leistungen zusätzlich vergütet werden können. In der Regel wird ein entsprechender Mehraufwandsnachweis gefordert.⁸

Interessant ist, dass nach der empirischen Auswertung immerhin 58 % der Verträge das Regelleistungskonzept umsetzen. Ein klassisches werkvertragliches Ende der Leistungszeit sehen nur 16 % der Verträge vor. 24 % enthalten eine von vornherein feste Leistungszeit.



Feste Leistungszeit	werkvertragliches Ende der Leistungszeit	Regelleistungszeit (Leistungszeit nur maßgeblich für die Vergütung)
83	56	199
keine Angaben: 5		

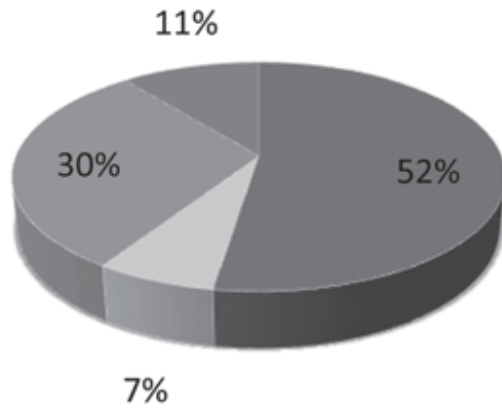
VII. Haftung

Projektsteuerer sind bisweilen Haftungsansprüchen unzufriedener Auftraggeber ausgesetzt. Bei Verhandlungen zu Projektsteuerungsverträgen werden vielfach Haftungsbegrenzungsregelungen diskutiert und verhandelt.[9](#)

Die empirische Untersuchung zeigt, dass immerhin die Mehrzahl der Verträge, rd. 52 % aller Projektsteuerungsverträge, eine unbegrenzte gesetzliche Haftung vorsehen. Zunehmend findet aber in die Praxis eine Eingrenzung der gesetzlichen Haftung für fahrlässiges Verhalten auf den Umfang der abzuschließenden Haftpflichtversicherung statt. Das sind aus der Untersuchung immerhin rd. 30 % der analysierten Verträge.

Haftungsregelungen

- Gesetzliche Haftung
- Haftungsbegrenzung auf Festbetrag (z.B. Höhe der gesamten Vertragsvergütung)
- Haftungsbegrenzung - Höchstbetrag der Deckungssumme der abzuschließenden Haftpflichtversicherung
- Sonstige



Gesetzliche Haftung	Haftungsbegrenzung auf Festbetrag (z.B. Höhe der gesamten Vertragsvergütung)	Haftungsbegrenzung – Höchstbetrag der Deckungssumme der abzuschließenden Haftpflichtversicherung	Sonstige
180	23	103	37

VIII. Zusammenfassung

Die Untersuchung einer immerhin repräsentativen Auswahl von 350 Projektsteuerungsverträgen unterschiedlicher Auftraggeber und Branchen führt zu der Erkenntnis, dass Projektsteuerungsverträge ganz überwiegend nach standardisierten und eingeführten Vertragsgestaltungskonzepten abgeschlossen werden. Es dominiert eindeutig der werkvertraglich basierte Pauschalvertrag auf Basis von AHO-Leistungsbildern. Eingrenzungen der Risikostrukturen entsprechender Verträge finden sich durch Vereinbarungen von Regelleistungszeiten, Vergütung

für zusätzliche und geänderte Leistungen und ein zunehmend auf einen Haftpflichtversicherungsumfang ausgerichtetes Haftungsprofil. Faire Projektsteuerungsverträge lassen sich auf dieser Grundlage ausgestalten. Die vorgefundene Empirie der Vertragsgestaltung schafft für die Marktbeteiligten ein Fundament, auf dessen Grundlage die wechselseitigen Leistungs- und Vertragspflichten sachangemessen austariert werden können.

§	*Rechtsanwalt, Fachanwalt für Bau- und Architektenrecht, Fachanwalt für Steuerrecht Kapellmann und Partner Rechtsanwälte mbB, vereidigter Buchprüfer. Besonderer Dank gilt an dieser Stelle Herrn wissenschaftlichen Assistenten Dipl. jur. Daniel Hansen, der sich im Zusammenhang mit der Datensammlung und Auswertung besonders verdient gemacht hat.
§	1 Dementsprechend wird auch das Ziel verfolgt, diese Datenanalyse auf zusätzliche Verträge auszuweiten („1000 Verträge“) und in späterer Zeit alle Marktbeteiligten auch mit differenzierteren Übersichten über die vertragsrechtlichen Marktverhältnisse versehen zu können.
§	2 AHO, Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V., Hrsg., Leistungsbild und Honorierung Nr. 9, Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft – Standards für Leistungen und Vergütung, Stand März 2020, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage; dazu auch Eschenbruch, Standards für Leistungen und Vergütung im Projektmanagement, BauR 2020, 1848 ; vgl. auch Werner, in: Werner/Pastor, Der Bauprozess, 17. Aufl., Kap. 7, Rdnr. 1881.
§	3 AHO, Heft Nr. 19, ergänzende Leistungsbilder im Projektmanagement für die Bau- und Immobilienwirtschaft – Leistungsbild und Honorierung, 2. vollständig überarbeitete Auflage, 2018.
§	4 BGH, Urt. v. 10.06.1999 – VII ZR 215/98 , BauR 1999, 1317 (1318) .
§	5 Vgl. Werner/Pastor, Der Bauprozess, 17. Aufl., Kap. 7, Rdnr. 1883; Locher, in: Locher/Koebler/Frik, Kommentar zur HOAI, 14. Aufl., Einl. Rdnr. 693; zur Rechtsprechung und Rechtswissenschaft: Eschenbruch, Projektmanagement und Projektsteuerung, 5. Aufl., Rdnr. 1203 f.
§	6 Vgl. zur Vergütung bei Projektsteuerungsverträgen: Eschenbruch, Projektmanagement und Projektsteuerung, a.a.O., Rdnr. 1413.
§	7 Vgl. dazu Eschenbruch/Hansen, Der Nachtrag des Projektmanagers, BauR 2021, 597 .
§	8 Vgl. dazu Eschenbruch, Projektmanagement und Projektsteuerung, 5. Aufl., a.a.O., Rdnr. 2700.
§	9 Vgl. dazu Locher, in: Locher/Koebler/Frik, Kommentar zur HOAI, 14. Aufl., Einl. Rdnr. 702.