

Quelle: <https://research.wolterskluwer-online.de/document/0fa9dba0-ccdb-30be-8c44-4f0c7b093052>

Zeitschrift	BauR - Baurecht
Autor	Prof. Dr. Klaus Eschenbruch
Rubrik	Aufsätze
Referenz	BauR 2019, 1213 - 1223 (Heft 8)
Verlag	Werner Verlag

Eschenbruch, BauR 2019, 1213

Die vertragsjuristische Bewältigung der Bauzeit

Vertragliche Störfallvorsorge von klassisch bis lean



von Rechtsanwalt Prof. Dr. Klaus Eschenbruch, Düsseldorf [↗](#)

I. Einleitung

Die Einhaltung der Terminziele bei Bauprojekten ist für viele Auftraggeber von entscheidender wirtschaftlicher Bedeutung. Der Erwerber eines Einfamilienhauses will pünktlich einziehen, hat ggf. seine Mietwohnung bereits gekündigt. Gewerbliche Projektentwickler haben regelmäßig gegenüber Investoren den Nutzungsbeginn fest versprochen und Investoren haben ihre Prospekte entsprechend aufgelegt. Industrielle Bauherren treffen in aller Regel erhebliche finanzielle Dispositionen für die Eröffnung einer Shopping-Mall, eines Flughafens oder einer Industrieanlage. Sie alle erwarten, dass die mit einem Bauunternehmen vereinbarten Terminziele auch eingehalten werden.

Demgegenüber erreichen Bauprojekte selten die vorab in Verträgen definierten Projektziele. Speziell große und komplexe Projekte sind oft durch gravierende Ablaufstörungen, Stillstände und Terminüberschreitungen gekennzeichnet. Schon die Festlegung der sachangemessenen Bauzeit ist in der Praxis kritisch. Auftraggeber neigen dazu, den Projektbeteiligten unrealistisch kurze Bauzeiten vorzugeben. Damit ist das spätere Chaos schon vorprogrammiert. Aber auch zu großzügig definierte Bauzeiten führen zu Nachteilen wie unwirtschaftliches Arbeiten und Fehlallokationen von Ressourcen. Termine, Kosten und Qualitäten scheinen

darüber hinaus in der Baupraxis wegen bestehender Abhängigkeiten von einer kaum übersehbaren Vielzahl von Beteiligten schwer beherrschbar. Ergeben sich negative Abweichungen bei einem Projektziel, hat dies in aller Regel auch unerwünschte Abweichungen bei anderen Projektzielen zur Folge. Auch die nachträgliche Ressourcenverstärkung zur Sicherstellung eines Projektziels wirkt sich oft negativ auf die anderen Projektziele aus.

Die vertragsjuristische Sicherstellung der Bauzeit hat deshalb hohe Priorität. BGB und selbst die VOB/B schaffen hierfür allenfalls Grundlagen, lassen die Vertragsgestalter jedoch weitgehend allein. Wie soll er aber Vertragssicherheit schaffen, wenn die Ursache der allermeisten Terminüberschreitungen weniger auf schlecht formulierten Terminanforderungen in Verträgen, als vielmehr auf gestörten Bauabläufen beruht, die in der Praxis unterschiedliche Ursachen haben? Maßgeblich sind oft eine schlechte Projektvorbereitung, eine unzureichende Ablauforganisation, unsachgemäß kurze Terminanforderungen, nicht zu Ende gedachte Planungsleistungen sowie mutwillig oder unfreiwillig herbeigeführte Ressourcenengpässe, alles Ursachen, die als solche durch den Vertragsjuristen zumeist nicht beeinflusst werden können.

Dementsprechend ist die Baupraxis in Bezug auf die Termineinhaltung durch eine eher fatalistische Sichtweise geprägt. Bauzeitvorgaben in Verträgen und erst recht zu ihrer Absicherung vorgegebene Vertragsstrafen werden bei Auftreten einer ersten Bauablaufstörung als nicht wirksam oder obsolet

Eschenbruch: Die vertragsjuristische Bewältigung der Bauzeit - BauR 2019 Heft 8 - 1214<>>

angesehen. Treten einmal Ablaufstörungen ein, lehnen sich Baubeteiligte zumeist zurück und warten zu, bis der Bauherr für ihr Gewerk eine durchgängige Baufreiheit geschaffen hat. Sie erwarten zudem eine finanzielle Kompensation der eingetretenen Verzögerungen. Ein differenziertes Terminmanagementkonzept in Verträgen kann derartige Verhaltensweisen nicht gänzlich unterbinden, sondern allenfalls dazu beitragen, diese einzudämmen.¹

Eindeutige vertragliche Anforderungen an Termine sind aber gleichwohl unentbehrlich, weil ansonsten keinerlei Grundlage für Auftraggeber besteht, Schadensersatz- oder Vertragsstrafeansprüche bei Terminverzügen eines Auftragnehmers geltend zu machen und Auftragnehmer ohne klare vertragliche Sollvorgaben bzgl. Terminen auch keine Chance hätten, Behinderungsfolgenansprüche bei Verstößen des Auftraggebers gegen Vertrags- oder Mitwirkungspflichten durchzusetzen. Beide Vertragsparteien bedürfen auch möglichst belastbarer Vorgaben für die Terminabwicklung eines Projektes.

II. Der relevante Kontext für ein wirksames Terminmanagement

Für das Terminmanagement gilt nichts anderes, als für andere sozioökonomische Managementkonzepte. Es gibt keine allheilbringenden Lösungen für alle Projektsituationen. Für das Terminmanagement gibt es deshalb nicht die einzig richtige Ausgestaltung von Terminanforderungen in Bauverträgen. Der Baujurist sollte bereits mit darauf achten, dass keine überambitioniert kurzen Bauzeiten oder aber zu lange Bauzeiten vereinbart werden (in beiden Fällen kommt es regelmäßig zu unwirtschaftlichen Projektabwicklungen).² Darüber hinaus hängt eine sachangemessene Terminanforderung in Verträgen u.A. stark von der Projekttypizität, der jeweiligen Unternehmenseinsatzform und der zur Anwendung kommenden Vertragsformen ab.

Bei einem Bauprojekt mit überschaubarer Größe und Komplexität können abzuschließende Werkverträge mit klaren und festen Terminvorgaben versehen werden. Ihre Durchsetzung fällt bei derartigen Projekten leicht, die Beteiligten und die Verantwortlichkeiten sind ohne größere Schwierigkeiten zu identifizieren. Geht es dagegen um das Terminmanagement bei größeren komplexen Projekten, speziell solche mit Einzelunternehmen, ist die Steuerung der Beteiligten schwieriger. Erforderlich sind auf der vertragsjuristischen Seite flexiblere Terminanforderungen. Demgegenüber kann ein Auftraggeber bei einem Einsatz von Kumulativleistungsträgern, insbesondere einem Generalunternehmer, wiederum eher feste Vertragstermine verwenden und durchsetzen. Während bei einem klassischen Bauvertrag eher eindeutige Termine vorgegeben werden können, sind bei Partneringverträgen dagegen wiederum flexiblere Terminanforderungen von Nöten. Dementsprechend muss der Vertragsjurist die vertragsgestalterische Terminstrategie immer mit dem jeweiligen Kontext abstimmen. Es gibt keine kontextunabhängige eindeutige Lösung für die vertragsjuristische Einbindung der Bauzeit. Entsprechendes gilt für die Reaktion auf Terminabweichungen im weiteren Projektablauf.

III. Arten von Terminen und Terminvorgaben

Der deutsche Baujurist ist es gewohnt, zwischen Vertragsterminen und Nicht-Vertragsterminen (Einzelterminen) zu unterscheiden. Diese Differenzierung wird in [§ 5 Abs. 1 VOB/B](#) zugrunde gelegt. Die Vertragsklausel gibt vor, dass nur solche Termine verbindlich (mithin Vertragstermine) sind, die auch vertraglich als bindende Termine bezeichnet worden sind. Alle anderen Termine, auch diejenigen eines zum Vertragsinhalt gemachten Bauzeitenplans, sind dagegen grundsätzlich keine Vertragsfristen. Nur Vertragsfristen können eingefordert und im Falle ihrer Verletzung Schadensersatz- und Vertragsstrafeansprüche rechtfertigen. Die Verletzung der Nichtvertragsfristen ist nach der VOB/B auch nicht völlig irrelevant, sondern kann im Einzelfall Schadensersatzansprüche im Sinne des negativen Interesses oder eine Kündigung rechtfertigen. Darüber hinaus sind die Einzelfristen (nicht Vertragsfristen) für die Organisation der Bauabläufe und die Steuerung der beteiligten Bauunternehmen von erheblicher Bedeutung.

Die Differenzierung der VOB/B zwischen Vertragsfristen und Nichtvertragsfristen ist sinnvoll und prägt die nationale und internationale Vertragspraxis. Naturgemäß kann vertraglich auch etwas anderes vereinbart werden. Nach Auffassung des BGH ist sogar eine Klausel, wonach alle Termine eines Bauzeitenplans als Vertragstermine quali-

Eschenbruch: Die vertragsjuristische Bewältigung der Bauzeit - BauR 2019 Heft 8 - 1215<<>>

fiziert werden, wirksam und verstößt nicht gegen [§ 307 BGB](#).³ Im Regelfall ist ein solches Vertragsgestaltungskonzept eine Dummheit, die sich auch und gerade zu Lasten des Auftragsgebers auswirken wird. Denn es ist selten sinnvoll, einen Bauablauf in allen Details vorab vertraglich bindend zementieren zu wollen. Dies würde die Zeitpuffer für die Baubeteiligten weitgehend eliminieren. Baufirmen könnten sich auf einen solchen Vertrag schwerlich einlassen, weil sie für alle detaillierten Terminzusagen haften müssten. Aber genauso schlimm: Auch der Auftraggeber verliert die Möglichkeit, auf entsprechende Terminpuffer zugreifen zu können; die Regelung potenziert das Risiko des Auftraggebers, wegen nicht rechtzeitiger eigener Mitwirkungshandlungen für Behinderungsfolgenansprüche haften zu müssen.⁴

Eine Vertragsfrist definiert nämlich gleichzeitig die möglichen Grenzen auftraggeberseitiger Zeitpuffernutzung.⁵ Dementsprechend ist nicht nur nach Maßgabe der VOB/B, sondern auch nach Allgemeinem Vertragsrecht

(BGB) in jedem Einzelfall zu untersuchen, ob die Parteien eines Bauvertrages den festgelegten Fristen Verbindlichkeitscharakter zuweisen wollten oder nicht. Mit der Qualifizierung als Vertragsfrist ist aus den vorgenannten Gründen generell Zurückhaltung zu üben.

Vertragsfristen können ergänzend als Kalender- oder Ereignisfristen i.S.d. [§ 286 Abs. 2 BGB](#) ausgestaltet sein; ihre Verletzung führt dann ohne Mahnung zum Verzug. In der Regel sind Fristen eines Bauvertrages zumindest als Ereignisfristen ausgestaltet, sodass die Praxisrelevanz dieser Differenzierung bei der Vertragsgestaltung nicht besonders relevant ist. Andererseits entfällt im Falle von Behinderungen während der weiteren Vertragsabwicklung die Qualität der Vertragsfrist als Kalender- oder Ereignisfrist.

IV. Fertigstellungstermine und Zwischenfristen

Bei praktisch jedem Bauvertrag stellt sich die Frage, mit welcher Detaillierung in der Form von Vertragsfristen für die Fertigstellungen für Zwischentermine die AG-seitige Bauablaufplanung strukturiert werden soll. Aus der oben bereits genannten Erkenntnis, dass sich der Auftraggeber mit der Definition für Zwischenfristen für ihn nutzbare Pufferzeiten reduziert, lässt sich der Grundsatz ableiten,

„Nur so viele Zwischenfristen wie erforderlich.“

Die Erforderlichkeit von Zwischenfristen kann daher nur projektindividuell festgelegt werden. Als Vertragsfrist definiert werden regelmäßig wichtige Projektmeilensteine wie

- Fertigstellung von Vorleistungen für spätere, nachfolgende Unternehmen (z.B. Baugrube),
- größere Bauabschnitte wie Ebenen oder der geschlossene Rohbau (zur Sicherstellung der Weiterarbeit bei schlechten Witterungsbedingungen),
- Fertigstellung von Nutzereinheiten (z.B. Fertigstellung eines vermieteten Bereichs oder eines veredelten Rohbaus für den Mieterausbau),
- Inbetriebnahmefähigkeit (die Inbenutzungnahme vor Abnahme bei gewerblichen Projekten).

Als Vertragsfristen ausgestaltete Zwischenfristen sind für beide Vertragsparteien bindend. Innerhalb der Vertragsfriststruktur kann der Unternehmer seine Leistung nach seinen betrieblichen Dispositionen ausrichten. Dabei hat er unter Berücksichtigung des bauvertraglichen Kooperationsgebotes sowie auch [§ 6 Abs. 3 VOB/B](#) die Interessen des Auftraggebers zu berücksichtigen, soweit seine wirtschaftlichen Interessen nicht beeinträchtigt werden. Gerade bei der Einzelvergabe stellt dieser Rechtsrahmen Auftraggeber vor das Problem, eine flexiblere terminliche Verzahnung der Gewerkeleistungen während der Bauabwicklung nicht ohne Mitwirkung der betroffenen Einzelunternehmen durchführen zu können. Die bloße Abstimmung in Detailterminplanungssitzungen mit Objektüberwachungen und sonstigen Auftraggebervertretern führt in der Regel nicht zu bindenden Vertragsfristen zu Lasten des Auftragnehmers, sondern, soweit nichts anderes

bestimmt ist, allenfalls zu Koordinationsfristen (Nicht-Vertragsfristen). Bei Nichteinhaltung entsprechender Abstimmungen über einen geplanten Ressourceneinsatz kann der Auftraggeber allenfalls einen Vertrauensschadensersatz entsprechend § 5 Abs. 4

Eschenbruch: Die vertragsjuristische Bewältigung der Bauzeit - BauR 2019 Heft 8 - 1216<<>>

VOB/B geltend machen. Der Umstand, dass der Auftragnehmer insoweit Zeitpuffer zunächst für sich in Anspruch nehmen kann und diese erst zugunsten des Projektes aufgelöst werden müssen, wenn er sie nicht benötigt, schafft eine gewisse Asymmetrie der Steuerungspotenziale für Auftraggeber und Auftragnehmer innerhalb der definierten Vertragsfristen.

V. Vertragsgestaltung zur Bauzeit bei weniger komplexen Projekten/Einzelverträgen

Bei überschaubaren Projekten und klassischen Werkverträgen für Bauleistungen besteht keine Veranlassung, von fest definierten Vertragsterminen im Sinne von Kalenderfristen, speziell für die Fertigstellung, abzuweichen. Insbesondere bei der Realisierung kleinerer oder mittelgroßer, weniger komplexer Bauprojekte ist die Definition von datumsmäßig bestimmten Vertragsterminen das Gebot der Stunde. Auftraggeber können bei diesen Projekten und Verträgen Termine zuverlässig planen und vorgeben. Die Terminsteuerung der überschaubaren Anzahl von Projektbeteiligten ist (Top-Down) möglich. Die juristischen Sanktionen, wie Schadenersatzansprüche und Vertragsstrafen, führen zu einer nachhaltigen Incentivierung für vertragsgemäßes Handeln.

VI. Besonderheiten bei Generalunternehmerverträgen

Auch bei einem Generalunternehmervertrag wird der Auftraggeber in der Regel feste datumsmäßig bestimmte Vertragstermine vorgeben. Der Auftraggeber hat nur einen Vertragspartner und dieser soll der (einzige) Garant für die fristgerechte Fertigstellung seines Bauvorhabens sein. In diesem Verhältnis sind die Terminplanungsaufgaben des Auftraggebers begrenzt; er muss grundsätzlich nur den für ihn relevanten Inbetriebnahme- und/oder Fertigstellungstermin vorgeben. Weitere Zwischentermine benötigt der Auftraggeber nur in Ausnahmefällen, etwa wenn einzelne Bauteile – z.B. für vorgezogene Inbetriebnahmen – vorzeitig fertiggestellt werden sollen.

Die komplexere Terminsteuerung findet bei dem Generalunternehmermodell auf der Seite der Nachunternehmersteuerung durch den Generalunternehmer statt. Insoweit ist der Auftraggeber regelmäßig gar nicht in der Lage, terminplanende Vorgaben zu machen und hierzu vertragstypologisch auch gar nicht befugt. Gleichwohl finden sich in Generalunternehmerverträgen oft eine Reihe zusätzlicher Zwischenfristen im Sinne von Meilensteinen. Sie dienen vornehmlich dem Generalunternehmercontrolling des Auftraggebers, der zwar die Abwicklungskompetenz während der gesamten Bauzeit auf den Generalunternehmer transferiert hat, aber ein Interesse daran haben kann, den Leistungsfortschritt des Generalunternehmers zu kontrollieren.

Da der Auftraggeber aber in der Regel gar nicht prüfen oder bewerten kann, wie der Generalunternehmer –

selbst oder mittels seiner Nachunternehmer – seine vertraglich übernommenen Termine sicherstellt, ist er nicht in der Lage, die Terminplanung des Generalunternehmers im Detail zu steuern. Um diese Defizite auszugleichen, finden sich in Generalunternehmerverträgen regelmäßig Verpflichtungen des Generalunternehmers zur Detailterminplanung und Übergabe der Detailterminplanung zur Ablaufkontrolle durch den Auftraggeber.

Die durch die generalunternehmerseitige Detailterminpläne gewünschte Transparenz stellt indessen nach Beauftragung nicht jeder Generalunternehmer in zufriedenstellender Form her. Weil der Generalunternehmer – speziell bei erwarteten Ablaufstörungen – wenig Neigung verspüren wird, Detailterminpläne zur Ermöglichung des auftraggeberseitigen Controllings rechtzeitig vorzulegen, stellt sich die Frage der vertraglichen Sanktionierung dieser Verpflichtung. Durch die Verweigerung oder Verzögerung der Detailterminplanung oder deren Übergabe als bloß unverbindliche Entwürfe wird dem auftraggeberseitigen Termincontrolling in Richtung Generalunternehmer regelmäßig die Grundlage entzogen. Ein Aufrüsten des eigenen Termincontrollings des Auftraggebers mit Ableitung neuer Soll-Termine ist oft nur ein „Sandkastenspiel“. Ein Einklagen der Detailterminplanung vor staatlichen Gerichten ist zwar juristisch möglich, führt aber zumeist nicht zum gewünschten Erfolg, weil ein Projekt ggf. schon fertiggestellt ist, bevor ein Urteil rechtskräftig wird. Ein Musterbeispiel für eine solche, kaum werthaltige Klage auf Übergabe eines Detailterminplans hat es bei dem Projekt Elbphilharmonie⁶ gegeben. Auch die Sanktionierung

Eschenbruch: Die vertragsjuristische Bewältigung der Bauzeit - BauR 2019 Heft 8 - 1217<<>>

mit Vertragsstrafen hilft in der Praxis wenig, zumal über deren Voraussetzungen, wie Verschulden, heftig gestritten werden kann. Demgegenüber empfiehlt es sich, Teilpauschalen für diese Leistungen zu bilden sowie Einbehalte von Abschlagszahlungen bei Ausbleiben dieser Vertragsleistung dem Grunde und der Höhe nach vertraglich festzuschreiben.

VII. Die Kür – Terminplanung bei komplexen Projekten mit Einzelunternehmen

1. Grenzen auftraggeberseitiger Detailterminplanung

Größere und komplexe Projekte werden nicht selten mit 100 bis 400 Einzelgewerke-Paketen realisiert. Schon die terminlich getaktete Vergabe der unterschiedlichen Leistungen stellt eine Herausforderung für den jeweiligen Auftraggeber dar. Öffentliche Auftraggeber, die an das Kartellvergaberecht gebunden sind, müssen zudem mit Nachprüfungsverfahren rechnen, die vordefinierte Terminketten in aller Regel zunichtemachen können. Sind aber alle Unternehmen beauftragt, zeigen sich typischerweise während des terminlichen Zusammenspiels von Leistungen des Ausbaus und der technischen Ausrüstung Ablaufstörungen, die bei noch so sorgfältiger auftraggeberseitiger Terminplanung und –steuerung nicht immer vermieden werden können. Dies hängt nicht selten damit zusammen, dass die auftraggeberseitige Taktplanung nicht so sorgfältig vorbereitet wurde, dass sie mit den Ressourcenplanungen der einzelnen Unternehmen abgestimmt ist. Der Auftraggeber versucht diesem Dilemma in der Regel mit einer vertieften Detailterminplanung Rechnung zu tragen, welche durch die

Objektüberwachung erstellt wird. Regelmäßig wird die Objektüberwachung auftraggeberseits angehalten, eine Detailterminplanung rechtzeitig zu erstellen und die Unternehmen zur Mitwirkung bei der Aufstellung einer solchen Planung sowie deren Umsetzung zu verpflichten. Derartige Verpflichtungen werden teilweise auch in den Einzelverträgen mit den Unternehmen vorgesehen.

Die auftraggeberseitige (Top-Down) Detailterminplanung findet aber bei derart komplexen Projekten schnell ihre Grenze. Die Terminplanung besteht in der Praxis aus tausenden von Vorgängen. Ihre Aufstellung nimmt Tage oder Wochen in Anspruch. Sie ist zumeist schon veraltet, wenn sie auf die Baustelle gelangt. Bis die Detailterminplanung mit dem Auftraggeber abgestimmt ist, hat sich die Baustelle schon weiterentwickelt und ggf. sind neue Störfälle hinzugekommen. Zudem handelt es sich bei eingesetzten qualifizierten Terminplanern oft um Spezialisten, die in die tatsächlichen Bauabläufe nicht eingebunden sind und daher kein Gespür für die realen Abläufe auf der Baustelle haben. Auf der Grundlage einer so erzeugten Detailterminplanung ist regelmäßig keine geordnete Koordination auf der Baustelle mehr möglich. Dies zwingt dazu, nach Alternativkonzepten für die vertraglich vorgegebene Terminsteuerung zu suchen.

2. Alternativkonzepte

a) Die Flexibilisierung der Termine

Eine Reaktion auf die tatsächlichen Probleme einer Top-Down-Terminplanung durch den Auftraggeber kann in der Flexibilisierung von Terminvorgaben für die Ausführung liegen. Die Defizite einer Vorsteuerung mittels immer konkreter werdender Detailterminplanung könnten durch flexiblere Ausführungstermine für die ausführenden Unternehmen zumindest kompensiert werden. Die Gestaltungsmittel des Vertrages für Juristen sind dabei:

- flexiblere Beginntermine gem. [§ 5 Abs. 2 VOB/B](#),
- flexiblere Ausführungsdauern (wie sie etwa aus dem Bereich der Planung bekannt sind),
- Zeitfensterlösungen als Kompromissansatz

[§ 5 Abs. 2 VOB/B](#) sieht vor, dass die Vertragsparteien für den Beginn der Ausführung keine Frist vereinbaren müssen. Wird kein Beginntermin vereinbart, hat der Auftragnehmer innerhalb von 12 Werktagen nach der Aufforderung durch den Auftraggeber mit der Leistung zu beginnen. Das ist ein äußerst flexibles Terminkonzept. Bei größeren Auftragsvolumina ist dieses Konzept allerdings selten praxisrelevant. Kein Auftragnehmer kann sich für mehrere größere Aufträge so bereithalten, dass er binnen 12 Werktagen nach Aufforderung mit seiner Leistung beginnen kann. Erfahrene Auftraggeber werden hierauf auch nicht vertrauen können. Eine derartige Regelung ist eher für überschaubarere oder kleinere Projekte geeignet. Denkbar ist es allerdings, die Regelung dadurch zu effektuieren, dass längere Aufforderungsfristen vereinbart werden. Vertragsgestalterisch kann etwa vorgesehen

werden, dass sich die Vertragsparteien über den voraussichtlichen Ausführungsbeginn innerhalb einer bestimmten Frist abstimmen/unterrichten und die Aufforderung dann mit einer längeren Frist, als [§ 5 Abs. 2 VOB/B](#) vorsieht, zu beginnen hat.

Speziell dann, wenn auch Planungsleistungen umfasst sind, etwa ein Generalunternehmervertrag mit auftragnehmerseitiger Ausführungsplanung, spielen auch flexible Ausführungsdauern eine Rolle. Zielstellung ist es hierbei, sowohl den Anfangs- als auch den Endtermin flexibel zu halten, aber die Ausführungsdauer insgesamt festzulegen. Auch bei reinen Planungsverträgen, in denen sich in den frühen Planungsphasen noch einiges ändern kann, hat es sich bewährt, für spätere Planungsphasen keine festen Endtermine, sondern sog. Ausführungsdauern zu vereinbaren. Wenn sich etwa die Grundlagenermittlung oder der Vorentwurf verzögern, bleibt es bei einer einzuhaltenden, festgelegten Frist für die Dauer der Erstellung der Entwurfsplanung, beginnend mit Abruf dieser Phase oder Fertigstellung der zu durchlaufenden Leistungsphase (z.B. drei Monate für die Fertigstellung der Entwurfsplanung).

Eine mehr partnerschaftliche Lösung, die sowohl den Interessen des Auftraggebers als auch des Auftragnehmers näher kommen dürfte, ist eine sog. „Zeitfensterlösung“, die sich im Projektgeschäft zwar bewährt hat, allerdings ihre eigenen Komplexitäten beinhaltet. Dabei wird von vornherein ein groberes Zeitfenster definiert, in dem die Leistungen des Auftragnehmers ausgeführt werden sollen und die es dem Auftragnehmer ermöglichen, die Ressourcen zumindest grob vorzuplanen. Innerhalb des Zeitfensters wird eine Ausführungsdauer festgelegt. Dann kann der Auftraggeber mit einer längeren Aufforderungsfrist die Leistungen abfordern. Eine Behinderung des Auftragnehmers liegt bei diesem Konzept erst vor, wenn das Zeitfenster gleichwohl überschritten werden muss. Die Zeitfensterlösung ist allerdings bei Projekten mit vielen Einzelunternehmern schwierig zu steuern und stellt erhebliche Anforderungen an das Vertragsmanagement.

Der Schwierigkeit der vertraglichen Flexibilisierung von Ausführungsfristen begegnen Auftraggeber oft mit einer Rechtsfolgenregelung. Dabei sollen auftraggeberseitige Rechte zur einseitigen Terminmodifikation, Karenzzeitenräume oder eine Reduzierung von Schadensersatzpflichten ausführender Unternehmen vereinbart werden (etwa auch Behinderungsfolgen für den Eintritt bestimmter Störpotenziale vorab definiert werden). Diese Vertragsregelungen sind jedoch in aller Regel AGB-kritisch, da sie zumeist vom Leitmodell des Bauvertragsrechts abweichen, [§ 307 BGB](#).

b) Agiles Terminmanagement

Denkbar ist ein agileres Bauzeitmanagement. Die gerade zur Modeerscheinung gewordene Agilität beinhaltet eine Reihe von unterschiedlichen Konzepten, bei denen auf eine detaillierte Vorplanung verzichtet und mehr auf den Mensch als auf den Prozess gesetzt werden soll. Die Konzepte sehen in aller Regel keine fixen Endtermine vor, sondern sind zum Ende hin offene Projektrealisierungen und daher weniger plangetrieben. Mit unterschiedlichen Vorgehenstypologien wird versucht, zeitnah auf Projektumstände zu reagieren und, darauf aufbauend, mit der Erarbeitung einzelner Zwischenerfolge weiterzukommen. Einen organisatorischen Rahmen für derartige Konzepte bietet etwa die Scrum-Methode.⁷ Mit integrierten Teams (bestehend aus Mitarbeitern des Auftraggebers und des Auftragnehmers) wird versucht, die Projektaufgabe flexibel zu meistern. Einzelne Arbeitspakete werden dabei einvernehmlich priorisiert und dann im Rahmen der Methodik „Sprint“ (einzelnen Managementprozessen) abgearbeitet. Letztlich geht es darum, mit einem flexiblen Personalkonzept in ständiger Abstimmung auf die vorhandenen baulichen Rahmenbedingungen zu reagieren und ein Projekt voranzutreiben.

Diese aus der IT-Wirtschaft stammende Methodik ist sozusagen das Gegenkonzept zur vertraglichen Vorstrukturierung von Terminen für eine Projektabwicklung. Die Umsetzung der Methodik betrifft insbesondere Verträge, welche die Mitwirkung bei Scrum-Projekten beinhalten. Sie sind eher Dienst- als Werkverträge und müssen genau unter dem Blickwinkel zulässiger/unzulässiger Arbeitsnehmerüberlassung analysiert werden.

Eschenbruch: Die vertragsjuristische Bewältigung der Bauzeit - BauR 2019 Heft 8 - 1219<<>>

c) Lean Management

Lean Management, insbesondere das Element des Last-Planner-Systems®,⁸ hat inzwischen bei der Bauablaufsteuerung in Deutschland Verbreitung gefunden. Das Konzept ist auch in eine DIN⁹ und ein VDI-Regelwerk¹⁰ eingegangen. Weit verbreitet ist diese Methode inzwischen bei der Nachunternehmersteuerung durch Generalunternehmer.

Was sind die Kennzeichen des Last-Planner-Systems, welches auch für den Auftraggeber bei der Einzelunternehmersteuerung fruchtbar gemacht werden kann? Folgende Merkmale sind hervorzuheben:

- Das Grundprinzip besteht in einer spezifischen Ergänzung der auftraggeberseitigen Top-/Down-Terminplanung durch eine Bottom-/Up-Terminplanung der Baustelle;
- Die Terminplanung des Auftraggebers gibt grundsätzlich nur Meilensteine (in Form von vernetzten Balkenplänen) vor. Eine auftraggeberseitige Weiterentwicklung in Detailterminplänen findet grundsätzlich nicht statt. Die Objektüberwachung erzeugt auf der Basis der Meilensteinpläne sog. Taktpläne¹¹ in der Form von Ebenenplänen zur Steuerung der Einzelunternehmen in den jeweiligen Gewerken. Ausgangspunkt ist daher die Betrachtung des Leistungsfortschritts anhand geometrischer Bauteile.
- Mit dem Vorlauf von sechs Wochen vor Ausführungsbeginn des einzelnen Unternehmens hat dieses an Baustellen-Terminbesprechungen teilzunehmen; in deren Rahmen wird das Unternehmen die eigene Terminplanung und die einzusetzenden Ressourcen offenlegen und diese gemeinsam mit der Objektüberwachung grob vortakten.
- Zwei Wochen vor Ausführung werden die Einsatzzeitpunkte und Ressourcen einvernehmlich aufgrund der Zusagen der Unternehmen festgelegt.
- Die Bauleitung des Generalunternehmers bzw. die Objektüberwachung des Auftraggebers visualisiert die Zusagen der Unternehmen mit Hilfe eines Tafelsystems oder eines Großbildschirms.
- Im Falle von Störungen werden die modifizierten Abläufe in wöchentlichen Baustellenbesprechungen ebenfalls durch die Bauleitung/die Objektüberwachung moderiert und koordiniert.

Dieser Systemansatz beinhaltet Elemente eines partnerschaftlichen Systems der Selbststeuerung. Die involvierten vertragsrechtlichen Fragen zu diesen Abläufen sind bis heute nicht geklärt. Zum Teil wird davon

ausgegangen, dass das Lean Management kein rechtlich basierter Managementansatz ist. Tatsächlich sind einige Eckpfeiler des Konzeptes juristisch determiniert. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind:

- Vereinbarte Vertragstermine für Meilensteine behalten grundsätzlich ihre Bedeutung.
- Zusagen der Unternehmung (etwa durch Ankleben von Post-it's oder Kartensetzen auf der Tafel) über den Ressourceneinsatz und Fertigstellungstermine begründen zwar grundsätzlich keine zusätzlichen Vertragsfristen. Wie bei den Organisationsfristen bei VOB/B-Verträgen wird man in aller Regel von einer Fristenqualität nach [§ 5 Abs. 3](#) und [Abs. 4 VOB/B](#) ausgehen können.
- Hält ein Unternehmen seine ausdrückliche Zusage zu Arbeitsaufnahme oder Ressourceneinsatz nicht ein, handelt es sich nicht lediglich um einen außerrechtlichen Vorgang („der Auftragnehmer muss sich schämen“), sondern ein solcher Umstand kann Vertrauensschadenersatzansprüche auslösen; [§ 5 Abs. 4 VOB/B](#) wird hier entsprechend heranzuziehen sein.
- Vertragsfristen und -strafen können (konkludent) verschoben werden, wenn im Rahmen eines solchen vorgegebenen Konzeptes unter Moderation der auftraggeberseitigen Objektüberwachung einvernehmlich Leistungen zu einem späteren Zeitpunkt erbracht werden sollen als ursprünglich vorgesehen.

Die Methodik des Lean Managements setzt zusätzliche Regelungen in Projektsteuerungs-, Planungs-, Objektüberwachungs- und Bauverträgen voraus.¹²

d) Partneringverträge

Als Partneringverträge werden hier Verträge verstanden, die durch eine gemeinsame Planung und eine projektspezifische Chancen- und Risikoteil-

Eschenbruch: Die vertragsjuristische Bewältigung der Bauzeit - BauR 2019 Heft 8 - 1220<<>>

lung geprägt sind. Terminvorgaben und daraus resultierende Risiken müssen bei diesen Verträgen individuell ausgestaltet werden. Nicht selten finden sich aber auch in Partnering-Verträgen klassische Lösungen für Terminvorgaben mit Vertragsfristen und Vertragsstrafen. Die Vertragsgestaltungspraxis ist insoweit nicht einheitlich. Dort wo die Steuerung der Beteiligten nicht über vorab definierte feste Zeitvorgaben, sondern durch ergebnisorientiert ausgestaltete finanzielle Anreize abgewickelt werden soll, kann ggf. auf rechtlich bindende Terminvorgaben oder Vertragsstrafen ganz verzichtet werden.

Ein Merkmal partnerschaftlicher Verträge sind partizipative Gewinn- und Verlustbeteiligungsabreden oder die Verwendung von Incentives (Boniversprechen). Auf die Bauzeit bezogen, geht es um Klauseln, bei denen der Auftraggeber die Einhaltung der Bauzeit oder vorgezogene Fertigstellungen finanziell belohnt. Eine besondere Ausprägung (eine häufige Einsatzform für entsprechende Leistungsanreize) ist das Versprechen von Terminboni bei gestörten „Bauabläufen“, bei denen eine Terminfortschreibung nicht möglich ist, bzw. der Auftragnehmer sich weigert, ambitionierte neue Terminvorstellungen des Auftraggebers zu akzeptieren oder sogar pönalisieren

zu lassen.

Terminincentives sind sorgfältig auszugestalten, insbesondere ist klarzustellen, ob ein Bonus auch verdient ist, wenn es zu einer behinderungsbedingten Ausführungsfristverlängerung kommt oder ob der Bonus rein erfolgsbezogen gelten soll.

Der Höhe nach kann sich der Bonus an dem Aufwand des Auftragnehmers oder dem Vorteil des Auftraggebers orientieren; Projektentwickler loben oft einen Anteil an der Mietmiete/dem Mehrverkaufspreis bei vorzeitiger Fertigstellung aus.

Auch bei Incentivierungen ist der jeweilige Kontext zu berücksichtigen. Ihre Wirkkraft ist nicht von vornherein gesichert. Sie sind auch nicht immer vorteilhaft und müssen wohldosiert angewendet werden.¹³

VIII. Besonderheiten bei Vertragsstrafen

Ganz überwiegend enthalten Bauverträge Vertragsklauseln, wonach der Auftragnehmer bei Terminverzug eine der Höhe nach vorab definierte Vertragsstrafe zu zahlen hat. Derartige Vertragsstrafen beinhalten eine Negativincentivierung für Fälle von Terminverzug.

Vertragsstrafen im Bauwesen werden mit zweierlei Vorurteilen konfrontiert. Zum einen wird die Wirkkraft von Vertragsstrafen generell in Frage gestellt. Die hohen Anforderungen der Rechtsprechung an die AGB-Konformität sowie die schwierige Handhabung bei Bauablaufstörungen entwerteten das Rechtsinstitut. Zum anderen wird angeführt, die Verwendung einer Vertragsstrafe gehe zu Lasten eines Vertragspartners und sei mit einem partnerschaftlichen Projektansatz nicht vereinbar.

Gegen all diese Vorbehalte steht der Fakt, dass sowohl national wie international die Vertragsstrafe für Terminvorgaben einen festen Platz in Bauverträgen gefunden hat.

Vertragsstrafen haben eine Doppelfunktion. Sie sollen den Auftragnehmer zum zeitgerechten Arbeiten anhalten, darüber hinaus aber auch einen konkreten Schadensnachweis entbehrlich machen, indem von vornherein eine rechnerisch bestimmbare kaufmännische Sanktion vereinbart wird.¹⁴

Die Frage, ob eine so begründete Vertragsstrafe ein geeignetes Instrument zur Absicherung von Terminverpflichtungen ist, bedarf zunächst einer näheren Untersuchung:

- Die AGB-konforme Vereinbarung einer Vertragsstrafe ist nach der deutschen Rechtsprechung nur in engen Grenzen zulässig, die jedenfalls eine zu starke Reglementierung eines Auftragnehmers ausschließen:
 - Eine Vertragsstrafe darf einen bestimmten Prozentsatz pro Tag des Verzuges nicht überschreiten (0,2 bis 0,3 %).¹⁵
 - Die Gesamthöhe der Vertragsstrafe darf 5 % des Werklohns nicht übersteigen.¹⁶

- Bei vereinbarten Zwischenfristen ist eine Kumulation für dieselben Zeiträume auszuschließen und ebenfalls eine Deckelung für alle Vertragsstrafen vorzusehen.¹⁷

Eschenbruch: Die vertragsjuristische Bewältigung der Bauzeit - BauR 2019 Heft 8 - 1221<<>>

- Die Verwirkung einer Vertragsstrafe setzt stets Verschulden voraus.¹⁸
- Treten Behinderungen auf – wie so oft in Bauprojekten –, entfällt der Charakter einer Kalender- und Ereignisfrist und es ist jeweils eine zusätzliche Mahnung erforderlich, die nicht vor Fälligkeit der Leistung ausgesprochen werden darf, [§ 286 Abs. 1 Satz 1](#) und [Abs. 2 BGB](#).
- Unter diesen Prämissen ist es sichergestellt, dass ein Bauunternehmen nicht beliebig in Anspruch genommen werden kann und auch nur ein kalkulierbares Risiko übernimmt. Je nach Marktsituation und Projekttypologie kalkulieren Auftragnehmer dieses Risiko auch von vornherein in voller Höhe ein. Der Auftraggeber muss sich also darüber im Klaren sein, dass er ggf. durch ambitionierte Terminvorgaben in Zeiten guter Baukonjunktur Bauleistungen erheblich verteuert, wenn er seine Vorgaben mit Vertragsstrafen belegt.
- Andererseits wird die Vertragsstrafe auch nicht wertlos, weil sie bei gestörten Bauabläufen nicht durchsetzbar wäre. Die vielfach von Unternehmen vorgetragene Meinung: „Es lag eine Behinderung vor, dementsprechend entfällt eine einmal vereinbarte Vertragsstrafe; sie sei auch nicht auf den behinderungsbedingt fortgeschriebenen Termin nach [§ 6 Abs. 2 VOB/B](#) verschoben worden“, greift jedenfalls für den Anwendungsbereich der VOB/B nicht. Der VOB/B liegt der Gedanke einer analogen Terminfortschreibung zugrunde. Eine Behinderung durch den Auftraggeber führt zu einer entsprechenden Verlängerung der Ausführungsfrist. Die Vertragsstrafe kann den neuen Termin absichern. Diese Art der Vertragsfortschreibung entspricht dem Grundgedanken des [§ 313 BGB](#) und schafft auch keine Unzuträglichkeiten für den Auftragnehmer. Es wäre andererseits gerade widersinnig, wenn eine wirtschaftlich gewichtige Vertragsstrafe entfallen müsste, falls nur eine geringe Behinderung vorläge.¹⁹ Andererseits hat die Rechtsprechung zum Schutz des Auftragnehmers entschieden, dass bei gravierenden Störungen – insbesondere bei solchen, bei denen die Terminplanung ganz neu aufgestellt werden muss und damit eine Grundlage für eine Fortschreibung nicht gegeben ist – die ehemalige Vertragsfrist und die Vertragsstrafe entfallen können.²⁰ Auch dieser Ansatz – wenngleich im Einzelfall nicht immer leicht abzugrenzen – ist vor dem Hintergrund des Fortschreibungskonzeptes konsequent, weil in den relevanten Fällen die Grundlagen für eine analoge Weiterentwicklung der Termine fehlen.

Konsequenz der Rechtsprechung ist, dass die Vertragsstrafe in Allgemeinen Geschäftsbedingungen fair ausgestaltet werden muss. Auch das Fortschreibungskonzept der VOB/B erscheint in diesem Kontext praxistauglich und entwertet das Rechtsinstitut nicht von vornherein. Dem Wegfall der Qualität von Terminvorgaben als Kalender- und Ereignisfristen bei gestörten Bauabläufen kann durch qualifiziertes Vertragsmanagement entgegengetreten werden. Für die Vertragsgestaltung empfiehlt es sich, auf Vertragsstrafen grundsätzlich nicht zu verzichten, diese aber entsprechend den Anforderungen der Judikatur auszugestalten und vorsorglich zu regeln, dass bloße Terminfortschreibungen nicht ohne Weiteres zum Fortfall der Vertragsstrafe führen, sondern grundsätzlich eine Anknüpfung an die verschobene Frist verbleibt.

IX. Exkurs: Paralleles Planen und Bauen (Die baubegleitende Planung)

In vielen deutschen Bauprojekten gelingt es Auftraggebern nicht, zu Beginn der Baumaßnahme eine ausführungsfähige Ausführungsplanung für die Baubeteiligten bereitzustellen. Ähnliches gilt bei Nachunternehmervergaben bei Generalunternehmern. Um Zeit zu gewinnen, wird dementsprechend der Planungsfortschritt so strukturiert, dass die Übergabe von ausführungsfähigen Plänen auf der Baustelle parallel zum Baufortschritt erfolgt. Dieses parallele Planen und Bauen ist naturgemäß mit einem hohen Fehlsteuerungsrisiko belegt, weil die dann auszuliefernden Ausführungspläne oft nicht rechtzeitig auf die Baustelle kommen oder ihrerseits wieder mangelbehaftet sind und dadurch erhebliche Ablaufstörungen bei größeren Projekten entstehen. Thierau hat ausgeführt, dass sich hinter dem Begriff der „baubegleitenden Planung“ nichts

Eschenbruch: Die vertragsjuristische Bewältigung der Bauzeit - BauR 2019 Heft 8 - 1222<<>>

anderes als die gravierendste Todsünde Nr. 1 am Bau verberge.²¹ Kimpel fordert sogar ein Verbot der baubegleitenden Planung und führt aus:

„Es ist eine Binsenweisheit, dass die bei größeren Bauvorhaben übliche baubegleitende Planung unproblematisch ist. Stimmt die Planung nicht, muss sie während der Bauabwicklung korrigiert werden. Dafür notwendige Pufferzeiten fehlen fast immer. Das verzögert und verteuert den Bau und führt zu Streitigkeiten zwischen den Parteien.“²²

Die Reformkommission für Großprojekte (2017) hat unter der Überschrift „*Planen vor Bauen*“ die parallele Maxime herausgegeben, wonach die Planung zunächst ausführungsfähig erarbeitet werden müsse, bevor mit der Bauabwicklung begonnen werde. Sicherlich muss ein Auftraggeber beachten, dass er beim parallelen Planen und Bauen erhebliche Risiken im Hinblick auf gestörte Bauabläufe und infolge dessen auch nicht nur Terminüberschreitungen und Folgeansprüche ausführender Unternehmen, sondern auch Qualitätsreduzierungen bei der Ausführung in Kauf nehmen muss. Indessen wird die Praxis auf eine Parallelisierung von Planungs- und Bauprozessen nicht verzichten können. Dabei sind insbesondere folgende Aspekte maßgeblich:

- In vielen Fällen ist das parallele Planen und Bauen wegen der Terminzwänge eines Auftraggebers von vornherein alternativlos. Die angestrebte Fertigstellung kann nur mit einem derartigen Konzept rechtzeitig realisiert werden.
- Darüber hinaus stellt sich nicht selten erst im Laufe der Ausführungsplanung heraus, dass Planungsbeteiligten die Kompetenz fehlt, Ausführungspläne rechtzeitig und/oder in der gebotenen Qualität zu erstellen. Ein Austausch der Planer würde in solchen Fällen oft zu erheblichen Projektabwicklungsstörungen führen, so dass die Übertragung entsprechender

Fortschreibungsplanungen auf Ausführungsbeteiligte als naheliegende (aber oft teure) Lösung erscheint.

- Oft fehlt auch die entsprechende Planungskompetenz, weil im Rahmen der zunehmenden Technisierung des Bauens entsprechende Planungsleistungen lediglich noch von der Industrieseite geboten werden. Das betrifft insbesondere Lösungen der technischen Ausrüstung, etwa bei der Gebäudeleittechnik oder Gepäckförderanlagen oder ähnlichen Technologien.
- Eine strikte Umsetzung des Grundsatzes würde auch Systemlieferanten ausschließen, die von vornherein erprobte Planungs- und Bauleistungen mitbringen.

Im internationalen Kontext wird das parallele Planen und Bauen weniger mystifiziert. Es wird vielmehr vorgeschlagen, im jeweiligen Einzelfall zu untersuchen, welche Vor- und Nachteile eine derartige Abwicklungsmethodik mit sich bringt. Dabei werden statistische Zeitgewinne für das parallele Planen und Bauen, etwa bei Hochbauprojekten, ermittelt und die Grundlagen für die Bemessung von Mehrkosten für wiederholte Planungs- und Bauausführungsleistungen und die Beseitigung von Qualitätsmängeln berücksichtigt.²³ Auch in Deutschland besteht kein Anlass, das parallele Planen und Bauen von vornherein zu verdammen. Die Berücksichtigung des Grundsatzes würde öffentliche und private Auftragsrealisierungen noch drastischer verzögern, als dies heute in der Praxis bereits vorzufinden ist. Wichtig ist dementsprechend eine genaue Abwägung der Vor- und Nachteile eines entsprechenden Vorgehenskonzeptes unter Berücksichtigung der konkreten Projektsituation und der einbezogenen Beteiligten. Für die Vertragsgestaltung bedeutet paralleles Planen und Bauen eine besondere Herausforderung. Auftraggeberseitige Mitwirkungshandlungen durch Planbereitstellung müssen in diesen Fällen genau geregelt werden. Die Terminanforderungen an die Auftragnehmerseite sind hierauf abzustimmen. Planlieferfristen (und entsprechende Kataloge) sind genauso Vertragsgegenstand wie Verpflichtungen für den Auftrag-

Eschenbruch: Die vertragsjuristische Bewältigung der Bauzeit - BauR 2019 Heft 8 - 1223<<

nehmer, die Ausführung auf Basis der sukzessive bereitgestellten Pläne innerhalb vorgegebener Ausführungsfristen sicherzustellen.

Kommt es dann aufgrund der höheren Störanfälligkeit der Projektabwicklung beim parallelen Planen und Bauen zu den oft attestierten Ablaufstörungen, müssen vielfach im Nachhinein Konzepte, wie etwa das Lean Management, in die Projektrealisierung integriert werden, um die Projektprozesse zu stabilisieren.

X. Zusammenfassung:

Der Vertragsjurist kann gestörte Bauabläufe bei Bauprojekten nicht verhindern. Er kann aber durch sachangemessene Terminvorgaben in Verträgen und hierauf bezogene angemessene Sanktionen einen gewichtigen Anreiz für die Vertragsparteien setzen, Terminanforderungen ernst zu nehmen und sich entsprechend den Terminvorgaben zu verhalten. Die aktuelle Vertragspraxis, bei klassischen Bauverträgen für überschaubare Projektkomplexitäten feste, datumsmäßig bestimmte Endtermine vorzugeben, ist auch unter dem Gesichtspunkt einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit nicht zu beanstanden. Dasselbe gilt für die Sanktionierung mit Vertragsstrafen im Rahmen des durch die Judikatur entwickelten Rahmens für

Standardklauseln. Besonderheiten müssen allerdings bei komplexeren Projekten, insbesondere großen Projekten mit einer Vielzahl von Einzelunternehmen, beachtet werden. Hier muss ggf. von vornherein ein flexibleres Konzept für Terminanforderungen zugrunde gelegt werden oder eine ganz andere Strategie, die etwa auf Lean-Management-Strukturen aufbauen kann. Für den Vertragsgestalter ergeben sich hier besondere Anforderungen. Im Übrigen ist es regelmäßig mit der Vertragsgestaltung nicht getan, sondern es ist zusätzlich ein sachangemessenes Vertragsmanagement erforderlich, um die auftraggeberseitigen Ansprüche hinsichtlich der Terminanforderung auch zu wahren. Dazu gehört es auch, alle Beteiligten vor allzu optimistischen Terminvorgaben zu schützen, die in der Regel Projekte in ein schwieriges Fahrwasser und vorgezeichnete Streitigkeiten während des ganzen Projektablaufes führen werden.

^{*} Prof. Dr. Klaus Eschenbruch ist Rechtsanwalt bei Kapellmann und Partner Rechtsanwälte mbB.

¹ Dazu Lechner, in: Planungswirtschaft 2018, 5/208, S. 13 f.

² Eschenbruch, Bauvertragsmanagement, Kap. 6 Rdnr. 7 ff.

³ [BGH, Urt. v. 14.01.1999 – VII ZR 73/98, BauR 1999, 645 \(646 f.\)](#).

⁴ Vgl. Eschenbruch, Bauvertragsmanagement, 1. Aufl. 2017, Kap. 7 Rdnr. 129 ff., 158 ff., Kap. 6 Rdnr. 16; Eschenbruch/von Rintelen, NZBau 2010, 401 (403); Langen, NZBau 2009, 145 (148).

⁵ Eschenbruch, in: Festschrift für Karasek, S. 153 (154).

⁶ LG Hamburg, Urt. v. 17.12.2010 – 317 O 95/10, IBR 2011, 73.

⁷ Vgl. Hoeren/Pinelli, MMR 2018, 199 (200) Schwaber/Sutherland, Der Scrum Guide, Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln, November 2017, abrufbar unter: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf>.

⁸ Eschenbruch, Bauvertragsmanagement, Kap. 3 Rdnr. 229; Eschenbruch, Projektmanagement und Projektsteuerung, 4. Aufl. 2015, Rdnr. 14.

⁹ Vgl. DIN EN ISO 9001.

¹⁰ VDI 2553.

¹¹ Zur Taktplanung: Binninger/Dlouhy, Bauwirtschaft 2018, 107 f.

¹² Vgl. Eschenbruch, Bauvertragsmanagement, Kap. 3 Rdnr. 232 f.; Eschenbruch, in: Osebold, Zukunftspotenzial Bauwirtschaft, S. 175 (183 f.).

¹³ Besonders kritisch etwa: Merrow, *Industrial Megaprojects*, New Jersey 2011, S. 286.

¹⁴ BGH, [BauR 2000, 1049](#); [BauR 2003, 870 \(875\)](#).

¹⁵ [BGH, Urt. v. 20.08.2009 – VII ZR 212/07](#), NJW 2009, 3717.

¹⁶ [BGH, Urt. v. 23.01.2003 – VII ZR 210/01](#), NZBau 2003, 321.

¹⁷ [BGH, Urt. v. 06.12.2012 – VII ZR 133/11](#), NZBau 2013, 222; [BGH, Beschl. v. 27.11.2013 – VII ZR 371/12](#), NZBau 2014, 100 (102).

¹⁸ Vgl. [BGH, Urt. v. 13.12.2001 – VII ZR 432/00](#), NZBau 2002, 265.

¹⁹ Umfassend dazu: Schneider, in: Kapellmann/Messerschmidt, VOB, § 11, Rdnr. 29.

²⁰ BGH, [BauR 1993, 600](#); [BauR 1999, 645](#); OLG Düsseldorf, [BauR 2012, 142](#).

²¹ Thierau, [BauR 2013, 673](#).

²² Kimpel, *Das gesetzliche Bauvertragsrecht 2.0*, NZBau 2019, 41 (43 f.). Nach der ARGE BauR erhöht die baubegleitende Planung die Baukosten um bis zu 30 %. Nach Schölzel führen die weiteren Mittel zu erhöhten Objektplanungskosten von 13,94 % bzw. in den Leistungsphasen 5 und 8 bis zu 30 % mehr an Arbeitszeit. Zudem erhöht die baubegleitende Planung die Anzahl der Baumängel. Gleichzeitig ist die mit ihr verbundene Hoffnung auf zeitliche Vorteile falsch; s.a. Schölzel, *Optimierungsanalysen und –ansätze des Planungs- und Schnittstellenmanagements vor Baubeginn im Vergleich zur baubegleitenden Planung*, Schriftenreihe Bauwirtschaft, Bd. 24 2013, S. 41.

²³ Hossain/Chua, *International Journal of Project Management* 2014, 983 (991); dazu auch Eschenbruch, in: *Bauvertragsmanagement*, Kap. 4, Rdnr. 167 f.