

Belastungsmanagement

– eine Projektaufgabe bei großen Bauprojekten –

Von Prof. Dr. Klaus Eschenbruch

Dipl.-Ing. Arch. Tümsal Dogan

Henrik Wasemann, M.Sc.



1 Was ist Belastungsmanagement?

Projekte sollen möglichst konfliktfrei und partnerschaftlich abgewickelt werden. Entsprechende Projektansätze machen indessen die vorausschauende Informationssicherung zur Wahrung vertraglicher Ansprüche aus Projektverträgen nicht überflüssig. Belastungsmanagement (oft auch Regressmanagement genannt) beschreibt eine Aufgabenstellung für die Auftraggeberorganisation (dem sog. Bauherrn) eines größeren oder komplexen Bauprojektes. Erforderlich ist ein Managementansatz, welcher anlässlich der Realisierung von größeren oder komplexen Bauprojekten die systematische Erfassung und Aufbereitung von Ansprüchen gegenüber unterschiedlichen Projektbeteiligten sicherstellt. Ziel ist es, die Auftraggeberorganisation davor zu schützen, dass Ansprüche wegen nicht ordnungsgemäßer Planung und Ausführung verlorengehen und erforderlichenfalls nicht rechtzeitig gegen die Verursacher, deren Versicherer und Sicherheitengeber durchgesetzt werden können.

Nicht bei jedem Bauprojekt ist ein derartiges systematisches Belastungsmanagement erforderlich. So ist eine derartige Aufgabenstellung bei kleineren und überschaubaren Projekten ggf. entbehrlich. Bei derartigen Projekten bestehen in der Regel nur überschaubare Ansprüche gegen Projektbeteiligte, die ohne besondere Probleme von den eingeschalteten Architekten und Ingenieuren aufgearbeitet und vom Auftraggeber und dessen Rechtsanwälten durchgesetzt werden können.

Ein Belastungsmanagement ist nicht mit einem Nachtragsmanagement gleichzusetzen. Zum einen geht es beim Belastungsmanagement überwiegend um projektsteuernde Leistungen übergeordneter Art, die auf den Ergebnissen eines Nachtragsmanagementsystems aufsetzen. Zum anderen werden im Rahmen des Belastungsmanagements auch weitergehende Ansprüche geklärt, die nicht unmittelbar einem Nachtragsmanagement zugewiesen werden können, etwa allgemeine Haftungsansprüche, z.B. wegen Nichterfüllung, Verzuges oder Vertragsstrafen und auch die Steuerung der Voraussetzungen für die Inanspruchnahme von Versicherungen und Sicherheiten. Zudem sorgt das Belastungsmanagement für eine übergeordnete Datenhaltung und die Beratung des Auftraggebers in technisch-wirtschaftlicher Hinsicht zur frühen Clusterung und Priorisierung der durchzusetzenden Ansprüche im Hinblick auf die insoweit mit dem Auftraggeber abgestimmten Umsetzungsziele.

2 Warum ist ein Belastungsmanagement notwendig?

Ein Belastungsmanagement ist oft erforderlich, weil Vertreter der Auftraggeberorganisation bei größeren oder komplexen Projekten nicht von vornherein ausschließen können, dass es zu vertragswidrigem Verhalten einzelner Beteiligter und Ablaufstörungen kommt, die zu erheblichen Kostenauswirkungen führen und Ansprüche von und gegen Dritte begründen können. Der Verzicht auf eine systematische Herangehensweise kann bei solchen Projekttypologien zu erheblichen Anspruchsverlusten führen. Die Rechtsträger einer Auftraggeberorganisation werden in der Regel nicht bereit

sein, auf ihnen zustehende vermögenswerte Ansprüche aus der Projektrealisierung gegenüber Projektbeteiligten von vornherein zu verzichten. Die Nichtgeltendmachung durch die Projektbeteiligte impliziert die Gefahr der Qualifizierung eines entsprechenden Verhaltens als unlauter, ggf. strafrechtlich relevant. Auch mögliche Compliance-Verstöße wären nicht auszuschließen. Zudem besteht in solchen Fällen die Gefahr einer Haftung der projektleitenden Personen.

Ein Belastungsmanagement als ein systematischer Ansatz wird heute zunehmend für erforderlich gehalten, weil bei Bauvorhaben eine Vielzahl von Planungs- und Baubeteiligten mit einer kaum noch übersehbaren Anzahl von Schnittstellen störungsfrei zusammenarbeiten müssen. Verantwortlichkeiten und Verursachungsbeiträge sind bei den eng getakteten Arbeitsabläufen oft nur schwer auszumachen. Insbesondere bei terminlichen Ablaufstörungen gibt es vielfältige Interpretationen von tatsächlichen Verläufen, die nachträglich nicht mehr aufgeklärt werden können. Oft sind sie auch nicht so dokumentiert, dass im Nachhinein eine erfolgreiche Möglichkeit einer Durchsetzung gegeben ist. Vielfach wechseln bei einem großen, lang dauernden Projekt während der Laufzeit auch die Mitarbeiter und Know-how-Träger, so dass die Durchsetzung entsprechender Ansprüche ohne ein systematisches Vorgehen erschwert ist.

Haftungsgefahren für die Projektleitung sind nur dann ausgeschlossen, wenn im Rahmen von Partneringmodellen auf Basis der Business Judgement Rule geschäftsmäßig zur Erreichung anderweitiger (messbarer) Projektziele bewusst auf derartige Ansprüche im Hinblick auf die Absicherung partnerschaftlicher Verhaltensweisen verzichtet wird. Auch dann müssen die Verantwortlichen sich natürlich fragen, was passiert, wenn es bei einem Partneringmodell zu gravierenden Ablaufstörungen kommt und das partnerschaftliche Verhalten alsdann endet. Die relevanten Informationen aus der Vergangenheit sind dann möglicherweise nicht gesichert und Ansprüche gehen endgültig verloren. Schließlich ist auch bei Partneringkonzepten eine Art Belastungsmanagement erforderlich, wenn es um die Regulierung versicherter Ansprüche geht.

3 Auf welche Ansprüche gegenüber Projektbeteiligten bezieht sich ein Belastungsmanagement?

Ein Belastungsmanagement kann sich sowohl auf die Aufbereitung von Aktivansprüchen, wie auf die Abwehr von Ansprüchen der Projektbeteiligten auf Mehrvergütung und Terminverlängerung beziehen. Im Regelfall muss es darum gehen, sämtliche Aktiv- wie auch Passivansprüche bis zur Beendigung eines Bauprojektes unter Koordination und Integration der Leistungsbeiträge der übrigen Projektbeteiligten abschließend aufzubereiten und zu bewerten und deren Durchsetzung vorzubereiten.

Im Vordergrund stehen folgende **Aktivansprüche**:

- Mängelhaftungsansprüche gegen Planungs- und Baubeteiligte (Nacherfüllung/Minderung/Erstanzvornahmekosten/Schadensersatz)
- Sonstige Schadensersatzansprüche gegen Planungs- und Baubeteiligte wegen Verletzung einzelner Vertragspflichten
- Sonstige Schadensersatzansprüche gegen Dritte, z.B. aus Delikt
- Schadensersatzansprüche wegen Verzuges/Geltendmachung von Vertragsstrafen
- Ansprüche in Bezug auf die Inanspruchnahme von Versicherungen und Sicherheiten (auch Einbehalte)
- Rückforderung von Überzahlungen

Auf der **Passivseite** geht es um die Abwehr von Ansprüchen wegen:

- Nachtragsforderungen der Planungs- und Baubeteiligten
- Behinderungsfolgenansprüche wegen nicht rechtzeitiger Auftraggebermitwirkung
- Sonstige Bauzeitclaims
- Leistungseinstellung
- Sicherheitseinforderung von Auftragnehmern

Grundsätzlich existiert also ein großes Anspruchsportfolio, welches im Rahmen eines Belastungsmanagements systematisch bewältigt werden kann und muss.

4 Wer übernimmt Leistungen des Belastungsmanagements?

Gesetzliche Vorschriften oder auch Standardleistungsbilder für Architekten und Ingenieure weisen Leistungen eines Belastungsmanagements keinem spezifischen Projektbeteiligten zu. Zwar obliegt einer Objektüberwachung auch die Aufgabenstellung, den jeweiligen Auftraggeber vor unberechtigten Ansprüchen zu schützen und die Objektüberwachung prüft auch die Auftragnehmernachträge in technisch-wirtschaftlicher Hinsicht. Ein umfassendes Belastungsmanagement wird von einer Objektüberwachung allerdings nicht geschuldet. Entsprechendes gilt für Architekten. Deren Nachträge prüft eine eingeschaltete Projektsteuerung. Auch die Projektsteuerung schuldet kein systematisches Belastungsmanagement, zumal dann nicht, wenn eine Beauftragung auf der Grundlage des AHO-Heftes 9 (6. Auflage 2025) erfolgt. Dort heißt es unter Ziff. 4.4.4 zu den Aufgaben der Projektleitung:

„Nicht Gegenstand der Grundleistung ist der Aufbau eines systematischen Regressmanagements in den größeren Projekten als eigenständiges Aufgabenfeld. Für ein systematisches Regressmanagement ist charakteristisch, dass dieses alle betreffenden Stakeholder einer pflichtwidrigen Planungs- oder Bauleistung (Planer, braufremdem Auftraggeber, Mieter/Erwerber) mit ihren Abhängigkeiten berücksichtigt, so dass die Kausalfolgen schädigenden Handelns systematisch dokumentiert werden und so schnell wie möglich vollständig an den Schadensverursacher weiterbelastet werden können. Für ein systematisches Regressmanagement im Sinne einer Besonderen Leistung werden somit die Fehler in der Planung und in der Bauausführung listenmäßig erfasst und in Beziehung gesetzt zu den Nachträgen in der Planung und in der Bauausführung sowie den Schäden des Auftraggebers und des Mieters/Erwerbers mit dem Zweck der Weiterbelastung aller negativen Auswirkungen an pflichtwidrig handelnden Projektbeteiligten.“

Da das Belastungsmanagement im Kern eine übergeordnete Steuerungsaufgabe darstellt, spricht viel dafür, diese Aufgabenstellung als Besondere Leistung einem ohnehin beauftragten Projektsteuerungsbüro zu beauftragen. Denkbar ist auch die Übertragung entsprechender Aufgaben auf ein externes Büro, welches sich auf derartige Leistungen hinreichend spezialisiert hat. Wem entsprechende Aufgaben übertragen werden hängt daher von Zweckmäßigkeitüberlegungen ab, etwa der eingeschätzten Performance der Beteiligten, einschlägigen Erfahrungen und Kapazitäten.

5 Gegen wen richtet sich ein Belastungsmanagement?

Ein Belastungsmanagement kann umfassend dazu eingesetzt werden, Ansprüche eines Auftraggebers eines Bauprojektes gegen die einzelnen in Betracht kommenden Projektbeteiligten zu erfassen, aufzubereiten und bei der Geltendmachung mitzuwirken. Es kann auch gegen einen Kumulativeistungsträger, etwa einen Generalplaner und/oder einen Generalunternehmer/Totalunternehmer gerichtet sein.

Bei großen und komplexen Projekten ist es nicht selten so, dass ein Auftraggeber auch eine Kontrollinstanz gegenüber einem „mächtigen“ Projektsteuerungsbüro haben sollte. Das Belastungsmanagement kann Bestandteil einer derartigen Controllingtätigkeit sein.

6 Welche Aufgabenstellungen verbergen sich im Detail unter einem Belastungsmanagement?

6.1 Der Wirkungsgrad und die Notwendigkeit der Eingrenzung

Im Rahmen der Abwicklung eines größeren Bauprojekts entstehen eine Vielzahl wechselseitiger Ansprüche. Die eng verzahnten Arbeitsabläufe mit unterschiedlichen Beteiligten führen dazu, dass die Aufarbeitung von Verantwortlichkeiten und Kausalitäten sehr aufwendig werden kann. Dementsprechend ist von vornherein eine Konzentration des Belastungsmanagements auf die für den jeweiligen Auftraggeber relevanten Ansprüche und Sachverhalte erforderlich. Insbesondere ist es nicht zweckmäßig, mit Kanonen auf Spatzen zu schießen, das heißt ein Belastungsmanagement einzurichten, um weniger bedeutsame Mängel- und Schadensersatzansprüche zu verfolgen, deren Aufarbeitung mehr Ressourcen verschleißt, als die Durchsetzung betreiben kann. Außerdem zeigt die Erfahrung, dass die Regressierbarkeit entsprechender Ansprüche in Bauprojekten schwierig ist und die Durchsetzungsquote angesichts der involvierten Komplexitäten technischer und rechtlicher Art mit deutlich unter 50 % identifizierter Ansprüche anzusetzen ist. Es ist daher erforderlich, bei der Aufsetzung eines systematischen Belastungsmanagements ein „smartes Modell“ zu verfolgen.

Es gibt keine gesetzlichen Vorgaben oder technischen Standards in Bezug auf die Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit des Aufgreifens von Regressverhalten. Die notwendige Clusterung der Ansprüche nach Bedeutung, Ressourceneinsatz und Erfolgsaussicht muss in jedem Projekt individuell festgelegt werden. Im Rahmen der Clusterung entsprechender Ansprüche können insbesondere folgende Aspekte eine Rolle spielen:

- 6.1.1 Dringlichkeit der Durchsetzbarkeit
- 6.1.2 Durchführungswahrscheinlichkeit
- 6.1.3 Gewicht der Ansprüche
- 6.1.4 Versicherte Ansprüche
- 6.1.5 Gesicherte Ansprüche
- 6.1.6 Aufwand der Anspruchsdurchsetzung

Die Anspruchsverfolgung kann bei einzelnen Ansprüchen auch besonders dringlich sein, etwa wenn die Insolvenz von Auftragnehmern droht oder aber eine Verwirkung oder Verjährung von Ansprüchen in Betracht kommt.

Durchsetzungsprobleme bei entsprechenden Ansprüchen gibt es im Bauwesen speziell bei Verzugschadens- und Vertragsstrafeansprüchen. Zum einen sind die Kausalketten bei gestörten Zeitabläufen nur sehr schwierig zu bestimmen. Zum anderen existieren selten wirksame Vertragsstrafeversprechen bzw. die Voraussetzungen für die Geltendmachung sind oft nicht eingehalten. Die Durchführungswahrscheinlichkeit ist daher im Regelfall (Ausnahme bestätigen die Regel) selten hoch. Aber derartige Ansprüche werden oftmals auch als Verhandlungspositionen in der Schlussabrechnung benötigt.

Speziell Mängelansprüche werden oft nach ihrem Gewicht oder der Bedeutung der Mängel für die Funktionsfähigkeit, die Abnahme oder den Betrieb priorisiert. Beispielhaft kann es sinnvoll sein, nur Mängel mit einem bestimmten Tabellenwert für einen Nachbesserungsaufwand (z.B. > 100.000,00 €) für ein Regressmanagement zu betreiben. Des Weiteren wird oft danach differenziert, ob noch Nachbesserungsansprüche durchgesetzt oder eine Minderung akzeptiert werden kann.

Immer ist zu untersuchen, ob Ansprüche versichert sind. Dann müssen die zugrunde liegenden Sachverhalte so aufgearbeitet werden, dass die versicherungsrechtliche Regulierung ermöglicht wird. Dazu sind Grundkenntnisse des Haftpflichtversicherungsrechts vonnöten, insbesondere in Bezug auf die Geltendmachung von Folgen etwaiger Planungsmängel gegenüber Planungshaftpflichtversicherern oder aber Haftpflichtschäden gegenüber Betriebshaftpflichtversicherern der ausführenden Unternehmen. Auch die Bauleistungsversicherung als allgemeine Gefahrenversicherung spielt hier eine Rolle. Nicht selten existieren auch Bausicherheiten in der Form von Vorauszahlungs-, Erfüllungs- und Gewährleistungssicherheiten. Gestörte Projektabwicklungen bergen zumeist ein immanentes Anspruchspotential in Bezug auf Versicherungen und Sicherheiten.

Oft muss auch der Zeitpunkt der Geltendmachung von Ansprüchen unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten im Projektgeschehen sorgfältig analysiert werden. Zu entscheiden kann dabei sein, ob Ansprüche eher aktiv oder als Einbehalte gegenüber Abschlags- oder Schlussrechnungsforderungen geltend gemacht werden sollen.

Zu guter Letzt ist zu bewerten, welcher Aufwand für die Verfolgung von Ansprüchen notwendig ist und ob und inwieweit die notwendigen Ressourcen noch in einem angemessenen Verhältnis zu den erwarteten Erfolgen des Belastungsmanagements stehen.

Eine abweichende Clusterung von Ansprüchen ist möglich. Es ist auch nicht ausgeschlossen, jedweden Anspruch zu verfolgen. Grundsätzlich gilt aber in diesem Kontext auch die Pareto-Regel, wonach die Verfolgung von 20 % der Ansprüche 80 % des Ertrages bringt. Darauf ist das Belastungsmanagement auszurichten.

Ein sachgerecht aufgesetztes Belastungsmanagement erfordert damit in jedem Fall eine entsprechende Priorisierung in Bezug auf die Qualität und Quantität der geltend gemachten Ansprüche.

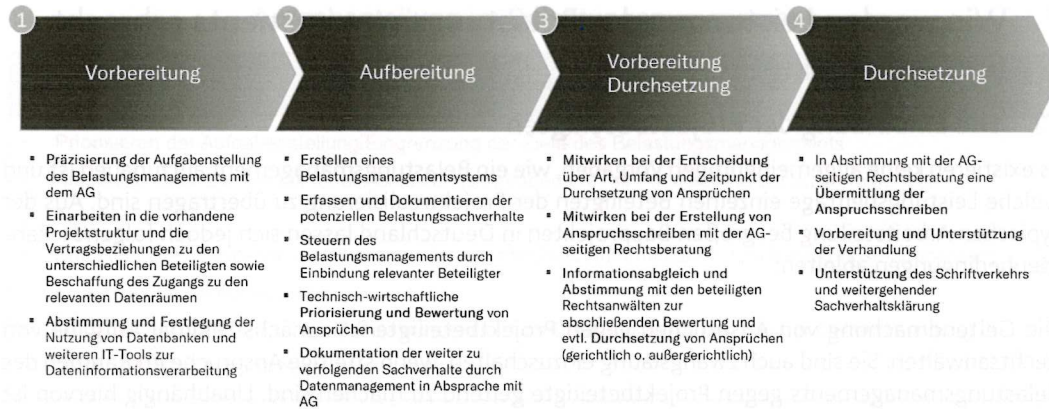


Schaubild 1: Beispielhaftes Vorgehensmodell für ein Belastungsmanagement

6.2 Vorgehen auf der Zeitachse

Ein Belastungsmanagement kann vorausschauend parallel zur Realisierung eines größeren Bauprojektes eingerichtet werden. Oftmals muss ein Belastungsmanagement auch ad hoc beauftragt werden, wenn aufgrund größerer Bauablaufstörungen Bauabläufe völlig durcheinandergeraten sind und es vielfältige wechselseitige Vorhaltungen von Projektbeteiligten gibt, so dass zur Vermeidung größerer Schäden beim Auftraggeber eine zeitnahe Sicherung der Sachverhalte notwendig ist.

Optimalerweise wird ein Belastungsmanagement bereits zu Beginn eines Projektes eingerichtet. Dadurch kann sichergestellt werden, dass bereits bei Abstimmung der Versicherungen und Sicherheiten sowie auch der Verträge mit den einzelnen Projektbeteiligten eine sachgerechte Anspruchsverfolgung in der Zukunft ermöglicht wird. Eine frühzeitige Beauftragung vermeidet auch die bei großen Projekten sehr aufwendige forensische Tätigkeit zur Aufklärung in der Vergangenheit liegender Sachverhalte. Schließlich kann dadurch auch von Anfang an eine einheitliche Datenbasis gesichert werden, die eine Verfolgung entsprechender Ansprüche im Projektgeschehen überhaupt ermöglicht, wenn sich später herausstellt, dass bestimmte Vorgänge oder Entscheidungen zu einem Schaden geführt haben und Kausalitäten ermittelt werden müssen.

Die Tätigkeit des Belastungsmanagements muss darauf gerichtet sein, alle Ansprüche spätestens bis zur Schlussrechnungsreife der Forderungen der jeweiligen Auftragnehmer geklärt zu haben, um bereits zu diesem Zeitpunkt entscheiden zu können, ob entsprechende Ansprüche noch mit Restvergütungsforderungen der Auftragnehmer verrechnet werden können oder gesondert geltend gemacht werden müssen.

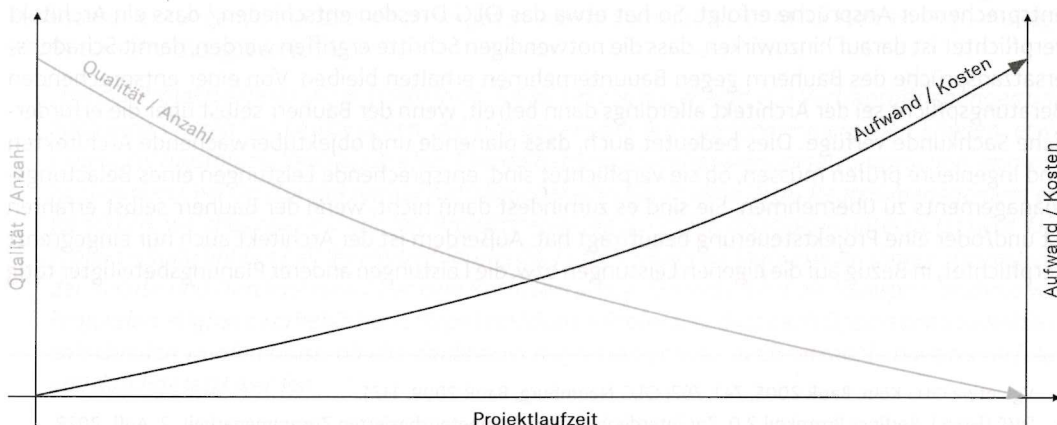


Schaubild 2: Bedeutung des Beauftragungszeitpunktes für die Wirtschaftlichkeit eines Belastungsmanagements

7 Wie werden Leistungen des Belastungsmanagements erbracht und wer erbringt sie?

7.1 Die Einbindung der Projektbeteiligten

Es existieren keine allgemeingültigen Vorgaben, wie ein Belastungsmanagement aufzubauen ist und welche Leistungsbeiträge einzelnen Beteiligten der Projektrealisierung zu übertragen sind. Aus der typischen Arbeitsteilung bei großen Bauprojekten in Deutschland lassen sich jedoch folgende Rahmenbedingungen ableiten:

Die Geltendmachung von Ansprüchen gegen Projektbeteiligte ist zunächst einmal Aufgabe von Rechtsanwälten. Sie sind auch zwangsläufig einzuschalten, wenn streitige Ansprüche im Rahmen des Belastungsmanagements gegen Projektbeteiligte geltend zu machen sind. Unabhängig hiervon ist eine Rechtsberatung im Einzelfall (sowohl bei der Prüfung wie auch bei der Durchsetzung streitiger Ansprüche) gemäß den Regelungen des Rechtsdienstleistungsgesetzes (RDG) den Rechtsanwälten vorbehalten. Sind Ansprüche streitig und müssen sie in Vertretung eines Auftraggebers nach außen hin geltend gemacht werden, handelt es sich nicht mehr um bloße Nebenleistungen von Architekten und Ingenieuren i.S.d. § 5 Abs. 1 RDG, die ausnahmsweise erlaubt wären.¹

Andererseits kann es im Einzelfall äußerst unwirtschaftlich sein, Rechtsanwälte mit der laufenden Sachverhaltssicherung und -aufbereitung für etwaige geltend zu machende Ansprüche in größeren Bauprojekten zu befassen. In der Regel sind Rechtsanwälte nicht so tief in das Projektgeschehen eingebunden, dass ihnen die Informationen direkt zugänglich wären. Die parallele Aufbereitung von Sachverhalten zur Anspruchssicherung durch Anwälte könnte im Übrigen frühzeitig zu einer konfrontativen Projektabwicklung führen. Schon aus Kostengründen wird dementsprechend zumeist entschieden, dass wesentliche Aufgaben im Belastungsmanagement, nämlich die Sicherung aller Ansprüche, die technisch-wirtschaftliche Auswertung und die Clusterung/Priorisierung der Ansprüche, den Architekten und Ingenieuren vorbehalten bleiben, während Anwälte dann in Erscheinung treten, wenn sich herausstellt, dass die Anspruchsdurchsetzung gegenüber Projektbeteiligte streitig wird und allein durch Aufklärung des Sachverhalts, der Kausalitäten und durch bloße Rechtsanwendung nicht geklärt werden kann. Die Tätigkeit von Architekten und Ingenieuren in diesem Umfang ist nach dem Rechtsdienstleistungsgesetz auch zulässig und im Zweifel wirtschaftlich geboten.

Im Einzelfall, insbesondere dann, wenn es um schwierige Kalkulationsfragen oder aber um Bewertung von Kausalitäten und Verursachungen bei terminlichen Ablaufstörungen geht, kann ein Baubetriebsbüro Hilfestellung leisten. Die Schnittstellen zur Rechtsberatung und den planenden Architekten und Ingenieuren wie auch den Projektsteuerern lassen sich beispielhaft dem sog. *Berliner Protokoll* entnehmen.²

Ein Architekt oder Ingenieur übernimmt nach den Leistungsbildern der HOAI (LPH 5 bis 8) bereits Teilfunktionen eines Belastungsmanagements, insbesondere ein Nachtrags- und Behinderungsmanagement. Bei größeren und großen Projekten obliegt ihnen auch die Führung aller Nachtrags- und Behinderungslisten. Entsprechendes gilt für die Verwaltung von Bedenkenanzeigen und deren Abmeldung. Darüber hinaus kann ein Architekt auch verpflichtet sein, dafür zu sorgen, dass eine Belastung entsprechender Ansprüche erfolgt. So hat etwa das OLG Dresden entschieden,³ dass ein Architekt verpflichtet ist darauf hinzuwirken, dass die notwendigen Schritte ergriffen werden, damit Schadensersatzansprüche des Bauherrn gegen Bauunternehmen erhalten bleiben. Von einer entsprechenden Beratungspflicht sei der Architekt allerdings dann befreit, wenn der Bauherr selbst über die erforderliche Sachkunde verfüge. Dies bedeutet auch, dass planende und objektüberwachende Architekten und Ingenieure prüfen müssen, ob sie verpflichtet sind, entsprechende Leistungen eines Belastungsmanagements zu übernehmen. Sie sind es zumindest dann nicht, wenn der Bauherr selbst erfahren ist und/oder eine Projektsteuerung beauftragt hat. Außerdem ist der Architekt auch nur eingegrenzt verpflichtet, in Bezug auf die eigenen Leistungen bzw. die Leistungen anderer Planungsbeteiligter tätig

1 Vgl. etwa OLG Köln, BauR 2005, 741, 762; OLG Naumburg, BauR 2009, 1171.

2 DVP (Hrsg.), Berliner Protokoll 2.0, Zur interdisziplinären, kompetenzbasierten Zusammenarbeit, 2. Aufl. 2023.

3 OLG Dresden, Urt. v. 07.12.2017, Az. 10 U 245/17.

Aufgabenteilung im Belastungsmanagement

Projektsteuerer / Belastungsmanager		
<ul style="list-style-type: none"> • Priorisieren der Aufgabenstellung/Eingrenzung der Ziele des Belastungsmanagements • Aufsetzen einer Systematik für ein Belastungsmanagement mit Priorisierung der zu verfolgenden Ansprüche • Erfassen, Dokumentieren und Bewerten der erforderlichen Informationen zum Belastungsmanagement • Prüfen der Quellinformationen • Management der Erledigung der Belastungsfälle/auch Beratung zu Art und Zeit der Geltendmachung entsprechender Ansprüche 		
Objektüberwachung	Baubetriebl	Rechtsanwälte
<ul style="list-style-type: none"> • Verfolgen und Dokumentieren von Behinderungssachverhalten • Nachtragsmanagement bei Sachnachträgen (techn.-wirtsch.) • Mängelmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung komplexer Kalkulationsfragen • Technisch-wirtschaftliche Bewertung von Bauablaufstörungen (Kausalitäten und Ansprüche) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitwirken beim Aufsetzen eines Belastungsmanagements • Rechtsberatung im Einzelfall: Verbindliche Klärung von Anspruchsvoraussetzungen und Verjährungsfristen sowie Beraten zur Durchsetzbarkeit von Ansprüchen und Durchsetzen der Ansprüche gegen Projektbeteiligte • Entwicklung standardisierter Anspruchsschreiben, deren techn.-wirtsch. Inhalt vom Belastungsmanagement aufgefüllt werden kann

Schaubild 3: Aufgabenteilung im Belastungsmanagement

zu werden. Der Auftraggeber (Bauherr) wird deshalb oft nicht umhin kommen, externe Experten, sei es ein Projektsteuerer oder ein für das Belastungsmanagement erfahrener Bauingenieur, heranzuziehen.

Die Projektsteuerungsbeteiligten sind nach den deutschen Branchenstandards des AHO-Heftes 9 gemäß Handlungsbereich E Grundleistung 5 verpflichtet, den Auftraggeber bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber Beteiligten zu unterstützen (mitzuwirken). Zudem haben die Projektsteuerer gemäß den entsprechenden Leistungen 6 und 9 die Vergütungsnachträge der an der Planung fachlich Beteiligten zu prüfen wie auch die Nachtragsprüfung der Objektüberwachung zu überprüfen. Daraus leitet sich schon nach dem Standardleistungsbild ein umfangreicher Teilansatz für ein Belastungsmanagement ab.

Dem Projektsteuerer obliegt es auch, den Auftraggeber dahingehend zu beraten, wie ein für sein Projekt passgenaues Belastungsmanagement ausgestaltet werden kann und welche Schritte zur Bewältigung der Systematik hierbei unternommen werden müssen. Dagegen ist ein systematisches Belastungsmanagement bei großen Projekten von dem Leistungsumfang der Projektsteuerung nicht umfasst, sondern geht darüber hinaus und die insoweit zusätzlich hinzukommenden Leistungen sind Besondere Leistungen, die zusätzlich zu vergüten wären. So heißt es im AHO-Heft Nr. 9 (6. Auflage 2025) zum Handlungsbereich E:

„Bei der Projektrealisierung entsteht in der Regel ein enges Geflecht von Vertragsbeziehungen und auch eine Vielzahl von Ansprüchen, die sich gegenüber Auftragnehmern ergeben können, etwa wegen Verzugsfolgen, Vertragsstrafen, Mängelhaftungs- und Schadensersatzansprüchen. Insoweit ist zumindest bei Großprojekten auf Auftraggeberseite ein strukturiertes Regressmanagement erforderlich, welches operativ von der Projektsteuerung durch Informationen unterstützt wird. Der Projektleitung obliegt hier die Herbeiführung der Entscheidung zur Inanspruchnahme entsprechender Rechte und Durchsetzung über eine Rechtsberatung. Oftmals führt die Inanspruchnahme von Projektbeteiligten zu erheblichen Störpotentialen im Projekt, so dass nach Opportunitätsansätzen entschieden werden muss, ob alle denkbaren Regressansprüche auch tatsächlich weiterverfolgt und durchgesetzt werden. ...“

7.2 Quelldaten anderer Projektbeteiligter als Grundlagen des Belastungsmanagements

Die Datenflut bei größeren Projekten macht eine frühzeitige Datenaggregation zu Sachverhalten notwendig, die in einem engen Zusammenhang zum Belastungsmanagement stehen. Dementsprechend ist für die Umsetzung des Belastungsmanagements auf in aller Regel vorhandene Quellinformationen (sei es in Datenformaten von Excel oder Datenbanken) zurückzugreifen. In der Regel sind bei größeren Projekten folgende Quellinformationen vorhanden:

- **Verwaltung des vertragsrelevanten Schriftverkehrs mit Excel-Listen:**
Hier geht es zunächst einmal darum, dass der vertragsrelevante Schriftverkehr erfasst wird und z.B. durch die Projektsteuerung dafür gesorgt wird, dass nichts verlorengeht und sämtliche Schreiben auch beantwortet werden. Die Beantwortung selbst ist – soweit im Kern Rechtsdienstleistungen betroffen sind – durch den Auftraggeber bzw. dessen Rechtsabteilung oder externe Rechtsanwälte vorzunehmen.
- **Auflistung der Bedenkenanmeldung und deren Erledigung:**
Im Rahmen der Projektabwicklung werden sowohl in Bezug auf die Planung als auch die Ausführung von Projektbeteiligten vielfältige Bedenken angemeldet. Geht ein Auftraggeber auf entsprechende Bedenkenanmeldungen nicht ein, muss er mit dem Risiko rechnen, dass er später Mängelhaftungsansprüche verliert oder weitere Nachteile erleidet, weil Planungen nicht umsetzbar oder Bauleistungen nicht durchzuführen sind. Fehlende Bedenkenanmeldungen führen dazu, dass sich Auftragnehmer, auch wenn sie lediglich auf Leistungen Dritter aufbauen, sich hinsichtlich der verschuldensunabhängigen Mängelhaftung des Werkvertragsrechts nicht entlasten können.
- **Liste der Mehrkostenanzeigen und Nachträge:**
Hier geht es vornehmlich um die Erfassung der Sachverhalte, die zu Nachträgen führen können. Die Erfassung soll insbesondere dafür sorgen, dass Mehrkosten- und Nachtragsforderungen zeitnah geklärt werden.
- **Auflistung von Behinderungsanzeigen und Bauzeitclaims:**
Wie bei den Nachträgen geht es hier um die Erfassung von Behinderungsanzeigen und daraus erwachsenen Behinderungsfolgenansprüchen. Auch diese müssen bei großen Projekten systematisch erfasst und verwaltet werden.
- **Auflistung Mängelmanagement:**
Hier geht es um die Erfassung von Mängeln in Bezug auf die einzelnen Auftragnehmer und Sicherung aller Sachverhalte, die für die Entscheidung über Mängelhaftungsansprüche Bedeutung haben können. Zum Teil werden die Daten verknüpft mit Mängeldatenbanken, die dazu dienen, die Erfassung von Mängelsachverhalten und deren Sachverhaltssammlung und Verwaltung zu unterstützen.
- **Vertragsunterlagen mit Projektbeteiligten sowie Versicherungsverträge und Sicherheiten**

Ein Belastungsmanagement greift auf derartige Quelldaten zurück. Auf deren Grundlage können im Rahmen des Belastungsmanagements eigene Auswertungen erstellt werden, in dem die Anspruchsgrundlagen zusammengefasst und die Anspruchshöhen dokumentiert werden. In vielen Projekten werden entsprechende Quellinformationen von den Projektbeteiligten gar nicht ordnungsgemäß zusammengetragen. Wird erst später im laufenden Projekt ein Belastungsmanagement beauftragt, steigt naturgemäß der Aufwand für die forensische Sachverhaltsrekonstruktion.

Zentrale Aufgabe des Belastungsmanagement ist es, auf der Grundlage der Quellinformationen, ggf. auch eigener Recherchen anspruchrelevante Sachverhalte abschließend aufzuarbeiten. Dazu werden auch ergänzend Workshops mit dem Auftraggeber und der Objektüberwachung durchgeführt. Im Anschluss hieran wird eine Clusterung und Priorisierung der Ansprüche vorgenommen. Parallel dazu wird ein Belastungsmanagement eigene Recherchen in den relevanten Datenräumen vornehmen, etwa auch in Bezug auf auftraggeberseitige Anordnungen, im Hinblick auf Schadensmeldungen von Projektbeteiligten und Nachweise von Dokumenten. Informationen aus Workshops und den eigenen Analysen von Daten aus den Quelldateien werden genutzt, um die relevanten Sachverhalte für Belastungsmanagement zusammenzutragen. Dies geschieht typischerweise wieder in einer eigenen Datei oder Datenbank. Zweckmäßigerweise sollte diese Datenbank wiederum direkt den Rechtsanwälten für die Übernahme der Beratungstätigkeit bei streitig gebliebenen Sachverhalten zur Verfügung stehen. Dadurch kann bereits zum Teil die isolierte aufwändige Informationserteilung durch

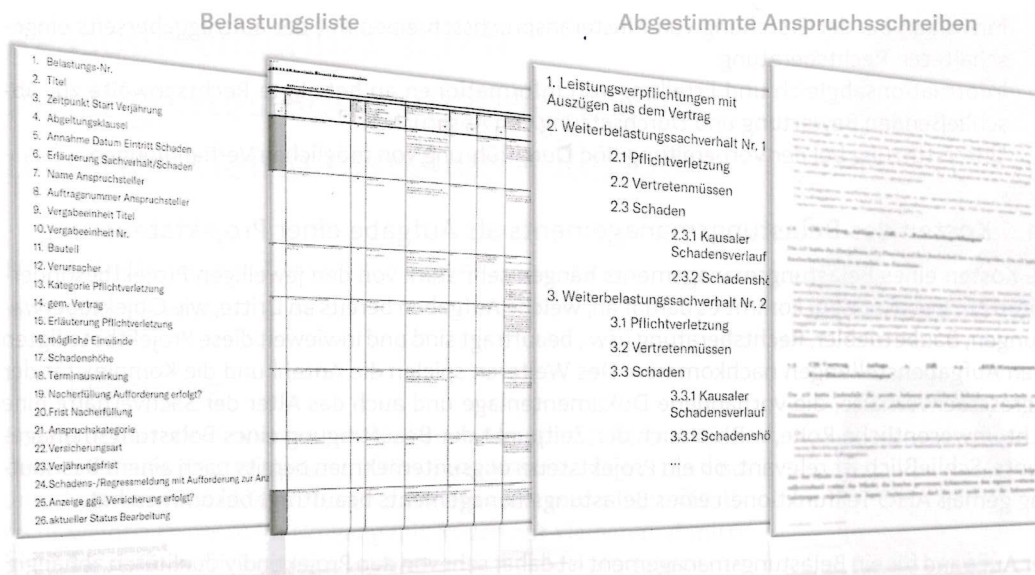


Schaubild 4: Datenaufbereitung durch ein Belastungsmanagement

den AG bzw. die Projektsteuerung an Rechtsanwälte reduziert werden. Vorteilhaft ist es auch – dies müsste allerdings auftraggeberseits von vornherein entsprechend beauftragt werden und gehört nicht zum Leistungsumfang der Projektsteuerung nach AHO –, im Rahmen des Belastungsmanagements die Sachverhalte sogleich mit Verlinkung zu Quellinformationsdateien zu verbinden, so dass auch weitergehende Informationen an Rechtsanwälte und Dritte überflüssig werden und sich die Beteiligten direkt in die Basisdaten einarbeiten können. Zukünftig wird es möglich sein, mittels KI eine Kontextsuche und Backgroundrecherche im gesamtheitlichen Datenpool eines Projektes vorzunehmen. Derartige Herangehensweisen sind allerdings noch nicht praxiserprobt oder dem Stand der Technik zuzurechnen und stehen daher für Belastungsmanagement noch nicht zur Verfügung.

7.3 Technisch-wirtschaftliche Leistungen des Belastungsmanagements

Die Leistungen des Belastungsmanagements bestehen dementsprechend nicht in der Geltendmachung streitiger Rechtspositionen, die Anwälten vorbehalten ist, sondern in folgenden Kernaufgaben:

- Präzisierung der Aufgabenstellung des Belastungsmanagements mit dem Auftraggeber unter Priorisierung der zu verfolgenden Ansprüche
- Einarbeiten in die vorhandene Projektstruktur und die Vertragsbeziehungen zu den unterschiedlichen Beteiligten sowie Beschaffung des Zugangs zu den relevanten Datenräumen
- Abstimmung und Festigung der Nutzung von Datenbanken und weiteren IT-Tools zur Dateninformationsverarbeitung
- Erstellen eines Belastungsmanagementsystems mit einer projektspezifischen Clusterung und Priorisierung von durchzusetzenden Ansprüchen
- Erfassen und Dokumentieren aller potenziellen Regress Sachverhalte nach definierten Kriterien
- Steuern des Belastungsmanagements durch Einbindung insbesondere der Objektüberwachung zur umfassenden Informationssicherung
- Technisch-wirtschaftliche Bewertung von Ansprüchen bzw. – soweit sie von Dritten, wie Objektüberwachungen, verarbeitet werden – deren Überprüfung
- Dokumentation der weiter zu verfolgenden Sachverhalte durch Datenmanagement in Abstimmung mit dem Auftraggeber
- Mitwirken bei der Entscheidung über Art, Umfang und Zeitpunkt der Durchsetzung von Ansprüchen
- Unterstützung des Auftraggebers auch bei Lieferung entsprechender Informationen aus dem Belastungsmanagement für die Geltendmachung von Versicherungsansprüchen und der Inanspruchnahme von Sicherheiten

- Mitwirken bei der Erstellung von Musteranspruchsschreiben mit der auftraggeberseits eingeschalteten Rechtsberatung
- Informationsabgleich und Erteilung von Informationen an beteiligte Rechtsanwälte zur abschließenden Bewertung und Durchsetzung von Ansprüchen
- Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung von möglichen Verhandlungen

7.4 Kosten des Belastungsmanagements als Aufgabe einer Projektsteuerung

Die Kosten eines Belastungsmanagements hängen sehr stark von den jeweiligen Projektbesonderheiten ab. Insbesondere kommt es darauf an, welche Aufgaben bereits an Dritte, wie Objektüberwachungen, Baubetriebe, Rechtsberatung usw., beauftragt sind und inwieweit diese Projektbeteiligten ihren Aufgabenstellungen nachkommen. Des Weiteren spielen die Anzahl und die Komplexität der Regresssachverhalte, die vorhandene Dokumentenlage und auch das Alter der Sachverhalte eine nicht unwesentliche Rolle, mithin auch der Zeitpunkt der Beauftragung eines Belastungsmanagements. Schließlich ist relevant, ob ein Projektsteuerungsunternehmen bereits nach einem Basisauftrag gemäß AHO Teilfunktionen eines Belastungsmanagements beauftragt bekommen hat.

Der Aufwand für ein Belastungsmanagement ist daher sehr von den Projektindividualitäten abhängig. Bei äußerst komplexen Projekten, schwierigen Anspruchssachverhalten und einer zu späten Beauftragung und der Notwendigkeit umfassender forensischer Tätigkeiten beträgt die Bearbeitungszeit pro Regressfall bis zu 8 Arbeitstage des eingesetzten Bauingenieurs/Architekten für die Sachverhaltsaufklärung bis hin zur Erstellung und Abstimmung eines Anspruchsschreibens mit den beteiligten Rechtsanwälten.

Wird eine derartige Leistung von Beginn an zusätzlich an eine Projektsteuerung beauftragt, dann kann als Orientierungswert für durchschnittliche Verhältnisse eine zusätzliche Vergütung von 0,1 % der anrechenbaren Kosten nach AHO angesetzt werden.

8 Fazit

Ein Belastungsmanagement ist bei großen Bauprojekten letztlich unentbehrlich. Es sichert die Grundlagen für die Geltendmachung von Ansprüchen gegen nicht vertragsgemäß handelnde Projektbeteiligte. Die Aufgabenstellung erfordert das Zusammenwirken unterschiedlicher Beteiligter. Die wichtigsten Basisdaten für ein Belastungsmanagement gegenüber ausführenden Unternehmen werden typischerweise von den eingesetzten Objektüberwachungen gesichert. Oft muss ein Baubetrieblerbüro einbezogen werden. Eine Rechtsberatung ist in der Regel hinzuziehen.

Wenn ein Projektsteuerer bereits beauftragt ist, obliegen diesem regelmäßig Teilaufgaben eines Belastungsmanagements gegenüber Planungsbeteiligten. Wenn ein Projektsteuerungsbüro als Besondere Leistung ein gesamtheitliches Belastungsmanagement übernehmen soll, dann hat er für eine ganzheitliche Datenaufbereitung und dauerhafte Sicherung aus allen diesen Quellinformationen zu sorgen. Im Rahmen eines Belastungsmanagements sind die Regresssachverhalte nach vorab mit dem Auftraggeber abgestimmten Kriterien zu clustern und für die Durchsetzung vorzubereiten. Zum Leistungsumfang gehört auch das Steuern des Belastungsmanagements und die Dokumentation der Erledigung im Rahmen des Vertragsmanagements. Hinsichtlich der Durchsetzung der streitigen Ansprüche wie auch bei der Entscheidung kritischer Rechtsfragen des Einzelfalls ist die Hinzuziehung von Rechtsanwälten notwendig.