

# Teilleistungsbewertung/Wägungstabelle zur Leistungs- und Honorarordnung im Projektmanagement der AHO-Fachkommission (2014)

von Rechtsanwalt Prof. Dr. Klaus Eschenbruch und Dipl.-Ing. Werner Schneider

Die Verfasser dieses Beitrages hatten erstmals im Jahre 2010<sup>1</sup> im Rahmen eines Grundlagenaufsatzes eine Teilleistungsbewertung von Einzelleistungen des Leistungsbildes Projektmanagement der AHO (2009) vorgestellt. Im Mai 2014 gab die AHO-Fachkommission das neue grüne Heft mit der 4. Aufl. des Leistungsbildes und der Honorarvorschläge für Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft heraus.<sup>2</sup> Diese Neuauflage der Leistungs- und Honorarordnung für die Projektsteuerung beinhaltet wesentliche Veränderungen der Grundleistungen und auch der Honorierungsvorschläge. Die im Jahre 2010 veröffentlichte Wägungstabelle kann deshalb für das neue Leistungsbild und die Honorierungsvorschläge AHO 2014 nicht mehr ohne Weiteres herangezogen werden. Die Verfasser dieses Aufsatzes haben daher die Teilleistungsbewertung auf das neue Leistungsbild fortgeschrieben und stellen mit diesem Artikel eine aktualisierte Fassung vor.

## A. Das AHO-Leistungs- und Honorarmodell für die Projektsteuerung

Die AHO-Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement hat mit der 4. Aufl. des Leistungs-

bildes und der Honorierungsvorschläge für die Projektsteuerung das Leistungsbild für Projektsteuerungsleistungen grundlegend novelliert. Die Grundleistungen wurden neu geordnet und begrifflich geschärft. Das Leistungsbild wurde zudem auf die mit der HOAI 2013 neu definierten Schnittstellen zu den Planungstätigkeiten ausgerichtet. Neue Grundleistungen sind überdies hinzugekommen. Die Honorartafelwerte der Projektsteuerung wurden zum ersten Mal in zehn Jahren um 10 % erhöht. Darüber hinaus wurde auch die Verteilung des Honorars auf die einzelnen Projektstufen angepasst. Diese wesentliche Überarbeitung des Leistungsbildes und der dazugehörigen Vergütungsvorschläge machen auch eine Anpassung des im Jahre 2010 erstmals vorgestellten Teilleistungsbewertungskataloges erforderlich.

Die nachfolgende Darstellung soll nicht sämtliche Aspekte und Analysen des Grundlagenaufsatzes aus

1 BauR 2010, 389.

2 Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft, erarbeitet von der AHO Fachkommission, Projektsteuerung und Projektmanagement, 4. vollständig überarbeitete Aufl., Berlin 2014.

dem Jahre 2010 wiederholen. Insoweit wird ergänzend auf die frühere Veröffentlichung verwiesen. Verzichtet wird auch auf den im Jahre 2010 vorgenommenen Vergleich abweichender Bewertungsansätze für Teilleistungen verschiedener Autoren zu früheren AHO-Leistungsbildern der Projektsteuerung (wie sie noch im Aufsatz aus dem Jahre 2010 vorgestellt worden sind). Die 2010 entwickelte Grundsystematik des Teilleistungskataloges für die Projektsteuerung hat einem entsprechenden Bedarf in der Praxis Rechnung getragen. Vielfältige Nachfragen nach einer Fortschreibung der Teilleistungskataloge belegen dies.

Diese Veröffentlichung beruht auf eigenen fachlichen Einschätzungen der Verfasser. Es handelt sich nicht um eine Veröffentlichung der AHO-Fachkommission. Die AHO Fachkommission hat bislang bewusst darauf verzichtet, Teilleistungskataloge in das „grüne Heft 2009“ aufzunehmen. Maßgebliche Überlegung war dabei insbesondere, dass sich die Projektsteuerung weder vollständig durch Teilleistungskataloge beschreiben lässt, noch der Erfolg des Systemangebotes Projektsteuerung anhand von Teilleistungskatalogen gemessen werden kann und entsprechende Teilleistungskataloge gelegentlich als Werkzeug genutzt werden, nach beendeter erfolgreicher Projektsteuerungsleistung über Honorarreduzierungen zu verhandeln. Auch handelt es sich beim Leistungsbild der Projektsteuerung um eine tätigkeitsorientierte, funktionale Leistungsbeschreibung für Standardprojekte. Je nach Projekttyp und Projektumfeld können die einzelnen Teilleistungen ein ganz unterschiedliches Gewicht erfahren. Der Deutsche Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienbranche beabsichtigt, den Bedarf, den Anwendungsbereich und die Akzeptanz entsprechender Wägungstabellen durch Forschungsaufträge wissenschaftlich untersuchen zu lassen.

## B. Methodische Grundlagen

### I. Teilleistungskataloge als sachverständige Orientierungshilfe

Teilleistungskataloge sind in der Vergangenheit zunächst für Architekten- und Ingenieurverträge entwickelt worden und haben in diesem Bereich eine große Verbreitung gefunden. Eine Reihe von Architektenkommentaren enthalten entsprechende Teilleistungskataloge für Planungsleistungen.<sup>3</sup> Die Rechtsprechung hat die Teilleistungskata-

logie als Praxishilfe anerkannt und legt sie auch bei prozessualen Auseinandersetzungen als grundsätzlich sachgerechte Orientierungshilfe zugrunde.<sup>4</sup>

Überhaupt erst erforderlich wurden solche Teilleistungskataloge, weil die in der HOAI benannte kleinste Berechnungseinheit dem v.H.-Satz einer Leistungsphase entspricht. Der Ordnungsgeber hat bewusst davon abgesehen, die Honorargliederung weiter zu verfeinern, weil angesichts der unterschiedlichen Planungsaufgaben eine solche Detaillierung auch im Bereich der HOAI als nicht sinnvoll und durchführbar angesehen wurde.<sup>5</sup> Eine ähnliche Situation ist bei Honorarvorschlägen für Projektsteuerungsleistungen gem. AHO festzustellen. Bei der Bemessung des Projektsteuerungshonorars nach anrechenbaren Kosten gem. § 5 AHO wird eine an die HOAI angelehnte Honorarberechnung vorgesehen. Auch hier werden grundsätzlich nur Honorarvorschläge für einzelne Projektstufen unterbreitet, § 6 Abs. 2 AHO. Es ergibt sich daher ein vergleichbares Bedürfnis für eine Differenzierung der Honoraranteile in einzelne sogenannte „Spiegelstrichleistungen“ des Leistungsbildes.

### II. Teilleistungen als Besonderheit des Projektsteuerungs-Pauschalvertrages

Teilleistungskataloge/Wägungstabellen haben ihren Anwendungsbereich bei Pauschalverträgen. Bei einer Honorierung nach Zeitaufwand, wie sie mangels Preisrecht im Bereich von Projektsteuerungsverträgen vielfach vorkommt, spielen die Teilleistungskataloge keine wesentliche Rolle. Denn hier können etwaige Änderungsfolgen ohne Weiteres nach Zeitaufwand berechnet werden. Teilleistungsbewertungen können zur Plausibilisierung des Aufwandes herangezogen werden. Mehr Relevanz haben die Teilleistungskataloge dort, wo zwischen Auftraggeber und Projektsteuerer ein Pauschalhonorar vereinbart worden ist. Ein solches Honorar kann entweder unter Marktbedingungen frei vereinbart werden oder aber an anrechenbare Kosten anknüpfen, wie dies in §§ 5 f. AHO vorgesehen ist. Wenn Vergütungsabreden an anrechen-

3 Vgl. etwa Simmendinger/Frey, in: Locher/Koebler/Frik, Kommentar zur HOAI, S. 1320 f.; Seifert, in: Korbion/Mantscheff/Vygen, HOAI, 8. Aufl., § 8 Rdnr. 32 ff.

4 BGH, NZBau 2005, 163 f.; KG, BeckRS 2012, 19582; dazu auch: Simmendinger/Frey, a.a.O.; Seifert, a.a.O.

5 Vgl. etwa Seifert, in: Korbion/Mantscheff/Vygen, HOAI, 8. Aufl., § 8 Rdnr. 32.

bare Kosten anknüpfen, sind diese Honorarvereinbarungen im Ergebnis ebenfalls als Pauschalvergütungen zu qualifizieren. Denn die Vergütung hängt eben nicht vom eingesetzten (Personal-)Aufwand des Projektsteuerungsunternehmens ab. Die Entwicklung der anrechenbaren Kosten steht weder bei der HOAI noch bei der Vergütung von Projektsteuerungsleistungen in einem direkten Zusammenhang zum Aufwand des Planungs- oder Projektsteuerungsunternehmens. Das gilt erst recht infolge der Verwendung der bei beiden Honorarordnungen zugrunde gelegten Kostenberechnungsmodelle. Spätere Anstiege anrechenbarer Kosten nach Feststellung der Kostenberechnung haben grundsätzlich keinerlei Auswirkung mehr auf die hiernach vereinbarte Vergütung.

**III. Eckpunkte der Teilleistungsbewertung durch anteilige Vergütung für Projektstufen und Handlungsbereiche nach der Leistungs- und Honorarordnung AHO**

**1. Neuverteilung des Honorars auf die einzelnen Projektstufen (AHO 2009 und 2014)**

Gemäß § 6 Abs. 2 AHO wird die anteilige Vergütung für Grundleistungen der Projektsteuerung einzelner Projektstufen wie folgt verteilt:

Projektstufen nach AHO		Bis 2009	2014
1	Projektvorbereitung	26%	19%
2	Planung (Vor-, Entwurfs- und Genehmigungsplanung)	21%	21%
3	Ausführungsvorbereitung (Ausführungsplanung, Vorbereiten der Vergabe und Mitwirken bei der Vergabe)	19%	22%
4	Ausführung (Objektüberwachung)	26%	30%
5	Projektabschluss (Objektbetreuung, Dokumentation)	8%	8%
<b>Summe</b>		100%	100%

Die Bewertung der Projektstufen infolge der AHO-Novelle 2014 hat somit zu einer deutlichen Verschiebung des anteiligen Honorars in spätere Projektphasen geführt. Diese Neuverteilung soll den sukzessive gewachsenen Anforderungen an Projektsteuerungsleistungen in den Phasen Ausführungsvorbereitung und Ausführung Rechnung tragen. Insbesondere sollte vermieden werden, dass im Falle einer vorzeitigen Beendigung eines Projektsteuerungsvertrages nach Erbringung einzelner Projektstufen für die Steuerung der späteren Projektstufen kein ausreichendes Honorar mehr zur Verfügung steht.

**2. Einarbeitungseffekte bei der Beauftragung einzelner Projektstufen**

Zu berücksichtigen ist des Weiteren, dass dann, wenn vorangehende Projektstufen nicht beauftragt werden, üblicherweise ein nicht unerheblicher Mehraufwand entsteht, weil Einarbeitungsnotwendigkeiten auftreten. Deshalb regelt § 6 Abs. 2 Satz 2 der Leistungs- und Honorarordnung Projektmanagement AHO (2014):

„Werden ausnahmsweise einzelne vorangehende Projektstufen nicht beauftragt, so erhöht sich das Honorar für die beauftragten Projektstufen um max. 50 v.H. des Honorars der nicht beauftragten Projektstufen.“

**3. Honorarverteilung auf Handlungsbereiche**

Die AHO-Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement hat sich auch mit der Frage befasst, wie einzelne Handlungsbereiche der Projektsteuerung bewertet werden können. Während für die zeitliche Aufgliederung der Leistung auf Projektstufen feste Prozentsätze für die einzelnen Projektstufen vorgegeben wurden, ist dies für die inhaltliche Aufgliederung des Leistungsbildes in einzelne Handlungsbereiche wie Organisation/Information, Qualitäten und Quantitäten, Kosten und Finanzierung sowie Termine, Kapazitäten und Logistik und schließlich Verträge und Versicherungen nicht der Fall. Es werden lediglich gewisse „Abminderungsfaktoren“ für Fälle vorgesehen, in denen einzelne Handlungsbereiche oder Kombinationen von Handlungsbereichen beauftragt werden sollen. Die Abminderungsprozentsätze beschreiben eine Reduzierung des Gesamthonorars für den Fall der inhaltlichen Teilbeauftragung. Auch diese Regelung, die nicht mit einer detaillierten Aufgliederung im Sinne eines Teilleistungskataloges verglichen werden kann, trägt dem Umstand Rechnung, dass bei einer Einzelbeauftragung einzelner Handlungsbereiche immer wieder Schnittmengen zum Handlungsbereich Organisation/Information und zu anderen Handlungsbereichen auftauchen, die es nicht zulassen, ohne Weiteres feste Honorar-Wägungsanteile für einzelne Handlungsbereiche zu definieren. Hierzu wird auch auf die Veröffentlichung aus 2010 und eine weitere Veröffentlichung von Schneider<sup>6</sup> im gleichen Jahr verwiesen.

6 Schneider, Die Honorierung von Projektsteuerungsleistungen auf dem empirischen Prüfstand in Projektmanagementstandards in Deutschland, 2010, DVP-Verlag.

#### IV. Anwendungsfälle der Teilleistungsbewertung

Teilleistungskataloge werden in der Praxis bei unterschiedlichen Fallgestaltungen herangezogen. Üblicherweise handelt es sich um folgende Fallgestaltungen:

- Bewertung erbrachter Teilleistungen bei gekündigten Projektsteuerungsverträgen
- Beauftragung zusätzlicher Leistungen nach Erteilung einer Basisbeauftragung
- Anordnung bzw. Vereinbarung von Leistungsänderungen durch den Auftraggeber
- Nichterbringung (Weglassen) von übertragenen einzelnen Grundleistungen durch das Projektsteuerungsunternehmen
- Bewertung von Ansprüchen des Projektsteuerungsunternehmens nach §§ 642, 645 BGB im Falle einzelleistungsbezogener Verletzung von Mitwirkungshandlungen durch den Auftraggeber
- Honorarverteilung innerhalb einer ARGE über eine Gesamtleistung Projektmanagement oder aber im Verhältnis Hauptauftragnehmer/Nachunternehmer
- von vornherein vorgesehene Beauftragung bloßer Teilleistungen innerhalb einer Projektstufe durch den Auftraggeber (hier gelten allerdings Besonderheiten – dazu C. IV.).

Im vorliegenden Kontext nicht relevant ist dagegen die aus dem Anwendungsbereich der HOAI bekannte Problemstellung der rein preislichen Beurteilung, ob durch die Nichtbeauftragung mit einzelnen Teilgrundleistungen bei Vereinbarung eines Pauschalhonorars eine unzulässige Unterschreitung von Mindestsätzen vorliegt.<sup>7</sup>

#### C. Grenzen des Einsatzes von Teilleistungsbewertungen

##### I. Vorzeitige Beendigung/Kündigung von Projektsteuerungsverträgen

Die in der Praxis wichtigste Fallgestaltung der Anwendung von Teilleistungskatalogen ist der Fall der vorzeitigen Beendigung eines Projektsteuerungsvertrages. Dann tritt für alle Vertragsparteien die unerwartete Notwendigkeit auf, erbrachte Leistungen von nicht erbrachten Leistungen abzugrenzen und hierfür anteilige Honorare zu bestimmen. Hier liegt auch der sachgerechteste Anwendungsbereich entsprechender Teilleistungskataloge.

Denn die Vertragsparteien haben bereits ein Gesamthonorar gefunden und es geht ausschließlich darum, innerhalb des Gesamthonorars anteilige Vergütungswerte für Teilleistungen zu finden.

Die Teilleistungsbewertung erschöpft sich indessen auch bei dieser Fallgestaltung nicht in einer reinen Rechenoperation, sondern es sind vielmehr weitere juristische Wertungen vorzunehmen:

- Den Vertragsparteien steht es zunächst frei, für den Fall der vorzeitigen Beendigung eines Projektmanagementvertrages individuelle Regelungen zur Teilleistungsbewertung zu vereinbaren. Haben sie etwa im Projektsteuerungsvertrag selbst (wie in einer Einheitspreisliste) eine Bewertung von Teilleistungen vorgenommen und bestimmt, dass im Falle einer vorzeitigen Kündigung hiernach abzurechnen ist, dann ist eine derartige Abrede grundsätzlich zu beachten. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass der BGH für die Abrechnung des gekündigten, werkvertraglich basieren Pauschalvertrages eine Ermittlung der ersparten Aufwendungen nicht nach den kalkulierten Aufwendungen, sondern nach den tatsächlich ersparten Aufwendungen fordert.<sup>8</sup> Nur so kann gesichert werden, dass der Unternehmer nicht besser, aber auch nicht schlechter steht als ohne Kündigung. Wenn sich im Kündigungsfall abgezeichnet hat, dass die ursprüngliche Teilleistungsbewertung entsprechend den konkreten Projektanforderungen nicht mehr mit den tatsächlich erforderlichen Aufwendungen übereinstimmt, wäre eine Abrechnung nach einer kalkulierten Teilleistungsbewertung mit § 649 BGB unvereinbar. Die strikte Bindung der Vertragsparteien im Falle der vorzeitigen Vertragsbeendigung an einen vorkalkulierten Teilleistungskatalog kann daher als Allgemeine Geschäftsbedingung an der Inhaltskontrolle nach § 307 BGB scheitern, sofern den Vertragsparteien nicht der Nachweis höherer oder geringerer ersparter Aufwendungen ermöglicht wird.

- Sofern die Vertragsparteien keine konkreten Regelungen getroffen haben, ist immer zu prüfen, ob das im Einzelfall im Projektsteuerungs-

<sup>7</sup> Simmendinger/Frey, in: Locher/Koebler/Frik, Kommentar zur HOAI, Anh. 3, S. 1320; Seifert, in: Korbion/Mantscheff/Vygen, HOAI, 8. Aufl., § 8 Rdnr. 33.

<sup>8</sup> BGH, BauR 1999, 1292, 1294; BGH, IBR 2005, 662.

vertrag in Bezug genommene Leistungsbild einfach als Standardleistungsbild – ohne Anpassung an die Projektspezifika – übernommen oder konkret auf die Projektbedürfnisse angepasst worden ist. Wenn die Vertragsparteien feststellbar aus bloßen Vereinfachungsgründen auf ein Standardleistungsbild zurückgegriffen haben, ohne die Passgenauigkeit im Detail zu hinterfragen, dann kann der Parteiwille auch ergeben, dass der Wegfall gar nicht relevanter Teilleistungen keine Auswirkungen auf das Honorar hat.<sup>9</sup>

## II. Teilleistungsbewertung bei bloßem Weglassen von übertragenen, einzelnen Grundleistungen durch den Projektsteuerer

Auch in diesem Fall ist zunächst im Wege der Auslegung festzustellen, ob die Teilleistung nach dem Vertragswillen überhaupt ein einschlägiges Gewicht hat, um hierauf gestützt zu einer Reduzierung des Honorars zu gelangen. Das kann nur im Rahmen der Vertragsauslegung festgestellt werden. Im Einzelfall kann, z.B. weil der Auftraggeber in Kenntnis des Ausbleibens einzelner Teilleistungen diesen Umstand nicht rügt, im Wege der Auslegung davon ausgegangen werden, dass eine Reduzierung wegen nicht erbrachter Spiegelstrich-Leistungen gar nicht stattfinden soll.

Handelt es sich bei dem Projektsteuerungsvertrag um einen Werkvertrag (wie in der Regel), dann führt eine weggelassene Leistung nicht ohne Weiteres dazu, dass die Vergütung zu vermindern ist. Denn nach der Rechtsprechung des BGH hat der Auftraggeber nur dann einen Anspruch auf Honorarreduzierung wegen der Nichterbringung von Teilleistungen, wenn diese nach dem Parteiwillen einen selbstständigen werkvertraglichen Leistungserfolg darstellen.<sup>10</sup> D.h. es muss – sofern keine anderweitigen Anhaltspunkte gegeben sind – nach gewährleistungsrechtlichen Gesichtspunkten geprüft werden, ob der Wegfall der Teilleistung zu einem Mangel der Projektsteuerungsleistung geführt hat, um sodann die Voraussetzungen für eine Minderung nach §§ 634, 638 BGB zu prüfen. Ohne besondere Hinweise kann nicht einfach – wie es etwa Simmerdinger und Frey in der Kommentierung bei Locher/Koeble/Frik beschreiben<sup>11</sup> – dem Wegfall einzelner Teilleistungen durch einen mathematisch nachvollzogenen Abzug entsprechender Honorarprozentsätze Rechnung getragen werden.

## III. Leistungsänderungen und -störungen

Im Falle von Leistungsänderungen und -störungen in Teilbereichen der Projektsteuerungsleistung kann die Teilleistungsbewertung ebenfalls Anhaltspunkte für eine sachgerechte Honoraranpassung bieten. Allerdings sind die Störungsfolgen zumeist unter Berücksichtigung des durch die Störung verursachten konkreten Mehraufwandes (unter Berücksichtigung der maßgeblichen Preisermittlungsgrundlagen) zu bestimmen.

## IV. Teilleistungsbewertung bei von vornherein vorgesehenen Teilbeauftragungen sowie ergänzenden Beauftragungen

Bei der von vornherein vorgesehenen eingeschränkten Beauftragung von Projektsteuerungsleistungen sind Teilleistungskataloge als Basis der Honorarabrechnung nur zurückhaltend und unter besonderer Beachtung der Auskömmlichkeit einzusetzen. Die Summe der zu beauftragenden einzelnen Teilleistungen darf nicht ohne Weiteres mit einem angemessenen Honorar nach dem AHO-Leistungs- und Honorarmodell gleichgesetzt werden. Denn § 6 Abs. 2 und 3 AHO verdeutlichen, dass im Falle der isolierten Beauftragung einzelner Teilleistungen ggf. erhöhte Aufwendungen entstehen. So kann die Teilbeauftragung im Hinblick auf den erforderlichen Einsatz von Projektsteuerern einerseits nicht zielführend für den Auftraggeber, andererseits unwirtschaftlich für den Projektsteuerer sein. Die isolierte Beauftragung der Teilleistung „Kostensteuerung“ wäre etwa ohne eine Teilnahme an den übergeordneten Besprechungen (z.B. Projektbesprechungen) nicht erfolgversprechend. Die aus Informations-, Koordinations- und Integrationsgründen erforderliche Teilnahme an den übergeordneten Besprechungen würde wiederum die Beauftragung anderer Teilleistungen oder die Vergütung eines erhöhten Aufwandes erforderlich machen. Häufig werden in Angebotsverfahren Teilleistungen vom Auftraggeber einfach weggelassen mit dem Ziel, sie über „Umfassungsklauseln“ unentgeltlich einzufordern. In diesen Fällen muss die anteilige Vergütung für von vornherein isoliert beauftragte Teilleistungen ggf. sogar deutlich erhöht werden. Das gilt auch in den in der Praxis vorzufindenden Fällen, bei denen – bei größeren

<sup>9</sup> Eschenbruch/Schneider, BauR 2010, 389, 393.

<sup>10</sup> Vgl. BGH, BauR 2004, 1640, 1643 = NZBau 2004, 509 f.

<sup>11</sup> Vgl. dazu: Simmendinger/Frey, a.a.O., S. 1323.

Projekten – unterschiedliche Projektsteuerungsbüros für einzelne Handlungsbereiche eingesetzt werden. Auf die diesbezüglichen Ausführungen in § 6 Abs. 2 und 3 AHO kann insoweit Bezug genommen werden. *Schneider* hat aus diesem Grunde flexiblere von-/bis-Sätze für Teilleistungen der Projektsteuerung entwickelt.<sup>12</sup>

#### D. Entwicklung der neuen Wägungstabelle für das Leistungsbild Projektsteuerung nach AHO (2014)

Unter Berücksichtigung dieser Vorbemerkungen stellen die Verfasser den nachfolgend abgedruckten Teilleistungskatalog des AHO-Leistungsbildes Projektsteuerung (2014) vor. Bei der Aufstellung der Wägungstabelle wurde von folgenden Voraussetzungen ausgegangen:

- Die Wägungstabelle betrifft die Beauftragung von Projektsteuerungsleistungen auf der Grundlage des Leistungsbildes und der Honorarordnung der AHO-Fachkommission (2014), wobei ein Pauschalhonorar auf Basis anrechenbarer Kosten gebildet worden ist.
- Die Vertragsparteien haben entweder in ihrem Projektsteuerungsvertrag auf den nachfolgend abgedruckten Teilleistungskatalog Bezug genommen oder aber die Abreden enthalten keinerlei konkrete und vorrangige Regeln zu Behandlung der Bewertung von einzelnen Teilleistungen.
- Die dargestellten werkvertraglichen Implikationen müssen beachtet werden. Insbesondere ist bei entsprechenden Pauschalvergütungsabreden auf werkvertraglicher Basis eine Bewertung nach Wegfall einzelner Leistungen nach gewährleistungsrechtlichen Grundsätzen vorzunehmen.
- Die nachfolgend abgedruckten Teilleistungsbewertungen beziehen sich auf Standardprojekte, für welche die Leistungs- und Honorarordnung Projektmanagement nach AHO anwendbar ist. Bei komplexen Projekten sind individuelle Bewertungen vorzunehmen, da sich das Gewicht der Einzelleistungen bei den atypischen Projektanforderungen deutlich verschieben kann.
- Bei der Beauftragung von Teilleistungen sind erforderlichenfalls aufwandsbezogene Zuschläge zu berücksichtigen.
- Der Teilleistungskatalog bezieht sich nur auf Grundleistungen der Leistungs- und Honorar-

ordnung AHO. Die Vergütung für Besondere Leistungen ist ohnehin von individuellen Anforderungen geprägt und daher in der Regel konkret bepreist worden, so dass sich standardisierte Ansätze hierfür verbieten.

Zu berücksichtigen ist auch, dass die Leistungs- und Honorarordnung AHO ab der 4. Aufl. 2014 klargestellt hat, dass die Honorartabellen für mittlere Projektlaufzeiten gelten. Für ein Hochbauprojekt mit einer Investition von 30 Mio. € (Kostengruppen 200 bis 700 netto) werden 30 bis 35 Monate genannt. Bei deutlich kürzeren oder längeren Projektlaufzeiten muss ebenfalls eine einzelfallbezogene Gewichtung der Teilleistungen erfolgen.

In der folgenden exemplarischen Abbildung (Abb. 1) wurden für dieses Hochbauprojekt die Aufwendungen, die sich aus den neuen Wägungssätzen ableiten lassen, dargestellt. Hierzu wurden die Teilleistungen über das Grundhonorar einzeln ermittelt und ein durchschnittlicher Stundensatz von 80,- € angenommen. Dieser resultiert aus den gemittelten Monatsverrechnungssätzen gem. § 10 AHO und dem gemittelten Einsatz von Projektleiter/-in, -bearbeiter/-in und technisch/wirtschaftlichem/-r Mitarbeiter.

Die für die Projektbearbeitung notwendigen Aufwendungen lassen sich am ehesten aus dem Personaleinsatzplan des Projektsteuerers, der im Rahmen der Angebots- und Auftragsvorbereitungsphase erstellt wird, ableiten. Insofern können z.B. bei besonderen Einsatzbedingungen, kürzeren oder längeren Projektlaufzeiten, projektspezifische Anpassungen der Wägungssätze vorgenommen werden.

Zwischenergebnis: Wägungstabellen erfüllen auch bei Projektsteuerungs-Pauschalverträgen eine praxisrelevante Funktion. Immer muss aber geprüft werden, welche Bedeutung die einzelne Leistung für den (Personal-)Aufwand des Projektsteuerers angesichts der besonderen Projekterfordernisse hat. Die Werte der Wägungstabelle sind daher nur Anhaltswerte, die in jedem Einzelfall einer Überprüfung bedürfen. Bei Standardprojekten wird den konkreten Projektanforderungen jeweils durch Zubzw. Abschläge i.H.v. bis zu 10 % Rechnung getragen werden können.

<sup>12</sup> Schneider, Die Honorierung von Projektsteuerungsleistungen auf dem empirischen Prüfstand in Projektmanagementstandards in Deutschland, 2010, DVP-Verlag.

Wägungswerte AHO 2014	30 Mio. € - Projekt (Ak, HZ III u)  Grundhonorar 646.891€
--------------------------	---

**Grundleistungen gem. §2 der LuH PM (AHO, Heft 9, 2014)**

Projektstufe 1 - Projektvorbereitung		19,00%	absolut 122.757,29 €	h bei 80€/h 1534,47	Tage 191,81
<b>A Organisation</b>					
1	Entwickeln, Abstimmen und Dokumentieren der projektspezifischen Organisationsvorgaben mit Projektstrukturplanung	5,75%	37.150,23 €	464,38	58,03
2	Entwickeln und Abstimmen der Grundlagen für die Planung der Planung	1,00%	6.460,91 €	80,76	10,10
3	Mitwirken bei der Festlegung der Projektziele und der Dokumentation der Projektvorgaben	0,25%	1.615,23 €	20,19	2,52
4	Vorschlagen und Abstimmen der Kommunikationsstruktur des Informations-, Berichts- und Protokollwesens	1,00%	6.460,91 €	80,76	10,10
5	Vorschlagen und Abstimmen des Entscheidungsmanagements	0,50%	3.230,46 €	40,38	5,05
6	Vorschlagen und Abstimmen des Änderungsmanagements	0,50%	3.230,46 €	40,38	5,05
7	Mitwirken beim Risikomanagement	0,50%	3.230,46 €	40,38	5,05
8	Mitwirken bei der Auswahl eines Projektkommunikationssystems	0,50%	3.230,46 €	40,38	5,05
<b>B Qualitäten</b>					
1	Überprüfen der bestehenden Grundlagen zur Bedarfsplanung auf Vollständigkeit und Plausibilität	1,50%	9.691,37 €	121,14	15,14
2	Mitwirken bei der Klärung der Standortfragen, bei der Beschaffung der standortrelevanten Unterlagen, bei der Grundstücksbeurteilung hinsichtlich Nutzung in privatrechtlicher und öffentlich-rechtlicher Hinsicht	0,75%	4.845,68 €	60,57	7,57
3	Überprüfen der Ergebnisse der Grundlagenermittlung der Planungsbeteiligten	1,00%	6.460,91 €	80,76	10,10
<b>C Kosten</b>					
1	Mitwirken bei der Erstellung des Kostenrahmens für Investitionskosten und Nutzungskosten	1,00%	6.460,91 €	80,76	10,10
2	Mitwirken bei der Ermittlung und Beantragung von Investitions- und Fördermitteln	1,00%	6.460,91 €	80,76	10,10
3	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	0,25%	1.615,23 €	20,19	2,52
4	Abstimmen und Einrichten der projektspezifischen Kostenverfolgung	0,50%	3.230,46 €	40,38	5,05
<b>D Termine</b>					
1	Aufstellen und Abstimmen des Terminrahmens	0,75%	4.845,68 €	60,57	7,57
2	Aufstellen und Abstimmen des Steuerungsterminplans für das Gesamtprojekt und Ableiten des Kapazitätsrahmens	1,50%	9.691,37 €	121,14	15,14
3	Erfassen logistischer Einflussgrößen unter Berücksichtigung relevanter Standort- und Rahmenbedingungen	0,50%	3.230,46 €	40,38	5,05
<b>E Verträge und Versicherungen</b>					
1	Mitwirken bei der Erstellung einer Vergabe- und Vertragsstruktur für das Gesamtprojekt	0,75%	4.845,68 €	60,57	7,57
2	Vorbereiten und Abstimmen der Inhalte der Planerverträge	1,25%	8.076,14 €	100,95	12,62
3	Mitwirken bei der Auswahl der zu Beteiligten, bei Verhandlungen und Vorbereitungen der Beauftragungen	1,50%	9.691,37 €	121,14	15,14
4	Vorschlagen der Vertragslernerme und -fristen für die Planerverträge	0,50%	3.230,46 €	40,38	5,05
5	Mitwirken bei der Erstellung eines Versicherungskonzeptes für das Gesamtprojekt	0,50%	3.230,46 €	40,38	5,05

Abb. 1

**E. Zusammenfassung und Vorstellung der Teilleistungsbewertung**

Unter Berücksichtigung der vorbezeichneten Rahmenbedingungen können Teilleistungskataloge/ Wägungstabellen für die Projektsteuerung eine wichtige Orientierungshilfe liefern. Der nachfolgend abgedruckte Teilleistungskatalog enthält Orientierungswerte für die Ermittlung der Vergütungsanteile für einzelne Leistungen des AHO-Leistungsbildes Projektsteuerung 2014.

<b>1. Projektvorbereitung (Grundleistungen nach § 2 AHO, 2014)</b>		<b>19%</b>
<b>A Organisation</b>		<b>5,75%</b>
1	Entwickeln, Abstimmen und Dokumentieren der projektspezifischen Organisationsvorgaben mit Projektstrukturplanung	1%
2	Entwickeln und Abstimmen der Grundlagen für die Planung der Planung	0,25%
3	Mitwirken bei der Festlegung der Projektziele und der Dokumentation der Projektvorgaben	1%
4	Vorschlagen und Abstimmen der Kommunikationsstruktur des Informations-, Berichts- und Protokollwesens	1,5%

5	Vorschlagen und Abstimmen des Entscheidungsmanagements	0,5 %
6	Vorschlagen und Abstimmen des Änderungsmanagements	0,5 %
7	Mitwirken beim Risikomanagement	0,5 %
8	Mitwirken bei der Auswahl eines Projektkommunikationssystems	0,5 %
<b>B Qualitäten</b>		<b>3,25 %</b>
1	Überprüfen der bestehenden Grundlagen zur Bedarfsplanung auf Vollständigkeit und Plausibilität	1,5 %
2	Mitwirken bei der Klärung der Standortfragen, bei der Beschaffung der standortrelevanten Unterlagen, bei der Grundstücksbeurteilung hinsichtlich Nutzung in privatrechtlicher und öffentlich-rechtlicher Hinsicht	0,75 %
3	Überprüfen der Ergebnisse der Grundlagenermittlung der Planungsbeteiligten	1 %
<b>C Kosten</b>		<b>2,75 %</b>
1	Mitwirken bei der Erstellung des Kostenrahmens für Investitionskosten und Nutzungskosten	1 %
2	Mitwirken bei der Ermittlung und Beantragung von Investitions- und Fördermitteln	1 %
3	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	0,25 %
4	Abstimmen und Einrichten der projektspezifischen Kostenverfolgung	0,5 %
<b>D Termine</b>		<b>2,75 %</b>
1	Aufstellen und Abstimmen des Terminrahmens	0,75 %
2	Aufstellen und Abstimmen des Steuerungsterminplans für das Gesamtprojekt und Ableiten des Kapazitätsrahmens	1,5 %
3	Erfassen logistischer Einflussgrößen unter Berücksichtigung relevanter Standort- und Rahmenbedingungen	0,5 %
<b>E Verträge und Versicherungen</b>		<b>4,5 %</b>
1	Mitwirken bei der Erstellung einer Vergabe- und Vertragsstruktur für das Gesamtprojekt	0,5 %
2	Vorbereiten und Abstimmen der Inhalte der Planerverträge	1,5 %
3	Mitwirken bei der Auswahl der zu Beteiligenden, bei Verhandlungen und Vorbereitungen der Beauftragungen	1,5 %
4	Vorschlagen der Vertragstermine und -fristen für die Planerverträge	0,5 %
5	Mitwirken bei der Erstellung eines Versicherungskonzeptes für das Gesamtprojekt	0,5 %

<b>2. Planung (Grundleistungen nach § 2 AHO, 2014)</b>		<b>21 %</b>
<b>A Organisation</b>		<b>6,75 %</b>
1	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben mit Projektstrukturplanung	0,25 %
2	Analysieren und Bewerten der Planungsprozesse auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen	1,5 %
3	Fortschreiben der Dokumentation der Projektvorgaben	0,25 %
4	Überprüfen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur – regelmäßiges Informieren und Abstimmen mit dem Auftraggeber (Berichtswesen)	1,25 %
5	Umsetzen des Entscheidungsmanagements	1 %
6	Umsetzen des Änderungsmanagements	1 %
7	Analysieren und Bewerten der Koordinationsleistungen des Objektplaners	0,5 %
8	Mitwirken beim Risikomanagement	0,5 %
9	Analysieren und Bewerten der ordnungsgemäßen Nutzung des Projektkommunikationssystems durch die Projektbeteiligten	0,25 %
10	Mitwirken bei der Herbeiführung der behördlichen Genehmigung	0,25 %
<b>B Qualitäten</b>		<b>3,5 %</b>
1	Laufendes Analysieren und Bewerten der Leistungen der Planungsbeteiligten	1 %
2	Steuern der Planung der Bemusterungen	0,5 %
3	Überprüfen der Ergebnisdokumentation der Planungsbeteiligten zu den einzelnen Leistungsphasen der Planung	2 %
<b>C Kosten</b>		<b>5,25 %</b>
1	Überprüfen der Kostenschätzung und -berechnung der Objekt- und Fachplaner sowie Veranlassen erforderlicher Anpassungsmaßnahmen	3 %
2	Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele	1 %
3	Planen von Mittelbedarf und Mittelabfluss	0,25 %
4	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Projektbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	0,75 %
5	Fortschreiben der projektspezifischen Kostenverfolgung (kontinuierlich)	0,25 %
<b>D Termine, Kapazitäten und Logistik</b>		<b>3 %</b>
1	Fortschreiben des Terminrahmens	0,25 %
2	Überprüfen des Terminplans der Planungsbeteiligten für den Planungs- und Bauablauf, insbesondere auf Einhaltung des Terminrahmens	0,5 %

3	Fortschreiben des Steuerungsterminplans unter Berücksichtigung des Terminplans der Planungsbeteiligten für den Planungs- und Bauablauf	0,5 %
4	Terminsteuerung der Planung einschließlich Analyse und Bewertung der Terminfortschreibungen der Planungsbeteiligten	1,25 %
5	Mitwirken bei der Aktualisierung der logistischen Einflussgrößen	0,25 %
6	Aufstellen und Abstimmen des Terminrahmens zur Integration des strategischen Facility Managements	0,25 %
<b>E Verträge und Versicherungen</b>		<b>2,5 %</b>
1	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	2 %
2	Mitwirken bei der Umsetzung des Versicherungskonzeptes für alle Projektbeteiligten	0,5 %

<b>3. Ausführungsvorbereitung (Grundleistungen nach § 2 AHO, 2014)</b>		<b>22 %</b>
<b>A Organisation, Information, Koordination, Dokumentation</b>		<b>6,25 %</b>
1	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben mit Projektstrukturplanung	0,25 %
2	Analysieren und Bewerten der Planungsprozesse auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen	2 %
3	Fortschreiben der Dokumentation der Projektvorgaben	0,25 %
4	Überprüfen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur – regelmäßiges Informieren und Abstimmen mit dem Auftraggeber (Berichtswesen)	1,25 %
5	Umsetzen des Entscheidungsmanagements	0,5 %
6	Umsetzen des Änderungsmanagements	1 %
7	Analysieren und Bewerten der Koordinationsleistungen des Objektplaners	0,25 %
8	Mitwirken beim Risikomanagement	0,5 %
9	Analysieren und Bewerten der ordnungsgemäßen Nutzung des Projektkommunikationssystems durch die Projektbeteiligten	0,25 %
<b>B Qualitäten</b>		<b>3,75 %</b>
1	Laufendes Analysieren und Bewerten der Planungsergebnisse auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen	2 %
2	Überprüfen der von den Planungsbeteiligten erstellten Angebotsauswertungen und Vergabevorschlägen	1 %
3	Überprüfen der unmittelbaren und mittelbaren Auswirkungen von Nebenangeboten auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen	0,25 %
4	Mitwirken bei den erforderlichen Bemusterungen	0,5 %

<b>C Kosten</b>		<b>4,25 %</b>
1	Überprüfen der von den Planern ermittelten Soll-Werte für die Vergaben auf Basis der aktuellen Kostenberechnung	0,25 %
2	Überprüfen der von den Planungsbeteiligten auf der Grundlage bepreister Leistungsverzeichnisse erstellten Kostenermittlungen	1,5 %
3	Überprüfen der Angebotsauswertungen im Hinblick auf die Angemessenheit der Preise	0,25 %
4	Vorgeben der Deckungsbestätigungen für Aufträge	0,25 %
5	<b>Kostensteuerung unter Berücksichtigung der Angebotsprüfungen und Kostenvergleiche der Planungsbeteiligten</b>	0,5 %
6	Prüfen und Freigabevorschläge der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	0,75 %
7	Planen von Mittelbedarf und Mittelabfluss	0,25 %
8	Fortschreibung der projektspezifischen Kostenverfolgung (kontinuierlich)	0,5 %
<b>D Termine</b>		<b>3 %</b>
1	Fortschreiben des Terminrahmens	0,25 %
2	Überprüfen der Vergabeterminplanung der Planungsbeteiligten	0,25 %
3	Fortschreiben des Steuerungsterminplans unter Berücksichtigung des Terminplans der Planungsbeteiligten für den Planungs- und Bauablauf	0,5 %
4	Überprüfen der vorliegenden Angebote im Hinblick auf vorgegebene Terminziele	0,25 %
5	<b>Terminsteuerung mit Soll-Ist-Vergleichen betreffend Ausführungsplanung sowie Vorbereitung und Durchführung der Vergabe</b>	1,5 %
6	Mitwirken bei der Aktualisierung und Prüfung der logistischen Einflussgrößen	0,25 %
<b>E Verträge und Versicherungen</b>		<b>4,75 %</b>
1	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	1,5 %
2	Mitwirken bei der Strukturierung des Vergabeverfahrens	0,25 %
3	Überprüfen von Vertragsunterlagen für die Vergabeeinheiten auf Vollständigkeit und Plausibilität sowie Bestätigen der Versandfertigkeit	2,25 %
4	Mitwirken bei den Vergabeverhandlungen bis zur Unterschriftsreife	0,5 %
5	Mitwirken bei der Vorgabe der Vertragstermine und -fristen für die Besonderen Vertragsbedingungen der Ausführungs- und Lieferleistungen	0,25 %

<b>4. Ausführung (Grundleistungen nach § 2 AHO, 2014)</b>		<b>30 %</b>
<b>A Organisation</b>		<b>7 %</b>
1	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben mit Projektstrukturplanung	0,25 %
2	Analysieren und Bewerten der Planungsprozesse und Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen	1 %
3	Fortschreiben der Dokumentation der Projektvorgaben	0,5 %
4	Überprüfen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur – regelmäßiges Informieren und Abstimmen mit dem Auftraggeber (Berichtswesen)	2,25 %
5	Umsetzen des Entscheidungsmanagements	0,5 %
6	Umsetzen des Änderungsmanagements	0,75 %
7	Analysieren und Bewerten der Koordinationsleistungen der Objektüberwachung	0,5 %
8	Mitwirken beim Risikomanagement	0,5 %
9	Analysieren und Bewerten der ordnungsgemäßen Nutzung des Projektkommunikationssystems durch die Projektbeteiligten	0,25 %
10	Unterstützen des Auftraggebers bei der Einleitung von selbstständigen Beweisverfahren	0,5 %
<b>B Qualitäten</b>		<b>4,25 %</b>
1	Analysieren und Bewerten der Leistungen der Objektüberwachung sowie Vorschlagen und Abstimmen von Anpassungsmaßnahmen bei Gefährdung von Projektzielen	2,75 %
2	Anlassbezogenes örtliches Überprüfen der Leistungen der Objektüberwachung	1,5 %
<b>C Kosten</b>		<b>7 %</b>
1	Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele	1,5 %
2	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Planungs-beteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	1 %
3	Überprüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungsprüfung der Objektüberwachung zur Zahlung an ausführende Unternehmen	2,5 %
4	Vergeben von Deckungsbestätigungen für Nachträge	0,75 %
5	Fortschreiben der Planung zu Mittelbedarf und Mittelabfluss	0,25 %
6	Fortschreiben der projektspezifischen Kostenverfolgung (kontinuierlich)	1 %
<b>D Termine</b>		<b>5,25 %</b>
1	Fortschreiben des Terminrahmens	0,25 %

2	Überprüfen des Terminplans der Planungsbeteiligten, insbesondere auf Einhaltung des Terminrahmens	1 %
3	Fortschreibung der Steuerungsterminpläne unter Berücksichtigung des Terminplans der Planungsbeteiligten	2,5 %
4	Terminsteuerung der Ausführung unter Berücksichtigung der Objektüberwachungsleistungen	1,5 %
<b>E Verträge und Versicherungen</b>		<b>6,5 %</b>
1	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	2,5 %
2	Unterstützen des Auftraggebers bei der Abwendung von Forderungen Dritter (Nachbarn, Bürgerinitiativen etc.)	0,5 %
3	Überprüfen der Nachtragsprüfungen durch die Objektüberwachung und Mitwirken bei der Beauftragung	3 %
4	Mitwirken bei der Abnahmevorbereitung sowie bei der Durchführung der Abnahmen und Inbetriebnahme	0,5 %

<b>5. Projektabschluss (Grundleistungen nach § 2 AHO, 2014)</b>		<b>8 %</b>
<b>A Organisation</b>		<b>2,5 %</b>
1	Mitwirken bei der organisatorischen und administrativen Konzeption und bei der Durchführung der Übergabe/Übernahme bzw. Inbetriebnahme/Nutzung	0,5 %
2	Veranlassen der systematischen Zusammenstellung und Archivierung der Projektdokumentation	0,25 %
3	Überprüfen der Zusammenstellung von Dokumentationsunterlagen durch die Planungsbeteiligten	0,25 %
4	Überprüfen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur – regelmäßiges Informieren und Abstimmen mit dem Auftraggeber (Berichtswesen)	1 %
5	Abschließen des Entscheidungs-/Änderungs- und Risikomanagement	0,25 %
6	Organisieren des Abschlusses des Projektkommunikationssystems	0,25 %
<b>B Qualitäten</b>		<b>0,25 %</b>
1	Analysieren und Bewerten der Auflistung der Verjährungsfristen für Mängelansprüche	0,25 %
<b>C Kosten</b>		<b>2,75 %</b>
1	Überprüfen der Kostenfeststellung der Objekt- und Fachplaner	0,5 %
2	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten zur Zahlung	0,5 %

3	Überprüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungsprüfung der Objektüberwachung zur Zahlung an ausführende Unternehmen	1 %
4	Überprüfen der Leistungen der Planungsbe- teiligten bei der Freigabe von Sicherheits- leistungen	0,25 %
5	Abschließen der projektspezifischen Kosten- verfolgung	0,5 %

<b>D Termine</b>		<b>2 %</b>
1	Steuern der Inbetriebnahme, Abnahme und Übergabe	2 %
<b>E Verträge und Versicherungen</b>		<b>0,5 %</b>
1	Mitwirken bei der rechtsgeschäftlichen Abnahme der Planungsleistungen	0,5 %