

# Standards für Leistungen und Vergütungen im Projektmanagement



## Das neue AHO Heft Nr. 9 (5. Auflage 2020)

von Rechtsanwalt Prof. Dr. Klaus Eschenbruch, Düsseldorf\*

Projektmanagement- und -steuerungsleistungen für die Bau- und Immobilienwirtschaft gewinnen zunehmend an Bedeutung. Mit ihnen ist beinahe jeder Baujurist in seiner Berufspraxis konfrontiert. Wenngleich das Recht der Projektsteuerung inzwischen nicht mehr zur terra incognita zählt,<sup>1</sup> beinhaltet es komplexe Leistungsbündel, die regelmäßig dienst- wie auch werkvertragliche Elemente aufweisen. Dementsprechend komplex sind auch die Anforderungen an eine projektbezogene Leistungsbeschreibung für entsprechende Beschaffungen sowie hierauf angepasste Vergütungsstrukturierungen. Die Praxis greift häufig auf die Arbeitsergebnisse der AHO-Fachkommission im AHO Heft Nr. 9 zurück, welche 2020 in der 5. Auflage veröffentlicht worden sind. Dieses Heft wird zunehmend auch von Anwälten nachgefragt, die entsprechende Arbeitshilfen für die Ausgestaltung von Beratungs- und Vertragsgestaltungsaufgaben benötigen. Die Vorschläge des Heftes Nr. 9 werden in der Praxis oft nur fragmentarisch umgesetzt, was auch damit zusammenhängen kann, dass es sich letztlich um ein „Präzisionswerkzeug“ handelt, welches die Komplexität der Projektmanagementleistungen selbst widerspiegelt. Die nachfolgenden Ausführungen sollen die Praxis mit der Neuauflage des Heftes Nr. 9 sowie den elementaren Anwendungsregeln vertraut machen.

## I. Vorbemerkungen

### 1. Die Arbeit der AHO-Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement

Die AHO-Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement hat im März 2020 die 5. Auflage des AHO Heftes Nr. 9 der Schriftenreihe „Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft – Standards für Leistungen und Vergütung“ veröffentlicht. Das AHO Heft Nr. 9 der Schriftenreihe enthält Vorschläge für die Beschreibung von Leistungen der Projektsteuerung sowie Hinweise zur Honorierung entsprechender Leistungen als Berechnungs- und Pauschalhono-

rare. Dazu werden im AHO Heft Nr. 9 Leistungsbeschreibungen und Vergütungsermittlungssysteme sowie viele weitere Hilfsmittel abgebildet.<sup>2</sup>

Der AHO ist der „Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V.“. Der schon etwas „sperrige“ Titel des eingetragenen Vereins verdeutlicht, dass von den Fachkommissionen des AHO Überlegungen über die Leistungserbringung und insbesondere die Vergütung von Ingenieur- und Architektenleistungen entwickelt und publiziert werden. Die Veröffentlichungen in der Schriftenreihe des AHO sind inzwischen stetig auf 38 Anwendungshilfen angewachsen. Das AHO Heft Nr. 9 für das Projektmanagement ist ein wichtiger Baustein dieser Reihe.

### 2. Die Entwicklung eines Leistungsbildes für die Projektsteuerung

Professor Dr.-Ing. C. J. Diederichs, seinerzeit Vorstand des DVP, Deutscher Verband für Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V., hatte erkannt, dass die bis in die 1990er Jahre vorliegenden Beschreibungsansätze für Projektmanagement und Projektsteuerung im deutschen Bauproduktmarkt nicht praxistgerecht ausformuliert waren. Die Marktbeteiligten orientierten sich im Wesentlichen an einer unzulänglichen Definition derartiger Leistungen in § 31 HOAI a.F. Diese Norm hatte vornehmlich die Abgrenzung von preisgebundenen Planungsleistungen zu den nicht zur HOAI gehörenden Projektsteuerungslei-

\* Der Verfasser ist Mitglied der AHO-Fachkommission Projektsteuerung und Projektmanagement; die nachfolgenden Darstellungen verlautbaren seine persönliche Auffassung.

1 Pauly, BauR 2020, 1240; anders noch Stapelfeld, BauR 1994, 693.

2 Die Neuauflage des AHO-Heftes Nr. 9 wird auch besprochen von Preuß, Deutsches Ingenieurblatt 2020, Heft 5, S. 22.

tungen zum Gegenstand, ließ ein ausdifferenziertes Leistungsbild jedoch vermissen.

Mit der 1. Auflage des AHO Heftes Nr. 9 im Jahr 1996 legte die AHO-Fachkommission ein in sich geschlossenes Leistungsbild für die Projektsteuerung mit einer Aufgliederung in Leistungsstufen und Handlungsbereichen vor. Die Arbeitsergebnisse stützten sich auf entsprechende Erfahrungen der Fachkommissionsmitglieder mit Leistungsbildern der Praxis sowie einer Analyse von Vergütungsstrukturen von Projektsteuerungsverträgen, vornehmlich aus der nordrhein-westfälischen Bauverwaltung, ausgewertet durch die WIBERA AG. Die erste Auflage hatte das Ziel, mittels eines praxistauglichen Grundleistungskataloges die Projektsteuerungsleistung besser zu konturieren. Als Vorschlag für Berechnung der Vergütung enthielt die damalige Regelung ausschließlich ein Berechnungsmodell anhand anrechenbarer Kosten wie es aus der HOAI bereits bekannt war. Darüber hinaus bestand seinerzeit die Intention, die Projektsteuerungsleistungen in die HOAI zu überführen.

### 3. Die Entwicklung zu einem Marktstandard

Die Regelungen des AHO Hefts Nr. 9 für das Projektmanagementwesen wurden in der Folgezeit in vier weiteren Auflagen fortentwickelt. Projektmanagement und Projektsteuerung wurden dabei voneinander abgegrenzt. Das Vergütungsberechnungsmodell nach anrechenbaren Kosten wurde durch Vorschläge für eine Pauschalvergütung nach vorausgeschätztem Zeitaufwand ergänzt. Überlegungen zu einer Preisbindung wurden aufgegeben. Das Leistungsbild und die Honorierung wurden strikt auf eine Vergabe im Preiswettbewerb ausgerichtet. Leistungsbild- und Vergütungsvorschläge sollen dabei die Interessen von Auftraggebern und Auftragnehmern angemessen und ausgewogen berücksichtigen. Die jeweiligen Vorsitzenden der AHO-Fachkommission haben deshalb neben DVP-Vorständen regelmäßig auch qualifizierte Berufsträger aus der öffentlichen Bauverwaltung und/oder dem privaten Bauwesen hinzugezogen, um die gefundene Lösung mit dem Bedarf der Praxis abzugleichen.

In der 5. Auflage des AHO Heftes Nr. 9 liegen ein inzwischen entwickeltes Leistungstableau so-

wie erprobte Vergütungsvorschläge vor. Schon vor Veröffentlichung der 5. Auflage des AHO Heftes Nr. 9 haben sich die Vorschläge zum Leistungsbild und zur Honorierung zu einer Art Marktstandard entwickelt. Selbst dort, wo öffentliche oder private Auftraggeber eigene Leistungsbilder und Vergütungsvorschläge umsetzen, findet zumeist zuvor ein Abgleich mit den Vorschlägen des AHO Heftes Nr. 9 statt. Für die Praxis haben entsprechende Standards zu Leistungsbildern, insbesondere mit Vergütungsvorschlägen, einen nicht zu unterschätzenden Wert:

- Die Standards dienen als Checklisten für die Marktbeteiligten für die Gestaltung von Projektmanagementverträgen. Sie können anhand der Vorschläge erkennen, welche Leistungs- und Vergütungselemente im Falle der Beauftragung zu berücksichtigen sind.
- Die in Leistungsbildern formulierten Standards beinhalten ein erhebliches Erfahrungswissen von Marktteilnehmern, die seit Jahren kontinuierlich entsprechende Leistungsbilder fortschreiben und dabei die Anwendung in der Praxis berücksichtigen. Das AHO Heft Nr. 9, 5. Auflage 2020, stecken rd. 25 Jahre Erfahrung mit Projektmanagementstandards in der Bau- und Immobilienwirtschaft.
- Die Verwendung entsprechender Standards erleichtert das Vertragsmanagement. Die am Markt eingeführten Strukturierungen und Texte werden von den Marktteilnehmern verstanden. Die Leistungsbilder vereinfachen auch eine eindeutigere Zuordnung zu den gesetzlichen Vertragstypen. Streitigkeiten über Leistungsanforderungen und Vergütungsbestimmungen werden hierdurch reduziert.
- Infolge der eindeutigen Definition der Leistungsanforderungen und der Vergütung wird auch die Kalkulation entsprechender Leistungen durch Auftragnehmer und damit die Vergabe entsprechender Leistungen durch Auftraggeber erleichtert.
- Die Marktteilnehmer erhalten zudem Rechtssicherheit, und zwar nicht nur durch ein einheitliches Begriffsverständnis der Regelungen, sondern auch dadurch, dass entsprechende Leistungen bereits wiederholt juristisch beurteilt und durch die Rechtsprechung behandelt worden sind.

Die Beauftragungsstandards des AHO schaffen also Rechtssicherheit für den Anwender und eine belastbare Basis für die Kalkulation entsprechender Leistungen. Da es sich auch bei dem AHO Heft Nr. 9 lediglich um Vorschläge handelt, sind anderweitige Regelungen und Anpassungen rechtlich möglich und im Einzelfall sachlich geboten. Dies unterläuft den Wert entsprechender Standards in dessen nicht, sondern stellt gerade den Vorteil solcher dynamischer Regelungen dar.

Wie jedes menschliche Schaffensprodukt sind auch entsprechende Vorschläge für Leistungsbilder und Vergütungen nie ganz fehlerfrei. Mit der Veröffentlichung der 5. Auflage haben die Arbeiten an einer Fortentwicklung der Projektmanagementstandards im Sinne einer 6. Auflage des AHO-Modells bereits begonnen. Die AHO-Fachkommission nimmt Vorschläge von Marktteilnehmern aus der Praxis für die Weiterentwicklung der Vorschläge gerne auf.

## II. Projektsteuerung, Projektleitung und Projektmanagement

In Deutschland sowie im deutschsprachigen Ausland, wie zum Teil auch international, werden verschiedene Ausprägungen von Projektmanagementleistungen unterschieden. In Deutschland kennen wir im Wesentlichen drei zentrale Begriffe, die einen bestimmten Leistungsumfang von Unterstützungsleistungen für Auftraggeber bei der Projektrealisierung definieren. Es handelt sich um die Begriffe Projektmanagement, Projektsteuerung und Projektleitung.

Die Projektleitung beschreibt die Organisationseinheit, welche Auftraggeberfunktionen wahrnimmt und dabei über Entscheidungs- und Durchsetzungsfunktion verfügt.<sup>3</sup> Die Spitze der Projektleitung bildet der sog. Projektleiter, der in erheblichem Maße Projektentscheidungen eigenständig fällt. Ein Auftraggeber, insbesondere ein solcher, der nicht regelmäßig Projekte realisiert, kann die Projektleitung auch durch einen externen Projektleiter besetzen. Ein entsprechendes Leistungsbild für die Übertragung externer Projektleitungsaufgaben ist in § 3 der Leistungs- und Honorarordnung dargestellt.

Die Projektsteuerung ist dagegen eine Unterstützungsleistung bei Projekten für einen Auftraggeber durch einen Projektsteuerer in beratender Funktion (Stabsfunktion).<sup>4</sup> Der Projektsteuerer unterstützt im Kern die Projektleitung mit Entscheidungsvorschlägen für die Projektrealisierung

und soll insoweit das notwendige technisch-wirtschaftliche Know-how für die erfolgreiche Projektumsetzung zur Verfügung stellen. Das Leistungsbild Projektsteuerung ist in § 2 der Leistungs- und Honorarordnung dargestellt.

Unter Projektmanagementleistungen wird übergreifend die Summe aller technisch-wirtschaftlichen Methoden und Mittel für die Planung und Steuerung und den erfolgreichen Abschluss von Projekten verstanden.<sup>5</sup> Projektmanagementleistungen i.S.d. AHO Heftes Nr. 9 setzen sich daher aus den Leistungen der Projektleitung und der Projektsteuerung zusammen.<sup>6</sup> Es gilt dementsprechend: „Projektmanagement = Projektleitung + Projektsteuerung“.

Während Leistungen der Projektleitung in § 3 der Leistungs- und Honorarordnung mittels einer schlichten Auflistung aufgezählt sind, weil derartige Leistungen regelmäßig durchgängig während aller Projektphasen erbracht werden, werden die Leistungen der Projektsteuerung in § 2 der Leistungs- und Honorarordnung nach Leistungsstufen und Handlungsbereichen strukturiert dargestellt. Hierdurch wird es dem Auftraggeber ermöglicht, Projektmanagement- und Projektsteuerungsleistungen differenziert nach einzelnen zeitlichen Projektabschnitten und/oder einzelnen Fachbereichen zu vergeben (u.a. als Stufenbeauftragung). Das AHO Heft Nr. 9 enthält in der 5. Auflage allerdings zusätzlich ein Kurzleistungsbild Projektsteuerung für eine durchgängige Beauftragung mit einheitlichen Leistungen von Beginn bis zum Ende eines Projekts.<sup>7</sup>

## III. Zentrale Begriffe: Mitwirken, Steuern, Prüfen und Überprüfen

Die Leistungsbilder basieren auf einheitlichen Begrifflichkeiten. Die wesentlichen Begriffe – nicht sämtliche Begriffe des AHO Heftes Nr. 9 – sind in § 2 Abs. 5 der Leistungs- und Honorarordnung geregelt. Von besonderer Bedeutung sind dabei der Mitwirkungsbegriff<sup>8</sup> und der Steuerungs begriff,<sup>9</sup>

3 § 1 Abs. 6 AHO Heft Nr. 9.

4 § 1 Abs. 5 AHO Heft Nr. 9.

5 § 1 Abs. 4 Satz 1 AHO Heft Nr. 9.

6 § 1 Abs. 4 Satz 2 AHO Heft Nr. 9.

7 Anhang B – stufenübergreifendes Leistungsbild.

8 § 2 Abs. 5 Buchst. f) der Leistungs- und Honorarordnung.

9 § 2 Abs. 5 Buchst. h) der Leistungs- und Honorarordnung.

die für das Verständnis der Projektsteuerungsleistung zentral sind, sowie die Begriffe des Prüfens<sup>10</sup> und Überprüfens,<sup>11</sup> die speziell die Kontrolltätigkeit im Hinblick auf die von Objekt- und Fachplanern erbrachten Leistungen konkretisieren. Wer diese zentralen Begrifflichkeiten des AHO Heftes Nr. 9 nicht vergegenwärtigt hat, ist voraussichtlich nicht in der Lage, die Standards für das Projektmanagement nach AHO Heft Nr. 9 rechtssicher anzuwenden.

So legen etwa die Begriffe des Mitwirkens und des Steuerns zentrale Aufgabenstellungen der Projektsteuerung fest. Sie verfolgen insbesondere den Ansatz, die Aufgabenstellung des Projektsteuerers als proaktiven, fachlich versierten Unterstützer betreffend Entscheidungsprozesse der Projektplanung und Projektrealisierung zu verankern. Dementsprechend bedeutet Mitwirken nicht nur das Zusammentragen von Entscheidungsvorschlägen anderer Projektbeteiligter (sozusagen als „Projektbuchhalter“), sondern darüber hinaus die Übermittlung dieser Unterlagen mit einer eigenen Bewertung und einem eigenverantwortlichen Entscheidungsvorschlag.<sup>12</sup> Der Mitwirkungsbegriff nach dem AHO Heft Nr. 9 fordert deshalb eine verantwortungsvolle und eigenverantwortliche Tätigkeit des Projektsteuerers ein.

Der Steuerungsbegriff wiederum verdeutlicht, dass es Aufgabe des Projektsteuerers ist, die Projektbeteiligten zur Umsetzung der gestellten Aufgabenstellung (Projektziele) anzuhalten und dabei auch eine übergeordnete Koordination aller Projektbeteiligten auszuüben.

Abgegrenzt wird die Tätigkeit des Projektsteuerers von den Koordinierungspflichten der Objektplanung und der Objektüberwachung. Mit den Begrifflichkeiten des „Überprüfens“ und „Prüfens“ wird verdeutlicht, dass der Projektsteuerer kein Ersatzplaner ist. Die Aufgaben der Objekt- und Fachplanungen und -überwachungen werden vom Projektsteuerer grundsätzlich nicht mit derselben Prüftiefe kontrolliert, welche zur Erarbeitung der Planungs- und Überwachungsergebnisse notwendig ist, sondern regelmäßig stichprobenhaft auf Vollständigkeit, Plausibilität und Übereinstimmung mit den Projektzielen „überprüft“. Nur dort wo ausdrücklich von „Prüfen“ gesprochen wird, findet eine inhaltliche Vollüberprüfung auf Vertragskonformität und Richtigkeit von Vertragsleistungen der Planer statt. Diese Überprüfungstiefe bezieht sich etwa auf bestimmte Arbeitsergebnisse

wie Rechnungen von Objekt- und Fachplanern und sonstigen Freiberuflern. Hier benötigt der Auftraggeber eine inhaltliche Vollüberprüfung, die ansonsten von keinem anderen Projektbeteiligten geleistet würde.

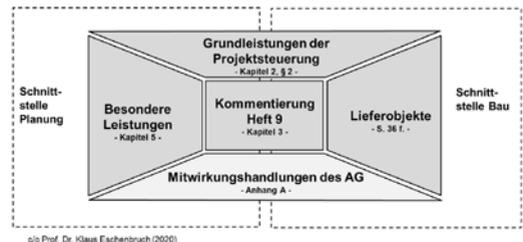
#### IV. Kernelemente des Leistungsverständnisses

Projektsteuerungsleistungen werden im Übrigen mit dem AHO Heft Nr. 9 mittels 5 Kernelementen beschrieben.

##### 1. Die Kommentierung

Der Grundleistungskatalog beschreibt Projektsteuerungsleistungen in abstrakter Form. Um ein eindeutiges Verständnis hinsichtlich der Leistungsanforderungen zu erzeugen, enthält das AHO Heft Nr. 9 eine ergänzende Kommentierung der einzelnen Grund- und Besonderen Leistungen. Die Kommentierung wird ergänzt um die Beschreibung Besonderer Leistungen, definierter Lieferobjekte und Mitwirkungshandlungen des AG.

5 Kernelemente der Leistungsbeschreibung von Projektsteuerungsleistungen nach AHO Heft 9 (2020)



© Prof. Dr. Klaus Eschenbruch (2020)

Das AHO Heft Nr. 9 enthält dementsprechend ein geschlossenes System von Standards für Projektmanagementleistungen, welches sich aus mehreren Komponenten zusammensetzt.

Der Grundleistungskatalog der Projektsteuerung enthält alleine über die einzelnen Leistungsstufen hinweg als 117 Einzelleistungen und verdeutlicht damit, dass die Anforderungen des Leistungsbildes an die Leistungserbringung durch Projektsteuerungsunternehmen hoch sind. Die Kunst der Erstellung entsprechender Leistungsbilder liegt darin, den immerwährenden Ansätzen im Sinne einer Er-

10 § 2 Abs. 5 Buchst. g) der Leistungs- und Honorarordnung.

11 § 2 Abs. 5 Buchst. l) der Leistungs- und Honorarordnung.

12 § 2 Abs. 5 Buchst. f) der Leistungs- und Honorarordnung.

weiterung des Leistungskataloges entgegenzuwirken, andererseits die den jeweiligen Anforderungen entsprechenden notwendigen Leistungen auch zu beschreiben, um eine wirtschaftliche Beauftragung zu ermöglichen. Die weite Verbreitung des Leistungsbildes für die Projektsteuerung zeigt, dass trotz des Umfangs noch eine handhabbare Leistungsbildgestaltung vorliegt, die von den Marktbeteiligten benötigt wird.<sup>13</sup> Auf die möglichen und im Einzelfall notwendigen Ergänzungen wird nachfolgend eingegangen.

Zu diesen Grundleistungen sowohl der Projektsteuerung wie auch der Projektleitung findet sich im AHO Heft Nr. 9 ein ausführlicher Kommentar. Die kommentierenden Erläuterungen zeigen auf, welche Leistungen unter den Einzelleistungen von Berufsangehörigen regelmäßig erbracht werden.

Nicht Gegenstand des AHO Heftes Nr. 9 sind weitere Anleitungshilfen, die der DVP auf seiner Homepage zur Verfügung stellt. Das sind z.B.:

- Synopsen zu den unterschiedlichen Auflagen des Heftes Nr. 9
- Teilleistungskataloge zur Bewertung der einzelnen Teilleistungen der Projektsteuerung
- DVP-Vertragsmuster, insbesondere Vertragsmuster für Projektsteuerungs- und Controllingverträge

Diese ergänzenden Anwendungshilfen sind für die Praxis, insbesondere die Beauftragung von Projektsteuerungsleistungen, von wesentlicher Bedeutung.

## 2. Mitwirkungshandlungen des AG

Im Rahmen des Projektsteuerungsmodells arbeitet das Projektsteuerungsunternehmen dem Auftraggeber zu und unterstützt die dortige Projektleitung. Dementsprechend tauchen immer wieder Fragen zu Leistungsanforderungen und Verantwortlichkeiten an den Schnittstellen zur Auftraggeberorganisation einerseits und des Projektsteuerers andererseits auf. Streitigkeiten hierüber sind in der Praxis nicht selten. Auftraggeber machen oft geltend, Projektsteuerungsunternehmen würden ihre Leistungen zur Auftraggeberunterstützung an dieser Schnittstelle nicht ordnungsgemäß erbringen. Projektsteuerungsunternehmen beklagen dagegen oft, dass Auftraggeber versuchen, Aufgaben der Projektleitung – ohne besondere Beauftragung und Vergütung – bei einem Projektsteuerer „abzuladen“. Dementsprechend hat die AHO-Fachkommission ab der 4. Auflage des

AHO Heftes Nr. 9 „sog. Mitwirkungshandlungen des Auftraggebers“ in einem Anhang A im Einzelnen definiert. Durch die Benennung dieser Mitwirkungshandlungen wird klarer herausgearbeitet, welche Aufgaben nach dem Standardleistungsbild einem Auftraggeber zugeordnet sind und wo die Projektsteuerung mit ihren Leistungen aufsetzt. Dieser ausdifferenzierte Schnittstellenkatalog ist ein Vertragsvorschlag. Er gilt nur, wenn das Leistungsbild des AHO Heftes Nr. 9 in der vorgeschlagenen Form übernommen wird und keine abweichenden Anforderungen im Projektsteuerungsvertrag festgelegt worden sind. Es kann im Einzelfall durchaus sinnvoll sein, die Mitwirkungsleistungen, die im AHO Heft Nr. 9 dem Auftraggeber vorbehalten sind, auf einen beauftragten Projektsteuerer zu übertragen. Dies sollte alsdann aber klar geregelt und auch Grundlage der Honorarvereinbarung der Vertragsbeteiligten werden.

Projektsteuerungsleistungen sind grundsätzlich am Projekterfolg auszurichten und damit zumeist werkvertraglich konfiguriert, enthalten jedoch auch Elemente dienstvertraglicher Abreden. Dementsprechend dauert die Frage der Qualifizierung von Projektsteuerungsverträgen als Werk- oder Dienstverträge, jetzt angereichert um die Problematik der Architekten- und Ingenieurverträge nach §§ 650p ff. BGB, seit mehr als 20 Jahren an. Nach der heutigen Rechtslage werden derartige Verträge für das Bauwesen zumeist Architekten- und Ingenieurverträge sein.<sup>14</sup> Es kommt allerdings nicht auf die Überschrift, sondern auf den Inhalt der übernommenen Leistungspflicht an, so dass im Einzelfall auch Dienstverträge vorliegen können. Das ist etwa in Fällen der temporären Abstellung von Personal für die Auftraggeberorganisation oder die Übertragung einzelner (z.B. auch wirtschaftlicher) Tätigkeiten anzunehmen.

## 3. Lieferobjekte

Auftraggeber wollen zumeist Erfolge sehen. Ihnen ist es wichtig, dass der beauftragte Projektsteuerer auch messbare Leistungen erbringt. In Übereinstimmung mit internationalen Trends hat sich dementsprechend auch die AHO-Fachkommission dazu entschieden, Leistungsanforderungen ergän-

<sup>13</sup> Vgl. dazu Zobel, Systematische Entwicklung von Leistungsinterventionen im Bauprojektmanagement, 2014, S. 107.

<sup>14</sup> Dazu Eschenbruch/Hansen, BauR 2020, 543.

zend auch als „Lieferobjekte“ (deliverables) auszugestalten. Dementsprechend enthält der Kommentar zu den Grundleistungen der Projektsteuerung jeweils eine Aufstellung von Lieferobjekten zu jeder Grundleistung. Die Definition der Lieferobjekte soll eine Leistungskontrolle ermöglichen und Auftragnehmer wie auch Auftraggeber plastisch vor Augen führen, welche Ergebnisse seiner Leistungen am Ende einer bestimmten Leistungsphase erwartet werden. § 2 Abs. 1 Satz 2 AHO Heft Nr. 9 regelt:

„Soweit nichts anderes bestimmt ist und Besonderheiten der Projektaufgabe entsprechende Leistungen entbehrlich machen, gehören die in der Kommentierung genannten Lieferobjekte zum Leistungsumfang.“

Der in dieser Regelung enthaltene Vorbehalt hat seine Ursache im Wesentlichen darin, dass Projekte ganz unterschiedliche Anforderungen stellen und sich diese Anforderungen auch im Projekttablauf ändern können. So kann es sein, dass einzelne Teilleistungen gar nicht erforderlich werden, andere dafür viel aufwendiger werden als ursprünglich angenommen. Bereits im Rahmen der Diskussion zu Teilleistungskatalogen und Wägungstabellen hat sich die Problematik herauskristallisiert, dass sich Projektsteuerungsleistungen nicht als bloße Summe von einzelnen Tätigkeiten begreifen lassen. Der erfolgreiche Projektsteuerer wird im Regelfall den überwiegenden Anteil der versprochenen Einzelleistungen abarbeiten müssen, um einen Erfolg zu erzielen. Der Erfolg des Projektes ist indessen nicht allein vom vollständigen Abarbeiten des Leistungskataloges abhängig.<sup>15</sup> Auch verändert sich typischerweise die Bedeutung der einzelnen Teilleistungen im Projekttablauf in dem Umfang, wie sich auch generell ein Projektzuschnitt und die Probleme eines Projektes ganz unterschiedlich auf die Leistungserbringung auswirken können. Dementsprechend ist in der Wägungstabelle des DVP zur Bewertung von Teilleistungen und der Projektsteuerung darauf hingewiesen, dass die Lieferobjekte als solche lediglich das Ende eines Unterstützungsprozesses darstellen und dementsprechend bei der Teilleistungsbewertung regelmäßig nur 10 bis 30 % des Teilleistungswertes ausmachen können.

#### 4. Besondere Leistungen

Neben der Kommentierung, der Definition von Mitwirkungshandlungen des AG sowie der Definition von Lieferobjekten ist auch die Abgrenzung der Grundleistungen zu den Besonderen Leistungen der Projektsteuerung von Bedeutung. Das AHO-Grundleistungsbild enthält zunächst in § 2 einen Katalog von Grundleistungen der Projektsteuerung. Nach § 3 Abs. 2, 3 HOAI beschreiben Grundleistungen solche Leistungen, die zur ordnungsgemäßen Erfüllung eines entsprechenden Auftrages im Allgemeinen erforderlich sind. Kommen allerdings besondere Anforderungen hinzu, werden ggf. Besondere Leistungen erforderlich. Dementsprechend heißt es auch in § 2 Abs. 3 AHO Heft Nr. 9:

„Den Vertragsparteien steht es frei, die für Standardprojekte definierten Leistungen an die konkreten Projektumstände anzupassen, zu konkretisieren und ggf. um Besondere Leistungen zu ergänzen, die in Kap. 4 des Leistungsbildes nicht abschließend beschrieben sind. Die Besonderen Leistungen des Leistungsbildes der Projektsteuerung können auch für andere Projektstufen, denen sie nicht zugeordnet sind, vereinbart werden. Bei Änderungen des Leistungsbildes sind die Honorarvorschläge dieser Leistungs- und Honorarordnung zu überprüfen und ggf. anzupassen.“

In den ersten Auflagen des AHO Heftes Nr. 9 sind die Besonderen Leistungen in einer zweiten Spalte des Leistungsbildes nach § 2 Heft AHO Heft Nr. 9 den Grundleistungen gegenübergestellt worden. In der Praxis hat diese Darstellungsweise dazu geführt, dass Auftraggeber oft per se alle Besonderen Leistungen mitbeauftragt haben. Es wurden alle Bestellungen für Leistungen ausgelöst, die für das Projekt oft gar nicht benötigt wurden. Dadurch wird die Gefahr heraufbeschwoeren, dass nicht wirtschaftlich beschafft wird, weil der kalkulierende Projektsteuerer diese Leistungen natürlich bei seiner Angebotsle-

15 Der Projekterfolg soll nur zu 1/8 (sichtbar) von der Sachebene abhängen, zu 7/8 nicht sichtbar, jedoch von Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten vgl. dazu auch: John, Christian, Entwicklung eines Lean-Prozess-Projektmanagement-Modells als Einsatz zur Produktivitätsverbesserung in Bauprojekten, Masterarbeit an der Hochschule Konstanz (2020), S. 5 mit weiteren Hinweisen.

gung berücksichtigen muss. Dementsprechend sieht die 5. Auflage des AHO Heftes Nr. 9 erstmals eine isolierte Darstellung der Besonderen Leistungen vor. Hierdurch sollen die Vertragsparteien veranlasst werden, genau zu prüfen, welche Besonderen Leistungen für das konkrete Projekt notwendig werden.

Ein weiterer Aspekt ist zusätzlich bei der Veröffentlichung der 5. Auflage berücksichtigt worden: Anders als bei den Besonderen Leistungen der Planung treten im Rahmen Besonderer Leistungen der Projektsteuerung oft umfangreiche Aufgabenkataloge hinzu. Speziell bei größeren und komplexen Projekten reicht das Standardleistungsbild der Projektsteuerer regelmäßig nicht aus und es werden zusätzliche Leistungskonvolute notwendig, die im Multiprojektmanagement, Risikomanagement, Stakeholdermanagement, Mieterkoordination, Inbetriebnahmemanagement, Value Engineering usw. liegen können. Für derartige Leistungen sind im AHO Heft Nr. 19 spezielle, umfangreichere Leistungsbilder durch die AHO-Fachkommission entwickelt worden. Dementsprechend kann nicht schlichtweg auf einzelne Besondere Leistungen verwiesen werden, sondern auf ggf. ergänzungsbedürftige Besondere Leistungen in der Form eigenständiger Leistungskataloge. Die endgültige Konfigurierung eines Leistungsbildes in Abhängigkeit zu den konkreten Projektspezifika bedarf daher einer gewissen Routine des Gestalters, einer Kenntnis über die konkreten Projektanforderungen und dessen Spiegelung mit Leistungsangeboten der Projektsteuerer sowie der Hinzuziehung des Heftes Nr. 19, in dem bereits umfassende ergänzende Leistungsangebote enthalten sind.

Damit zeigt sich, dass die Erarbeitung eines Leistungsbildes für komplexere und größere Projekte eine schwierige Aufgabe ist, die die Vertragsbeteiligten dazu zwingt, den Grundleistungskatalog des AHO Heftes Nr. 9 auf ergänzungsbedürftige Besondere Leistungen zu überprüfen.

## V. Einzelheiten zu bestimmten Ausprägungen von Leistungen der Projektsteuerung und der Projektleitung

Die Leistungsbilder der Projektsteuerung und Projektleitung sind in den einzelnen Auflagen des AHO Heftes Nr. 9 stets fortgeschrieben worden und enthalten ein Basistableau für die Beauftragung entsprechender Leistungen im deutschen Markt.

Die Grundausrichtung dahingehend, Leistungsbeschreibungen mit Leistungsstufengliederung bereitzustellen, die zu den eingeführten Leistungsphasen der Planungsprozesse kompatibel sind, ist beibehalten worden. Auch wird die Schnittstelle zu den Planungsleistungen und zu den Überwachungsleistungen der Objekt- und Fachplaner anhand der Leistungsbilder der HOAI entwickelt. Dementsprechend hat etwa mit der 4. Auflage des AHO Heftes Nr. 9 eine spezielle Abstimmung auf die erweiterten Steuerungsleistungen des Objektplaners gemäß der HOAI 2013 stattgefunden. Die HOAI 2020 hat mit Ausnahme der zwingenden Mindest- und Höchstsätze keinerlei wesentliche Änderung dieser Grundausrichtung zur Folge, zumal eine Überarbeitung der Leistungsbilder in dieser Legislaturperiode voraussichtlich nicht in Angriff genommen worden ist. Dementsprechend bietet das AHO-Leistungsbild für Projektmanagement und Projektsteuerung klare Schnittstellen zu den eingeführten Leistungsbildern der Planungs- und Objektüberwachungseinheiten. Dass im Einzelfall Überschneidungen und Verschiebungen von Leistungen rechtlich zulässig sind und in der Praxis auch vorgenommen werden, steht auf einem anderen Blatt. Projektspezifische Gründe können hierfür einen ausreichenden Anlassbezogenen und bewussten Schnittstellenverschiebungen nicht entgegen. So entstehen auch bestimmte Ausformungen des Projektmanagements, wie sie etwa das Generalunternehmercontrolling oder das Construction Management ausmachen.

Die Leistungsbilder des AHO Heftes Nr. 9 stellen einen offenen Standard dar und sind grundsätzlich methodenneutral ausgelegt. Das bedeutet, dass der Anwender des Leistungsbildes überlegen muss, ob er – z.B. vertraglich oder durch Anpassungen des Leistungsbildes selbst – bestimmte methodische Anforderungen an das Vorgehen eines Projektsteuerers definiert. So ist es bei den Bundesbaubehörden üblich, die Projektmanagementmethode der RBBau in Projektsteuerungsverträge zu implementieren. Deren Abläufe sehen zum Teil ein von der HOAI abweichendes Prozessmodell vor,

16 Vgl. etwa Eschenbruch, Projektmanagement und Projektsteuerung, 5. Aufl. 2020, Rdnr. 220; kritisch dazu Pauly, BauR 2020, 1240 (1241).

welches in einem solchen Fall vom Projektsteuerer beachtet und umgesetzt werden muss. Genauso wichtig kann es sein, bestimmte weitere Methoden der Planung und Ausführung umzusetzen. Das gilt etwa für:

- Spezifische Projektmanagementansätze, wie z.B. nach dem EU-Standard PM<sup>2</sup> oder anderweitigen PM-Systemen
- Spezifische Projektabwicklungsmethodiken, wie „Lean/agil“, mit dem „Last planner System“ oder „Scrum“
- Digitale Methoden der Planung und Ausführung (u.a. BIM)
- Value-Engineering

Das AHO Heft Nr. 9 enthält für die Implementierung derartiger Methoden einige Hilfestellungen so werden im Rahmen der Besonderen Leistungen auch Lean Managementansätze näher beschrieben (Ziff. 5.4 des AHO Heftes Nr. 9). Des Weiteren sieht die 5. Auflage des Heftes Nr. 9 erstmals Leistungsbilder für das Projektmanagement mit BIM vor. Zum einen findet sich das Leistungsbild der klassischen Projektsteuerung mit einer Präzisierung und Ergänzung der Spiegelstrichleistungen mit Ausrichtung auf die BIM-Abwicklungsprozesse, welches grundsätzlich honorarneutral bleibt. Zum anderen ist ein eigenständiges Leistungsbild für den sog. BIM-Manager (den Projektsteuerer für die BIM-Methode selbst, eine Aufgabe, die entsprechendes Anwendungs- und IT-Know-how voraussetzt) abgebildet, welches vergütungstechnisch eine Besondere Leistung darstellt.

Leistungsbilder und zu deren Durchsetzung aufgesetzte Verträge allein sind nicht geeignet, eine in jeder Hinsicht einwandfreie Projektmanagementleistung eines beauftragten Unternehmens sicherzustellen. In der Praxis sind viele Auftraggeber mit angebotenen Leistungen unzufrieden. Vorzeitige Kündigungen sind die dominierenden Streitfälle des Rechtes der Projektsteuerung. Ganz entscheidende Bedeutung kommt daher dem Auswahlprozess für Projektsteuerungsunternehmen zu. Auch hierzu enthält das Heft Nr. 9 einen Leitfaden zur Beauftragung und Vertragsgestaltung von Leistungen des Projektmanagements.

Ein eigenständiger Projektmanagementvertrag ist in der 5. Auflage des AHO Heftes Nr. 9 nicht mehr

abgedruckt. Entsprechende Vertragsformulare u.a. für das Projektmanagement, aber auch für alle weiteren Projektbeteiligten, werden durch den DVP vorbehalten und können dort auf der Homepage heruntergeladen werden.

## VI. Zur Vergütung von Projektmanagementleistungen

Es gibt keine gesetzlichen Vorgaben für die Vergütung von Projektmanagementleistungen. Es sind alle bekannten Vergütungsmodelle für Projektsteuerungsleistungen denkbar und werden auch vielfach angewandt. Sie reichen von einer reinen aufwandsbezogenen (zeitbezogenen) Vergütung auf Abrechnungsbasis bis hin zu festen Pauschalvergütungen für eine langfristige Projektunterstützung. Auch Verträge auf Selbstkostenerstattungsbasis, cost+fee, GMP oder mit Bonus-Malus-Klauseln sind nicht unüblich und finden sich in der Praxis immer wieder.

Das AHO Heft Nr. 9 enthält einerseits Regelungen zu einem Berechnungshonorar, anknüpfend an die anrechenbaren Kosten des Projektes. Die Regelungen entsprechen in wesentlichen Zügen der Vergütung für HOAI-Leistungen nach der bisherigen HOAI (naturgemäß ohne Höchst- und Mindestsätze). Auch hier gilt das Kostenberechnungsmodell, das heißt der Projektsteuerer nimmt nicht mehr an Kosten teil, die sich nach Abstimmung der Kostenberechnung ermäßigen oder erhöhen, es sei denn, es handelt sich um geänderte Kosten aufgrund von Anordnungen des Auftraggebers zu geänderten oder zusätzlichen Leistungen. Die Honorartabelle hat sich bewährt und bietet insbesondere zu Beginn eines Projektes eine Möglichkeit, Honorare verlässlich vorzudefinieren und zu budgetieren. Dazu müssen Einzelheiten der späteren Projektabwicklung noch nicht im Einzelnen bekannt sein. Positive Aspekte dieser Vergütungsform sind insbesondere die Möglichkeit einer frühen Beauftragung zu gesicherten Kosten und insbesondere auch die Revisionsicherheit. Letztlich orientieren sich alle Marktteilnehmer bei Pauschalhonorierungen an den Tabellenwerten der Leistungs- und Honorarordnung Projektmanagement. Die Tabellen sind aus einer Vielzahl von Veröffentlichungen und empirischen Untersuchungen abgeleitet und konvergieren auch mit aktuellen Untersuchungen von Gehaltsstrukturen im Projektmanagementbereich,

etwa durch das IFU-Institut oder die GPM.<sup>17</sup> Erfahrungsgemäß werden diese Honorarsätze bei wettbewerblichen Beschaffungen mit dominanter Preisorientierung auch unterboten. Ein Auftraggeber muss genau überlegen, ob er nicht projektindividuell Mindesthonorare zulässt. Denn die vollumfängliche Abarbeitung des durchaus komplexen Leistungsbildes mit seinen Anforderungen macht entsprechende Honorarsätze in der Abwicklung eines Auftrages regelmäßig erforderlich. Die Vereinbarung geringerer Stundensätze stellt deshalb oftmals eine Spekulation der Anbieter auf das potentielle Entfallen einzelner Vertragsleistungen im weiteren Projektablauf dar. Die Klage der Auftraggeber über unqualifiziertes Projektmanagement externer Dienstleister ist deshalb oftmals das Spiegelbild der eigenen Honorarvorgaben.

Das AHO Heft Nr. 9 sieht andererseits als Alternative zur Vergütung nach anrechenbaren Kosten im Sinne eines Berechnungsmodells – inzwischen sogar als vorrangige Variante – die Vereinbarung von Honorarpauschalen auf Basis des vorab eingeschätzten Personalaufwandes vor. So finden sich im Heft Nr. 9 des AHO Hilfestellungen, etwa zur Erfassung des Zeitaufwandes und der Kapazitätsplanung sowie für Verrechnungssätze der Projektsteuerung. Die Honorarsätze sind rd. 6 Jahre seit der letzten Anpassung des AHO Heftes Nr. 9 mit der 5. Auflage um 10 % angepasst worden.

<b>Funktion</b>	<b>Tagesverrechnungssatz</b>	<b>Monatsverrechnungssatz</b>
Projektsteuerung gem. § 2 AHO Heft 9:		
Projektleiter/in	1.000–1.200 €/Tag	17.000–20.000 €/Mon
Projektbearbeiter/in	700–900 €/Tag	13.000–16.000 €/Mon
Projektassistent/in	500–600 €/Tag	9.000–11.000 €/Mon
Projektleitung gem. § 3 AHO Heft 9:		
Projektleiter/in	1.100–1.300 €/Tag	20.000–25.000 €/Mon

Den Vertragsparteien steht es selbstverständlich frei, auch anderweitige Honorarmodelle einzusetzen. Jede der bekannten Honorierungsvarianten hat seine spezifischen Vor- und Nachteile und ist für bestimmte Einsatzbereiche und Projekttypo-

logien mehr oder weniger geeignet. Die Sinnhaftigkeit der Vergütungsform ist dementsprechend ebenfalls anhand der konkreten Projektanforderungen zu entwickeln.

Erstmals mit der 5. Auflage des AHO Heftes Nr. 9 sind aus den vorkalkulierten Tabellenwerten auch Personalkapazitäten für Projekte abgeleitet worden. Dementsprechend finden sich im AHO Heft Nr. 9 Personalkapazitätslisten abhängig von bestimmten Projektlaufzeiten und anrechenbaren Kosten. Sie ermöglichen es einem Auftraggeber abzuschätzen, mit welchem Personaleinsatz auf der Basis der AHO-Tabellenwerte zu rechnen ist.

Diese Tabellen spiegeln naturgemäß nur wieder, welche Personalkapazitäten mit den vereinbarten Tabellen unter Berücksichtigung der Rechnungssätze des AHO Heftes Nr. 9 erwartet werden können. Die Tabellen ersetzen nicht die Überlegung des jeweiligen Auftraggebers, wie viel Personalkapazität sein konkretes Projekt benötigt. Diese Überlegungen sind zu Beginn der Ermittlung des angemessenen Honorars für eine Projektmanagementaufgabe vorzunehmen. Bei größeren und komplexeren Projektaufgaben werden Honorare für Projektsteuerungsleistungen in der Regel auf der Grundlage eines definierten Leistungsmodells (mit Herangehenskonzept/Method-Statement) und einem konkreten Personaleinsatzprogramm ermittelt. Zur Schärfung und zum Abgleich der auftraggeberseitigen Vorstellungen, die im Vorfeld eines entsprechenden Beschaffungsvorgangs zu erarbeiten sind, werden dann mit Bieterangeboten, verbunden mit Projektabwicklungsvorschlägen und einem Angebotspersonaleinsatzplan geschärft/abgeglichen. Hierneben wird zur Rückversicherung zumeist anhand der Tabellenwerte geprüft, welches Honorar sich nach den AHO-Tafelwerten ergibt. Beide Vorgehensmodelle münden dann zumeist in der Vereinbarung eines Pauschalhonorars. Etwaige Anforderungen an den zur Verfügung gestellten Personalkörper der Projektsteuerung und dessen Qualifikation müssen dabei vertraglich festgelegt werden.

<sup>17</sup> Vgl. etwa Eschenbruch, Projektmanagement und Projektsteuerung, 5. Aufl. 2020, Rdnr. 1395 f.

## VII. Zusammenfassung

Mit dem AHO Heft Nr. 9 (5. Auflage, Stand 2020) Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft – Standards für Leistungen und Vergütungen liegt erneut ein aktueller, entwickelter Marktstandard und eine ausgereifte Plattform für sachangemessene Beauftragungen von Projektmanagement- und Projektsteuerungsleistungen vor. Die Komplexität des Beauftragungsgegenstandes Projektmanagement spiegelt sich auch in den Standards des AHO Heftes Nr. 9 für Leistungen und Vergütungen wider. Wer dieses „Präzisionswerkzeug“ anwendet, muss zumindest einen gewissen Erfahrungsschatz über das Zusammenwirken der Projektbeteiligten gewonnen und sich auch ein

Verständnis für die in der Praxis erprobten Leistungsbilder und Vergütungsregeln erarbeitet haben. Die genaue Ausprägung eines Leistungsbildes, abhängig von den Schnittstellen der Auftraggeberorganisation und dem Projektsteuerer ist oft ohne Zuarbeit erfahrener technisch-wirtschaftlicher Berater gar nicht möglich. Die Beauftragung von Projektmanagementleistungen ist daher oft eine interdisziplinäre Herausforderung. Die 5. Auflage des AHO Heftes Nr. 9 sollte weiterhin eine belastbare Grundlage für die Bewältigung der komplexen Projektanforderungen sein.

Der Autor wünscht den neuen Standards eine große Marktdurchdringung.