



Ausschuss der Verbände und Kammern
der Ingenieure und Architekten
für die Honorarordnung e.V.

Inhaltsverzeichnis

Heft 9 der AHO-Schriftenreihe, 5. vollständig überarbeitete Auflage

Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft – Standards für Leistungen und Vergütung

Stand: März 2020

Vorwort zur 5. Auflage	V
Verzeichnis der Bilder	XI
1 Einleitung	1
1.1 Projektmanagement	1
1.2 Projektsteuerung	2
1.3 Projektleitung	4
1.4 Besondere Leistungen	5
1.5 Methodenneutrale Ausgestaltung	6
1.6 Rollenmodelle	6
1.7 Ausprägungen von Projektmanagementsatzformen	7
1.8 Die Ausgestaltung der Leistungen im Übrigen	9
1.9 Die Vergütung von Projektleitungs-/Projektsteuerungsleistungen	9
2 Leistungs- und Honorarordnung Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft	11
§ 1 Anwendungsbereich	11
§ 2 Leistungsbild Projektsteuerung	12
§ 3 Leistungsbild Projektleitung	22
§ 4 Honorierung von Projektmanagementleistungen	23
§ 5 Honorierung nach Zeitaufwand	23
§ 6 Honorierung nach anrechenbaren Kosten	25
§ 7 Nebenkosten	32
§ 8 Zahlungen	33
§ 9 Umsatzsteuer	33
3 Kommentar zu den Grundleistungen der Projektsteuerung	35
3.1 Projektstufe 1: Projektvorbereitung	36
3.1.1 Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation (handlungsbereichsübergreifend)	36
3.1.2 Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten	46
3.1.3 Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung	48
3.1.4 Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik	51
3.1.5 Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen	58
3.2 Projektstufe 2: Planung	63
3.2.1 Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation (handlungsbereichsübergreifend)	63
3.2.2 Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten	67
3.2.3 Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung	70
3.2.4 Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik	75
3.2.5 Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen	77
3.3 Projektstufe 3: Ausführungsvorbereitung	79
3.3.1 Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation (handlungsbereichsübergreifend)	81
3.3.2 Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten	82



3.3.3	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung	86
3.3.4	Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik	87
3.3.5	Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen	89
3.4	Projektstufe 4: Ausführung	90
3.4.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation (handlungsbereichsübergreifend)	92
3.4.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten	93
3.4.3	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung	94
3.4.4	Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik	95
3.4.5	Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen	97
3.5	Projektstufe 5: Projektabschluss	99
3.5.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation (handlungsbereichsübergreifend)	100
3.5.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten	101
3.5.3	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung	102
3.5.4	Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik	104
3.5.5	Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen	104
4	Kommentar zu den Grundleistungen der Projektleitung	107
4.1	Auswahl und Beauftragung des projektleitenden Projektmanagers	107
4.2	Grundleistungen der Projektleitung	107
4.3	Unterschiedliche Nutzer	109
4.4	Vollmacht	110
5	Besondere Leistungen	111
5.1	Vorbemerkungen	111
5.2	Katalog Besondere Leistungen	113
5.3	Kommentierung zu den Besonderen Leistungen	116
5.4	Lean Management	132
5.4.1	Agile Methoden für das Projektmanagement: Lean Construction und Scrum	132
5.4.2	Der Lean-Ansatz	132
5.4.3	Agiles Projektmanagement	134
6	Projektmanagement mit BIM	135
6.1	Grundleistungen	136
6.2	BIM-Management	152
7	Kommentar zur Honorierung	157
7.1	Honorierung der Grundleistungen der Projektsteuerung nach Zeitaufwand	157
7.1.1	Terminrahmen und Kapazitätseinsatzplanung	157
7.1.2	Verrechnungssätze für Projektsteuerer	159
7.2	Bemessung des Projektsteuerungshonorars nach anrechenbaren Kosten	165
7.3	Honorierung der Besonderen Leistungen	165
7.4	Plausibilisierung der Honorarkalkulation über Zeitaufwand	166
8	Leitfaden zur Beauftragung und Vertragsgestaltung von Leistungen des Projektmanagements	171
8.1	Vertragsgestaltung	171
8.1.1	Vielfalt der Vertragslösungen	171
8.1.2	Werkverträge und Dienstverträge	171
8.1.3	Komplettleistungsbilder und Vergütungspauschalen	172
8.1.4	Arbeitnehmer und Arbeitnehmerüberlassung	172
8.1.5	Aufbau von Projektmanagementverträgen	173
8.1.6	Allgemeine Geschäftsbedingungen in Projektmanagementverträgen	173



Ausschuss der Verbände und Kammern
der Ingenieure und Architekten
für die Honorarordnung e.V.

8.2	Beschaffung von Projektmanagementleistungen.....	174
8.2.1	Vergaberecht	174
8.2.2	Allgemeine Grundsätze des Vergaberechts (für öffentliche Auftraggeber).....	175
8.2.3	Öffentliche Auftraggeber (die das Vergaberecht zu beachten haben).....	177
8.2.4	Die einzelnen Vergabeverfahren	177
8.2.5	Zu beachtende Fristen	178
8.2.6	Vorgehenskonzept für die Durchführung der Beauftragung von Projektmanagementleistungen durch private und öffentliche Auftraggeber	179
8.2.6.1	Die Leistungsbeschreibung.....	179
8.2.6.2	Eignung der Unternehmen.....	179
8.2.6.3	Zuschlag/Beauftragung	180
8.2.6.4	Durchführung von Vergabeverhandlungen	181
8.3	Standardablauf des Verhandlungsverfahrens nach § 17 VgV	182
8.4	Rechtsmittel.....	183
8.5	Flussdiagramm zum VgV-Vergabeprozess	184
Anhang A:	Mitwirkungshandlungen des Auftraggebers bei Beauftragungen eines Projektsteuerers mit dem Grundleistungsbild AHO-Heft Nr. 9 (2020, Kap. 2, § 2).....	187
Anhang B:	Stufenübergreifendes Leistungsbild	201
Anhang C:	Historie des AHO-Leistungsbildes.....	205
Anhang D:	Literaturverzeichnis	209
Anhang E:	Abkürzungsverzeichnis	211
Anhang F:	Glossar	215
	Stichwortverzeichnis	231



Ausschuss der Verbände und Kammern
der Ingenieure und Architekten
für die Honorarordnung e.V.

Verzeichnis der Bilder

Bild 1.1:	Projektmanagement im Lebenszyklus	4
Bild 1.2:	Klassische Projektorganisation	5
Bild 1.3:	Rollen und Verantwortlichkeiten im Projektmanagement	7
Bild 1.4:	Projektmanagementeinsatzformen – nach Beauftragungsumfang (Kaskadenmodell)	8
Bild 2.1:	Prozessmodell der wesentlichen Projektsteuerungsleistungen	14
Bild 2.2:	Personalmonats- und Tagesverrechnungssätze für projektbezogene Einsatzzeiten	24
Bild 2.3:	Honoraranteile in v.H. des Grundhonorars für die Grundleistungen der Projektsteuerung	28
Bild 2.4:	Honorartafel Teil 1	30
Bild 2.4:	Honorartafel Teil 2	31
Bild 2.5:	Honoraranteile bei Einsatz von Kumulativleistungsträgern	32
Bild 3.1:	Lieferobjekte Projektsteuerung Phase 1	38
Bild 3.2:	Terminplanungsleistungen unterschiedlicher Leistungsträger	55
Bild 3.3:	Ebenen und Stufen der Terminplanung nach HOAI und AHO	56
Bild 3.4:	Lieferobjekte Projektsteuerung Phase 2	65
Bild 3.5:	Lieferobjekte Projektsteuerung Phase 3	81
Bild 3.6:	Lieferobjekte Projektsteuerung Phase 4	92
Bild 3.7:	Lieferobjekte Projektsteuerung Phase 5	100
Bild 5.1:	Übersicht der Besonderen Leistungen	112
Bild 6.1:	Leistungsbilder Projektsteuerung im BIM-Projekt	136
Bild 7.1:	Terminrahmen und Personaleinsatzplanung für das Projektmanagement	158
Bild 7.2:	Ermittlung Stunden- und Monatssätze für Mitarbeiter im Projektsteuerungsbüro (fortgeschrieben auf Stand 2018)	161
Bild 7.3:	Personaleinsatzplan und Honorarermittlung für die Projektsteuerung	162
Bild 7.4:	Personaleinsatzplan und Honorarermittlung für die Projektsteuerung	163
Bild 7.5:	Personaleinsatzplan und Honorarermittlung Projektstufen für die Projektsteuerung	164
Bild 7.6:	Honorarkalkulation über anrechenbare Kosten	165
Bild 7.7:	Personalkapazitäten bei anrechenbaren Kosten von 5 bis 20 Mio. €	167
Bild 7.8:	Personalkapazitäten bei anrechenbaren Kosten von 20 bis 50 Mio. €	167
Bild 7.9:	Personalkapazitäten bei anrechenbaren Kosten von 50 bis 100 Mio. €	168
Bild 7.10:	Personalkapazitäten bei anrechenbaren Kosten von 100 bis 200 Mio. €	168
Bild 8.1:	Arten von Projektmanagementverträgen	171
Bild 8.2:	Vergaberecht 2016	176
Bild 8.3:	Beispielhafte Ausprägung von Zuschlagskriterien	181
Bild 8.4:	Strukturen des Vergabeprozesses	184
Bild 8.4:	Strukturen des Vergabeprozesses (Fortsetzung)	185