



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

Inhaltsverzeichnis

Heft 9 der AHO-Schriftenreihe, 6. vollständig überarbeitete Auflage

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

Stand: Mai 2025

Vorwort zur 6. Auflage	V
Verzeichnis der Abbildungen.....	XI
1 Anwendungshinweise.....	1
1.1 AHO-Heft Nr. 9 als Orientierungshilfe	1
1.2 Projektmanagement (Projektleitung und Projektsteuerung)	2
1.3 Zur Struktur der Leistungsbilder	4
1.4 Weitere Beschreibungselemente	5
1.5 Die Anpassung von Leistungsbildern an die Besonderheiten des jeweiligen Projekts	5
1.5.1 Organisations- und Leistungsstrukturanalyse.....	5
1.5.2 „Grundleistungen“ und „Besondere Leistungen“	6
1.5.3 Projektabwicklungsmethoden	6
1.6 Vergütungsvorschläge	7
1.7 Ausgewogene Bestandteile einer Vertragslösung	8
2 Leistungsbild und Honorarordnung Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft.....	9
§ 1 Anwendungsbereich	9
§ 2 Leistungsbild Projektsteuerung (stufenübergreifend)	10
§ 3 Leistungsbild Projektleitung.....	15
§ 4 Allgemeine Grundsätze zur Honorierung von Projektmanagementleistungen	17
§ 5 Honorierung nach Zeitaufwand	18
§ 6 Honorierung nach anrechenbaren Kosten	20
§ 7 Nebenkosten.....	31
§ 8 Zahlungen.....	32
§ 9 Umsatzsteuer.....	32
3 Kommentar zu den Grundleistungen der Projektsteuerung	33
3.1 Handlungsbereich A: Organisation, Projektstufen 1 bis 5	33
3.2 Handlungsbereich B: Qualitäten, Projektstufen 1 bis 5.....	44
3.3 Handlungsbereich C: Kosten, Projektstufen 1 bis 5.....	56
3.4 Handlungsbereich D: Termine, Projektstufen 1 bis 5.....	69
3.5 Handlungsbereich E: Verträge, Projektstufen 1 bis 5	76
4 Kommentar zu den Grundleistungen der Projektleitung	87
Vorbemerkungen	87
4.1 Handlungsbereich A: Organisation.....	88
4.1.1 Wahrnehmen der zentralen Organisationseinheiten für das Projekt (Projectanlaufstelle/Project Office).....	88
4.1.2 Integrieren der Nutzer	88
4.1.3 Koordinieren der zur Unterstützung der Projektleitung eingesetzten Projektsteuerung und Berater	88



4.1.4	Informieren sowie Abstimmen und Einholen von Vorgaben von Entscheidungen der Leitungsgremien des Auftraggebers (Vorstand/Geschäftsführung und Lenkungsausschuss).....	89
4.1.5	Vorbereiten und Leiten von Gremiensitzungen des Auftraggebers (Vorstand/Geschäftsführung/Lenkungsausschuss etc.)	89
4.1.6	Aufstellen und Umsetzen der Projektziele, der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Grundlagenentscheidungen für die Projektabläufe auf der Basis der Leistungen der Projektsteuerung (z.B. Nachhaltigkeitsanforderungen, Methoden des PM, Kommunikationsinfrastruktur und Berichtswesen).....	89
4.1.7	Wahrnehmung von projektbezogenen Repräsentationspflichten/Projektmarketing	90
4.2	Handlungsbereich B: Qualitäten.....	91
4.2.1	Steuern der Bereitstellung des Grundstücks sowie der erforderlichen Genehmigungen	91
4.2.2	Steuern des Erstellens und des Umsetzens der Qualitätsziele z.B. durch Bedarfsplanung nach DIN 18205, einschließlich der grundlegenden Objektanforderungen an die Planung (Gestaltung, Konstruktion, Standards).....	91
4.2.3	Entscheidungen zum Farb- und Materialkonzept, zu Bemusterungsverfahren und Bemusterungen	91
4.3	Handlungsbereich C: Kosten.....	92
4.3.1	Festlegen des Gesamtbudgets inkl. Der Teilbudgets	92
4.3.2	Überwachen des Budgets inkl. Fortschreiben bei Änderungen	92
4.3.3	Sicherstellen der Finanzierung und fristgerechtes Zahlen	92
4.3.4	Führen der auftraggeberseitigen Projektbuchhaltung und Veranlassen von Zahlungsfreigaben.....	92
4.3.5	Bereitstellen aller erforderlicher Auftraggebersicherheiten.....	93
4.3.6	Aufbewahren und Zurückgeben von Erfüllungs- und Gewährleistungsbürgschaften der beauftragten Planer und ausführenden Unternehmen.....	93
4.4	Handlungsbereich D: Termine.....	93
4.4.1	Festlegen der Terminziele.....	93
4.4.2	Überwachen der Terminziele inkl. Fortschreiben bei Änderungen.....	93
4.4.3	Festlegen der Anforderungen an Abnahmen und Inbetriebnahmevorbereitungen	93
4.4.4	Entscheiden über Vertragsstrafen und Schadensersatz	94
4.5	Handlungsbereich E: Verträge	94
4.5.1	Sicherstellen einer Rechtsberatung für das Projekt (intern oder extern).....	94
4.5.2	Festlegen des Beschaffungswesens einschließlich der Einsatzformen der Beteiligten und Einrichten einer Vergabestelle	94
4.5.3	Führen von Verhandlungen sowie Abschluss von Verträgen und Nachträgen mit Projektbeteiligten	95
4.5.4	Vollziehen und Durchsetzen der Verträge	95
4.5.5	Erklären der erforderlichen Freigaben, Abnahmen und sonstiger Rechtsgeschäfte.....	95
4.5.6	Herbeiführen von tragfähigen Regelungen für Baustellensicherheit und Verkehrssicherung	96
4.5.7	Sicherstellen eines projektspezifischen Versicherungskonzeptes	96
4.5.8	Moderieren und Lösen von Konflikten	96
5	Besondere Leistungen.....	97
5.1	Vorbemerkungen	97
5.2	Katalog Besondere Leistungen	98
5.3	Kommentierung zu den Besonderen Leistungen.....	99
6	Projektabwicklungsmethoden und Nachhaltigkeit.....	117
6.1	Lean Construction (Lean Management im Bauwesen).....	117



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

6.2	Projektsteuerung mit BIM	120
6.3	Projektsteuerungsleistungen zur Nachhaltigkeit	127
7	Kommentar zur Honorierung	131
7.1	Honorierung der Grundleistungen der Projektsteuerung nach Zeitaufwand	131
	7.1.1 Terminrahmen und Kapazitätseinsatzplanung	131
	7.1.2 Verrechnungssätze für Projektsteuerer	133
	7.1.3 Honorarermittlungen nach Zeitaufwand	133
7.2	Bemessung des Projektsteuerungshonorars nach anrechenbaren Kosten	136
7.3	Honorierung der Besonderen Leistungen	136
8	Leitfaden zur Vergabe von Projektmanagementleistungen	137
8.1	Anlass und Zielsetzung des Leitfadens	137
8.2	Aufbau des Leitfadens	137
8.3	Beschreibung der Aufgaben im Vergabeprozess	138
8.4	Flussdiagramm Vergabeprozess	149
Anhang A	Organisations- und Leistungsstrukturanalyse	151
Anhang B	Leistungsbild Projektsteuerung (stufengegliedert)	155
Anhang C	Historie des AHO-Leistungsbildes	161
Anhang D	Literaturverzeichnis	167
Anhang E	Glossar	171
Anhang F	Abkürzungsverzeichnis	187
	Stichwortverzeichnis	191