

Lechner Hans

# Leistungsbild Projektentwicklung



Geistige Leistungen bringen trotz gleicher Anforderungen des AG unterschiedliche Ergebnisse hervor. Das macht Planung besonders, weil sie Identität, Wiedererkennbarkeit und Einzigartigkeit schafft. Die Leistungen wurden lange Zeit nicht ausreichend individuell an das Projekt angepasst. Vielmehr wurden die Honorarordnungen streng umgesetzt im Sinne allgemein gültiger, unveränderbarer Vertragstexte. Allerdings können Standards nicht alle Projektarten, Abwicklungsmodelle und individuellen Qualifikationen der Beteiligten gleichzeitig abdecken.

Neue Leistungsmodelle bieten nun verbesserte Standards an, die als Vertragsbasis – teilweise in reduzierter Form und teilweise mit Ergänzungen, Präzisierungen und Konkretisierungen – herangezogen werden können.

## PROJEKTE VS. UNTERNEHMEN

### Projekte sind ...?

Unternehmen sind typischer Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Lehre und Forschung. Sie sind auf Dauer angelegt und wiederholen in Produktion und Vertrieb die (gleichen) Agenda immer wieder. Diese Serienfertigung hat gegenüber (Bau)Projekten wesentliche Vorteile:

- > schrittweise Verbesserung in einem langen und oft wiederholten Prozess
- > Korrekturen im Detail
- > Anpassungsmöglichkeiten im laufenden Arbeitsprozess
- > konkrete „alltägliche“ Weisungsbezugnis
- > bekannte und anerkannte Hierarchie (Vorstand, GF, Prokurist, etc.)

... **temporäre Wirtschaftsunternehmen** mit (nur) vertraglicher Bindung der Beteiligten. Deshalb ist zum Erreichen der Projektziele eine konkrete Projektorganisation besonders wichtig. Die „Firmenleitung“ eines Projekts kann keine gewachsenen, hierarchischen Strukturen anwenden, wie dies in Permanenzunternehmen regelmäßig vorkommt.

Die Beteiligten eines Projekts werden meist in unterschiedlichen Verfahren ausgewählt, kommen zu unterschiedlichen Zeitpunkten dazu, kennen einander zu Beginn (und oft bis lange in die Abwicklung hinein) nicht, müssen sich jedes Mal neu organisieren, neu finden und die Zu-

sammenarbeit in diesem Projekt einüben bzw. das bisher Erarbeitete nachlernen.

- > Bei der Abwicklung eines Bauvorhabens entstehen unterschiedlichste und immer wieder neue Aufgaben, die von verschiedenen Personen und Unternehmungen zu lösen sind. Die Unterschiedlichkeit der Kompetenzen, Fachrichtung, etc. erfordert eine möglichst eindeutige Zuweisung der Aufgaben.
- > Aufgaben wiederholen sich in der Abwicklung eines Bauprojekts nicht, Ziele und Lösungen des Vorentwurfs sind schon im Entwurf Geschichte, die Phasen der Abwicklung erfordern stets neue, adaptierte oder fortgeschriebene Ziele / Agenda und lassen Verbesserungen (wie in der Serienproduktion) nur selten wirksam werden.

### Projekte laufen in Phasen ab

Projekte laufen in Phasen ab, jede Phase hat ihre eigenen Teilziele, Methoden, Arbeitsschwerpunkte.

> vgl. Abb. 1

Mancher Bauherr startet nicht mit der ganzen Leistung, sondern kombiniert die Teams in einzelnen Phasen jeweils neu.

Die Phasen der Planer sehen demgegenüber etwas anders aus:

> vgl. Abb. 2

Damit wird sichtbar, dass die Einzelrealitäten der Beteiligten dringend einer lesbaren, verständlichen Zusammenschau bedürfen.

### Warum ist die planerische Leistung (insgesamt) besonders?

Der Auftraggeber (!) formuliert Anforderungen, die der Auftragnehmer (= Projektentwickler, Planer, Bauleiter) durch eigene geistige (intellektuelle) Leistung entwickeln, lösen muss. Dabei wird durch Kreativität, fachspezifisches Wissen, Verständnis für die Aufgabenstellung, ein gezeichnetes Projekt in ein reales, unikaales Objekt transformiert.

Das Besondere daran ist, dass das Ergebnis immer unterschiedlich ist. Diese Unterschiedlichkeit besteht darin, dass unterschiedliche Planer aus einer gleichen Aufgabenstellung, unterschiedliche Lösungen produzieren.

### Warum ist dies notwendig oder gar wünschenswert?

Im Produktionsprozess „Architektur“ hat man in den letzten Jahren erkannt, dass auch im intensiv verwerteten Bereich (wie z.B. Verwaltungsbauten), die architektonisch qualifizierteren Projekte wertbeständiger sind und diese Werthaltigkeit der Gestaltung (manches Mal auch als Nachhaltigkeit bezeichnet), einen wirtschaftlichen Vorteil gegenüber anderen Objekten darstellt.

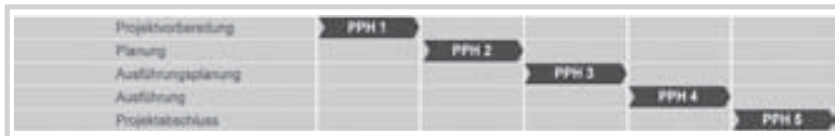


Abb. 1: Projektphasen

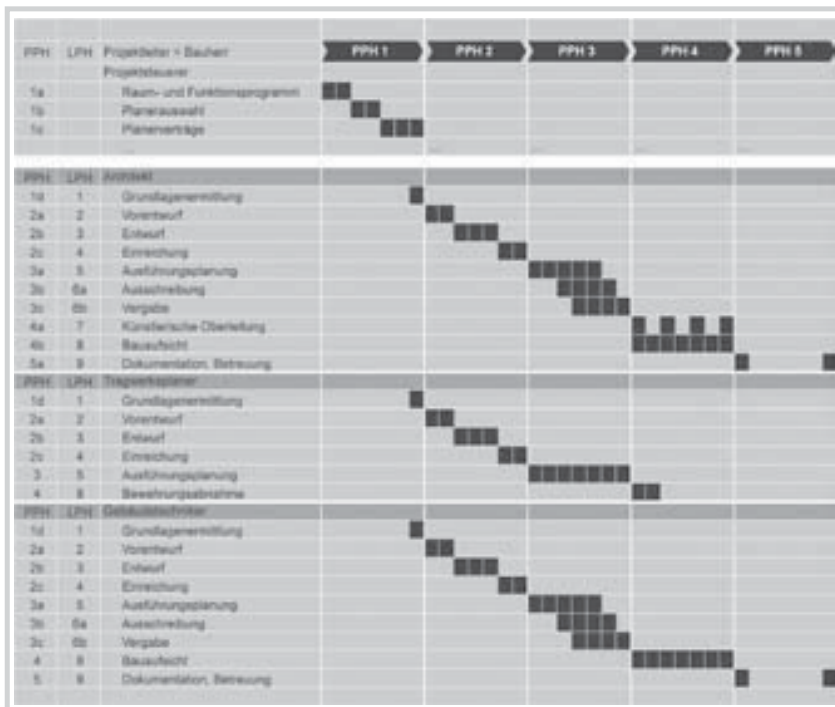


Abb. 2: Projektphasen der Planer



Abb. 3: Idealtypischer Projektablauf – Strategische Beschlüsse

Architektur ist Zeichen kultureller und gesellschaftlicher Identität, der Wiedererkennbarkeit und Besonderheit von gestalteten Landschaften und Räumen. Im globalen Gleichschaltungsprozess eine wesentliche Frage der Findung, Selbstfindung und des Ausdrucks von Identität einer Gemeinschaft, einer Region.

**Leistungsbild ≠ Leistungsverzeichnis  
≠ vertragliche Regelung**

Erschwerend kommt in Österreich dazu, dass die individuellen projektangepassten Verträge lange Zeit nicht propagiert wurden. Fast alle haben die HOs für allgemeingültige, unveränderbare Vertragstexte gehalten.

Die HOAI stellt sich seit langem (nur) als das Grundschemata dar, in dem insbesondere jene Regelungen, die für die Planer vorteilhaft sind (z.B. Umbauezuschlag, Honorarklasse) dann, wenn sie nicht individualvertraglich geklärt wurden, keine globale Geltung haben (Kann-Bestimmungen).

Die Ausgangslage z.B. der GO A war 1945 keine Regelung, die als Naturgesetz zu betrachten wäre. In den fast 60 Jahren der gesetzlichen Gültigkeit der HOs haben viele Planer verlernt, dass das, was sie tun und wie sie es tun, diskutiert werden kann, dass ihre Arbeit auf das jeweilige Projekt, auf die jeweilige Situation angepasst werden muss, und dass deshalb auch die Vergütung einer im gleichen Anpassungsrahmen stehenden Veränderung unterliegen muss.

**Klärung der Projektziele, Beschlüsse, Entscheidungen**

Kein Projekt kommt ohne Zieldefinition aus!

Die Projektziele stellen den Ausgangspunkt jeder Planung dar und werden mit jeder Planungsphase detaillierter kon-



kretisiert und ggf. auch modifiziert. Im iterativen Planungsprozess wiederholt sich dieser Schritt mehrfach und findet seinen (vorläufigen) Abschluss in einem Baubeschluss.

> vgl. Abb. 3

Unter den Planungsphasen kommt der Projektentwicklung und dem Entwurf besondere Bedeutung zu. Am Ende der Projektentwicklung, vor dem Vorentwurf sind die wesentlichen Projektziele als Planungsvorgabe durch den Bauherrn vorzugeben. Mit dem Ergebnis des Entwurfs sollten die Projektziele dann als Realisierungsvorgabe feststehen.

Ein Maß für die Qualität der Projektentwicklung ist der Grad der Übereinstimmung zwischen Planungs- und Realisierungsvorgabe. Allfällige Differenzen sollten von einer zielorientierten Projektleitung im so genannten Entscheidungsmanagement) dokumentiert worden sein.

Große Investoren kommen durchaus mit 3 strategischen Entscheidungsschritten aus:

- > Projektentwicklungsbeschluss
- > Planungsbeschluss
- > Baubeschluss

#### Projektentwicklungsbeschluss

Ziel der Projektentwicklung ist die Klärung der Projektgrundlagen und der Projektziele vor der Planung:

- > Bauplatz: Auswahl, Baurecht, Bestand, ...
- > Raum- und Funktionsprogramm
- > Investvolumen, Betriebskosten, ...
- > Ertragsprognosen

In der Sprache der Planer sind das:

- > Qualitäten
- > Quantitäten
- > Kosten
- > Termine

#### Planungsbeschluss

Der Planungsbeschluss startet die Phasen Vorentwurf, Entwurf und Einreichplanung. Zugrunde liegen die Ergebnisse

der Projektentwicklung, die – gegebenenfalls abstrahiert – als Aufgabenstellung formuliert werden.

#### Baubeschluss

Der Baubeschluss startet alle für die Realisierung erforderlichen Leistungen von der Ausführungsplanung über die Ausschreibung bis zu den eigentlichen Bauleistungen. Basis ist der Entwurf, der die Projektziele als Realisierungsvorgabe ausführungsfähig definiert.

#### Zur Bestellqualifikation des Auftraggebers

In etlichen Konsumentenbereichen (TV-Geräte, Stereoanlagen, Autos) ist es üblich geworden, in familiären oder freundschaftlichen Runden ein hohes Maß an Kompetenz (Bestellkompetenz) beweisen zu müssen. Vielfach macht man sich leicht lächerlich, wenn man zwischen ABS, EBS und Vierradantrieb nicht unterscheiden kann.

Gerade beim Bauen hat sich aber der Mangel an Bestellkompetenz als Konvention herausgestellt. Viele, auch öffentliche Auftraggeber, meinen die knappe Bestellung „Ich brauche eine Schule“ genügt, und der Architekt hat zu wissen, welche Schule, mit welcher inneren Organisation und zu welchem Bildungsziel. Gleiches gilt für den Massenwohnbau der 60er und 70er Jahre, von dem uns Objekte blieben, die heute keiner mehr gebaut haben will.

Die Bestellqualifikation, die Qualität der Fragestellung und die Formulierung einer eindeutigen Absicht des Auftraggebers entscheidet aber über Erfolg oder Misserfolg des Projekts. Die „normale“ Bestellqualifikation des Auftraggebers hat sich in folgenden Unterlagen auszudrücken:

- > Raum- und Funktionsprogramm
- > funktionale (betriebliche) Zusammenhänge
- > Nutzungskriterien (Zeiten, Dauern)
- > Ausstattungsstandards

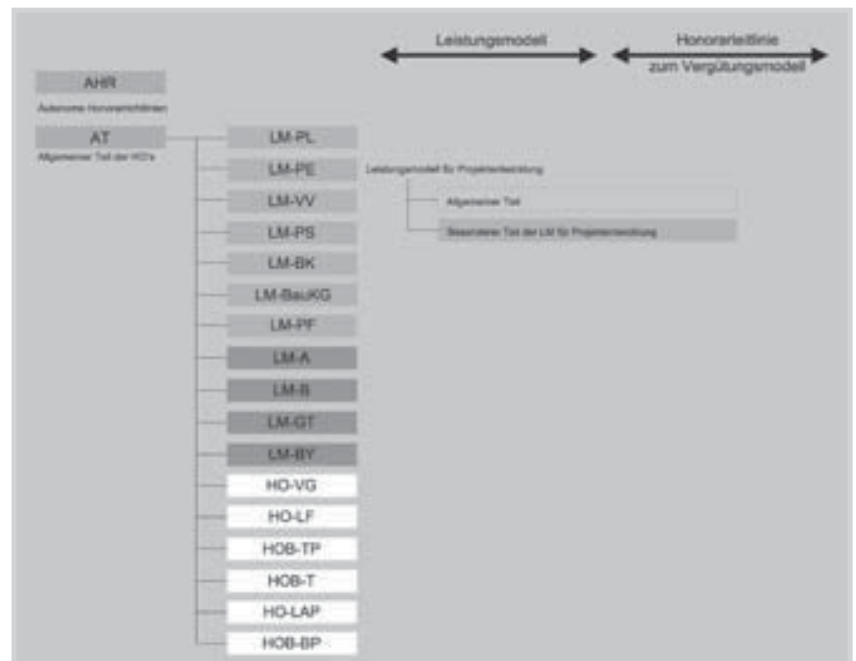


Abb. 4: Eingliederung und Struktur des Leistungsmodells für die Projektentwicklung

# leistungsbild

- > Kostenvorgaben, Kostenlimit zur Errichtung
- > Kostenvorgang zu Betriebs- und Erhaltungskosten
- > etc.

All diese Fragen können im Zuge eines ersten Planungsvorschlages nicht vollständig und erschöpfend erarbeitet werden, da das Phänomen der Planung ja darin besteht, dass sie in der Regel 7x wiederholt werden muss, um das physisch eindeutige Ergebnis im Objekt produzieren zu können (Wettbewerb, Vorentwurf, Entwurf, Einreichplanung, Ausführungsplanung, Ausschreibung, Bauleitung).

Somit ist in jeder Bearbeitungsphase nur ein phasenadäquates, schrittweise zunehmendes und sich in Details auch änderndes „Wissen“ um die Lösung zu erwarten.

Es gibt aber eine weitere „strategische“ Bestellqualifikation, die ein Auftraggeber formulieren könnte, hier z.B. an den Teilzielen eines gewerblichen Büroobjekts aufgezeigt:

- > Fassadenkonzept
- > Energiehaushalt

- > Größe
- > Teilbarkeit
- > Zusammenlegbarkeit von Nutzungseinheiten
- > mindestens erreichbare Mietflächen (bei vorgegebener Kubatur und BGF, Raumhöhen)
- > Haustechnikvorgaben zu Elektro, Lüftung, etc.
- > Installationsführung, Flexibilität bei Änderungen
- > Oberflächenausführung
- > etc.

Diese strategischen Bestelinhalte können, z.B. als Raumprogramm zur Basis einer Wettbewerbsauslobung werden.

Planung verläuft also anders als viele gesellschaftliche oder betriebliche Vorgänge. Sie dokumentiert sich in der

- > Komplexität aus der Zahl der Beteiligten,
- > Komplexität aus der Zahl der zu erarbeitenden Elemente,
- > Komplexität aus der Tatsache mehrerer Abwicklungsphasen, die sich grundlegend in Ziel und Inhalten unterscheiden,
- > Komplexität, weil die Beteiligten aus unterschiedlichen Unternehmen

kommen und die „Organisation“ dieses Projekt-Unternehmens erst lernen müssen.

Wir stehen hier einem Problem der Komplexität gegenüber, für das die technischen Wissenschaften bis dato keine für Laien verständliche, befriedigende Antwort gefunden haben.

Tatsache ist, dass diese Probleme immer wieder in jedem Projekt neu auftreten und es im Prinzip egal ist, ob man mit Einzel- oder Generalplanern, mit Einzel-, General- oder Totalunternehmen arbeitet – die Summe der Fragen und Antworten bleibt gleich.

Die wichtigste Frage bleibt, ob ein Auftraggeber sich mit dieser Komplexität der Planung auseinandersetzen kann und will, um für sich selbst ein optimales Ergebnis zu erzielen oder ob er sich aus rein wirtschaftlichen Interessen nur im Sinne der Gewinnoptimierung, nicht aber mit Inhalten beschäftigen möchte.

## ANFORDERUNG / SELBSTBESCHRÄNKUNG FÜR LEISTUNGSBILDER

Leistungsbilder können nicht auf alle Projektarten, Abwicklungsmodelle und individuellen Qualifikationen der Beteiligten abgestellt sein. Daher ist folgende Einschränkung wesentlich:

- Honorarordnungen sind
- > durchschnittliche Bemühungszusagen
  - > für durchschnittliche Projekte gekoppelt mit
  - > durchschnittlichen Vergütungswerten.

- Sie sind
- > für jedes Projekt
  - > für jedes Abwicklungsmodell
  - > auf die jeweilige Beteiligtenstruktur
  - > auf die unterschiedlichen Schwierigkeiten
  - > auf die unterschiedlichen Risiken

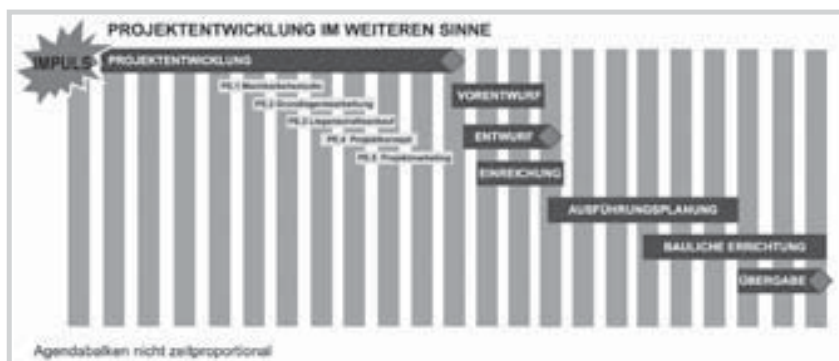
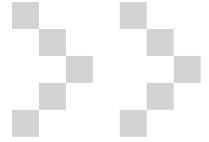


Abb. 5: Projektentwicklung im weiteren Sinne



Abb. 6: Die Stufen der Projektentwicklung



mit prognostischer Qualifikation anzupassen und abzustimmen. Fachlich nicht begründbare, nicht plausible Zwänge oder zwanghafte Vorgaben führen idR. zu Friktionen in der Abwicklung.

#### Was bedeutet durchschnittlich?

Vor Vertragsabschluss sind alle „Konkretisierungen“ der künftigen Planerleistungen mit einem unüberwindlichen Problem behaftet: sie entziehen sich der konkreten Beschreibung, sie sind nicht zählbar, messbar, nicht vergleich-

bar mit einer (vermeintlich) konkreten Bestellung.

Die inhaltliche Qualität der künftigen Arbeit ist so dominant wichtiger als ihre formale Vergleichsfähigkeit, dass man auch als Planer oft zähneknirschend feststellen muss, das geschriebene Bestellung und Leistungserbringung nicht deckungsgleich sind.

Der Versuch, solche Abweichungen der „Bestellabsicht“ wieder anzunähern, ist durch „vertragliche“ (Vorab)regelungen praktisch nicht möglich.

In Fällen, in denen durch vertraglichen Druck eine starke „Klammer“ aufgebaut wurde, war diese nur dann erfolgreich, wenn die „richtigen“ Planer mit dem „richtigen“ Auftraggebervertreter „trotz“ der Verträge die „richtigen“ Entscheidungen getroffen haben.

#### > durchschnittliche Bemühungszusagen

Durchschnittlich bedeutet dabei die Einsicht, dass die Leistungen der Planer nicht mit vorab festgelegten Parametern konkret gemessen werden können. Auch detaillierte Leistungsbilder stellen nur Überschriften dar, mit der die erwartete „schwierige“ Situationen vorab aufzählend, aber nicht messbar angesprochen werden können.

#### > durchschnittliches Projekt

Die Beobachtung der Branche zeigt, dass der Einfamilienhausbau ggf. sogar ohne Planung auskommt. Die Beobachtung zeigt weiter, dass trotz spektakulärer Großprojekte, die durchschnittliche Projektgröße mit ca. 1–5 Mio.€ anzunehmen ist. Darunter fallen Gemeindezentren, Schulen, Kindergärten, geförderter Wohnungsbau, etc.

Leistungsmodell Projektentwicklung	LM.PE
Die Leistungen der Projektentwicklung sind nach folgenden Bestimmungen zu erbringen:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualifizierte Mitwirkung des Auftraggebers und der Planungsbeteiligten.</li> <li>• durchgängige Arbeit in den Phasen (PE.1 – PE.5) der Projektentwicklung verbessert den Projekterfolg, Leistungsteilungen sollten nur über unterschiedliche fachliche Qualifikation argumentiert werden.</li> <li>• auf dieser Basis können die Leistungen der Projektentwicklung nach den folgenden Regelungen erbracht werden, wobei die Anwendung im Zusammenhang mit dem Allgemeinen Teil (AT) erfolgt.</li> </ul>	

Abb. 7-1: Leistungsmodell Projektentwicklung

Anwendungsbereich
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektentwicklungen werden idR. von Architekten, Projektsteuern mit Architekturausbildung oder Absolventen entsprechender Masterlehrgänge erbracht.</li> <li>• Die Gesamtleistung der Projektentwicklung umfasst als einheitliches Ganzes die aufgezählten Leistungsphasen. Hierfür kann das Honorar (Gesamthonorar) in Verhandlungswegen ermittelt werden.</li> <li>• Optionale Leistungen sind gesondert zu verhandeln und zu vergüten.</li> <li>• Leistungen von fachlich Beteiligten (darunter werden Fachplaner für Statik, Verkehrstechnik, Vermessung, Heizung, Lüftung, Sanitär, Akustik, Bauphysik, Ver- und Entsorgung, elektrische und maschinelle Anlagen usw. verstanden) sind gesondert zu vergüten.</li> </ul>

Abb. 7-2: Leistungsmodell Projektentwicklung, Anwendungsbereich

#### Bearbeitungstiefe

Die Bearbeitungstiefe der Planungen und Bauleitungen hat seit 1980 extrem zugenommen.

- > Früher wurden Wettbewerbe und Vorentwürfe als „6B-Skizzen“ akzeptiert. Heute werden hunderte Stunden in Schaubilder und Animationen investiert. Der „Produktionswert“ von Wettbewerbsbeiträgen ist um ein Vielfaches gestiegen und damit auch die Genauigkeit (Kostendeckel!) der Planungsaussagen und die Auswahlqualität für den Auftraggeber.
- > Die Ausbildung zu handwerklicher Qualität und die Begriffe der Berufsethre (gewerblicher) Unternehmen

# leistungsbild

LEISTUNGSBILD PROJEKTENTWICKLUNG	
<p><b>PE 1 MACHBARKEITSSTUDIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung der Liegenschaftsdaten und Grundlagen</li> <li>• Bewertung der allgemeinen Rahmenbedingungen, Verkehrsanbindung, Standortmöglichkeiten, vorhandene Infrastruktureinrichtung</li> <li>• Erhebung Bebauungsvorschriften, Flächenwidmungspläne, Bebauungspläne, sonstige behördliche Auflagen</li> <li>• Grobprojektkonzeption, Nutzungsbereiche, Verwertungsmöglichkeiten</li> <li>• Wirtschaftlichkeitsvorschau, Festlegung der Projektkostenstruktur, der Projekterlösstruktur, der möglichen Ertragskomponenten</li> <li>• Festlegung des Rahmenterminplanes</li> <li>• Projektzusammenfassung und Projektempfehlung</li> </ul> <p>Die Machbarkeitsstudie ist die Entscheidungsgrundlage für die weitere Projektentwicklung und führt zum Projektbeschluss</p>	<p><b>optionale Leistungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung der Liegenschaftsdaten und Grundlagen</li> <li>• Baugrundanalysen</li> <li>• Entsorgungskonzepte</li> <li>• Standortvergleiche</li> <li>• Marktuntersuchungen</li> <li>• Potentialanalysen</li> <li>• Entwicklung von Nutzungskonzepten</li> </ul>
<p><b>PE 2 GRUNDLAGENERARBEITUNG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einholung und Koordinierung von Gutachten (Standortgutachten, Konkurrenzanalyse, Bodengutachten, Verkehrsgutachten)</li> <li>• Definition und Bewertung der behördlichen und politischen Rahmen- und Umfeldbedingungen</li> <li>• Markt- und Verwertungsanalyse</li> </ul>	<p><b>optionale Leistungen</b></p>
<p><b>PE 3 LIEGENSCHAFTSANKAUF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation von Grundstücken, Standorten</li> <li>• Vorbereitung und Abwicklung des Liegenschaftsankaufes</li> <li>• Entwicklung und Aufbau der Projekt- und Finanzierungsstruktur (z.B. Gründung einer Projektgesellschaft, Einholung von Finanzierungsangeboten, Investorensuche, usw.)</li> </ul> <p>Diese Unterlagen und Ergebnisse führen zum Ankaufsbeschluss.</p>	<p><b>optionale Leistungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausloten / Maßnahmen zur Sicherung der Bebaubarkeit</li> <li>• Finanzierungsbeschaffung</li> <li>• Mitwirken an der Beurteilung von Steuereffekten</li> </ul>
<p><b>PE 4 PROJEKTKONZEPTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung der Nutzungsbereiche</li> <li>• Festlegung der Struktur der einzelnen Nutzungsbereiche (Branchenmix)</li> <li>• Festlegung der Grundlagen für die erste Wirtschaftlichkeitsberechnung</li> <li>• Liegenschaftskosten</li> <li>• Bauherstellkosten, Aufschließungskosten</li> <li>• Baunebenkosten (Technische Honorare)</li> <li>• Ertragsansätze</li> <li>• kfm. Honorare (Verwertungsorganisation, kfm. Projektorganisation)</li> <li>• Konzept der Projektablaufplanung und Projektbudgetplanung</li> <li>• Vorbereiten der Projektorganisation</li> <li>• Festlegung des Raumprogrammes und der Nutzungsstruktur für die Vorentwurfsplanung des Architekten, bei vollständiger Bearbeitung im Bereich der Projektentwicklung kann die Grundlagenermittlung der Architekten / TGA-Planung reduziert werden</li> <li>• Wirtschaftlichkeitsberechnung Stufe 2 einschließlich Ertrags- oder Renditedarstellung</li> </ul>	<p><b>optionale Leistungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzerbedarfsprogramm nach DIN 18205</li> <li>• Ausstattungskonzepte</li> <li>• Vorplanungskonzepte</li> <li>• Nachweisen der planerischen Umsetzbarkeit</li> </ul>
<p><b>PE 5 PROJEKTMARKETING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingkonzept</li> <li>• Aussagen zu Projektnutzen („Projektvorteile“), Schlüsselkunden (Betreiber, Investoren, Mieter), Vertriebswege (Werbung, PR ...)</li> <li>• Verkaufsstruktur</li> <li>• Marketing Termine: Terminplanung und Terminabstimmung mit dem Gesamtprojektplan</li> <li>• Marketingkosten: Budgetplanung aller festgelegten Aktivitäten (kaufmännische Honorare)</li> <li>• Werbekonzept (Werbemittel) für Printmedien, Bautafel, PR-Aktivitäten</li> <li>• Verkaufsunterlagen – Folder, Pläne, Bau- und Ausstattungsbeschreibung, Preislisten</li> </ul>	<p><b>optionale Leistungen</b></p>

Abb. 7-3: Leistungsmodell Projektentwicklung



waren früher deutlich höher als heute. Planungen konnten oft schematisch bleiben, der ausführende „Meister“ brachte seine Handwerkskunst im Detail ein.

In der Diskussion um die notwendigen Leistungen für Objektplanungen verstehen die meisten Beteiligten, dass die Betriebsorganisation eines kleinen Projekts sparsamer formuliert und dokumentiert werden kann, als die eines großen und komplexen.

Dies kann auch bedeuten, dass die traditionell in den Honorarordnungen postulierte Degression, die mit zunehmenden Herstellungskosten der Projekte die Relation der Planervergütung zu diesen verkleinert, nicht unbedingt und in jedem Falle richtig sein muss.

Die überproportional ansteigende Komplexität, oft im Voraus nicht erkennbar, kann dieser Honorardeggression deutlich entgegenstehen. Hier wurde bisher die Diskussion durch Klasseneinteilung (z.B. Schwierigkeitsklasse) blockiert: Parameter wie Komplexität, Kostendeckel, etc. kamen nicht vor.

#### Zusammenhang zwischen Leistungsbildern und Verträgen

Den Vertrag nur „pro forma“ zu betrachten, in der Hoffnung ihn nie exekutieren zu müssen, wurde häufig dann angewandt, wenn überzogene Formulierungen abgeschwächt werden sollten. Beide Vertragsseiten scheuten die Wahrheit über mögliche Untiefen bei der Projektabwicklung.

Überraschenderweise wird im Planervertragswesen kaum die schon länger formulierte Methode der Risikoanalyse und Risikoargumentation angewandt, da das dazu notwendige Wissen vielen Planern und Bauherren selten zur Verfügung steht (vgl. ÖNR 49 000 ff aus 2004).

Es gibt einen tradierten Zusammenhang zwischen Leistungsbild und Verträgen,

mit denen die Planer in die Pflicht genommen werden. Nur wenige Projekte arbeiten aber mit den aus heutiger Sicht notwendigen Organisationshandbüchern, in denen das Zusammenwirken der Beteiligten prozesstechnisch dargestellt wird.

In vielen Fällen wird kein qualifiziertes Leistungsbild oder geeignete betriebsorganisatorische Regelungen formuliert, sondern möglichst strenge Vertragspunkte mit großem juristischem Verhandlungsaufwand „festgeschrieben“.

Das Ergebnis ist meist, dass juristische Fallstricke den Planer daran hindern, die für die Planung notwendige Flexibilität zu entwickeln. Nur selten wird damit das Organisationspotential aufgebaut, das für die Abwicklung eines komplexen Projektunternehmens notwendig wäre.

Eine wesentliche Frage bei der Verbesserung dieser Situation ist: „Kann man direkt aus dem Leistungsbild der Honorarordnungen einen Vertrag formulieren?“

Mit Sicherheit ja. Für die große Zahl der einfachen, kleineren Projekte ist dies sogar vereinfachungen sinnvoll. Für die größeren, komplexeren Projekte wird es jedoch notwendig sein, Ergänzungen, Präzisierungen und Konkretisierungen der Leistungsbilder anzubieten, mit denen die fachliche Agenda und die Interaktion der beteiligten Planer verbessert wird.

#### BAUHERRENNAHE PLANERLEISTUNGEN PL, PS, BK

So wie sich die Methoden der Planung in den letzten 25 Jahren veränderten, haben sich auch die Aufgaben des Bauherrn intensiviert und gewandelt. Sie sind zu Managementaufgaben im Sinne optimierter Betriebsführung des Unternehmens Projekt geworden.

In der Planung weint man der „guten alten Zeit“ nach, in der es doch irgendwie auch gegangen ist, statt eine bessere oder wenigstens eine gute Organisation aufzubauen.

Die neuen Anforderungen der Bauabwicklung an die Planung erfordert ein neues Vokabular der Planer. Hier ist es dringend notwendig von Ingenieuren anderer Sparten zu lernen. Vor 25 Jahren waren nur Anlagenbauer, spezialisiert auf Stahlwerke, in der Lage, der erstmalig entstandenen Komplexität am Projekt AKH zu begegnen. Architekten oder Bauingenieure waren auf das neue Vokabel „Management“ nicht vorbereitet.

Es ist eben nicht egal wie groß ein Bau ist. Es gibt unterschiedliche Schwierigkeitsklassen. Die Dimension und die Intensität der Führungsaufgaben hat sich in großen Projekten gesteigert, die Aufgaben des Bauherrn sind aber bei großen wie bei kleinen Projekten zu erfüllen.

In vielen Projekten wird dies aus dem Bauch, mit Intuition versucht – keine gute Voraussetzung für geordnete Abläufe, keine gute Methode in komplexen Organisationen.

#### PROJEKTENTWICKLUNG

Projektentwicklung (PE) ist ein mehrdeutiger Begriff:

##### PE im engeren Sinne

ist die entscheidungsreife Aufbereitung der Grundlagen vor dem Beschluss, ein Projekt konkret zu planen:

- > Klärung der Projektgrundlagen vor der Planung
- > Klärung der Projektziele vor der Planung

Dabei sind folgende Mindestfragen zu definieren:

- > Bauplatz: Auswahl, Baurecht, etc.
- > Raum- und Funktionsprogramm (konkrete Aufgabenstellung)

# leistungsbild

- > Investitionsvolumen, Betriebskosten
- > besondere Anforderungen, z.B. Niedrigenergiebauweise, etc.

Die Untersuchung der Potentiale, Darstellung von Varianten in schwierigen Grundstücksverhältnissen, auch die Untersuchung der Machbarkeit sind die wesentlichen Inhalte einer Projektentwicklung.

## PE im weiteren Sinne

wird in der Diktion der Immobilienkonzerne (mit deutlichem Sprachimport aus Amerika) oft auch phasenübergreifend von der Planung bis zur Nutzung der Objekte verstanden.

- > vgl. Abb. 5

## Leistungsbild Projektentwicklung

Das Leistungsbild Projektentwicklung besteht aus folgenden Stufen, die zur Differenzierung von anderen Phasenbegriffen wie PPH (Projektphase) oder

LPH (Leistungsphase) mit PE.1 - PE.5 bezeichnet werden. Die Stufen der Projektentwicklung sind:

- > vgl. Abb. 6

Projektentwicklung im engeren Sinne findet vor der Planung statt, die Phasen der PE sind abhängig vom Weg der Projektentwicklung:

### Weg 1

Über die Projektidee wird vorrangig die Idee in einem ersten Businessplan dargestellt und damit in die Standortfrage übergegangen.

### Weg 2

Über ein vorhandenes Grundstück / Objekt werden alternative Nutzungen in einem Businessplan dargestellt und daraus die Optionen gewählt.

- > vgl. Abb. 7-1 bis 7-3

Die vorstehenden Leistungen sind als Erweiterung zur PPH 1 der Projektsteu-

erung zu verstehen. Der Schwerpunkt liegt hier auf einer marktnahen, verwerterungsorientierten Initiative.

Die Projektentwicklung ist als professionelle Starthilfe zu betrachten, die einen Bauherrn oder Initiator in die Lage versetzen soll, die Agenda und die Voraussetzungen zu Projektbeginn als Dienstleistung zu disponieren.

Die zeitliche Abfolge ist abhängig von der Frage, ob ein Grundstück für eine vorhandene Nutzung oder für ein vorhandenes Grundstück eine optimale Nutzung gesucht werden muss, und kann ggf. auch in anderer Reihenfolge und Kombination auftreten. <<

**SIDOUN** Baumanagement Software

- Kostenplanung
- Ausschreibung, Vergabe
- Rechnungsprüfung
- Projektänderungen
- Nachtragsmanagement
- Kostenkontrolle
- Kostenprognose
- Bauschadenmanagement

www.sidoun.at | 0662.452277 | office@sidoun.at

Für uns ist es wichtig, alle Daten eines Planungsprozesses zu einem integrierten digitalen System zu bündeln.

**BEHF**  
Architekten