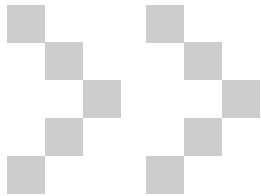


Evelin Waldauer
Andreas Makovec
Rainer Stempkowski

Honorarmodelle für Dienstleister

Was gibt es Neues ? Worauf ist bei der Vertragsgestaltung zu achten ?



Die Dienstleister tragen mit ihren Ideen, Konzepten, Lösungen, Berechnungen und Optimierungen entscheidend zum Projekt und zum Projekterfolg bei. Die Vergütung der Dienstleister basiert in vielen Fällen auf mangelhaften Verträgen und Vergütungsmodellen.

Im folgenden Artikel soll einerseits ein Überblick gegeben werden, welche Inhalte und Neuerungen in der aktuellen Auflage der Leitfäden enthalten sind, und andererseits eine Übersicht über die möglichen Honorarmodelle, deren Vor- und Nachteile und Anwendungsbereiche.

Weiters bringt der Artikel eine kritische Reflexion über die herstellkostenabhängigen Vergütungsmodelle und zeigt aus aktuellem Anlass die Entwicklungen aus Deutschland zur HOAI, wo die Anwendung der verbindlichen Mindestsatzregelungen der HOAI auf Basis der EuGH-Entscheidung als EU-rechtswidrig erklärt wurde.

Die Geschichte des Dienstleisterhonorars im kurzen Abriss ist schnell erzählt. Die Gebührenordnung als Empfehlung der Interessensvertretungen basierend auf Phasen, Projektklasse und Leistung wurden aufgrund Wettbewerbswidrigkeit in Österreich bereits vor vielen Jahren aufgehoben. Trotz neuer Modelle wurde viele Jahre weiter an der herstellkostenabhängigen Vergütung festgehalten, vor allem „weil es so einfach ist“!

Dann wurden in vielen Verträgen Kostendeckel eingeführt, jedoch ohne klare Regelungen für das Änderungswesen und die korrekte Vorgangsweise bei Abweichungen. Zahlreiche Streitigkeiten waren die Folge.

In der Zwischenzeit gibt es auch in der Praxis zahlreiche Beispiele für leistungs- und zeitabhängige Vergütungsmodelle, die in den seit 2005 nun in der dritten Auflage herausgegebenen Leitfäden der WK vorgestellt wurden.

1. ANFORDERUNGEN DER PRAXIS

Einfachheit

Das Vergütungsmodell braucht nicht viel. Wie so oft gilt der Grundsatz KISS - Keep it short and simple. Die Praxis will nur ein handhabbares, einfaches Instrument. Es muss klare Grundlagen für die gemeinsame Projektabwicklung schaffen.

Vergleichbarkeit

Transparenz fordert die Branche ganz generell. Es braucht Vergleichbarkeit für den Auftraggeber bei der Auswahl des Dienstleisters und auch für den Dienstleister zur wirtschaftlichen Kalkulation des eigenen Aufwands. Der Auftraggeber möchte die beste Qualität zu einem optimalen Preis von seinem Dienstleister abrufen können, den er objektiv als am geeignetsten beurteilt.

Fairness

Eigentlich liegen diese Anforderungen sogar ganz nahe bei einander. Es geht nicht um Kontroversen. Schon gar nicht möchte einer den anderen übervorteilen. Gerade zwischen dem Bauherrn und den Konsulenten sollte ein enges Miteinander zur Erreichung des gemeinsamen Ziels im Vordergrund stehen. Streitigkeiten über die Verträge bzw. Vergütungsfragen vergiften dieses Klima und verschlechtern das Projektergebnis. Umso wichtiger sind von Anfang an klare und faire Regelungen ohne Streitpotential.

2. HONORARLEITFÄDEN 2018

Von der Bundesinnung Bau wurden Leitfäden zur Kostenabschätzung von Planungs- und Projektmanagementleistungen in einer neuen Auflage mit teils wesentlichen Änderungen sowohl im Leistungsmodell als auch im Vergütungsmodell herausgegeben.¹ Eine weitere wesentliche Neuerung ist die Integration von Leistungen diverser

¹ Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.): Stempkowski Rainer, Waldauer Evelin, Huber Christoph, Rosenberger Robert: Leitfäden für die Kostenabschätzung von Planungs- und Projektmanagementleistungen, 3. Auflage, Wien 2018:
Band 1 – GRUNDLAGEN

Band 2 – OBJEKTPLANUNG
Band 3 – ÖRTLICHE BAUAUFSICHT (ÖBA)
Band 4 – PROJEKTMANAGEMENT
Band 5 – TIEFBAUPLANUNG
Band 6 – TRAGWERKSPLANUNG

Dienstleister für BIM - Building Information Modelling, die optional abgerufen werden können, wenn dieser Planungsansatz gewählt wird.

Im Überblick finden sich folgende Änderungen in den Bänden 1 bis 7.

Band	1	2	3	4	5	6	7
Mittellohnbildung	X						
Neues Leistungsmodell		X		X	X	X	
Neues Vergütungsmodell		X			X	X	
BIM Leistungen		X	X	X	X	X	

Tab. 1: Überblick Änderungen in WK-Leitfäden

2.1 GRUNDLAGEN [BAND 1]

Das wesentliche Element des Modells bildet die Ermittlung der tatsächlichen Kosten der Dienstleister, um einen Mittellohnpreis auf Basis tatsächlicher Ist-Kosten zuzüglich entsprechender Zuschläge anbieten zu können. Dieses Modell wurde adaptiert und aktuelle Werte in den Beispielen hinterlegt.

Mehrwert

Zu niedrige Marktpreise sind nach wie vor eine vielerorts verbreitete "Ausrede" um keine echte Kalkulation durchzuführen. Das gegenseitige Preis-Dumping führt das irgendwo auch ad absurdum. Für ein bewusstes Eingehen von Risiken - also Stundensätze unter der erforderlichen Kostendeckung - braucht es aber das Wissen um die Eckkosten mit allen Kostenbestandteilen eines Büros. Alles andere ist wirtschaftlich höchst unverantwortlich und schadet der Planungsbranche nachhaltig.

„Dienstleister müssen mit echten internen Kosten und einem Ressourceneinsatzplan die Basis für ihre Angebotskalkulationen legen.“

2.2 OBJEKTPLANUNG [BAND 2]

Das "gelebte" Leistungsbild hat sich in vielen Bereichen weiterentwickelt. Der Trend der Digitalisierung zieht besonders in der Objektplanung einen weiten Kreis, da meist die Objektplanung die erste Planungsinstanz ist, die ein digitales Objektmodell erstellt bzw. innerhalb der die Planungsmethode definiert wird.

Mehrwert

Die Branche arbeitet mit unterschiedlichen Hilfsmitteln, um Leistungen zu definieren. Standardisierung braucht den richtigen Fokus. Der Leitfaden zielt auf die Anwendung für Projekte bis zu 10 Mio € Baukosten ab und ist daher für kleinere Projektvolumen bestens geeignet. Der Leistungsumfang ist diesem Anspruch angepasst.

Ein BIM-Leistungsbild ist über die optionalen Leistungen, wo diese enthalten sind, jederzeit integrierbar aber nicht zwingender Bestandteil oder grundsätzliche Leistung. Die Abgrenzung ist insbesondere mit dem Hintergrund von bürospezifischen Kennwerten ein wesentlicher Aspekt und erhöht die Vergleichbarkeit zwischen Projekten (Sicht des Dienstleisters) und Bietern (Sicht des Auftraggebers).

2.3 ÖRTLICHE BAUAUFSICHT [BAND 3]

Das Vergütungsmodell bleibt - wie gehabt - zeit- und aufwandsabhängig. Das bedeutet, dass sich die Leistung über einen Zusammenhang zur Projektdauer als auch dem tatsächlich zu erwartendem Aufwand kalkulieren lässt.

Die Leistungen sind im Grunde genommen gleich, aber teilweise in der Struktur und damit Bezeichnung angepasst. Der Einfluss von BIM auf die ÖBA spiegelt sich in den optionalen Leistungen wider.

Mehrwert

Die zeit- und aufwandsabhängige Vergütung ist in der Praxis gut eingeführt und schafft die beste Voraussetzung für eine faire Leistungsabgeltung.

Das Leistungsbild ist abgestimmt auf andere Standardleistungsbilder und kann mit gleichem Leistungsverständnis gut angewendet werden. Die Änderungen für ÖBA-Leistungen aufgrund der Möglichkeiten durch den Einsatz von BIM sind nicht zu unterschätzen und bringen doch ein Umdenken in die Projektabwicklung. Für den richtigen Umgang dieser abweichenden Leistungen findet sich eine gute Basis in den BIM-Leistungen der ÖBA.

2.4 PROJEKTMANAGEMENT [BAND 4]

Das empfohlene Vergütungsmodell für Projektmanagementleistungen setzt darauf auf, dass der Aufwand überwiegend zeitabhängig ist, anhand eines Personaleinsatzplanes abgeschätzt wird und diese Ansätze im Vertrag explizit ausgewiesen werden.

Die Leistungen haben sich an die aktuellen Entwicklungen und weiteren Standards angepasst und beinhalten optional BIM-Leistungen, die mit den anderen Leistungsbildern optimal abgestimmt sind.

Mehrwert

Die Teilleistungen für Projektleitung, Projektsteuerung und Projektentwicklung haben wohl die deutlichste (strukturelle) Anpassung erfahren, führen aber zu einem einheitlichen Branchenverständnis. Der Auftraggeber kann damit seine Leistungen objektiver vergeben und sich auf einen Qualitätsstandard verlassen, da Aufwandswerte - wo die Leistungsschwerpunkte tatsächlich liegen werden - mit der Erwartung - wie die Leistung wahrgenommen werden soll - plausibilisiert werden können.

BIM verändert die Leitungs- und Steuerungsaufgaben in einem Projekt maßgebend und verschiebt Leistungen in sehr frühe Entwicklungsphasen. Der Band 4 bietet praktische Hilfe in der noch eher neuen Welt BIM und der damit verbundenen Rollenverteilung, die wegen teils mangelnder Erfahrung umso besser geregelt sein muss.

„Für eine erfolgreiche Umsetzung von BIM sind die Leistungsbilder aller Dienstleister projektspezifisch anzupassen und gut aufeinander abzustimmen.“

2.5 TIEFBAUPLANUNG [BAND 5] UND TRAGWERKSPLANUNG [BAND 6]

Hinsichtlich der Leistungsbilder haben auch im Bereich Tiefbau- und Tragwerksplanung die Standards zu einer Weiterentwicklung und Harmonisierung der Beschreibung der Leistung für eine bessere Praktikabilität geführt. BIM trifft auch hier die Dienstleister und findet sich als Ergänzung im Bedarfsfall über die optionalen Leistungen.

2.6 INTEGRALE PLANUNG [BAND 7]

Anders als die bisherigen Leitfäden geht der Leitfaden 7 auf Planungsfragen ein, die im Rahmen einer frühzeitigen Einbindung aller Fachrichtungen zu berücksichtigen bzw. zu beantworten sind. Es ist kein eigenes Leistungsbild für einen Planer, sondern ein gemeinsames Verständnis für alle Planungsdisziplinen, zusammen an einer integrierten Lösung zu arbeiten.

„Je früher wir an später denken, umso günstiger ist es umzusetzen.“

Mehrwert

Wie oft denken sich Projektbeteiligte im Nachhinein wie es besser gemacht hätte werden können, wenn sie "dieses oder jenes" schon früher gewusst hätten. Durch die frühe Einbindung von Fachwissen und dem zeitigen Anstoß von Überlegungen kann einiges bewegt werden für ein optimiertes Projekt nicht nur aus der Sicht der Planungs- und Bauabwicklung, sondern insbesondere für den Betrieb und die Nutzung.

Der Leitfaden 7 gibt mit den aufgeworfenen Fragestellungen und den zahlreichen optionalen Leistungen, die in anderen Planerverträgen ergänzt werden können, spannende Denkansätze vor, die in einem Projekt jedenfalls zu einem Mehrwert führen, wenn sie berücksichtigt werden.

honorar

3. ÜBERSICHT HONORARMODELLE

Die Vergütungsmodelle der beiden Systeme LM.VM und WK-Leitfäden unterscheiden sich grundsätzlich. Während des Vergütungsmodell des LM.VM von einer herstellkostenabhängigen Vergütung ausgeht, wird das Honorar in Leitfäden über den Stundenaufwand für eine gewisse Leistung oder Zeiteinheit ermittelt.

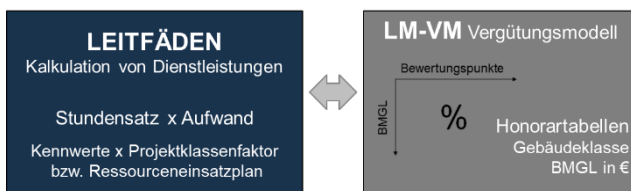


Abb. 1 Vergütungsmodelle Leitfäden vs. LM.VM

Beide Modelle berücksichtigen die wesentlichen Honorareinflussfaktoren über Zu- oder Abschlagsfaktoren, in den Leitfäden ist das der Projektklassenfaktor, im LM.VM sind das die Bewertungspunkte. Die Schwerpunktsetzung und die Auswirkungen sind etwas unterschiedlich, die Grundidee dahinter ist jedoch die gleiche.

Die in den Leitfäden vorgeschlagenen Vergütungsmodelle von Planungsleistungen differenzieren grundsätzlich zwischen zeit- und leistungsabhängigen beschreibbaren Leistungen und nicht beschreibbaren Leistungen, für die ein Stundenbudget vorzusehen ist und die nach nachgewiesenem Aufwand abzurechnen sind. Je nachdem sind auch innerhalb eines einzelnen Dienstleistungsvertrag unterschiedliche Vergütungsmodelle zu vereinbaren.

3.1 PROBLEM HERSTELLKOSTENABHÄNGIGE HONORARVERGÜTUNG

Die Erfahrung der Autoren aus zahlreichen Streitigkeiten betreffend Interpretation von herstellkostenabhängigen Vergütungsmodellen zeigt, dass diese Art der Vergütung mehrere Nachteile hat.

Ungedeckelte Vergütung nach tatsächlichen Herstellkosten

Die früher weit verbreitete Honorierung der Dienstleister nach tatsächlichen Herstellkosten führte in vielen Fällen zu einer Überschreitung der ursprünglich geplanten Baukosten. Wenn man als Bauherr seine Dienstleister „belohnt“, wenn das Projekt teurer wird indem man ihnen dann mehr zahlt und sie andererseits durch ein geringeres Honorar „bestraft“, wenn sie sich Einsparungen überlegen oder besonderen Fokus auf die Kosteneinhaltung legen, dann darf man sich nicht

wundern, wenn die Baukosten des Projektes tendenziell immer höher werden.

Gedeckelte Vergütung nach Herstellkosten

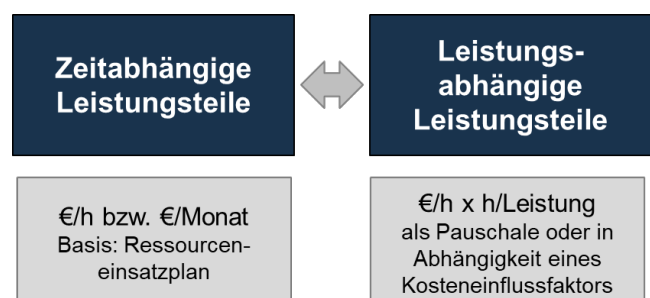
Um die Dienstleister zur Kosteneinhaltung zu motivieren, können natürlich auch die Herstellkosten gedeckelt werden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass das Bau-Soll und das Leistungs-Soll, welches diesem Dienstleistervertrag zugrunde liegt, möglichst genau definiert ist, da alle Änderungen vom Leistungs-Soll auch zu Mehrkostenansprüchen bei den Dienstleistern bzw. einer Erhöhung des Deckels führen, wenn sie der Sphäre des AG zuzurechnen sind. Jedenfalls ist für solche Vergütungsmodelle ein genau spezifiziertes Änderungswesen mit möglichst eindeutigen Regelungen zur Honorarfortschreibung zu entwickeln und zu vereinbaren, sonst ist die Anpassung der Honorare im gesamten Planungsprozess ein Dauerthema für Diskussionen und Streitigkeiten.

3.2 DIFFERENZIERUNG ZWISCHEN ZEIT- UND LEISTUNGSABHÄNGIGER VERGÜTUNG

Bei der Ausschreibung von Planungsleistungen (sowie in weiterer Folge bei der Kalkulation von Planungsleistungen) wird empfohlen, leistungs- und zeitabhängige Leistungen zu trennen und in dieser Form die Ausschreibung und das Angebot zu strukturieren. Als Kalkulations- und in weiterer Folge Vertragsgrundlage eignet sich dafür ein Personalressourceneinsatzplan, in dem das geplante Personal, deren Einsatzintensität und deren Kosten pro Stunde oder pro Monat ausgewiesen sind.

Dies ist im Besonderen bei der Quantifizierung von Verlängerungen der Leistungszeiträume von Bedeutung. Sind diese zeitabhängigen Leistungen im Vertrag mittels eigener Positionen dargestellt, ist eine Quantifizierung auf Basis von Grundlagen naturgemäß einfacher.

Abb. 2 Differenzierung Zeit vs. Leistung



Je nach Dienstleistung ist der Anteil der zeitabhängigen Leistungsteile unterschiedlich. Die Bandbreite liegt zwischen 10% und fast 100% in Abhängigkeit, ob es sich schwerpunktmäßig um Planungsleistungen handelt oder um Management- bzw. Koordinationsleistungen wie PL-, PS- oder ÖBA-Leistungen.

Die Erfahrungen aus aktuellen Dienstleistungsausschreibungen zeigen bei den Leistungen der Projektleitung, Projektsteuerung, Begleitende Kontrolle und Örtlicher Bauaufsicht einen überwiegenden Anteil (ca. 75-100%) an zeitabhängigen Leistungen.

Bei **Generalplanerleistungen** ist der Anteil der zeitabhängigen Leistungen sowohl von der Art der Leistung als auch von der Leistungs- bzw. Projektphase abhängig. So liegt der Anteil der zeitabhängigen Leistungen für komplexe Neu- & Umbauprojekte nach Einschätzung der Dienstleister auf Basis einer 2020 vom Verfasser durchgeführten Marktanalyse selbst in folgenden Bereichen:

**ÜBERSICHT ANTEIL ZEITABHÄNGIGE KOSTEN
GENERALPLANER je Projektphase**

PPH 2 - Planung	von*)	MW	bis**)
Generalplaner-Management (LM.GP)	23%	60%	79%
Objektplanung Gebäude (LM.OA)	10%	18%	20%
Objektplanung Innenräume (LM.ED)	10%	18%	20%
Tragwerksplanung (LM.TW)	11%	21%	25%
Techn. Gebäudeausrüstung (LM.TA)	11%	22%	30%
Bauphysik (LM.BP)	11%	17%	20%
Bau KG (LM.BKG)	10%	25%	50%

*) von = 10% Quantile **) bis = 90% Quantile

PPH 3 - Ausführungsvorb.	von*)	MW	bis**)
Generalplaner-Management (LM.GP)	22%	67%	89%
Objektplanung Gebäude (LM.OA)	20%	26%	30%
Objektplanung Innenräume (LM.ED)	20%	25%	30%
Tragwerksplanung (LM.TW)	16%	25%	30%
Techn. Gebäudeausrüstung (LM.TA)	11%	25%	30%
Bauphysik (LM.BP)	15%	20%	30%
Bau KG (LM.BKG)	10%	31%	50%

PPH 4 - Bauphase	von*)	MW	bis**)
Generalplaner-Management (LM.GP)	22%	71%	90%
Objektplanung Gebäude (LM.OA)	21%	50%	60%
Objektplanung Innenräume (LM.ED)	21%	50%	60%
Tragwerksplanung (LM.TW)	20%	35%	59%
Techn. Gebäudeausrüstung (LM.TA)	21%	45%	59%
Bauphysik (LM.BP)	20%	32%	58%
Bau KG (LM.BKG)	21%	66%	89%

Abb. 3 Übersicht zeitabhängige Anteil der Kosten bei Generalplanerleistungen in Abhängigkeit der Teilleistung und Projektphase

Bei einer rein herstellkostenabhängigen Vergütung sind alle zeitabhängigen Leistungen im Honorar enthalten. Kommt es im Zuge des Planungs- bzw. Umsetzungsprozesses zu Kostenerhöhungen oder einer Verlängerung der Leistungserbringung, so fehlen eindeutige vertragliche Grundlagen zur Fortschreibung des Vertrages.

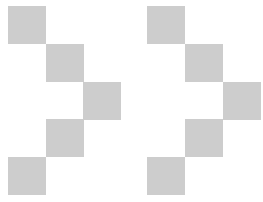
4. EMPFEHLUNGEN FÜR DIE VERGÜTUNG

Zusammenfassend können folgende Empfehlungen für die korrekte Vertragsgestaltung inkl. klarer und fairer Vergütungsmodelle gegeben werden:

- > Detailliertes Leistungsbild als Grundlage
- > Differenzierung zwischen zeitabhängigen Leistungen und zeitonabhängigen Leistungen inkl. eigener Positionen für beide Kategorien
- > Terminmodell mit Projekt- bzw. Leistungsphasen inkl. relevanter Meilensteine als Grundlage
- > Klare Regelungen betreffend Phasenabgrenzung und Umgang mit Überschneidung von Phasen
- > Eigene Positionen für nicht beschreibbare Positionen, die dann im Zuge des Planungsprozesses definiert, abgerufen und nach Aufwand vergütet werden
- > Eigener Personalressourceneinsatzplan als Grundlage für Kalkulation und Vertrag
- > Herstellkostenabhängige Honorarermittlung als Plausibilisierung aber nicht als Vertragsgrundlage
- > Eigene Regelungen für den Umgang mit Änderungen und deren Auswirkungen auf das Honorar
- > Eigene Regelungen zur Sicherstellung der Kosten- und Termineinhaltung bzw. Kostenoptimierung als Motivation für die Dienstleister (z.B. Anreizsysteme / Bonus-Malus-Regelungen, Value Engineering)

5. PLAUSIBILISIERUNG DER HONORARE ÜBER DIE HERSTELLKOSTEN

Die herstellkostenabhängige Honorarermittlung war viele Jahrzehnte der Standard in der Baubranche. Auch wenn aus den zuvor erläuterten Gründen eine herstellkostenabhängige Vergütung viele Risiken in sich birgt und daher nicht zu empfehlen ist, so haben doch in der Praxis viele Beteiligte



honorar

ein ganz gutes Gefühl bzgl. der aktuellen Marktpreise von Dienstleistungshonoraren.

Daher wird empfohlen die herstellkostenabhängige Honorarermittlung als Plausibilisierungsmethode zu verwenden. Dabei kann entweder das LM.VM-Modell von Prof. Lechner verwendet werden, oder auch das vereinfachte Plausibilisierungsmodell, das auf Basis der Leitfäden entwickelt und in einem eigenen Fachartikel dargestellt wurde.²

6. AKTUELLES AUS DEUTSCHLAND - VERBINDLICHE HONORARE DER HOAI FÜR PLANUNGSLEISTUNGEN SIND EU-RECHTSWIDRIG

Aus aktuellem Anlass werden im folgenden Kapitel die aktuellen Entwicklungen der Honorarregelungen aus Deutschland beleuchtet.

Der EuGH hat die verbindlichen Mindest- und Höchstsätze der HOAI als europarechtswidrig eingestuft (EuGH, Urt. v. 04.07.2019 – Rs. C-377/17). Anlass war ein von der EU-Kommission gegen die Bundesrepublik eingeleitetes Vertragsverletzungsverfahren. Die Kommission sah in den verbindlichen Mindest- und Höchstsätzen einen Verstoß gegen die EU-Dienstleistungsrichtlinie und die Niederlassungsfreiheit. Dies hat der Gerichtshof nun bestätigt. Die Mindestsätze sieht der EuGH nicht als geeignet an, die Qualität von Planungsleistungen zu sichern, solange diese nicht nur von nachweislich fachlich qualifizierten und kontrollierten Architekten und Ingenieuren erbracht werden dürfen. Den Höchstsätzen steht entgegen, dass Verbraucher durch Preisempfehlungen hinreichend vor zu hohen Honoraren geschützt werden können.³

Der EuGH berücksichtigte bei seiner Würdigung folgende drei Kriterien: So befand der Gerichtshof, dass die HOAI zwar weder direkt noch indirekt diskriminierend sei und die von ihr verfolgten Ziele als zwingende Gründe des Allgemeininteresses gewürdigt werden können. Jedoch seien die festgesetzten Mindestpreise nicht geeignet, eine hohe Qualität der Planungsleistung zu gewährleisten und den Verbraucherschutz sicherzustellen. Auch die vorgeschriebenen Höchstpreise seien nicht verhältnismäßig, da auch zB

Preisorientierungen als weniger einschneidende Maßnahme die Ziele in angemessener Weise verfolgt hätten.

Unterm Strich urteilte der EuGH also, dass das Verbot, die Mindest- und Höchstsätze der deutschen HOAI zu unter- bzw zu überschreiten, EU-rechtswidrig ist. Die Höchststrichter aus Luxemburg stellten damit die Weichen dafür, dass zukünftig auch Preise außerhalb des von der HOAI festgelegten Rahmens vereinbart werden können.

Tipps für Auftraggeber / Bauherren

- > Klarheit über die Leistungsziele, das Terminmodell und die erforderlichen Projektbeteiligten
- > Ausschreibung auf Basis von Standard-Leistungsbildern mit Ergänzung der projektspezifischen Anforderungen
- > Klare Kennzeichnung von Abweichungen (Entfall von Standardleistungen / Ergänzung von Leistungen) in den Leistungsbildern
- > Bereitschaft zu Leistungsqualität und deren Honorierung (Qualitätskriterien statt Preisdumping)

Tipps für Anbieter / Dienstleister

- > Kalkulation der eigenen Kosten
- > Personalressourceneinsatzplan als Vertragsgrundlage und Steuerungsinstrument
- > Kennwerteermittlung für Leistungen
- > Fokussierung auf Leistung und Leistungsverständnis
- > Unterpreise vermeiden

² Stempkowski Rainer: Plausibilisierung von Dienstleistungshonoraren, Netzwerk Bau 19, 2020 sowie

Andreas Makovec, Rainer Stempkowski: Herleitung des vereinfachten Anwendungsmodells von Honorartabellen, Netzwerk Bau 19, 2020

³ Dr. Ralf Averhaus, Vergabeblog.de vom 08/07/2019, Nr. 41456

Autorenbeschreibung:



DI(FH) DI Evelin Waldauer [Consultant der Stempkowski Baumanagement & Bauwirtschaft Consulting GmbH]

>> www.stempkowski.at

Expertin für Projekt- und Prozessentwicklung, Projekt-, Kosten- und Risikomanagement, Leistungsbildentwicklung,

Autorin der Leitfäden der WK, Ausschreibung von Dienstleistungen



Dipl.-Ing. Dr. Andreas Makovec

[Geschäftsführer Stempkowski Baumanagement & Bauwirtschaft Consulting GmbH]

>> www.stempkowski.at

Bauwirtschaftlicher Experte, Gutachter in zahlreichen planungs- und bauwirtschaftlichen Streitfällen



FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Rainer Stempkowski

[Geschäftsführer Stempkowski Baumanagement & Bauwirtschaft Consulting GmbH] >> www.stempkowski.at

Planungswirtschaftlicher Experte, Autor der Leitfäden der WK, Ersteller von komplexen Dienstleistungsausschreibungen, Gutachter und Schlichter in zahlreichen planungs- und bauwirtschaftlichen Streitfällen

ZITIERVORSCHLAG:

Netzwerk Bau Nr. 19-020 e, Netzwerk der Verlag, Mai 2020