

# **Studie Commercial Project Management (CPM) beim Auftraggeber**

## **Projektbericht zur Vorstudie ➤ Management Summary**

Ein Arbeitsergebnis der GPM Fachgruppe  
Commercial Project Management  
2024

Bearbeiter:

Dipl. Volksw. Gregor Oleniczak, Fraport AG, Frankfurt am Main

Prof. Dr. Hasso Reschke, Institut für Projektmanagement, München

Website der Fachgruppe CPM:

[gpm-ipma.de /netzwerk/facharbeit/commercial-project-management](https://gpm-ipma.de/netzwerk/facharbeit/commercial-project-management)

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

[www.gpm-ipma.de](https://www.gpm-ipma.de)

---

---

## **Management Summary**

### **Studienprojekt**

Studiengegenstand ist das Thema: „Commercial Project Management beim Auftraggeber“.

Die Aufgabe der Studie besteht darin, beim Auftraggeber die spezifischen Besonderheiten insbesondere der Bearbeitung der nichttechnischen Aufgaben in Investitions- und Infrastrukturprojekten deutlich zu machen, die Palette möglicher Ausprägungen darzustellen und Hinweise auf qualifizierte Weiterentwicklungen zu geben. Die Untersuchung erfolgt als Vorstudie (2023/2024) und anschließende Hauptstudie (2024/2025).

### **Befragte Unternehmen in der Vorstudie**

Von den 8 in der Vorstudie befragten Unternehmen stammen zwei Unternehmen aus der privatwirtschaftlichen Industrie, drei aus dem Bereich Mobilitäts- und Logistik-Dienstleister und drei aus der öffentlichen Energieversorgung. Beide letztere Gruppen stehen den öffentlichen Händen zumindest nahe.

### **Erkenntnisse aus der Vorstudie**

#### **Teil I: Projektmanagement für Investitions- und Infrastrukturprojekte, Organisation des Projektmanagements**

In allen befragten Unternehmen ist Projektmanagement bekannt und eingerichtet, wenn auch mit unterschiedlicher Ausprägung und Intensität. Ein Project Management Office (PMO) ist allerdings nur teilweise vorhanden. Aufgabe eines PMOs ist es unter anderem, gleichgerichtete Strukturen und Prozesse für die Bearbeitung der Projekte zu entwickeln und durchzusetzen. Soweit vorhanden, sind die PMOs strategisch ausgerichtet, teilweise nehmen sie auch operative Funktionen wahr. Ein Projektleiter-Pool wird jedoch nicht betrieben.

Eine Projektrahmen-Richtlinie ist meist vorhanden und beschreibt sowohl Aufbaufunktion (Funktionen, Verantwortlichkeiten, Über- und Unterstellungen) wie Ablauforganisation (Strukturierung des Projektprozesses, Aufgaben in den einzelnen Phasen).

Die projektorientierte Bearbeitung der Vorhaben ist durchgängig gegeben. In der Regel werden die Projekte in Matrix-Organisation bearbeitet, also unter Einbeziehung der Linie. Aber auch autonome Bearbeitung (losgelöstes Projektteam) wird angewandt, bei großen und komplexen und bei Auslandsvorhaben.

Die Projektleiter stammen meist aus den relevanten Fachabteilungen der Unternehmen (häufiger Bauabteilung). Sie sind durchgängig zumindest für die technisch-fachliche Koordination und Realisierung der Projekte zuständig und verantwortlich.

Neben der ingenieur-fachlichen Qualifikation ist Projektmanagement-Qualifikation gefordert. Hier werden jedoch teilweise Defizite gemeldet. Auch Personalknappheit belastet die Projektarbeit.

## **Teil II: Commercial Project Management (CPM)**

Ein eigenständiges Commercial Project Management, wie man es aus dem Lehrbuch kennt (CPM: Alle administrativen und kaufmännischen Tätigkeiten zur Sicherstellung des kommerziellen Erfolgs des Projekts, vereint in einer Organisationseinheit), ist bei keinem der befragten Unternehmen vollständig gegeben. Der Projektleiter ist für das Gesamtprojekt und damit in den meisten Fällen auch für Budget- und Kostenaspekte verantwortlich. Eine kaufmännische Betreuung umfasst zumindest die Kostenkalkulation (Sollkosten) und deren Verfolgung im Projektablauf (Istkosten, Forecast) sowie Budgetaufstellung und ggfs. Fortschreibung.

Die kostenmäßig-wirtschaftliche Unterstützung des Projektleiters wird in der Regel durch ein Unternehmens- und/oder Projekt-Controlling wahrgenommen. Letztere arbeiten den Projektleitern zu. Es besteht oft ein partnerschaftliches Verhältnis „auf Augenhöhe“. Für vertragliche Fragen wird auf juristische Fachleute oder die Fachabteilung verwiesen.

Einige Befragte haben darauf hingewiesen, dass die kaufmännischen Themen im gesamten Projektlebenszyklus zukünftig mehr Beachtung finden sollten.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Aufmerksamkeit für kaufmännische Projektaufgaben vorwiegend auf das Projekt selbst (Budgets, Kalkulationen, Wirtschaftlichkeit der Projektbearbeitung) gerichtet ist.

Die begleitenden Aufgaben des Projektes (Vertragsfragen, Partnersteuerung, Beschaffung, etc.) werden von den jeweiligen Fachstellen wahrgenommen. Eine Einbeziehung in die Projektarbeit findet hier fallweise bzw. anlassbezogen statt.

Die Projekte in den befragten Unternehmen weisen (bis auf eine Ausnahme) keinen internationalen Bezug auf. Damit sind viele CPM-Aufgaben, die bei internationalen Projekten eine wichtige Rolle spielen (z.B. Steuern, Vertragsmanagement, Cash Management etc.) hier nicht relevant.