

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

## **Projektbericht zur Vorstudie**

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 Commercial Project Management, München

Website der Fachgruppe CPM:

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

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

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

---

## 1) 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, Beschaffung, Logistik, 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.

## 2) Zum Studienprojekt im Detail

### Das Studienprojekt

Studiengegenstand ist das Thema: „Commercial Project Management beim Auftraggeber“. Die Studie wird geleitet von

- Prof. Dr. Hasso Reschke (Institut für Commercial Project Management, München)
- Gregor Oleniczak (Fraport AG, Frankfurt am Main)

in Kooperation mit der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und deren Fachgruppe CPM.

Die Studie startete im Januar 2023.

### Intention und Aufgabenstellung

Während das Thema „CPM beim Auftragnehmer“ in der Fachgruppe CPM bereits weitgehend erarbeitet und erschlossen ist, wurde die Auftraggeberseite bislang noch wenig beleuchtet.

In den letzten Jahren sind vielfältige Veränderungen und damit stetig neue Anforderungen an die Commercial Projektmanager in den Projekten herangetragen worden. Das klassische Bild des Projektkaufmanns hat sich verändert, hin zu einem immer breiten aufgestellten und qualifizierten Sparringspartner, der dem Techniker in keiner Weise nachsteht und gemeinsam zum Projekterfolg beiträgt.

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 Studie konzentriert sich auf Projekte zur Realisierung von Investitions- und Infrastrukturvorhaben, sowohl in der Privatwirtschaft wie auch der öffentlichen Hand. Sie ist räumlich auf Auftraggeber im deutschsprachigen Raum begrenzt.

### Studienaufbau

Die Studie wird in zwei Abschnitten durchgeführt:

#### Vorstudie 2023/2024:

- Aufgabenstellung: Klärung der Relevanz des Themas Commercial Project Management beim Auftraggeber, Suche nach thematischen Ansätzen für die Hauptstudie.
- Durchführung strukturierter Video-Interviews mit 8 Unternehmen und Organisationen verschiedener Branchen und unterschiedlicher Größen anhand eines definierten Fragenkatalogs.
- Projektbericht zur Vorstudie 2024

### **Hauptstudie 2024/2025:**

Entwicklung und Durchführung einer standardisierten Befragung (schriftlich, über Internet) bei ca. 100 Unternehmen und Organisationen im deutschsprachigen Raum mit dem Zweck, verlässliche Aussagen zu sammeln, zu strukturieren, zu differenzieren und zu evaluieren zu:

- Relevanz und Intensität des Themas
- Struktur und Vorgehen
- Differenzierungs- und Systematisierungsansätze
- Hinweise auf zukünftige Untersuchungen
- Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Intensivierung

Die Studie endet mit einem Abschlussbericht sowie Fachveröffentlichungen.

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

Im Rahmen der Vorstudie wurden jeweils ca. 1-stündige Video-Interviews geführt mit folgenden charakterisierten Firmen:

- Herstellung von landwirtschaftlichen Maschinen und Fahrzeugen
- Technologiekonzern Elektrotechnik
- Infrastrukturbetreiber von Flughäfen
- Full-Service –Logistik-Provider
- Mobilitäts- und Logistik-Dienstleister
- Energieversorger, Netzbetreiber & Projektentwicklung
- Betreiber & Servicedienstleister für Strom-, Gas- und Wasserversorgungsnetze
- Kommunales Verkehrs- und Versorgungsunternehmen

Allen beteiligten Unternehmen und Organisationen wurde Vertraulichkeit bezüglich der erhobenen Informationen zugesichert.

### **Fragenkomplexe der Vorstudie**

- Unternehmen, Unternehmensteil, Gesprächspartner
- Projektmanagement für Investitions- und Infrastrukturprojekte im Unternehmen
- Organisation des Projektmanagements
- Commercial Project Management (CPM) im Unternehmen, Aufgabenspektrum und Ausprägung
- Akzeptanz von PM und ggfs. CPM
- Rolle des Einkaufs/Beschaffung/Materialwirtschaft

---

### ■ Aktuelle Schwierigkeiten/Fragen

Die Fragenkomplexe konnten in den einzelnen Interviews nicht immer in gleicher Tiefe erörtert werden. Die nachfolgenden Detailberichte aus den Unternehmen sind jedoch von diesen geprüft und freigegeben worden.

### 3) Kurzberichte der interviewten Unternehmen

#### **Unternehmen      A**

Tätigkeitsbereich: Herstellung von landwirtschaftlichen Maschinen und Fahrzeugen

Rechtsform: KGaA

Umsatz: 6.144,5 Mio. EUR (2023)

Investitionen: 207,7 Mio. EUR (2023)

Mitarbeiter: 12.131 (2023)

Das Unternehmen ist weltweit an neun Produktionsstandorten vertreten.

Grundsätzlich werden die Projekte dezentral in eigenen Business Units (oft: Landesgesellschaften) initiiert. Die Business Unit ist neben der Initiierung auch für die Planung und Realisierung konkreter Projekte verantwortlich.

Großprojekte haben eine Laufzeit von durchschnittlich zwei bis vier Jahren und sind ähnlich strukturiert: Projektidee, Projektantrag, Konzept & Bewilligung, Projektsetup, Planung, Realisierung und Produktivsetzung.

Als Projektorganisation wird in der Regel die klassische Matrix-Projektorganisation verwendet. Die Größe der Projektteams ist stark von der Art und Größe der Projekte abhängig. Viele Projekte im IT und F&E Bereich werden seit rund 4 Jahren als Hybrid- und Agilprojekte durchgeführt.

Bei Großprojekten im Ausland werden während der Projektaufbauphase Projektmanager aus der Stammgesellschaft eingesetzt und später durch einen ortsansässigen Projektleiter aus der jeweiligen Landesgesellschaft ersetzt, der mit den Gepflogenheiten vor Ort gut vertraut ist und schließlich die Verantwortung für die Fertigstellung und Inbetriebnahme des Projektes übernimmt, unter Begleitung durch den vorherigen Projektmanager. Damit wird ein nachhaltiger Know-How-Transfer zwischen der Stammgesellschaft und den dezentralen Business Units sichergestellt.

Neben der Erlernung der jeweiligen Landessprache sind für den Projektmanager die Einarbeitung in die PM-Abläufe, die entsprechenden Trainings und Qualifikationen verpflichtend.

Ein PMO ist zentral, übergeordnet und weltweit zur einheitlichen Anwendung von PM-Standards, in der Konzernzentrale etabliert. Dezentrale PMOs in den Business Units sind verantwortlich zur Anwendung und Umsetzung der Standards und sorgen für eine intensive Begleitung der Personalressourcen, der Investitionsplanung, der Standards, des Portfolios, u.v.m.

---

Die kaufmännische Betreuung der Projekte erfolgt von Projektbeginn bis zum -ende. Das Aufgabengebiet umfasst Vertragsmanagement, Risikomanagement, verschiedene Logistikleistungen sowie die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und des Cash-Managements. Die kaufmännische Betreuung bei Auslandsprojekten wird in der Regel durch den kfm. GF der Landesgesellschaft, häufig vertreten durch Projektcontroller, wahrgenommen.



---

## **Unternehmen      B**

Tätigkeitsbereich:    Technologiekonzern/Elektrotechnik

Rechtsform:            GmbH als Gruppe

Umsatz:                ca. 2,53 Mrd. € (2023)

Investitionen p.a.    ca. 80 Mio. € (2023) für Bau

Mitarbeiter:          ca. 14.000 (2023)

Die Investitionsprojekte (Bauprojekte, Produktionstechnikprojekte in den Werken, aber auch im Bereich Spitzentechnologie) werden von der Familiengesellschaft („Immo-Ges.“) oder Tochtergesellschaften beauftragt (fungieren praktisch als „Kunde“) und im Konzern vom strategischen Einkauf (quasi Auftragsbearbeiter) im vollständigen Projektlauf realisiert.

### **Beispiel der Immobilien-Gesellschaft:**

Die Immobilien-Gesellschaft führt projektbezogene Bedarfsermittlungen und Projektanforderungen sowie wirtschaftliche Investitionsbewertungen durch. Projektverträge kommen zwischen der Immo-Ges. und den, durch den strategischen Einkauf bestimmten Lieferanten zustande. Änderungen werden vom Projektleiter initiiert und vom Strategischen Einkauf für die Immo-Ges. vertraglich nachgehalten.

Jedes Projekt wird von einem Projektleiter individuell hinsichtlich Planung und Steuerung geführt. Die Projektleiter kommen aus jeweiligen Fachabteilungen und unterstehen diesen auch. Ein PMO gemäß Best Practice im Projektmanagement (PMI, IPMA) ist nicht etabliert, ein PM-Handbuch ist nicht vorhanden. Die Projektleitung orientiert sich an Best-Practice-Erfahrungen zu Projektmanagement.

Die PL haben in der Regel gute technische Qualifikationen, im Kaufmännischen sind Defizite sichtbar. Die PM-Qualifikation der PL ist unterschiedlich stark ausgeprägt.

Es gibt keine eigenen Commercial Project Manager. Viele kaufmännische Aufgaben aus den Projekten werden vom strategischen Einkäufer wahrgenommen. Er ist damit wichtiger Partner des PL und agiert mit diesem auf Augenhöhe. Die Projektabrechnung erfolgt über das Rechnungswesen.

---

**Anmerkung:**

Auch in Investitionsprojekten in unserer Produktionstechnik oder unserer IT begleitet der Strategische Einkäufer die komplexeren Projekte über den reinen Beschaffungsvorgang hinaus. Im Projekt wird die Projektleitung wie auch die Steering Committees vom Strategischen Einkauf neben den Auftragsvergaben und Kostenmodellen auch in der Lieferantensteuerung, Change-Management, Eskalationsmanagement und Claim Management bei Minderleistungen unterstützt. Zum Teil gibt es in diesem Umfeld PMOs. Lieferanten- und Vertragsmanagement liegt generell in der Verantwortung des Einkaufs.

Durch weitere Zentralisierungen der Einkaufsfunktionen im Konzern wird der Strategische Einkauf Dienstleister für weitere Konzerntöchter analog zur Immo-Ges.

## **Unternehmen C**

Tätigkeitsbereich: Infrastrukturprovider von Flughäfen  
Passagier, Flugzeug- und Frachtabfertigung  
national, international

Rechtsform: AG

Umsatz: 4.005,0 Mio. EUR (2023) Konzern

Investitionen: 1.092,8 Mio. EUR (2023)

Mitarbeiter: 18.057 (2023)

Der Flughafenbetreiber wendet jährlich einen dreistelligen Millionenbetrag auf, um bei stetig wachsenden Verkehrsaufkommen einen reibungslosen Flug- und Passagierbetrieb sicherzustellen. Hierzu werden fortlaufend eine Reihe an Infrastrukturprojekten am Standort geplant und realisiert.

Die wesentlichen Schritte im Projekt beginnen mit der Anforderungskonzeption, der Bedarfsanforderung, der Projektentwicklung, der Planung, der Genehmigung, der Realisierung und dem Bauabschluss. Nach erfolgreicher Inbetriebnahme des Projekts erfolgt die Nutzung der Infrastruktur durch den jeweiligen Betrieb (Ground Handlung, Aviation, Retail).

Die meisten Projekte sind in Form einer Matrix-Projektorganisationen ausgerichtet. Die Mitarbeiter gehören disziplinarisch der Linienorganisation an und arbeiten in mehreren Projekten mit. Bei Großprojekten ist der Projektleiter nur in einem Projekt tätig. Die Mitarbeiter im Projektcontrolling sind dem Vorstandsressort Finanzen zugeordnet und arbeiten damit aus einer anderen Organisationseinheit im Projekt mit. Die Projektcontroller werden in der Regel entweder in einer Reihe kleiner bis mittlerer Projekte oder aber in wenigen größeren Projekten eingesetzt.

Für die Erfüllung der Projektziele (Kosten, Termine und Qualitäten) ist der technische Projektleiter verantwortlich. Der Projektcontroller arbeitet als „Partner auf Augenhöhe“ mit und kümmert sich in der Regel um die Abwicklung der kaufmännischen bzw. nicht-technischen Themen. Nicht alle kaufmännischen Aufgaben werden vom Projektcontroller alleine erledigt. Oft findet eine enge Zusammenarbeit mit dem technischen Kollegen statt, so wie bei der Projektbewertung, der Rechnungsprüfung, der Mittelanmeldung & -abruf sowie der Kostensteuerung auf Auftragsebene.

Je nach Komplexität und Projektgröße werden die Projekte unterschiedlich organisiert und auch die Aufgabenteilung zwischen dem technischen und kaufmännischen Kollegen unterschiedlich ausgerichtet. Ein PMO ist lediglich bei IT-Projekten voll etabliert. Im Bau-Projektmanagement wird das PMO nur in einzelnen Clustern (Infrastruktur, Flugbetrieb, Terminal etc.) genutzt.

---

Die technischen Projektleiter sind in der Regel Diplom-Ingenieure. Junge Ingenieure starten als Junior-Projektleiter und laufen in der Regel mit einem erfahrenen Kollegen so lange mit, bis sie komplexe Projekte alleine leiten dürfen, für die eine weitreichende Projektmanagement-Erfahrung vorausgesetzt wird. Die große Herausforderung besteht aktuell darin, gute und erfahrene Diplom-Ingenieure für die Aufgaben im Projektmanagement im Unternehmen zu gewinnen.

Der Projektcontroller bringt in der Regel eine kaufmännische Ausbildung mit und hat zunehmend ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert.

Neben dem technischen Projektleiter und dem Projektcontroller arbeiten weitere Stäbe, wie der Einkauf, die Rechtsabteilung oder die Revision im Projekt mit.

---

## **Unternehmen D**

Tätigkeitsbereich: Full-Service Logistik-Provider

Rechtsform: AG als Gruppe

Umsatz: ca. 350 Mio. € (2023)

Investitionen: ca. 100 Mio. € (2023)

Mitarbeiter: ca. 1.600 ((2023)

Für alle Projekte ist ein PMO (seit 2020) mit drei Mitarbeitern eingerichtet, das klare Vorgaben zur Projektbearbeitung macht und ein operatives Monitoring und Project-Controlling leistet. Dieses ist dem CEO unterstellt. Es werden vor allem Strategische, Infrastruktur- und Bauprojekte umgesetzt.

Ingenieure der Bauabteilung fungieren als Projektleiter bei Infrastruktur- und Bauprojekten. Strategische Projekte werden von der Unternehmensentwicklung geleitet. Die Akzeptanz von „neutralen“ PM in anderen Abteilungen des Unternehmens ist bislang mäßig.

Ausschreibungen erfolgen europaweit, teilweise weltweit. Bei Vergaben wird, soweit möglich, eine Bündelung aus mehreren Projekten vorgenommen. Es finden auch GU-Vergaben statt.

Neben dem PMO und der Projektleitung sind der strategische Einkauf und die Rechtsabteilung involviert. Die Gesamtkoordination (auch der nichttechnischen Belange) obliegt dem Projektleiter. Ein eigenes kaufmännisches PM ist nicht etabliert. Ein Controller aus dem PMO berät den Projektleiter in kaufmännischen Themen.

## **Unternehmen E**

Tätigkeitsbereich:	Mobilitäts- und Logistikdienstleister
Geschäftsbereich:	Projekte Neu-/Ausbau
Rechtsform:	AG
Umsatz:	Infrastruktur AG: 984,4 Mio. € (2022)
Investitionen:	Infrastruktur AG: 3.262,3 Mio. € (2022) GB PNA: 1.780 Mio. € (2022)
Mitarbeiter:	Infrastruktur AG: ca. 18.400 (2023) GB PNA: ca. 440 (2023)

In der Infrastrukturgesellschaft übernimmt der Geschäftsbereich für Neubauprojekte das Projektmanagement komplexer Eisenbahninfrastrukturprojekte, wie beispielsweise Tunnelbauprojekte, Hochgeschwindigkeitsstrecken oder Netzverdichtungen in Ballungsräumen, beginnend von der Planung, über den Bau, bis zur Inbetriebnahme und Übergabe. Das aktuelle Portfolio umfasst in etwa 250 Planungs- und Bauprojekte in unterschiedlichen Projektphasen.

In der Planung werden für die Projekte Machbarkeitsstudien, Vorprüfungen und die eigentliche Planung durchgeführt sowie der Beschluss zur Umsetzung herbeigeführt. In Planung und Bau wird auf internes Know-How aus diversen Fachbereichen der Infrastrukturgesellschaft für Planungs- und Koordinationsleistungen verschiedener Gewerke zurückgegriffen. In der Realisierungsphase werden Vergabekonzepte für jedes Projekt in enger Zusammenarbeit mit dem Einkauf maßgeschneidert aufeinander abgestimmt.

Das Projektmanagement wird organisatorisch in Form einer dezentralen und flexiblen Projektorganisation/Matrixorganisation geführt. Die Abwicklung der komplexen Infrastrukturprojekte erfolgt unter Einsatz von 15 Projektleitern, wobei das Projektmanagement im engsten Sinne durch Projektleiter, Projektkoordinator (in etwa: operativer PL) und Project Cost Engineer wahrgenommen wird. Der Projektleiter trägt dabei die Gesamtverantwortung für das Projekt, auch die Budgetverantwortung sowie die disziplinarische Verantwortung für die Mitarbeiter im Projektteam.

Der in den Projekten eingesetzte Project Cost Engineer betreut die Aufgaben der Kostenplanung und -steuerung und bearbeitet Themen rund um nationale und internationale Förderungen für die komplexen Infrastrukturvorhaben. Er betreut zudem das Risikomanagement in den Projekten und entwickelt die Projektstruktur in enger Abstimmung zusammen mit dem Projektleiter und dem Projektkoordinator.

---

Der zentrale Bereich "Cost Engineering" und Projekt-Services koordiniert Kostenplanungs- und Kostensteuerungsprozesse, unterstützt die einzelnen Projektleitungen bezüglich Reporting und stellt die dazu notwendigen Projektmanagement-Tools zur Verfügung. Die Projektbuchhaltungen sind integrierter Teil der Projektabwicklung im Geschäftsbereich für Neubauprojekte und begleiten die Projekte in kreditorischer, debitorischer und in Anlagensicht. Die administrativen und unterstützenden Projektaufgaben für das PMO werden durch zentrale Abteilungen z.B. durch CEPS (Cost Engineering und Projektservices) sowie teilweise auch durch die Projektleitung selbst wahrgenommen. Die Aufgaben des PMO konzentrieren sich auf die Standardisierung von Prozessen und klare Vorgaben für alle Projekte im Geschäftsbereich durch Einsatz und Anwendung von Handbüchern, Verfahrensanweisungen, Mustervorlagen sowie maßgeschneiderter Business IT.

Für den Geschäftsbericht für Neubauprojekte ist die stetige Weiterentwicklung der vier Dimensionen des professionellen Projektmanagements (Team und Kultur inkl. PM-Qualifikationen der Mitarbeiter, nachvollziehbare Vorgaben und Prozesse, passende Methoden und Werkzeuge sowie maßgeschneiderte Organisation und Strukturen) zur langfristigen Sicherung des Projekterfolges von großer Bedeutung.

## **Unternehmen F**

Tätigkeitsbereich:	Energieversorger, Netzbetreiber & Projektentwicklung
Rechtsform:	AG & Co KG (Gruppe)
Umsatz:	ca. 1.263 Mio. € (2022)
Investitionen:	--
Mitarbeiter:	ca. 1.500 (2023)

Im Konzern wurde die Projektentwicklung und der Baubereich im Segment Erneuerbare Energien in einer eigenen Gesellschaft gebündelt und dafür ein Projektmanagement etabliert. Gemeinsam mit der Treasury-Abteilung des Konzerns kümmert sich der Projektcontroller um die Projektfinanzierungen. Dafür werden Bankenausschreibungen durchgeführt, um das bestmögliche Finanzierungsangebot umzusetzen. Der Betrieb der Anlagen erfolgt später entweder in der eigenen Gesellschaft (Wärme, PV) oder über eine Schwesterfirma im Konzern.

Die Projektleiter sind im Wesentlichen Wirtschaftsingenieure und betreuen die Projekte bis zum Bauabschluss. Sie arbeiten mit den Projektcontrollern (für die kaufmännischen Aufgaben) auf Augenhöhe. Man kann von anerkannten, gleichberechtigten Partnern sprechen. Beide berichten gemeinsam an die Geschäftsleitung. Das Reporting ist aufgrund sich stark ändernder Anforderungen (Märkte, Technik) dynamisch. Strenge Rentabilitätsvorgaben, wie beispielsweise WACC-Vorgaben müssen erfüllt werden.

Das Aufgabenspektrum der Kaufmännischen Projektleiter ist vielfältig und umfasst den kompletten PM-Zyklus, von der Bedarfsfeststellung über die Flächensicherung, das Vertragsmanagement, die Projektentwicklung, die Erstellung des Business-Plans, die Mitwirkung bei der Projektfinanzierung sowie Soll-Ist-Abgleiche des Investitionsbudgets während der Realisierung bis zur Schlussabrechnung.

In großen Projekten wird pro Projekt ein Kaufmann abgestellt. Er ist für die Abwicklung der nicht-technischen Aufgaben verantwortlich.

Sämtliche Beschaffungsvorgänge werden über den zentralen Einkauf abgewickelt. Für größere Gewerke / Aufträge werden die gängigen Ausschreibungs- und Vergabeverfahren durch den zentralen Einkauf und den kaufmännischen Projektleiter abgewickelt.



---

Projekte laufen in Abhängigkeit von der Projektgröße und der Branche in der Regel vier bis sieben Jahre (Wind, Wärme) oder – ein bis drei Jahre (PV) von der Bedarfsermittlung bis zur Fertigstellung. Die Herausforderungen der langen Projektlaufzeit liegen in vielfältigen öffentlich vorgeschriebenen Prüfungen, Einholung von Genehmigungen und Rechten, Berücksichtigung von Auflagen sowie der technischen Weiterentwicklung während der Laufzeit. Die Ermittlung des Business Case ist deshalb außerordentlich schwierig. Das Treffen von den richtigen Annahmen als Grundlage für die Berechnungen des Investitionsbudgets sowie die Durchführung der Nachkalkulation von Projekten zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit stellen das Projekt-Management immer wieder vor große Herausforderungen, da sich die Rahmenbedingungen stetig verändern (EEG-Gesetzgebung, Strompreisentwicklung, Beschaffungspreise, Finanzierungskosten, ... etc.)

## **Unternehmen G**

Tätigkeitsbereich:	Betreiber & Servicedienstleister Strom-, Gas- und Wasserversorgungsnetze (nachfolgend „Netzgesellschaft“ genannt)
Rechtsform:	GmbH
Umsatz:	5,7Mrd. €
Investitionen:	Ca. 160 Mio EUR (2024) (95 Mio. € in 2021)
Mitarbeiter:	902 (Mai 2024)

Die Netzgesellschaft ist Betreiber & Servicedienstleister kommunaler Strom-, Gas- und Wasserversorgungsnetze in einer Großstadtregion.

In der jährlichen Planungskonferenz wird vom Asset Owner (Eigentümer der Netze) das Investitionsvolumen für die einzelnen Energiesparten Strom, Gas und Wasser des Folgejahres festgelegt. Darauf aufbauend entwickelt der Asset Manager (Netzgesellschaft) den Maßnahmenplan. Die Freigabe der Jahresbudgets erfolgt dann vom Vorstand und Aufsichtsrat.

Für die konkreten Baumaßnahmen beauftragt das Assetmanagement die Asset-Service-Einheiten der Netzgesellschaft mit der Planung und späteren Realisierung. Je nach Größe und Komplexität der Projektvorhaben wird ein Lenkungsausschuss in den Projekten eingesetzt. Bei signifikanten Änderungen im Projekt ist der Lenkungsausschuss zu informieren bzw. die Freigabe der Änderung einzuholen:

- Termine:  
Zeitliche Änderungen > 1 Monat bei Projekten mit einer Restlaufzeit < 12 Monate  
und zeitliche Änderungen > 3 Monate bei Projekten mit einer Restlaufzeit > 12 Monate
- Projektscope / Leistungsinhalte:  
Bei signifikanten Änderungen des Inhaltes des Projektauftrages (technisches Grobkonzept) oder bei Änderungen der Projektorganisation
- Budget:  
Bei Abweichung Gesamtbudget > +/- 10%  
Bei Abweichung Gesamtbudget > +/- 500.000 EUR  
Verschiebung von Budget über die Jahresscheibe (> +/- 100.000 EUR)

---

Ein internes PMO ist bislang nicht vorhanden, PMO-Dienstleistungen werden primär durch externe Dienstleister erbracht. Bezüglich Projektmanagement gibt es eine PM-Richtlinie, aber auch Richtlinien zum Thema "Mittelfreigabe" und "Claim Management". Die definierten Aufgaben sind innerhalb eines Projekts zu organisieren, es gibt aber Vorgaben/Empfehlungen zu Standard-Projektorganisationen, Aufgaben von Lenkungsausschüssen und weiteren PM relevanten Themen. Auf einer Wissensplattform Projektmanagement im Intranet sind für Projektleiter die wesentlichen Informationen verfügbar/abrufbar. Die Projektleiter werden in unterschiedlichen Sachgebieten der Netzgesellschaft (Sachgebietspool) mit unterschiedlich ausgeprägtem Erfahrungshorizont in den verschiedenen Projekten eingesetzt. Für jeden Projektleiter besteht die Möglichkeit, anhand eines abgestimmten Schulungskonzeptes passgenau einzelne PM-Schulungs-Module auszuwählen, um das entsprechende PM-Wissen weiter auszubauen. Es besteht aus 3 Entwicklungsstufen, flankiert durch Mentoring bzw. Methodencoaching. Die Projektleiter sind in der Regel Ingenieure, Techniker sowie Meister mit langjähriger Berufserfahrung.

Die Projekte sind in einer klassischen Matrix-Projektorganisation organisiert. Die Projektleiter fungieren quasi als Geschäftsführer auf Zeit.

Standard- bzw. Kernleistungen für die Projekte werden über Rahmenverträge bereitgestellt. Vergaben für Planungs- und Bauleistungen erfolgen über den Einkauf. Dieser verhandelt im Vorfeld die Preis- und Lieferbedingungen.

Die kaufmännischen Aufgaben (Budgetkontrolle, Nachträge, Forecast etc.) werden bislang jeweils vom technischen Projektleiter selbst ausgeführt. Das Unternehmens-Controlling überprüft lediglich die vom Projekt gemeldeten Zahlen und Daten. Eine konkrete Unterstützung für den Projektleiter ist nicht gegeben. Im Lenkungsausschuss werden die vom Controlling vorbereiteten Erlös- und Kostenzahlen durch den Projektleiter vorgestellt.

Die Anzahl an Großprojekten wächst stetig. Der Bedarf an kaufmännischer Unterstützung sowie für Einsatz eines PMOs nimmt zu. Im Bereich der Stromversorgung wird aktuell die Unterstützung bei größeren Projekten durch Commercial Project Manager forciert, entsprechende Stellen sind ausgeschrieben.

## **Unternehmen H**

Tätigkeitsbereich: Kommunales Verkehrs- und Versorgungsunternehmen

Rechtsform: GmbH (Gruppe)

Umsatz: ca. 9,7 Mrd. €. (2023)

Investitionen p.a. ca. 824 Mio. € (2023)

Mitarbeiter: ca. 10.900 Mitarbeiter (2023)

Projekte werden in vier Hauptphasen durchgeführt:

- Strategische Planung (strategische und operative Maßnahmenplanung)
- Vorprojektphase (Genehmigung und Beauftragung)
- Projektdurchführung (Projektsteuerung von Start = Beauftragung bis Abschluss)
- Nachprojektphase (Projektauvaluierung).

Für den Gesamtkonzern wurde im Sommer 2023 ein zentrales PMO mit 10 Mitarbeitern eingerichtet. Die Projekte haben jeweils einen Projektleiter. Eine Projektrahmenrichtlinie ist vorhanden und beschreibt Vorgehensweise und die klassischen Projektrollen, dabei auch die des kaufmännischen Projektcontrollers und des Projekteinkäufers (Bindeglied zwischen Projekt und Facheinkäufer). Das Projektcontrolling ist sowohl strategisch (Unterstützung des Auftraggebers) wie auch operativ (Unterstützung des Projektleiters) ausgeprägt. Das operative Projektcontrolling konzentriert sich auf die kaufmännische Unterstützung/Kostensteuerung und stellt den reibungslosen Ablauf der kaufmännischen Prozesse sicher. Das Claim Management wird sowohl präventiv wie auch korrektiv praktiziert. Es wird an innovativen Vertragsmodellen gearbeitet (z.B. Mehrparteienverträge).

Aktuelle Schwierigkeiten sind mangelnde Planungssicherheit durch Ressourcenknappheit (intern und extern, Personal und Material), aber auch aufgrund Unsicherheiten in politischen Entscheidungsprozessen. Das PM wird im Unternehmen vor allem für Großprojekte weitgehend praktiziert und ist insoweit auch akzeptiert. Das „Projektdenken und -handeln“ ist aber noch nicht für alle Projekte verbreitet und akzeptiert. Es finden Schulungen und Zertifizierungen des Projektpersonals statt, auch für Führungskräfte im Projektkontext.

## 4) Untersuchungsergebnisse im Detail

### Teil I: Projektmanagement

#### 1. Ausprägung PM im Unternehmen:

- PM ist bei 6 Betrieben etabliert
- bei 1 Unternehmen wird PM durch den strategischen Einkauf wahrgenommen
- bei einem Unternehmen ist PM noch nicht so lange etabliert bzw. aufgebaut

#### 2. Organisation der Projekte:

- in 3 Betrieben werden die Projekte dezentral organisiert
- in 3 weiteren Betrieben gibt es keine speziellen expliziten Strukturen
- in einem Betrieb werden die Projekte zentral organisiert
- in einem weiteren Betrieb erfolgt die Organisation über eine eigene Betriebsgesellschaft

#### 3. Internationale Projekte:

In den befragten Unternehmen bis auf einen Sonderfall keine Relevanz.

#### 4. Installation eines PMO im Unternehmen:

- bei 3 Unternehmen ist ein PMO vollständig installiert
- bei 2 Unternehmen ist das PMO nur teilweise und nur bei einzelnen Investitionsarten im Einsatz
- bei 1 Unternehmen werden ext. Dienstleister mit operativen PMO-Aufgaben beauftragt
- in einem weiteren Unternehmen existiert kein PMO

#### 5. Qualifikation der technischen Projektleiter:

- bei 2 Unternehmen wird explizit festgestellt, dass die PL in der Regel gute technische Qualifikation besitzen, allerdings im Kaufmännischen Defizite sichtbar sind.
- auch bei der Projektmanagement-Qualifikation werden teilweise Mängel aufgezeigt.

#### 6. Anwendung einer PM-Richtlinie im Unternehmen:

- bei 5 Unternehmen ist eine PM-Richtlinie etabliert
- bei 2 Unternehmen ist die PM-Richtlinie teilweise, aber nicht durchgängig (...) vorhanden
- in einem Unternehmen existiert bislang kein Regelwerk als PM Vorgabe/ Standard

#### 7. Ausrichtung der Organisation der Projekte:

- überwiegend als Matrix-Projektorganisation ausgerichtet

- ein Unternehmen hat hierzu eine autonome Projektorganisation aufgebaut

## **8. Aufbau und Ablauf der Projektprozesse:**

- in allen Unternehmen (durchgängig) ist ein strukturierter Aufbau und Ablauf der Projekte vorhanden

## **Teil II: Commercial Projektmanagement Ausprägung**

### **9. Ausprägung einer CPM Abteilung (Organisation):**

Nur in einem der befragten Unternehmen ist eine eigene CPM-Organisation vorhanden, die das Projektcontrolling und damit die kaufmännische Abwicklung der Bau-Investitionsprojekte sicherstellt. Die Organisation war ursprünglich im gleichen Bereich wie die Techniker angesiedelt, wurde aus unternehmenspolitischen Gründen dem Vorstandsressort Controlling & Finanzen zugeordnet.

### **10. Kaufmännische Betreuung/Unterstützung der Projekte:**

In 5 von 8 Fällen werden die Projekte von Projektcontrollern begleitet. In den anderen Fällen erfolgt die kaufmännische Unterstützung durch den strategischen Einkauf oder einen Controller aus dem PMO. In einem weiteren Fall überprüft das Unternehmenscontrolling lediglich die aus dem Projekt gemachten Meldungen. Hier müssen die kaufmännischen Aufgaben im Projekt durch den Projektleiter (Techniker) selbst wahrgenommen werden.

### **11. Die Zusammenarbeit zwischen CPM/Projektcontroller und Techniker:**

Die Zusammenarbeit zwischen CPM/Projektcontroller und Techniker erfährt unterschiedliche Ausprägungen. In drei Fällen bei befragten Unternehmen arbeiten CPM und Techniker auf Augenhöhe zusammen. Es gibt eine vernünftige kongruente Aufgabenverteilung, die zielführend für eine erfolgreiche Projektarbeit steht. In vier weiteren Untersuchungen nimmt der CPM bzw. strategische Einkäufer eine unterstützende Rolle im Projekt gegenüber dem Techniker wahr.

### **12. Aufgabenverteilung und -wahrnehmung weiterer Fachbereiche:**

Es gibt unterschiedliche Formen der Involvierung weiterer Fachbereiche wie zum Beispiel Einkauf oder Rechtsabteilung. Entsprechend ist auch die Rollenwahrnehmung unterschiedlich. Die Ausprägung wurde noch nicht weiter untersucht und sollte in der Hauptstudie tiefer analysiert werden.