

Standard für Commercial Project Management

Ein Ergebnis der GPM Fachgruppe Commercial Project Management

Autoren:

Roland Fleissig, Prof. Dr. Hasso Reschke

Standard für Commercial Project Management

Ein Ergebnis der GPM Fachgruppe Commercial Project Management

Herausgeber/Verlag



GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Hauptgeschäftsstelle:
Am Tullnaupark 15
90402 Nürnberg

Hauptstadtrepräsentanz:
Mittelstraße 55
10117 Berlin

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung der Studie – oder Teilen daraus – sind der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. vorbehalten.

© GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (2020)
1. Auflage Mai 2020

ISBN 978-3-924841-81-2
(E-Book)

Autoren:

Roland Fleissig, Prof. Dr. Hasso Reschke

Hinweis:

Bei Veröffentlichungen legt die GPM großen Wert auf einen differenzierten verantwortungsvollen, diskriminierungsfreien und geschlechtergerechten Sprachgebrauch. Wann immer das generische Maskulinum verwendet wird, ist dies als neutrale grammatikalische Ausdrucksweise zu verstehen und impliziert in keiner Weise eine Benachteiligung des anderen Geschlechts. Weitere Informationen zur „gendergerechten Schreibweise“ der GPM finden Sie unter: www.gpm-ipma.de/utilities/impresum_datenschutz.html

Inhaltsübersicht

1. Standard für Commercial Project Management (CPM)	4
1.1 Zielsetzung, Nutzen	4
1.2 Definitionen	4
1.3 Geltungsbereich, Eingrenzungen	5
1.4 Verwendbarkeit	5
2. Organisatorische Gestaltung	6
2.1 Einbindung von CPM	6
2.2 Qualifikation der Stelleninhaber CPM	7
3. Übergeordnete Aufgaben des CPM	8
3.1 Generelle Unterstützungsfunktion	8
3.2 Koordination Fachabteilungen	8
3.3 Generelle Kontrollfunktion	8
3.4 Catch all Verantwortung als übergeordnete Aufgabe	9
3.5 CPM-interne Organisation	9
4. Fachaufgaben	10
4.1 Vorbemerkungen	10
4.2 Planung und Controlling	10
4.3 Kalkulation	11
4.4 Risiko-Analyse und -Management	13
4.5 Vertragsmanagement	14
4.6 Projektspezifische Steuerpflichten	18
4.7 Zahlungsabsicherung und Finanzierung	19
4.8 Fakturierung und Mahnwesen	20
4.9 Reporting	22
4.10 Änderungsmanagement (Change Management)	23
4.11 Projektabschluss und Gewährleistungsphase	24
4.12 Spezielle weitere Anforderungen	25
Literaturhinweise	26
Glossar	27

1. Standard für Commercial Project Management (CPM)

1.1 Zielsetzung, Nutzen

Dieser Standard umfasst die Aufstellung der Aufgaben oder Tätigkeitskomplexe im CPM, die zur Sicherstellung des Projekterfolgs und Vermeidung wirtschaftlichen Schadens erforderlich sind sowie die Festlegung allgemeiner Anforderungen an deren Durchführung. Er soll die Anwendung einheitlicher begrifflicher Definitionen unterstützen.

Die Implementierung von CPM in der jeweils bestgeeigneten Ausprägung soll unterstützt und die Vollständigkeit der erforderlichen organisatorischen Maßnahmen („was ist erforderlich“) sichergestellt werden. Die praktische Umsetzung („wie wird das Ziel erreicht“) ist nicht Gegenstand dieses Standards.

1.2 Definitionen

Commercial Project Management (CPM, deutsch: kaufmännische Projektabwicklung) im Sinne dieses Standards umfasst die Gesamtheit aller administrativen und kaufmännischen Tätigkeiten im Projektmanagement (PM), die den kommerziellen Erfolg des Projekts sicherstellen sollen. (**Aufgabenspanne**)

CPM bezeichnet, soweit im konkreten Fall als solche eingerichtet, die Organisationseinheit oder Funktion, der die verantwortliche Wahrnehmung aller aus dem Projekt resultierenden administrativen und betriebswirtschaftlichen Aufgaben in Ausführung und/oder Koordination der relevanten Fachabteilungen und Funktionen obliegt.

CPM ist zuständig für den nicht-technischen, insbesondere den administrativ-betriebswirtschaftlichen Bereich von Projekten. Es trägt die Verantwortung für vollständige, rechtzeitige, sachgerechte und projektbezogene Erfüllung der generell und aus dem Projekt erwachsenden Aufgaben und Anforderungen in diesem Bereich. (**Organisationseinheit**)

Gebräuchliche Bezeichnungen sind neben CPM, insbesondere bei unternehmensspezifisch gesetzten Schwerpunkten u. a.: Contract(s) Management, kaufmännischer Vertrieb, kaufmännische Auftragsabwicklung, Project Controlling, Order handling.

Commercial Project Manager (CPMgr) bezeichnet die Person (in einer Organisation), die für ein oder mehrere Projekte die projektorientierte Erfüllung der hier beschriebenen Aufgaben des CPM ausführt und/oder die Fachabteilungen und Funktionen steuert, koordiniert und damit den Projekterfolg absichert (Klammerfunktion). Er/sie ist ein essentieller Teil des Projektteams. (**Funktion**)

Gebräuchliche Benennungen sind: Commercial Project Manager, Projektkaufmann/-frau, Contract Manager, Baukaufmann/-frau, weitere.

Innerbetriebliche Verwendbarkeit (Grundlage für)

- spezifische innerbetriebliche Ausgestaltung/Detaillierung/Ergänzung
- Erstellung von Stellenbeschreibungen und Organisationshandbüchern, Ermittlung Anforderungsprofile und spezifischer Personalbedarf, Stellenausschreibungen und Bewerberbeurteilung
- Einarbeitung neuen Personals
- Innerbetriebliche Fortbildung
- Personalbeurteilung und -entwicklung
- Innerbetriebliche Organisationsanalysen und -entwicklung (Schwachstellenanalyse, Audits)
- Sicherstellung der Vollständigkeit der erforderlichen Zuständigkeits- und Durchführungsregelungen

4.4 Risiko-Analyse und -Management

4.4.1 CPM stellt sicher, dass eine **formalisierte**, projektspezifische umfassende **Risiko-Analyse** durchgeführt wird, die alle Risikoarten umfasst. Das sind insbesondere (soweit bei dem jeweiligen Projekt zutreffend), jedoch nicht ausschließlich:

- Zahlungsrisiken jeglicher Art (Ausfallrisiko, Moratorien, Währungsschwankungen, Verfall von Sicherheiten)
- technische Risiken wie mangelnde Betriebsbewährung bzw. Erprobung der eingesetzten Technik/ Technologie hinsichtlich kommerzieller Auswirkungen

GPM Standard für Commercial Project Management

- allgemeine (nichttechnische) Realisierungsrisiken wie Ausfall oder Schlechtleistung von Lieferanten oder anderen Projektpartnern, mangelnde kundenseitige Voraussetzungen, sonstige Risiken aus dem Kundenvertrag
- politische/Genehmigungsrisiken, Gesetzesänderungen, Änderungen im Regelwerk
- klimatische oder anderweitig standortbedingte Risiken

4.4.2 CPM bewertet die jeweilige Risikohöhe für Risiken in seinem Kernbereich selbst. Für die Bewertung der anderen Risiken stellt CPM sicher, dass diese ermittelt und **transparent gemacht** werden und prüft diese im Rahmen des eigenen Erfahrungshorizonts auf Plausibilität.

4.4.3 Soweit sinnvoll und möglich, sollen die Risiken **in Geld bewertet** werden. Die Erfassung in der Mitkalkulation unterliegt den Regeln des jeweiligen angewendeten Rechnungslegungs-Standards; jedoch sind die Risiken in Geld auch dann transparent darzustellen, wenn sie nach diesen Standards nicht bilanziell berücksichtigungsfähig sind.

4.6 Projektspezifische Steuerpflichten

4.6.1 CPM stellt sicher, dass die projekt- und länderspezifischen Steueranforderungen erfüllt werden, auch wenn dies in der vollumfänglichen Verantwortung der Steuerabteilung liegt. CPM stellt sicher, dass frühzeitig im Projektverlauf die steuerliche Behandlung, insbesondere Umsatzsteuern, Ertragssteuern und Individualsteuern sowie die Form deren Ermittlung und Erhebung geklärt wird. Dazu zählt in der Regel die Erstellung eines steuerlichen Abwicklungsmodells im Vorfeld der Projektabwicklung, das die Anforderungen der jeweiligen Steuergesetze (**Steuer-Compliance**) ganzheitlich darstellt.

4.6.2 Soweit für die steuerliche Behandlung verschiedene Alternativen bestehen, stellt CPM eine vergleichende Bewertung unter Kosten- und Risiko-Gesichtspunkten sicher und führt eine **Entscheidung der Geschäftsleitung** herbei.

4.6.3 CPM stellt sicher, dass die internen und externen Projektbeteiligten über **Implikationen des steuerlichen Abwicklungsmodells**, insbesondere deren Mitwirkungspflichten informiert werden. CPM prüft, ob das Abwicklungsmodell Implikationen, insbesondere Mitwirkungspflichten für den Kunden bedeutet und stimmt diese mit dem

Kunden ab. Das gilt speziell für die Behandlung von Umsatzsteuern bei der Fakturierung.

4.6.4 Bei langlaufenden Auslandsprojekten bedingt das Erfordernis der Einhaltung der lokalen Steuergesetze bzw. des jeweiligen DBA je nach Abwicklungsmodell besondere **steuerliche** (umsatzsteuerliche oder ertragssteuerliche Betriebsstätte) oder auch handelsrechtliche **Registrierungen**.

CPM veranlasst oder organisiert diese Registrierungen, in der Regel unter Einschaltung eines Beraters. CPM beschafft die erforderlichen Angaben und Projektdaten und handelsrechtliche Bescheinigungen. CPM veranlasst die erforderlichen Beschlüsse und Erklärungen.

4.6.5 CPM sorgt dafür, dass die **Projektstruktur** und die Erfassung der buchhaltungsrelevanten Daten dafür geeignet sind, Betriebsergebnisse nach den jeweils anzuwendenden Steuer- und Rechnungslegungsvorschriften zu ermitteln und beschafft die notwendigen Daten selbst. CPM stellt sicher, dass die wirtschaftlichen Aktivitäten im jeweiligen Land gemeldet und versteuert werden.

4.6.6 CPM stellt sicher, dass die erforderlichen Daten für die Transferpreisdokumentation zeitnah erfasst werden und zum Projektabschluss liquide zur Verfügung stehen. Weitere Aufgaben von CPM zur Sicherstellung von Transferpreisvorschriften sind unter Vertragsmanagement und Projektabschluss aufgeführt.

4.7 Zahlungsabsicherung und Finanzierung

4.7.1 CPM erstellt ein **projektspezifisches Konzept zur Absicherung** der Zahlungen des Auftraggebers unter Beachtung einer unternehmensinternen allgemeinen Richtlinie. Das Konzept berücksichtigt auch mögliche Risiken der Umgehung von Zahlungssicherheiten (→unfair calling) durch den Kunden.

4.7.2 CPM beschafft bestmögliche Informationen zur Beurteilung der **Bonität** des Auftraggebers und des länderspezifischen und branchenspezifischen **Ausfallrisikos** bei Rating-Agenturen, Banken, Medien. Dazu zählen quantitative (Wahrscheinlichkeits-) Kennzahlen (Ratings, Gradings) sowie qualitative Indikatoren wie Stabilität der Unternehmensstruktur, eigene Zahlungserfahrungen, allgemeine Markterfahrungen, Zyklizität und Reife des Marktes, in dem der Auftraggeber tätig ist.

4.7.3 CPM veranlasst, dass das Ausfallrisiko durch die vertragliche Vereinbarung mit dem Kunden minimiert wird, soweit durchsetzbar, in Form von **Vorleistungen** (angemessenen Fortschrittszahlungen) des Kunden oder Zahlungsgarantien.

4.7.4 Für den Fall, dass das Zahlungsrisiko durch **Akkreditive** abgedeckt oder minimiert werden soll, prüft CPM die Akkreditivbedingungen auf Umsetzbarkeit, insbesondere hinsichtlich der geforderten Dokumente und Nachweise, sowie alle weiteren

GPM Standard für Commercial Project Management

Anforderungen vor und führt oder unterstützt, auch mit eigenen Vorschlägen die jeweiligen Verhandlungen mit dem Auftraggeber. Auf Kompatibilität der vertraglichen und Akkreditivformulierungen ist zu achten. Ungünstige Akkreditivbedingungen sind in der Vertragsformulierung zu vermeiden oder, wenn nicht möglich, ggf. in der Risiko-Analyse zu berücksichtigen.

4.7.5 Soweit Bestandteil des Absicherungskonzeptes, veranlasst CPM die Eindeckung von **Kreditversicherungen** öffentlicher oder privater Versicherer. CPM bearbeitet die Anfrage beim Kreditversicherer und Kreditinstitut und beschafft die erforderlichen Dokumente und Nachweise. CPM verhandelt die projektspezifischen Versicherungsbedingungen und prüft die Implikationen für andere Projektbeteiligte wie Beschränkungen bei der Beschaffung, Vorbehalte bei der Lieferung, Vorlage von Dokumenten und sonstige Obliegenheiten.

Bestellung

Der vollständige „Standard für Commercial Project Management“ umfasst 31 Seiten und ist als E-Book verfügbar.

Für Nicht-Mitglieder der GPM zum Preis von 19,90 € (inkl. MwSt.), für GPM Mitglieder (über ihren Mitglieder-Login) kostenfrei.

Bestellung für Nicht-Mitglieder:

<https://www.gpm-ipma.de/publikationen/publikationsuebersicht/informationen-zur-publikation/standard-fuer-commercial-project-management>

Bestellung für GPM Mitglieder:

Im Mitgliederbereich ist das E-Book unter Service > Studien und Publikationen zu finden.