

## Die Rolle des Auftraggebers im Projektmanagement – Teil 2

# Die Besonderheiten bei externen Projekten

von Reinhard P. Oechtering

Dem Projektauftraggeber kommt im Zusammenspiel mit dem Projektleiter und den Projektteammitgliedern eine Schlüsselrolle zu, die erfahrungsgemäß oft nicht ausreichend gelebt wird. Abhängig von der Projektart und dem Projektumfeld hat sie für den Projekterfolg eine mindestens ebenso entscheidende Bedeutung, wie die Rolle des Projektleiters. Nachdem der erste Teil des Beitrags die Auftraggeberverantwortung für intern vergebene Projekte systematisch herleitete, beschäftigt sich dieser zweite Teil mit der Auftraggeberrolle und deren Besonderheiten bei extern beauftragten Projekten.



**Reinhard P. Oechtering**

Dipl. Informatiker (FH), Dipl. Volkswirt und PMP. Selbständiger Berater mit Schwerpunkt SW-Entwicklungsprojekte in der Finanzbranche.

Kontakt: [info@merathor.de](mailto:info@merathor.de)

Mehr Informationen unter:  
[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

Die nachfolgenden Überlegungen gelten prinzipiell auch für Unternehmen, die Projektleistung "intern" über klar definierte Bereichsverrechnungsgrenzen hinweg beauftragen. Tauchen jedoch ernsthafte Projektprobleme auf, gibt es einen wesentlichen Unterschied: In einem real externen Verhältnis wird in diesem Fall mit härteren Bandagen gekämpft (am Ende steht die gerichtliche Auseinandersetzung). Deshalb kommt dem Vertragsmanagement hier eine höhere Bedeutung zu, um mögliche Projektprobleme möglichst schon im Vorfeld auszuschließen (Oechtering, 2005).

Die Frage nach dem externen Auftraggeber stellt sich, wenn ein Unternehmen (Kunde) einen Auftrag an einen externen Lieferanten (Auftragnehmer) vergibt – wobei der Lieferant den Projektleiter auf werkvertraglicher Basis stellt. Nahe liegend ist der Gedanke, dass ein Manager des Kunden die Rolle des Projektauftraggebers ausfüllen kann. Schließlich bestimmt der Kunde die Leistung und redet beim Termin sowie der Preisgestaltung entscheidend mit – alles Dinge, die zu den (im ersten Teil des Beitrags beschriebenen) Hauptaufgaben des Projektauftraggebers gehören. Die weiteren Aufgaben – einen geeigneten Projektleiter zu ernennen und diesem die erforderlichen Ressourcen zuzusagen – kann der externe Auftraggeber des Kunden allerdings nicht erfüllen. Einerseits ist das über Firmengrenzen hinweg nicht möglich, andererseits würde es die Werkverantwortung des Auftragnehmers untergraben. Diese Aufgaben kann also nur ein interner Manager des Auftragnehmers selbst erfüllen. Dieser muss für die gesamte Laufzeit des Projekts als interner Projektauftraggeber ernannt werden und ist die erste Anlaufstelle für Projektprobleme. Letztlich muss er die Wirtschaftlichkeit des Projekts aus Auftragnehmersicht sicherstellen und versuchen, die Auftragnehmersicht im Lenkungsausschuss mit dem Kunden angemessen zu vertreten.

## Zwei Auftraggeber – geteilte Verantwortung

Die Aufgaben und die spiegelbildlich mit ihnen verbundenen Verantwortlichkeiten des Auftraggebers teilen sich bei extern vergebenen Projekten folglich zwangsweise auf. Um ein Gesamtbild zu erhalten, ist zu prüfen, welche Verantwortlichkeiten beim internen Manager des Auftragnehmers (im Weiteren als interner Projektauftraggeber bezeichnet) und welche beim (externen) Auftraggeber des Kunden liegen (Tabelle 1). Besonderheiten fallen vor allem in den nachfolgend genannten Bereichen auf.

## Budgetbereitstellung

In den beiden beteiligten Unternehmen findet die Bereitstellung des Budgets trotz des identischen Preises unter verschiedenen Voraussetzungen statt. Beim externen Auftraggeber fallen zusätzliche interne Aufwände an, die er zum Projektkaufpreis addieren muss. Der Auftragnehmer hingegen unterscheidet zwischen Verkaufspreis und internem Budget. Möglicherweise will der Auftragnehmer den externen Auftraggeber – unabhängig vom aktuellen Projektabschluss – dauerhaft als Kunden gewinnen und entschließt sich z.B., dem Projekt(-leiter) dafür zusätzliche Gelder zur Verfügung zu stellen.