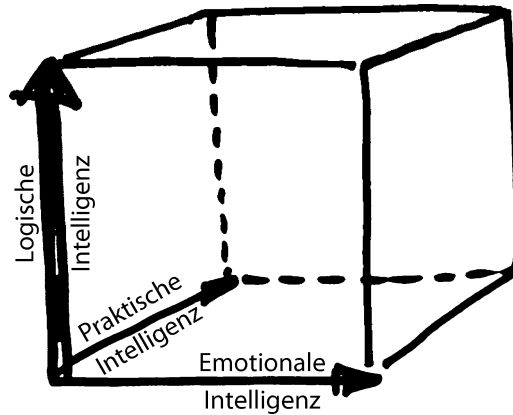


Logische Intelligenz



1. Potenzial & Transparenz:

Vor dem Start: Ist-Situation klären – die Pipeline

2. Ziele & Kennzahlen:

Messbare Ziele formulieren

3. Kunden- & Projekt-Übersicht:

Der Status quo auf einer Seite – die Erfolgsplattform

4. Systemisch & ganzheitlich:

Den Rahmen und das Ganze im Blick behalten

5. IT-System & Datenpflege:

Datenvolumen und Zeitaufwand klein halten

6. Ressourcen & Einsatz:

Nicht mit Manpower geizen

7. Aktionsprogramm & Projektaufbau:

Klare Zeitstrukturen und Verantwortlichkeiten schaffen

8. Too Much & Strapazierfähigkeit:

Projekte überschaubar halten

9. Integration & Konvergenz:

Projekte aufeinander abstimmen

10. Investment & Dynamik:

Den Einsatz nicht zu knapp bemessen

Geschickt planen

Logisches Geschick, Planungskompetenz, Stringenz im Denken, Konzeptwissen – das sind Merkmale logischer Intelligenz, die der Resulter zum Gelingen eines Projekts einfließen lässt. Jedoch nur zu wissen, dass „eins plus eins gleich zwei“ ist, Systematiken aufzustellen und anzuwenden, genügt nicht. Projekte verlangen Lösungen, die eine komplexe Struktur besitzen. Deshalb sind Virtuosität und Kreativität im Einsatz der möglichen Mittel und Wege gleichfalls erforderlich.

Mathematik ist logisch. Und trocken. Das denken wir seit der Schulzeit. Doch Logik ist alles andere als eine trockene Übung, vielmehr ist Logik ein hochkreativer Denkprozess. Von einer Konstante ausgehend eröffnen logische Aspekte, auf verschiedenste Weise miteinander kombiniert, immer neue Optionen. Wie beim Schachspiel. 32 Figuren sind auf 64 Feldern zu bewegen. Nach Schema F vorzugehen, funktioniert nur einige wenige Züge lang. Dann ist die Eröffnung beendet, und was dann folgen muss, ist reine Kreativität. Könnte man auswendig gelernte Schrittfolgen zur Anwendung bringen, wäre das Schachspiel langweilig. Schnell wäre jede Partie gespielt. Das wissen Schachfans auf der ganzen Welt seit zig Jahren zu verhindern. Die ersten spannenden Partien der Großmeister datieren noch aus dem 19. Jahrhundert. Heute spielen Menschen mit ebenso viel Enthusiasmus gegen Computer immer wieder neue Spiele – einfallsreich, nicht nach alten Mustern und schon gar nicht nach mathematischen Formeln. Und jetzt sind Sie am Zug.

1 Potenzial & Transparenz: Vor dem Start: Ist-Situation klären – die Pipeline

Wissen, was Sache ist

Klare, transparente Informationen und Eckdaten über Potenziale für Projektaufträge und -ergebnisse – diese griffige Formel beschreibt kurz den ersten Schritt auf dem Weg zum erfolgreichen Projektverlauf. Liegen diese Daten vor, steht der Sieger bereits am Start fest. Wer dagegen hier schon versagt und im Nebel herumstochert, wie leider allzu häufig festzustellen ist, bereitet schon früh seine Niederlage vor. Die unvermeidliche Katastrophe kann bei ungenügender Würdigung der wesentlichen Aspekte zur Klärung der Ist-Situation bereits in dieser frühen Phase gut erkannt werden. Und die Konsequenzen sind so eindeutig wie nachhaltig: Kein Auftrag, kein Job – mit den bekannten weiteren Auswirkungen. Unklare Potenziale verheißen trübe Aussichten.

Stages	10 Projekte Projektvolumen \times WKT = Umsatz
Ansprache – Kontakt	Projekt 1 \times Mio \times WKT = y Projekt 2 \times Mio \times WKT = y
Briefing	Projekt 3 \times Mio \times WKT = y Projekt 4 \times Mio \times WKT = y
Diagnose + Politik	Projekt 5 \times Mio \times WKT = y Projekt 6 \times Mio \times WKT = y
Konzept – Idee – Lösung	Projekt 7 \times Mio \times WKT = y
Proposal – Angebot	Projekt 8 \times Mio \times WKT = y Projekt 9 \times Mio \times WKT = y
Präsentation	Projekt 10 \times Mio \times WKT = y
Closing	
Resultate	

Abb. 3 Pipeline

Dabei ist das richtige Vorgehen eigentlich ganz simpel. Nur wer Transparenz über zu erzielende Potenziale hat, kann auch Erfolg haben. Deshalb ist die erste Voraussetzung zur erfolgreichen Durchführung eines Projekts eine klare Diagnose der Ist-Situation. Mir dem Ziel, schon am Anfang zu wissen, was Sache ist, zu wissen, wo man exakt steht. Das hört sich sehr banal an, kann aber anscheinend nicht oft genug betont werden. Starten Sie auf keinen Fall ein Projekt, wenn Sie den Stand der Dinge nicht exakt kennen. Alles andere wäre ein Lotteriespiel und hat nichts zu tun mit seriösem Vorgehen, das am Ende Erfolg bringen soll.

Auf Seite eins steht die Pipeline

Wie verschaffen Sie sich diesen Überblick? Ganz einfach, denn es gibt ein geeignetes Instrument, das Ihnen diese Informationen liefern kann, welches das genaue Wissen über den Status quo vermitteln kann. Es ist gleichermaßen praktisch zu handhaben und wirksam, und es hat einen einprägsamen Namen. Es ist die *Pipeline* (Abb. 3).

Dieses Stufenmodell, auf dem eine Erfolg versprechende Akquisition immer beruhen sollte, zeigt Ihnen klar und übersichtlich, welche Kunden bzw. Projekte sich in welcher Akquisitionsphase befinden. Sie gibt zudem Aufschluss darüber, welches Potenzial in den einzelnen Kunden steckt. Alles, was Sie tun müssen, ist, einen Blick darauf werfen.

Die Stufen spiegeln den chronologischen Ablauf einer Kunden- bzw. Auftragsakquise wider. Vom Kontakt, dem Aufschließen des Kunden über eine

Phase der Informationsgewinnung bis hin zum Angebot, Closing und dem eigentlichen Resultat. Die Anzahl der Stufen kann variieren. Es hängt immer von Ihrer speziellen Art des Geschäfts ab (Produkt, Kundenbedarf und -Situation usw.) und bleibt Ihnen selbst überlassen, wie viele Stufen Sie auf dem Weg zum Abschluss als relevant erachten. Möglicherweise halten Sie es für ratsam oder nötig, für die Phase nach dem Briefing weitere Stufen einzuplanen, oder es erübrigen sich andere Schritte.

Mit entscheidend ist, welches Volumen der jeweils anstehende Auftrag hat. Natürlich dürfen Sie die Folgekosten bei der Bewertung der potenziellen Aufträge nicht außer Acht lassen. Mit einem Blick auf die Pipeline haben Sie sofort eine Information über den zur Verfügung stehenden Spielraum.

Wenn Sie die Pipeline als Trichter von oben nach unten lesen, können Sie Schlüsse ziehen, wie sich die Abschlussquote des Einzelnen gestaltet. Wie verhält sich die Quote eines Teams, wie die Quote einer gesamten Organisation? 1 : 3, 1 : 4 oder vielleicht nur 1 : 10, also ein Abschluss pro zehn Interessenten. Haben Sie diese Informationen in dieser Genauigkeit erfasst, können Sie entsprechende Maßnahmen ergreifen und gegensteuern. Aber nur dann. Wenn Sie nämlich nicht wissen, auf welchem Bahnsteig Sie jemanden abholen sollen oder auf welchem Bahnsteig Sie in den Zug einsteigen müssen, sind Sie zum Scheitern verurteilt. Ihr Handeln ist sinnlos, führt in die Irre, ein Erfolg wäre rein zufällig.

Machen Sie sich aber nichts vor. Wissen, was Sache ist, dazu gehört, sich absolut im Klaren darüber zu sein, dass jedes Wissen, jede Information dem Gesetz der Zeit gehorcht, also stetig, mit jedem Moment einem Alterungsprozess unterliegt. Die Zeit macht keine Pause, sie vergeht mit jeder Sekunde, geht unaufhaltsam weiter. Demzufolge sind alle Informationen und deren Basis unzuverlässig bzw. nicht ausreichend, weil vergänglich. Den Stand der Dinge also wie eine Art Naturgesetzlichkeit zu behandeln, wäre fatal. Dennoch bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als von den vorliegenden Zahlen auszugehen. Sie brauchen diese Informationen, um genau hinsehen zu können. Orientieren Sie sich deshalb am Status quo mit der Gewissheit darüber, dass dieser ein sehr nahes Verfallsdatum hat und rasch eine andere Gestalt annehmen kann, auf die Sie dann genauso flexibel reagieren müssen.

Wer möchte nicht zu jedem Zeitpunkt wissen, einen Überblick darüber haben, wo er steht? Nutzen Sie diese Form der Darstellung. Erkennen Sie in der Pipeline aber nur ein Tages-, ein Stundeninstrument, das Ihnen zu jeder Zeit diesen Informationsgehalt darlegt, das immer zu Rate gezogen, abgerufen werden kann, weil es stets transparent bleibt. Es ist viel mehr als eine bloße, abstrakte Abbildung, eine Illustration, die nur ab und zu in das Blickfeld der Betrachtung rückt. Die Pipeline steht auf der Agenda des erfolgreich Handelnden immer auf der ersten Seite ganz oben.

Aktuelle/potenzielle Projekte/KundenStages	A 10	B 10	C 10
Ansprache – Kontakt	5		
Briefing	3		
Diagnose + Politik	1	4	
Konzept – Idee – Lösung		3	
Proposal – Angebot		3	
Präsentation			4
Closing			6
Resultate			

Abb. 4 Pipeline aufgeschlüsselt nach Verkäufer bzw. Verkaufsteams

Situationen erkennen und Konsequenzen ziehen

Sie können Pipelines pro Verkäufer bzw. Akquisiteur oder pro Verkaufsteam einrichten. In Abb. 4 erkennen Sie drei Pipelines mit jeweils zehn Kunden, die je einem Akquisitionsteam oder einem Verkäufer zugeordnet sind. Während bei Team A die meisten Kunden bzw. Projekte sich in der Startphase versammeln, ist Team B dabei, Konzepte und Angebote zu erstellen, und Team C kann sich in Kürze über Abschlüsse freuen. Doch berücksichtigen Sie dabei die Dauer der einzelnen Phasen. Nur so können Sie realistisch einschätzen, wann der erhoffte Erfolg eintreffen wird. Noch etwas wird hier deutlich: Je mehr Kundenpools Sie hier eintragen können, desto ruhiger werden Sie schlafen können.

Der Pipeline kann zudem eine Kundenbewertung untergelegt werden, so dass sie gleichzeitig Aufschluss darüber gibt, welche Art der Kundenbetrachtung zum jeweiligen Analyse-Zeitpunkt die richtige ist. Entsprechend aufgeschlüsselt vermittelt Ihnen die Pipeline auf anschauliche Art und Weise, wie der Einzelne, wie ein Team, wie eine Organisation sich systematisch am Markt orientiert, wie professionell Kunden aufgeschlossen werden können.

Es ist auch empfehlenswert, die einzelnen Projekte oder Kunden, die in der Pipeline abgebildet sind, nach Wahrscheinlichkeit einzutragen und zu gewichten. Auf einer Seite können Sie also zusammenfassen, mit welcher Wahrscheinlichkeit Sie bei welchem Kunden welches Volumen abschöpfen können und mit welchen Hindernissen Sie rechnen müssen.

Zielen Sie auf eine stärkere Produktorientierung oder müssen Sie bei den Produkten deutlicher differenzieren, so arbeiten Sie mit „Halten“, „Wachsen“, „Basis“. Dann ist es durchaus sinnvoll, die Pipeline anders zu strukturieren und das Gesamtpotenzial pro Kunde nach Produkten bzw. Produktkategorien zu ermitteln. Abb. 5 zeigt eine solche Variante, wie sie in einem Stahl verarbeitenden Unternehmen zum Einsatz kommt.

Wie Sie das Instrument auch gestalten und gewichten, immer können Sie erfassen, ob die Pipelines gefüllt sind, ob genug Potenzial vorhanden ist oder mit welcher Quote jeder einzelne Verkäufer im Abschluss rechnen kann. Daraus können Sie dann Ihre nächsten Aktionen und Handlungen ableiten: Ob Sie beispielsweise stärker in Richtung Pipeline-Filling arbeiten sollten, weil sich Ihre Aktivitäten zu sehr irgendwo in der Mitte sammeln, was verhindert, dass Sie Angebote machen können. Ebenso erkennen Sie ganz schnell, warum Sie nicht im gewünschten Maße vorankommen, obwohl Angebote vorliegen und ihr Hauptaugenmerk im Closing liegt. Diese Stufen, die sehr kritische Erfolgsfaktoren darstellen, können mit diesem effizienten Instrument sehr sauber festgehalten und bewertet werden.

Die Pipeline hilft Ihnen, das Delta – die Differenz zwischen Ihrem Ziel und dem tatsächlichen Projektvolumen – zu erkennen.

Sie wollen wissen, wo Sie bei jedem Einzelnen stehen, bei jedem Team, in den Organisationen. Was ist möglich? Wie darauf reagieren? Welche Konsequenzen daraus ziehen? Welche Ableitungen für Handlungsschritte ergeben sich zwingend daraus? Ohne geeignete Informationen geht das nicht. Und die erhalten Sie, wenn Sie sich die Wahrscheinlichkeitsgewichtung anschauen und das Delta ins Verhältnis zur Zielsetzung des Jahres, orientiert nach Umsatz und Profit, setzen. Anhand des Auftragseingangs und der Abschlussquoten der Akquisiteure können Sie sofort beurteilen, ob der Erfolg auch in den Folgejahren sichergestellt ist.

Das wesentliche Merkmal der effizienten Transparenz der Pipeline ist ihre sehr unaufwendige visuelle Gestaltung. Sie brauchen keine langen Vorlauf- oder Einarbeitungszeiten, keine künstlerischen Fähigkeiten oder zusätzlichen Zeitaufwand. Rasch können Sie in diesem Schema die Projekte der Kunden, die Sie betreuen, die Sie kennen, die Sie planen, dort eintragen, wo sie stehen. Wer diesen geringen Aufwand nicht betreibt, wer dazu nicht in der Lage ist oder das nicht leisten will, weiß sowieso nicht, was er auf dem Feld der Wirtschaft tut und was er in einem Unternehmen zu suchen hat.

Mit Zahlen Verwirrung schaffen

Wie anders sieht jedoch die Realität vielerorts aus. Sicher, an Zahlen und auch an der Bereitschaft, herumzurechnen, herrscht kein Mangel. Da lässt man sich

① Kunden	②* Potenzial		③ Vorjahr		④ Wettbewerb	⑤ Geschäftsjahr		⑥* H oder W	⑦ Vereinbarung in Prozent	⑧ Zeit
	Umsatz	Marge	Umsatz	Marge		Umsatz	Marge			
	Bleche		Bleche			Blech				
	Stangen		Stangen			Stange				
	Rohre		Rohre			Rohr				
	Total		Total			Tota				
	Bleche		Bleche			Blech				
	Stangen		Stangen			Stange				
	Rohre		Rohre			Rohr				
	Total		Total			Tota				
	Bleche		Bleche			Blech				
	Stangen		Stangen			Stange				
	Rohre		Rohre			Rohr				
	Total		Total			Tota				
	Bleche		Bleche			Blech				
	Stangen		Stangen			Stange				
	Rohre		Rohre			Rohr				
	Total		Total			Tota				
②* Werkstoffe und Abmessungen unserer derzeitigen Lieferwerke / ⑥* H = Haltekunden, Lieferanteil 60 Prozent und W = Wachstumskunden, Lieferanteil unter 60 Prozent										

Abb. 5 Pipeline mit stärkerer Produktorientierung

nicht zwei Mal bitten. Zahlen allein schaffen aber vor allem Verwirrung, wenn damit lediglich herumhantiert wird.

So liegen dann oft nur die leider allzu üblichen Auftrags-, Umsatz- und Gewinn-Zahlen exakt vor. Die Zahlen können rauf- und runtergerechnet werden. Man wird nicht müde, sie nach Produkten und Lösungen zu differenzieren, nach den unterschiedlichsten Schlüsseln aufzubrechen.

Doch wer genau hinschaut, muss feststellen: Solche Machwerke sind nicht transparent genug, sind meist nur teilgepflegt, undifferenziert, liefern nicht den gewünschten Informationsgehalt. Es mangelt an Präzision, an Genauigkeit. Man kann nichts damit anfangen. Die Differenzen sind nicht errechnet, die Quoten und Wahrscheinlichkeiten werden nicht oder nur unzureichend gewichtet. Stattdessen wird häufig nur der Umsatz erfasst, der Umsatz pro Tag, Halbjahr, Jahr, der wiederum mit dem des Vorjahres verglichen wird. Das Gleiche passiert mit dem Gewinn. Die Differenzierung erfolgt nach Produkten. Das Controlling überschlägt sich manchmal geradezu in unerhörten, aberwitzigen Differenzierungen. Dort herrscht der pure Fleiß. Keine Mühe und kein Aufwand werden gescheut. Doch das Allerwichtigste wird vergessen: eine optisch gelungene, Aufschluss gebende Darstellung mit genauen Angaben darüber, an welchem Punkt sich die geschäftlichen Aktivitäten exakt befinden und wo die einzelnen Produkte in ihrem Erfüllungsmaß pro Monat und Zeiteinheit wirklich stehen.

Vertuschen ist nicht clever

Das gerade beschriebene Stochern im Nebel geschieht aber weniger aus Unfähigkeit der Zuständigen. Vielmehr ist nicht selten Selbstschutz der Grund dafür. Eine höhere Transparenz der Zahlen wird auf keinen Fall gewünscht. Denn selbstredend vermitteln exakte Zahlen natürlich auch genaue Angaben darüber, welche Leistungen an welchem Arbeitsplatz gar nicht oder nur unzureichend erbracht werden. Also jongliert man mit den Zahlen möglichst im Allgemeinen herum und verhindert, dass irgendwelche Rückschlüsse daraus gezogen werden können. Zahlen lügen ja nicht, wohl aber die Interpretationen und die Zahlenleser.



So versteckt man sich lieber in den Grautönen, bleibt ungenau, vermeidet Aktualität und vertuscht, wo es nur geht. Dieses Vorgehen lässt sich schon fast als eine Finanzfälschung bezeichnen, wenn so konkrete Informationen, wie sie eine Pipeline liefern kann, eben nicht in der entsprechenden Exaktheit vorliegen.

Kein Versteckspiel

Wer keine Pipelines pflegt, trifft sich gern mit Seinesgleichen in Meetings und verbreitet die Mär von den Unwägbarkeiten und von den Umständen, warum etwas nicht ging, aber warum es bald gehen wird. Oder es werden vor allem andere als die Schuldigen dafür ausfindig gemacht, wenn überhaupt nichts funktioniert. Beliebt ist auch die Rechtfertigung, dass der sich ständig bewegende Markt für den persönlichen Misserfolg verantwortlich ist.

Es ist traurig, dass zum Unternehmeralltag in Deutschland immer noch diese nicht enden wollenden Meetings gehören, in denen nur von Problemen gesprochen, von Projekt zu Projekt lamentiert wird. Es wird diskutiert über die Gesamtheit, pro Kopf und pro Team usw., bis man schließlich und scheinbar ganz genau auf den Punkt gekommen ist. Diese Treffen sind sinnlos, wenn sie ohne exakte Informationen und somit ohne Projekttransparenz durchgeführt werden. Außerdem schießen sie völlig am Ziel vorbei. Ein Vergleich: Stellen Sie sich ein zwei Jahre altes Kind vor. Weil die Mutter es sucht, schließt es die kleinen Augen und juchzt vor Freude über seine Idee, dass nun, da es ja selbst nichts mehr sieht, die Mutter es wohl auch nicht finden wird. Welch ein Spaß ... Hören Sie auf mit dem Versteckspiel!

Potenzial & Transparenz

-  Es liegen die allgemeinen Umsatz-, Profit- und Auftragszahlen vor. Die Stufen zur Auftragserreichung (Pipeline) sind nicht ausreichend differenziert und meist nur teilgepflegt. Das Verhältnis IST zu Resultat ist nicht nach Quote und Wahrscheinlichkeit gewichtet.
-  Pro Verkäufer liegt die top gepflegte, aktuelle Pipeline vor. Pipeline-Stufen: Kontakt – Briefing – Diagnose – Idee – Angebot – Präsentation – Closing – Resultat. Jedes Projekt in der Pipeline ist nach Wahrscheinlichkeit gewichtet exakt eingetragen. Die Quote (1 : 3 oder 1 : 4, ...) rechnet zudem das genaue Delta aus. Diese IST-Plattform ist zwingend zur Ermittlung des Status quo.

2 Ziele & Kennzahlen: Messbare Ziele formulieren

Goal

Viele englisch sprechende Manager sind sportbegeistert, ohne gleich Fan oder Mitglied eines Sportvereins zu sein. Sie sprechen von „Goal“. Dabei meinen sie aber keine Tore, also Treffer zum Beispiel beim Fußball, sondern Ziele wie Unternehmensziele oder Projektziele. Goal bezeichnet im Englischen sinnigerweise beides, Tore beim Sport und Ziele. Das macht eher klar, worum es geht. Ob aber englisch oder deutsch, überall gilt: Ohne Ziele gibt es keine Treffer. Wer nicht weiß, wo das Tor steht, kann es nicht treffen.

Wie im Sport, so in den Unternehmen und im Management: Wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg dorthin nicht finden, ist der Verlierer. Diese einfache Erkenntnis wird im betrieblichen Alltag oft nicht beachtet. Häufig sind Mitarbeitern die Unternehmensziele oder sogar die Zielsetzungen ihrer eigenen Abteilung, ihrer eigenen „Family“, nicht bekannt. Dies ignorierend erwarten Vorgesetzte dennoch alle Anstrengungen ihrer Mitarbeiter zur Erreichung dieser imaginären Ziele. Fromme Wünsche, bar jeden Bezugs zur Praxis.

Ziele statt Illusionen und Insolvenz

Ohne Ziele gibt es aber keine Zukunft. Denn ein Ziel liegt in der Zukunft, und man beabsichtigt, es zu erreichen. Welche Kriterien muss ein Ziel erfüllen? Es lässt sich in puncto Qualität und Quantität klar definieren, ist höherwertiger als das Bisherige und bietet somit gute Gründe, warum es erstrebenswert ist, zum Ziel zu gelangen. Es ist auf gangbarem Wege zu erreichen; stets kann ein nächster Schritt getan werden, der näher an das Ziel heranführt. Schließlich ist das Ziel noch mit einem festgelegten Termin verbunden.

Projektziele müssen sich aus Geschäftszielen von Unternehmen stufenweise ableiten lassen. Diese sind der allgemeingültige Maßstab für sämtliche geplanten und durchzuführenden Maßnahmen.

Sie können sich bei der Zielformulierung sehr gut an der Buchstabenfolge des Wortes *Spezi* orientieren. Ein einprägsames Wort, das sich in der Praxis sehr gut bewährt hat.

Jeder Buchstabe steht für eine Eigenschaft des Ziels, das es zu erreichen gilt. So bedeutet das „S“, dass das Ziel ein sinnlich erfassbares, also messbares Resultat bringt. Das können Umsatzsteigerungen, generierte Adressen oder Abonnenten, schnellere Prozessabläufe und vieles mehr sein, was sich in Zahlen ausdrücken lässt.

Besteht der Wunsch, einfach nur aus den roten Zahlen zu kommen, kann das zum Beispiel positiv so formuliert werden: „Wir wollen einen Umsatz von x Euro erzielen.“ Womit wir schon beim Buchstaben „P“ wie positiv sind. Ziele sind unbedingt positiv zu formulieren. Das macht es erstrebenswerter, dorthin zu gelangen.

Für Eigeninitiative steht das „E“. Ist das Ziel aus eigener Kraft überhaupt zu erreichen? Kann das dafür bestimmte Team, das Unternehmen, können die involvierten Personen das leisten, ohne dass ihnen auf halber Strecke die Luft ausgeht? Gefragt sind persönliche Kompetenz, Macht, Budget und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Ein Ziel, sei es auch noch so spezifisch, hat immer Auswirkungen auf die gesamte Unternehmensstruktur. Darum erfragt das „Z“ den Zusammenhang, in den das Ziel eingebettet ist. Mitarbeitern der Produktionsabteilung zum Beispiel sind andere Dinge wichtig als denen im Marketing oder im Vertrieb. Der Vorstand unterliegt wieder ganz anderen Messkriterien. Hier müssen Sie genau abwägen und den Schwerpunkt finden, damit nicht Ziele als erstrebenswert erscheinen, die gar nicht in den betreffenden Bereich gehören.

Der letzte Buchstabe, das „I“, erinnert daran, dass die eigentlichen Intentionen des Unternehmens berücksichtigt werden und erhalten bleiben. Das Ziel darf keinesfalls andere Aktivitäten oder Absichten unterlaufen. Genauso wenig darf es mit anderen Zielen konkurrieren oder deren Ergebnisse in Frage stellen. Es ist wichtig zu erfahren, welche Widerstände das Ziel hervorrufen könnte.

S – Sinnlich wahrnehmbar, messbar, überprüfbar

P – Positiv ausgedrückt. Ziel ist es, etwas zu erreichen – nicht etwas zu vermeiden –, Gewinne zu machen oder aus der Verlustzone herauszukommen.

E – Eigenverantwortlich erreichbar, aus eigener Kraft

Z – Der Zusammenhang, in dem und für den das Ziel erreicht werden soll, ist definiert.

I – Intention des Ziels erhalten. Die guten Absichten des bisherigen Verhaltens, der bisherigen Strukturen, die verändert werden sollen, können in das neue Ziel eingebaut werden.

Erfüllen Unternehmens- oder Projektziele nicht wenigstens diese genannten fünf Charakteristika, können Sie davon ausgehen, dass ein Scheitern vorprogrammiert ist. Wer ein Unternehmen erfolgreich führen will, ganz gleich, ob es sich um eine kleine oder große Firma handelt, um eine Neugründung oder die Zukunftsausrichtung eines bestehenden Unternehmens, wird bezüglich seiner Ziele Bescheid wissen müssen. Umso erstaunlicher, dass in vielen, ja sogar in den meisten Unternehmen sorgfältig erarbeitete und vor allem realistische

Unternehmensziele gänzlich fehlen oder oftmals so formuliert und angelegt sind, dass man sie besser als Illusionen bezeichnen sollte. Und der Markt wird schnell dafür sorgen, dass diese Illusionen platzen wie bunte Seifenblasen.

Messbare Zielvorgaben

Wie oft werden für Projekte überhaupt keine konkreten Pläne aufgestellt? Von schriftlicher Ausformulierung, klarer Fixierung und verständlicher Kommunikation in der Belegschaft ganz zu schweigen.

Ein Projekt stellt eine tiefgreifende Unternehmung dar, die das gesamte Unternehmen verändern wird. Sei es, dass am Ende mehr Kunden in der Datenbank versammelt sind oder dass ein neues Produkt das Unternehmensportfolio erweitert. Und wenn es schiefgeht, hat das Projekt das Unternehmen unter Umständen an den Rand des Überlebens gebracht. Etwas so Wichtiges braucht zwingend einen konkreten und detaillierten Plan. Und ein Bild davon, wie das Unternehmen nach dem positiven Abschluss des Projekts aussehen wird.

Doch oft genug versuchen verantwortliche Manager, Projekte in ihren „normalen“ Tagesablauf zu integrieren. Sie denken gar nicht daran, dass ein Projekt ganz besonderer Aufmerksamkeit, Kreativität und Einsatzbereitschaft bedarf. Das führt dazu, dass sehr häufig und sehr ineffizient mit nur wenigen betriebswirtschaftlichen Größen gearbeitet wird, an denen man Ziele ausrichten könnte. In vielen Fällen sind die Zielvorgaben auf die klassischen Umsatz-, Auftrags- und Gewinnzahlen reduziert. Außerdem liegen teilweise nur verwässerte Bereichs- und allgemeine Teamziele vor. Die übergeordneten Ziele werden nicht für die Teams und für einzelne Mitarbeiter heruntergebrochen, sondern es wird mit allgemeinen Werten gearbeitet, die keinen oder nur geringen Bezug zu den Umsetzungsmöglichkeiten haben. Dabei wird gerne immer wieder vergessen, dass Projektziele stets realistisch umsetzbar sein müssen und eine Matrix benötigen, die den Erfolg messbar macht. Wer interdisziplinäre, kundenzentrierte Prozesse messbar und nachvollziehbar anzutreiben vermag, kann die Arbeit qualitativ erheblich verbessern.

Fehlen aber transparente und Aufschluss gebende Kennzahlen, verdeutlicht dies, dass in diesen Unternehmen Führungskräfte und Vertriebsleiter am Werke sind, die ihr Handwerk nur zur Hälfte verstanden haben. In die Enge getrieben von der Unerreichbarkeit ihrer Ziele, führen sie ihre Teams und Mitarbeiter über Druck, drohen mit Sanktionen, gestalten so manches Projekt aus tiefem Unverständnis und führen es schließlich in die Sackgasse. „Zielblinde“ Manager sind verantwortlich für so manche übereilte, undurchdachte, ineffiziente Ad-hoc-Maßnahme. Und die Ursache liegt darin, dass die wirklichen Zusammenhänge der Kennzahlen, von der qualitativen Ebene her gesehen,

nicht begriffen werden. Projekte scheitern dann an unbrauchbaren Mess- und Steuerungsgrößen.

Projektziele anschaulich kommunizieren

Ohne Zahlen keine Ziele. Ein prägnantes Projektziel ist jedoch die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg, der Punkt am Horizont, den es zu erreichen gilt. Der Grund für das Scheitern kann deshalb bereits in der unzureichenden Definition von Projektzielen liegen. Was hier nicht ausreichend und konkret vorbereitet wird, rächt sich im weiteren Projektverlauf aufs Bitterste. Trotz vieler kluger Ratschläge und Wissensgrundlagen über die Bedeutung und Wertigkeit konkreter Zielvorgaben, basieren auch heute noch viele Projekte lediglich auf nebulösen Aussagen und Zielformulierungen wie „Steigerung der Kundenbindung“ oder „Erhöhung der Kundenzufriedenheit“. Wenn solch nebulöse Ziele auch noch verwaschen kommuniziert werden, ist der Misserfolg perfekt. Damit werden einige der wichtigsten Motivationsfaktoren ausgehebelt. Wer Ziele nicht klar und deutlich vermitteln kann, wird bei seinen Mitarbeitern keinerlei Einsatzbereitschaft und Kreativität freisetzen können. Statt souveränem Vorgehen, aus dem sicheren Bewusstsein klarer Zielvorgaben gespeist, herrscht umfassende und tiefste Unsicherheit darüber, wohin der Weg eigentlich führen soll.

Viele Unternehmenslenker oder andere Hauptverantwortliche geben nur scheinbar qualitative, oft jedoch vor allem kaum greifbare Ziele vor. Sie begnügen sich mit schwammigen Plattitüden und Worthülsen, die verhindern, dass das Erreichen oder das Verfehlen strategischer Vorgaben gemessen werden kann. Unscharfe Ziele, die ohnehin schon Projekte zum Scheitern verurteilen können, verbergen sich so hinter quantitativen Allgemeinplätzen. So und so viel Prozent mehr Kundenkontakte oder so und so viel Prozent mehr Kundenaufträge, das hört sich zwar toll an. Aber ausschließlich als eine zu erwartende quantitative Steigerung ausgewiesene Ziele sagen rein gar nichts aus über die Qualität von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit. Mehr Kundenkontakte können zum Beispiel auch dazu führen, dass sich die Kunden durch zu häufiges Kontaktieren regelrecht belästigt fühlen. Wie definiert sich überhaupt ein Kundenkontakt? Durch einen Telefonanruf, eine anonyme E-Mail oder ein intensives Beratungsgespräch? Bei Zielformulierungen wie den oben genannten bleibt zudem auch im Unklaren, ob die neuen Kundenaufträge aus dem Kreis der Stammkunden oder aus dem Neukundenbereich kommen sollen. Die einzigen konkreten Zahlen, die so generiert werden, sind Projektkosten.

Soll also beispielsweise die Kundenbindung verstärkt werden, könnte für ein Vertriebsprojekt als ein greifbares Ziel, das zugleich schon Anhaltspunkte

für konkrete Umsetzungsmaßnahmen liefert, mit quantitativen wie qualitativen Messgrößen, Folgendes formuliert werden:

Der Stamm der Außendienstmitarbeiter wird von 240 auf 200 Personen reduziert. Pro Außendienstmitarbeiter wird ein durchschnittlicher Umsatz von zwei Millionen Euro sichergestellt, bei gleichzeitiger Steigerung der Rendite von 19 auf 20 Prozent. Jeder Außendienstmitarbeiter bestimmt aus seinem Kundenpool 100 Kunden mit hohem Umsatzpotenzial, die durch begleitende Maßnahmen intensiv betreut werden. Jeder Außendienstmitarbeiter akquiriert 50 Neukunden. Pro Monat wird für ausgewählte Zielkunden eine Beziehungsmaßnahme entwickelt und in der Folgezeit umgesetzt. Den Zielkunden wird ein Special Added Value angeboten.

Klarheit

Fehlende, falsche oder unscharfe Ziele verringern die Überschaubarkeit und Transparenz von Projekten. Sie verhindern deren Wirtschaftlichkeit.

Sie kennen die weisen, alten Sprichwörter: „Wer nicht weiß, in welchen Hafen er segeln will, für den ist kein Wind der richtige!“ Oder genauso treffend: „Wer nicht weiß, wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt!“ Es geht in Projekten immer um das Erreichen angestrebter Ziele. Das Erreichen definierter Projektziele erfordert Klarheit und in großem Maße eine Anschaulichkeit der Anforderungen. Ziele beschreiben einen Soll-Zustand, der sich vom Ist-Zustand unterscheidet und zu erreichen ist. Die zu erreichenden Ziele werden mit den Projektmitgliedern besprochen und einvernehmlich vereinbart. Zu jeder Zielvereinbarung gehören die Komponenten Zweck, Ziel, Maßnahmen. Aufgabe des Resulters ist es, Ziele zu definieren, mit den Projektmitgliedern zu verabreden und die Zielerreichung unterstützend zu begleiten.

Erarbeiten Sie eine genaue Leistungsbeschreibung. Definieren Sie ein zu erzielendes Ergebnis für einen festgelegten und nur dann den Erfolg garantierenden Rahmen. Erst und nur wenn das Resultat innerhalb des Rahmens erreicht ist, war das Projekt auch erfolgreich.

Ein Projekt muss scheitern, wenn für Hauptaspekte wie Leistung, Zeit, Personal und Resultat Größenordnungen bzw. Soll- und Ist-Werte zu stark auseinanderklaffen oder gar nicht erreicht werden. Das gilt für quantitative Vorgaben ebenso wie für Human Resources, d. h. wenn beispielsweise Zuständigkeiten nicht klar definiert sind. Also müssen Sie die geschäftliche Situation des Unternehmens noch einmal genau prüfen. Sind für wesentliche Aspekte eines Projekts keine überprüfbaren Soll- und Ist-Werte in Form von Angeboten, Zahlen oder konkreten Leistungsbeschreibungen vorhanden, ist ein

Projekt im Grunde genommen nicht definiert, es existiert eigentlich gar nicht. Eine eindeutige Ergebnisbeurteilung, d. h. welchen Wert ein zu erzielendes Ergebnis hat, ob es als Erfolg oder Misserfolg zu werten ist, ist in diesem Fall von vorneherein gar nicht möglich.

Quantitativ + Qualitativ = Ergebnisse

Definieren Sie für jeden einzelnen Akquisiteur die Zielerreichung messbar und qualitativ. Zumindest qualitative Kennzahlen wie Aufträge im Verhältnis zu Kontakten sollten stets vorliegen. Klare Mess- und Steuerungsgrößen sind bei der Konzeption eines Projekts ein integraler Bestandteil. Die Ziele, die angestrebten Resultate sind so zu benennen, dass sie quantitativ sichtbar und qualitativ verwertbar sind. Erforderlich ist deshalb die Aufstellung und Anordnung von Kennzahlen, die deutlich machen, ob Sie dem Ziel näher rücken oder eben nicht. Das ist auch wichtig für die Teammitglieder, die im Projekt arbeiten und so jederzeit ein Feedback auf ihre bisherige Leistung bekommen. Quantitative Größen allein reichen dafür nicht aus.

Sinnvoll sind beispielsweise solche Kennzahlen, die zum einen das Verhältnis von angesprochenen Kunden oder Entscheidungsträgern zu konkreten Kontaktterminen aufzeigen. Oder Verhältniszahlen, die die vereinbarten Termine mit den Gesprächen vergleichen, die zu weiteren Schritten auf dem Weg zu einem Auftrag führten. Sie können auch Kennzahlen verwenden, die das Verhältnis von Gesprächen zu einem konkreten schriftlich vorgelegten Auftrag aufzeigen. Oder Kennzahlen, die das Verhältnis zwischen tatsächlich erteilten Aufträgen und den Zeitperioden bis zum Closing verdeutlichen.

All diese Kennzahlen sind darauf ausgerichtet, die Bewegungen in den einzelnen Stufen der Pipeline auf einer qualitativen Ebene zu messen. Ein Vertriebsprojekt, egal mit welcher Zielstellung, das diese Wertangaben nicht misst, das in diesem Punkt nicht genau ist, wird sich immer schwertun.



Nicht möglichst viele, sondern die richtigen Kenngrößen müssen gefunden werden. Bei auffällig vielen Kennzahlen in einem Steuerungssystem kann man davon ausgehen, dass die zugrunde liegende Konzeption letztlich nicht klar ist. Welche Kennzahlen exakt über die Erfolgsaussichten Auskunft geben, lässt sich schwer verallgemeinern. Natürlich können die Ziele einzelner Vertriebsprojekte sehr unterschiedlich sein. Immer jedoch ist es von Nutzen, solche Kenngrößen zu erarbeiten, die in direkter Korrelation zu den Resultaten, zu den angestrebten Zielen stehen. Dazu gehören immer Größen wie die Quote und die Wahrscheinlichkeit.

Selbstverständlich sind diese Resultate genau zu erfassen, pro Verkäufer, pro Verkäuferteam, pro Organisation. Sie sind ins Verhältnis zu setzen, um auf jeder zeitlichen Wegstrecke exakt feststellen zu können, ob die gesetzten Ziele

auch erreichbar sind. Aufschlussreich dafür können weitere Differenzierungen nach Branchen, Lösungen, Produkten oder Dienstleistungen sein.

Oft wird es versäumt, wird die Chance vertan, Ressourcen mit Zielvorgaben geschickt zu verknüpfen. Von Vorteil ist es, wenn Ziele in den persönlichen Leistungszielen betroffener Mitarbeiter verankert werden können, indem zum Beispiel Zielvereinbarungsgespräche geführt werden. Kennzahlen, für die es keinen entsprechenden Verantwortlichen gibt, bleiben letztlich wirkungslos.

Ziele & Kennzahlen

-  Zielvorgaben sind auf die klassischen Umsatz-, Auftragseingangszahlen reduziert. Teilweise verwässerte Bereichs- und Teamziele, mit denen sich niemand persönlich identifiziert; weitere Verwässerung durch nicht messbare Werte.
-  Die Zielerreichung ist exakt (für jeden Verkäufer) messbar, und zwar quantitativ (Umsatzzahlen etc.) wie auch qualitativ. Mindestens fünf qualitative Kennzahlen skizzieren die Zielvorgabe. Beispiele für vertriebliche Kennzahlen: Briefing zu Auftrag, Angebot zu Präsentation, Angebot zu Resultat, Closing zu Resultat ...

3 Kunden- & Projekt-Übersicht: Der Status quo auf einer Seite – die Erfolgsplattform

Die Erfolgsplattform – kurz und knapp

Im ersten Unterpunkt des Teils „Logische Intelligenz“ haben Sie gesehen, was eine Pipeline leistet. Sie liefert das Wissen um grundsätzliche Potenziale (so viele Kunden und Projekte sind in der Pipeline, so viele Kunden und Projekte werden noch benötigt, um das Ziel zu erreichen), den aktuellen Status quo, die nötige Auslastung und die anstehenden Maßnahmen. An dieser Stelle nun lernen Sie ein zweites, wesentliches Instrument kennen, welches Sie ebenso effizient auf dem Weg zu einem Projekterfolg einsetzen können. Die *Erfolgsplattform* geht etwas mehr ins Detail, sie zeigt immer aktuell, wie es um den einzelnen Kunden oder um das einzelne Projekt bestellt ist. Diese Übersicht passt auf eine DIN-A4-Seite und gibt Ihnen exakte Auskünfte über das Potenzial *und* den Verlauf der Aktivitäten. Sämtliche Zwischenergebnisse aller Akquisitionsphasen (siehe Abb. 6) sind daraus ablesbar. In knapper Form werden alle Informationen auf dem Weg zur Auftragserteilung gesammelt und sollten allen Beteiligten zur Verfügung stehen.

Ziel	Projekt-Potenzial			Lösung			Thema			Voraussichtlicher Auftrag			Verantwortlich	
Ist			Kontakt	Briefing	Diagnose	Idee	Angebot	Präsen- tation	Closing	Resultat	Team:			
			Tür %											
			Wir/Pos 40 %			mdl. Auftrag 80 %			Auftrag 100 %					
Political Poster	(C) Coach		Entscheidungsträger			Entscheidungsvorbereiter			Informant			1 = A		
	(A) Anwender		ET:			EV:			IN:			2 = +		
	(E) Einkäufer/ Controller		ET:			EV:			IN:			3 = -		
	(G) Geschäftsführer		ET:			EV:			IN:			4 = ./.		
WEG												5 = •••		
												6 = 0		
Handeln	Strategischer Hebel			Hindernis/Chance			Maßnahme			Zeit				

Abb. 6 Erfolgsplattform „normal“

Die drei Hauptkategorien stellen die wichtigen Fragen:

- ZIEL: Wo wollen Sie hin?
- IST: Wo stehen Sie?
- WEG: Was wollen Sie tun, um dahin zu kommen, wo Sie hin wollen?

Das *ZIEL* beschreibt die wünschenswerte Zukunft: Wie sieht die Lösung aus, welches Potenzial besitzt der Kunde bzw. das Projekt und wann ist mit dem Auftrag zu rechnen? Die IST-Zeile spiegelt die Stufen der bereits vorgestellten Pipeline wider und gibt an, bei welcher Erfolgswahrscheinlichkeit sich das Projekt gerade befindet. Um vom IST zum *ZIEL* zu gelangen, muss der *WEG* beschritten werden, der in der dritten Zeile beschrieben ist. Hier finden Sie all die Faktoren, die in der gesamten Akquisitionsphase eine wichtige Rolle spielen:

- Informationen über handelnde Personen im Unternehmen des Kunden: Wer sind die Entscheidungsträger? etc. (In einem späteren Abschnitt widmen wir uns übrigens ausführlich dem „Political Poster“.)
- Informationen über den Handlungsablauf: Mit welcher Strategie soll der Kunde bzw. Auftrag gewonnen werden? Welche Hindernisse zeichnen sich ab? Mit welchen Maßnahmen kann den Hindernissen begegnet werden?

Ein so detailliert dokumentierter Projektverlauf vermittelt zugleich anschaulich, welche Qualität jeder Mitarbeiter mit welchem Aufwand und in welchem Rahmen exakt abliefert.

Was kann die Erfolgsplattform bezogen auf Kunden noch leisten? Durch die Bildung von Kundensegmenten nach Potenzialen in der Rubrik IST beispielsweise können Sie diese nach der Bedeutung für Ihr Unternehmen gewichten. Aus dieser Selektion heraus können Sie Ihre knappen Zeitbudgets exakt zuordnen. Jeder Kunde wird zeitlich und von der Intensität her so betreut, wie es erforderlich ist. So können Sie den Kunden genau die Zeit und den Einsatz widmen, der ihnen im Verhältnis zum Potenzial auch zusteht (vgl. Abb. 7).

Die Erfolgsplattform taugt zu einem gezielten Führungsinstrument, aus dem beispielsweise sehr genau abgelesen werden kann, welche Leistungsqualität jeder einzelne Mitarbeiter abliefert oder welche Schritte auf dem Weg als Nächstes folgen können. In unserem Buch „Akquisition, Auftrag, Profit“ finden Sie einige der hier vorgestellten Instrumente und Hebel, also auch die Erfolgsplattform, noch ausführlicher beschrieben.

Bereich Süd																
Ziel	Potenzial Geschäftsjahr		Umsatz Vorjahr	W	Markt %		Ziel Geschäftsjahr	Wahrscheinlichkeit % 0 – 40 – 60 – 80			Added Value – Sicht Kunde –		Zeit			
	G	10 000	2 000	A	25		2 400	80	1 920							
	V	10 000	1 500	B	15		1 800	60	1 080							
	W	7 200	710	C	20		850	60	510							
	E	27 000	4 210		20		5 050	3 510								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
IST	quantitativ		400	400	450	500	500	500	450	500	400	450	250	5 050		
	qualitativ															
WEG	Denk-Struktur			Entscheider-Struktur ET: Entscheidungsträger / EV: Entscheidungsvorbereiter							Beziehungs-Struktur					
	A: Anwender / Techniker			ET:			EV:							1 +++ 4 ./.		
	C: Controller / Einkäufer			ET:			EV:							2 + 5 =		
	H: Helikopter / Geschäftsführer			ET:			EV:							3 – 6 0		
	F: Freund / Allianz			ET:			EV:									
	S: Special (Eminenz, Kronprinz)			ET:			EV:									
Schlüsselhebel			Hindernisse			Maßnahmen								Coaching-Ansatz		

Abb. 7 Beispiel für Erfolgsplattform mit Kundendifferenzierung

Keine wertlosen Informationen im Irgendwo

Wie oft ist in Unternehmen dagegen festzustellen, dass die Informationen irgendwie gesammelt werden und sich dementsprechend niemand zuständig bzw. verantwortlich fühlt. Statt klarer Handlungsanweisungen herrscht das Chaos. Mit transparenten Strukturen einzelnen Personen konkrete Verantwortung übertragen? Davon keine Spur. Lieber sich verfahren mit unbrauchbaren Verfahren. Entweder mit Unmengen loser Zettel, auf denen die wertvollen Kundeninformationen verstreut niedergekritzelt sind, oder mit höchst pflegeintensiven IT-Systemen, die viele Unternehmen in Sachen Transparenz als echte Notstandsgebiete ausweisen. Da speisen dann die einzelnen Mitarbeiter ihre ureigenen Systeme – am besten jeder Mitarbeiter sein eigenes, ein anderes, ein unkompatibles. Die „Klügsten“ haben die wichtigsten Daten und Fakten gar nur im Kopf, kurz: verwenden überhaupt nichts Schriftliches.

Statt für Transparenz zu sorgen, was dem Ganzen zuträglich wäre, wird sich nach Kräften dagegen gewehrt. Zudem oft sogar mit voller Absicht, zur Verschleierung. Transparenz ist unerwünscht, weil es unklug ist, alles aus der Hand zu geben, so die gängige Meinung. Warum soll ein Mitarbeiter für alle anderen ersichtlich preisgeben, wie zielgerichtet, effektiv und mit welchen Maßnahmen er jeden einzelnen Kunden strategisch betreut? Da wird dann etwas vom Datenschutz und von „hoch vertraulichen Informationen“ dahergefaselt. Alles reine Selbstschutzbehauptungen. Richtig ist: Eine Unterstützung der Betriebsleitung, des Managements, eine gegenseitige Unterstützung im Team, ist nur dann möglich, wenn genau zu erkennen ist, an welchem Punkt man bei jedem einzelnen Kunden steht. Und zwar in einer so einfachen wie nachvollziehbaren Form, dass dieses Wissen für jeden Einzelnen auf einen Blick zu erfassen ist.

Ein Vertriebsprojekt kann erst dann in Schritten und Abfolgen genau ausgerichtet werden, wenn deutlich ist, ob dadurch Veränderungen überhaupt möglich sind. Oft ist es aber so, dass die einzelnen Organisationen solche Darstellungen pro Kunde, pro Projekt, eben solche kristallklaren Erfolgsplattformen, nicht anwenden. Es treibt unnötig Kosten in die Höhe und blockiert Ressourcen, wenn sich die Projektmitarbeiter ohne die wesentlichen Informationen in Aufgaben stürzen und sich auf Maßnahmen konzentrieren, ohne den exakten Stand des einzelnen Kunden, des einzelnen Projekts, wirklich genau zu kennen.

Welche Antworten können (unbrauchbare) Informationssysteme auf mögliche Fragestellungen überhaupt liefern? Diese konkrete Frage wird oft gar nicht gestellt. Ja, man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass es viele Mitarbeiter offenbar gar nicht zu interessieren scheint, ob sie ihre Zeit mit defizitären oder aber mit hochprofitablen Kunden verbringen. Die meisten

eingesetzten Informationssysteme geben auf diese Wertigkeit nämlich überhaupt keine Antwort.

Nur eine Strategie, die auch auf einem tiefen Verständnis des Kunden aufbaut, kann eine tragfähige Grundlage für ein nachfolgendes Projekt bilden. Diese basiert auch auf der zwingenden Notwendigkeit, dass Geschäftsfelder, Zielrichtung und vor allem erwartete Ergebnisse klar umrissen und festgelegt sein müssen. Nur dann haben alle am Projekt Beteiligten verbindliche, unmissverständliche Zahlen und Ziele vor Augen und an der Hand, die sie – eindeutig fokussiert – auf direktem Weg angehen und verfolgen können.

Doch in der Wirklichkeit sieht es anders aus: Zur Ineffizienz ungeeigneter Informationssysteme gesellt sich oft ein hoher Pflegeaufwand: stundenlange Dateneingaben in unübersichtliche Masken. Nahezu jede Auswertung ist umständlich und zeitintensiv. Oftmals sind die Systeme so komplex, dass nur wenige Experten professionell mit ihnen umgehen und arbeiten können. Viel Zeit wird in langen Hilfesprächen mit der EDV-Abteilung vergeudet.



Die Grenzen zum Blödsinn sind fließend. Bisweilen stößt man auf solch überfrachtete Systeme, die sogar die einzelnen Aktivitäten der Verkäufer erfassen. Oft werden Teammitglieder vom Auftraggeber oder vom Projektleiter allzu bürokratisch gegängelt und unter eine Dokumentations- und Nachweispflicht bis in die allerletzten Details gestellt. Nicht selten ertrinken Projekte deshalb in einer Flut von Dokumentationen: wann, wer, wo und wie lange bei welchem Kunden gewesen ist, was er dort getan hat etc., bis auf das Komma genau. Alles ein großer Mumpitz, der vor allem eines zur Folge hat: Er bindet kostbare Zeit und Ressourcen.

So kommt es, dass vor wichtigen Meetings Hektik ausbricht, denn die betreffenden Unterlagen müssen erst noch gesucht und zusammengestellt, wichtige Daten eingepflegt und analysiert werden. Und man verbringt seine kostbare Zeit wieder ineffektiv in Meetings, in denen schon deshalb die Projekte völlig unzureichend besprochen werden können, weil viele ihre Hausaufgaben nicht oder nur unzureichend gemacht, aktiv aus dem Kopf verdrängt oder schlicht vergessen haben. Weil keine attraktive, intuitiv zu verwendende Struktur zur Verfügung steht, die sich auf das Wesentliche konzentriert und dies übersichtlich festhält. Bei zwei oder drei Projekten mag das noch gut gehen. Aber je mehr Akquisitionsvorgänge betreut werden, desto größer wird das Chaos.

Wenn transparente Arbeitspapiere fehlen, hat dies immer auch zur Folge, dass kurzfristig einspringende Mitarbeiter quasi von ganz vorne anfangen müssen, sich zuerst einmal durch Aktenberge quälen müssen, nur um den Status quo der Unternehmung erfassen zu können. Teamakquisition erfordert Übersichtlichkeit. Auch die Controlling-Abteilung wäre dankbar dafür. Wie

hilfreich ist da eine Übersicht auf einer Seite. So hat jeder schnellen Zugriff auf wichtige Daten.

Kunden- & Projekt-Übersicht

-  Mit zu hohem Pflege- und Zeitaufwand wird der Status des einzelnen Projekts und der jedes Kunden auf vielen Eingabemasken eines Informationssystems umständlich erfasst und bewertet. In Meetings werden die Projekte oft unsystematisch und ohne Bezug zu maßnahmenrelevanten Größen betrachtet und diskutiert.
-  Pro Kunde und pro Projekt wird auf nur einer (!) Seite ein genauer Status angelegt, differenziert nach Potenzial, exakter Zielsetzung, Stand der Akquise und Entscheider-Struktur. Ebenso finden wir hier die Beschreibung des strategischen Ansatzes, der Maßnahmen und Hindernisse sowie einen konkreten Zeitrahmen.

4 Systemisch & ganzheitlich: Den Rahmen und das Ganze im Blick behalten

Netzwerkdenken einführen statt Standards abarbeiten

Ein Projekt systemisch und ganzheitlich angehen heißt, analysieren, in welchen Hintergrund und Zusammenhang es eingebettet ist. Projekte bewegen sich stets in einem dynamischen Umfeld, das sich ständig ändernden Bedingungen unterliegt. Unternehmen, ebenso wie Abteilungen eines Unternehmens, wie Projekte einer Abteilung etc. sind keine abgekapselten Module. Sie sind vernetzt. Wie in einem ineinandergreifenden Räderwerk führen Veränderungen, die ein Projekt auslösen, automatisch zu Veränderungen im ganzen Unternehmen. Und umgekehrt. Stellen Sie sich ein Fischernetz vor. Es kann aus vielen einzelnen Schnüren geknüpft sein. Aber es bildet immer eine Einheit, reagiert auf jede Veränderung. Wenn Sie es an einer Seite bewegen, verziehen sich entsprechend die anderen Seiten.

Alle Prozesse betreffen das gesamte Netzwerk. So, wie alle Unternehmensprozesse von einem Projekt betroffen sind, betreffen sie auch das Projekt. Das gilt für die Richtung des Projekts, für die Strategie, für die verwendeten Instrumente, die Methoden und Werkzeuge, für das Reporting, für das Controlling, für den Einsatz der Informationstechnologie ebenso wie für die Einstellung der Mitarbeiter, das Lernumfeld, die Leistungskultur eines Unternehmens, die Unternehmensziele usw.

Jede der Abteilungen für sich betrachtet ist eine Einheit. Aber alle zusammen bilden das Netzwerk *Unternehmen*, ein komplexes Gebilde voneinander abhängiger Elemente und Prozesse. Alle unterschiedlichen Ebenen greifen ineinander, alle Teildisziplinen und -bereiche müssen integriert werden. Und genauso verhält es sich mit einem Projekt. Alle Projektprozesse beziehen sich auf das ganze Projekt, gehören zum System *Projekt*, sind keine unabhängigen Teilprozesse, sondern Teil des Ganzen. Es kommt deshalb darauf an, vorhandene Strukturen für das zu Entwickelnde zu nutzen, zu einem Geflecht zusammenwachsen zu lassen. Die Kunst besteht darin, Projekte so zu konzipieren, wie es eine ganzheitliche Lösung erfordert. Da helfen klassische Standardlösungen nach dem Motto „So haben wir es immer schon gemacht“ nicht weiter. Nur wenn ein Vertriebsprojekt ganzheitlich angelegt ist und wenn man genau erkennen kann, an welchem Punkt des Unternehmens es ansetzt, hat es eine Chance, erfolgreich zu sein.

Insellösungen und blinden Aktionismus vermeiden

Wie anders sieht die gängige Praxis aus. Statt über den Tellerrand hinauszuschauen und alle erforderlichen Bereiche und Aspekte, die das Gelingen des Projekts beeinflussen, mit einzubeziehen, finden allerorten Einzelaktionen statt. Die volle Konzentration liegt auf Insellösungen, Hauruck-Aktionen und isolierten Maßnahmenbündeln. Problemorientiertes Agieren und blinder Aktionismus beherrschen die Szene. Oder es tobt der idiotische Wettbewerbsgedanke. Statt respektvolle Zusammenarbeit und Nutzung von Synergien hält sich jede Abteilung für besser, leistungsfähiger, wichtiger und kocht im eigenen Saft.

Selbst in der Führungsspitze wird die Grundstruktur der Projekte und deren Verknüpfung weitestgehend ignoriert. Es fehlt an ganzheitlichem Blick und Vorgehen, an Strategiebezug, am Wissen darum, dass alle Prozesse miteinander verknüpft sind. Dass Projekte immer auch Richtung, Unternehmensstrategie, Skill-Learning, Aufgabenbereiche des Controllings, eingesetzte Instrumente, die Einstellung der Mitarbeiter usw. berühren, verändern und beeinflussen, wird übersehen.

Lieber wird mit einem bunten Sammelsurium von Insellösungen gearbeitet. „Wie können wir schnellstmöglich den Umsatz steigern?“ Dieser implizierte Notfall provoziert geradezu immer wieder gern genommene, isolierte Schnellmaßnahmen, stereotype Quasi-Antworten, die unabgestimmt in den Raum geworfen werden: „Vielleicht durch Intensivierung des Verkaufsverhaltens“ – also auf der Skill-Ebene. Als Maßnahme eingeleitet werden dann dreimal zwei Tage mit einem „sehr intelligenten“ Coaching-Programm. Man nennt so etwas auch *Bordsteinkonferenz*. Damit soll also etwas besser werden? Hätte man aber

genauer analysiert, könnte man es besser wissen. Doch dem Ganzen folgen Erklärungsversuche: „Kann es nicht sein, dass es an der Orientierung hapert? Ja sicher! Es war die Orientierung.“ Also, noch mal blind von vorne.

Immer noch zu bekämpfen: Seminaritis-Virus

Oder es wird nach anderen Ursachen und Lösungen gesucht. Eine Hoffnung liegt vielleicht auf Weiterbildungsseminaren, die von den einzelnen Mitarbeitern besucht werden können. Doch dieses Vorgehen ist beinahe noch haarsträubender, wenn dort, zumeist ohne Bezug zu konkreten Projektanforderungen, irgendetwas trainiert wird, das im Anschluss keinerlei weiter reichende Umsetzungsmöglichkeiten in andere Praxisbereiche bietet. Obwohl man es mittlerweile besser wissen könnte, gibt es immer noch Unternehmen, die ihre Mitarbeiter auf offene Seminare schicken in der tiefen Hoffnung, dass dort etwas Wundersames passieren möge. Das Ergebnis sind meist doch nur ein paar schöne Tage mit hohem Unterhaltungswert für die Seminaristen, von Leistungssteigerung oder höherer Qualifikation ist nur selten etwas zu spüren.

Zwar ist nicht ausgeschlossen, dass da etwas passiert, jedoch nur bei ganz, ganz wenigen Teilnehmern. Vielleicht ein Prozent von Tausend sind dazu in der Lage, aus den dort vermittelten, isolierten Lerninhalten etwas Produktives zu machen. Das ist die Ausnahme. Wie soll auch jemand von einem Seminar zurückkommen und entsprechende Umsetzungen am eigenen Arbeitsplatz durchführen können? Dafür ist die Zeit, die im heutigen Arbeitsalltag zur Verfügung steht, zu knapp, das Tagesgeschäft lässt einen sofort nach der Rückkehr vom Seminar kaum mehr los. Solche bezugslosen Seminare sollten statt als Motivationsinstrument deshalb vielleicht besser als bezahlte Urlaubstage eingestuft werden. Wer sich's leisten kann ...

Da in Unternehmen zunehmend und gerne darüber nachgedacht wird, was getan werden muss, um schnelle anstatt zuverlässige Erfolge zu erreichen, herrscht Hektik vor. Unkoordiniert werden Vorgehensmodelle entwickelt, Standards definiert, Berater unter Vertrag genommen, Seminare gebucht und, und, und ...

Oft geraten Manager zu hilflosen Werkzeugen ihrer Chefs. Wenn in einem Unternehmen das Denken vorherrscht, jemand brauche eine bestimmte Fähigkeit, an der es mangelt, geht es oft ganz flott: Von heute auf morgen findet man sich in diversen Lehrgängen wieder. Und im Laufe der Zeit kommt für so manchen Mitarbeiter eine erkleckliche Anzahl besuchter Kurse und Seminare zusammen. Aber selten wird geprüft, was diese Fortbildungsmaßnahmen überhaupt geleistet haben. Und vor allem wird übersehen, dass die von Managern heutzutage verlangten Fähigkeiten so komplex und vielschichtig sind,

dass es keineswegs ausreicht, sie der Reihe nach erwerben zu wollen und damit als „erledigt“ abzuhaken.

Hier bietet der Family-Gedanke einen Lösungsansatz: Ein Programm, das nicht in der Family – also innerhalb des Projektteams bzw. einer Abteilung – entwickelt und gestaltet wird, ist sinnlos, kann nicht an der richtigen Stelle greifen.

Es ist zu hoffen, dass große Weiterbildungskataloge von Ausbildungsabteilungen in Unternehmen bald zu den Dinosauriern gehören. Sie sind absolut unzeitgemäß. Denn alle Maßnahmen sind zwingend in die einzelnen Familys zu integrieren.

Der Adler als Modellflieger

Wie schon weiter oben am Beispiel des Fischernetzes gezeigt, verlangt ein Projekt einen ganzheitlichen Ansatz. Der Resulter bezieht dafür Richtung, Strategie, Skill-Learning, Controlling, Instrumente, Motivation und innere Einstellung ein, er integriert die Organisationseinheiten, Funktionen und Verantwortlichkeiten. Er erkennt die Zusammenhänge, reflektiert und nutzt sie. Dabei berücksichtigt er harte und weiche Faktoren gleichermaßen.

Ganzheitliches Vorgehen in einem Unternehmen kann sehr anschaulich mit dem Adlermodell in Abb. 8 verdeutlicht werden. Betrachten wir ihn wieder, diesen König der Lüfte. Welche Körperteile leisten welche Dienste, damit der Adler seine Flugziele kraft- und schwungvoll erreichen kann?

Das Modell zeigt zunächst die drei Bereiche der logischen, emotionalen und praktischen Intelligenz, die im Zusammenwirken ihren Teil zur Leistungserfüllung beitragen. Für einen erfolgreichen Flug setzt der Adler seinen Kopf ein. Er gibt die Richtung vor, legt den Fokus auf die richtigen Projekte, die interessantesten Kunden, stärksten Produkte, umfassendsten Lösungen. Der Kopf beherbergt die mentalen Fähigkeiten, die strukturieren, die ordnen, die aus dem Chaos der Daten, Zahlen und Fakten diejenigen Informationen filtern, die ein stringentes Handeln ermöglichen. Der Kopf plant, indem er den Verstand bemüht, logisch zu verknüpfen. Die so entwickelten Schritte sind klar und lassen sich problemlos zurückverfolgen. Hier wird der Weg von der Ursache bis zur Wirkung angelegt.

Dieses Verständnis der richtigen Orientierung bildet den ersten Baustein des Modells. Den zweiten Baustein einer ganzheitlichen Betrachtung liefert, wenn man so will, das Spiegelbild dieser Orientierung, also die Steuerung. Dieses symbolisiert der Schweif des Adlers, der seinen Dienst darin leistet, den Vogel auf Kurs zu halten. Im Unternehmen liegt diese Aufgabe beim Controlling. Es hat die Funktion zu prüfen, ob die Ziele und die vorgegebene Richtung auch eingehalten werden, ob Abweichungen vorkommen und wie diese gehandhabt, d. h. korrigiert oder genutzt, werden.

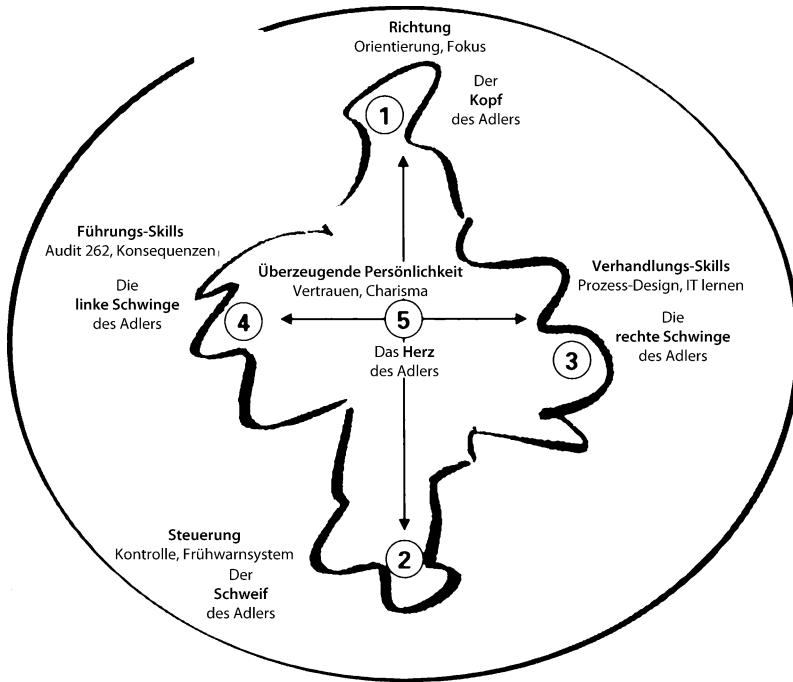


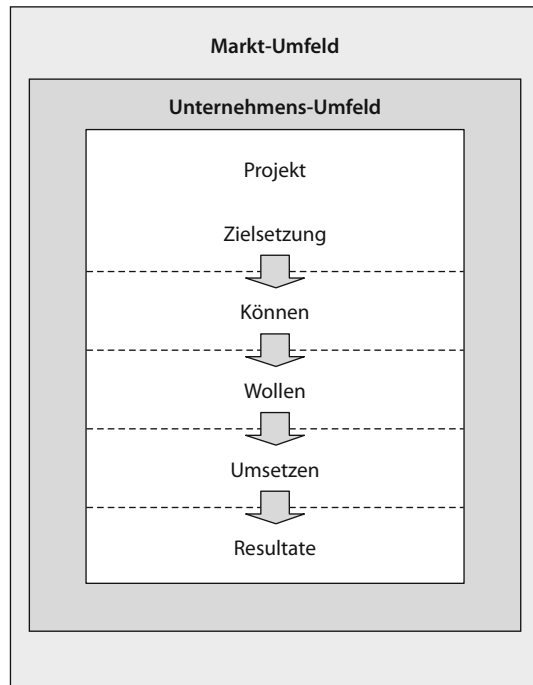
Abb. 8 Adler

In diesem Bereich sind auch die bereits beschriebenen Instrumente, also die Erfolgsplattform und die Pipeline, angesiedelt. Dazu ergänzend kommt die so genannte Channel-Page, also die Darstellung, die zeigt, wie es um die einzelnen Akquisitionskanäle bestellt ist und welche Angebotsvarianten verfolgt werden können. Auf dieses Instrument gehen wir später noch ein (siehe Seite 45f.).

Der dritte Baustein einer ganzheitlichen Betrachtung beantwortet die Frage: „Mit welchem Flügel wird wie gearbeitet?“ Hier rücken auf der einen Seite die Instrumente ins Blickfeld, die dafür sorgen, dass es in Verhandlungen vorwärts geht. In Abb. 8 finden Sie das bei der Ziffer 3. Auf der anderen Seite, um den Baustein zu komplettieren, leisten Methoden und Techniken zur Führung ihren Dienst.



Und der letzte Baustein ist die innere charismatische Ausstrahlung, der Wille, das Wollen und das Können. Die Schrift des Adlers, also der Umriss, könnte symbolisch für die Kompetenz und für das Produktwissen des Einzelnen stehen. Der Kreis um den Adler verweist auf die ganzheitliche Anwendung auf das Marketing, auf die Produktion, auf all die anderen Bereiche, die in einem Unternehmen Verantwortung tragen und Funktionen erfüllen.

Abb. 9 Ganzheitliches
Projektmanagement



Prägnant lässt sich dieser ganzheitliche Zusammenhang zwischen Umfeld, Zielsetzung, Können, Wollen, Umsetzen und Resultat wie in Abb. 9 darstellen.

Systemisch & ganzheitlich

-  Die meisten Projekte bestehen in Insellösungen, Hauruck-Aktionen, isolierten Maßnahmenbündeln, problemorientiertem Agieren. Interdependenzen zu Richtung, Strategie, Skill-Learning, Controlling, Instrumenten, Motivation und Einstellung werden nicht erkannt. So sind Einzelaktionen an der Tagesordnung.
-  Das Projekt kombiniert ganzheitlich die Aspekte: Richtung, Strategie, Skill-Learning, Controlling, Instrumente, Motivation und innere Einstellung. Die Zusammenhänge werden erkannt, reflektiert und genutzt.

5 IT-System & Datenpflege: Datenvolumen und Zeitaufwand klein halten

Einfaches Handling statt Chaos

Computer sollen Arbeitsvorgänge beschleunigen, vereinfachen und dafür sorgen, dass Menschen sich um die wichtigen Dinge kümmern können. So weit die Theorie. Die Praxis, ob am PC im Kinderzimmer oder auch in vielen global agierenden Unternehmen, könnte treffender so beschrieben werden: Für das große Chaos haben wir Computer, die übrigen Fehler machen wir von Hand. Irren ist menschlich. Aber um so richtigen Mist zu bauen, braucht man offenbar Computer, oder besser Computer-Software, denn das arme Ding kann ja nichts dafür, womit es gefüttert wird.

Welchem Zweck soll der Einsatz von IT-Plattformen in Vertriebsprojekten eigentlich dienen? Die Antwort ist ganz einfach: Sie unterstützen das Reporting, lassen Rückschlüsse über den Projektverlauf zu und können so praktisch und exzellent als Instrument zur Eigen- und Führungssteuerung eingesetzt werden.

Benötigt wird dafür ein einfaches, pflegearmes Handling. Nützlich, schnell zu erfassen, praktisch. Erstens sollte ein IT-System solche Eigenschaften mitbringen, damit es in einem Vertriebsprojekt seinen Zweck erfüllt. Es kommt darauf an, die Komplexität im Rahmen zu halten. Das Instrument soll vor allem dem Verkäufer nutzen und weniger dem Controller dienen. Zumindest sollte sich dieses Verhältnis die Waage halten.

Zweitens sollte es so aufgebaut sein, dass der Verkäufer das Instrument auch gerne anwenden will und einen wirklichen Nutzen daraus ziehen kann. Auch sollten die Spielregeln in puncto Zugangsberechtigung etc. klar sein: Es muss sichergestellt sein, dass derjenige Zugang erhält, der etwas sehen darf, und sonst niemand. Das Instrument muss simpel zu handhaben und leicht verständlich sein. Lediglich diese nützlichen Eigenschaften muss ein praktisches IT-System erfüllen. Es muss einfach nur dafür sorgen, dass Dinge erledigt und auf einer IT-Plattform abgebildet werden. Sonst nichts!

Überfrachtete IT-Systeme ersticken jedes Projekt

Leider versagen jedoch die meisten marktgängigen Vertriebssysteme diesbezüglich. Und dann werden aus Vertriebsprojekten vornehmlich IT-Projekte, in denen der IT-Leiter anstelle des Verkäufers die Hauptrolle spielt. Und weil niemand zum anderen hinüberschaut, werden mancherorts sogar mehrere verschiedene Systeme eingesetzt, die viel zu anspruchsvoll sind und die Mitarbeiter eher überfordern als sie zu entlasten. So herrscht geradezu ein Wettbewerb

vieler, zu komplexer, zu umfangreich angelegter Systeme, die überdies viel zu differenziert sind.

Denken Sie an die umfangreichen, teilweise überfrachteten Siebel- oder SAP-Systeme und ihre Einzelanforderungen: 15 Seiten für jeden Kunden, auf denen 500 Informationen versammelt sind, zig Masken. Oder die Projektplattform, die das Projekt eigentlich kurz und knapp beschreiben soll, schnell jedoch auf 10 bis 15 Seiten mit mehr als 600 verstreuten Hinweisen anwächst. Diese Daten sollen dann vom Bediener sorgsam gepflegt und schnell überblickt werden.

Erfüllt ein Verkäufer oder ein Akquisiteur diesen Job sorgfältig und pflichtgemäß, bedeutet dies, dass er die ganze Woche über im Büro damit zugange ist und unter Umständen am Freitagnachmittag etwas Zeit hat für das, worauf es eigentlich ankommt: einen Kundenbesuch machen. Dumm gelaufen, wenn die Hauptarbeitszeit mit der Pflege wahnwitziger IT-Plattformen draufgeht. Man wird deshalb die Vermutung nicht los, dass IT-Experten solche Systeme vor allem aufgebaut haben, um Zeit totzuschlagen und Kapital zu vernichten. Die Dummen sind die Unternehmen, die zahlen und darauf vertrauen müssen, dass die eingekauften Computersysteme auch den Nutzen haben, der ihnen versprochen wurde. Viel zu oft ist das jedoch ein teurer Irrtum.

Datenberge sind Zeitfresser

Nur langsam scheint das Land wach zu werden und zu begreifen, dass eine kompromisslose IT-Orientierung zwar auf manchen Feldern sehr nützlich sein kann, aber im Vertrieb in sehr hohem Maße kontraproduktiv wirkt.

Im Vertrieb genügen knappe, gezielte Informationen, auf wenigen Seiten zusammengestellt, um sich systematisch orientieren zu können und die Mitarbeiter so zu ihren Kunden zu lenken, dass sie ihren Job gut erledigen können. Wichtig ist hier in erster Linie eine Transparenz der Informationen, sodass der Akquisiteur, aber auch der Resulter sie nahezu blitzartig erfassen können. IT-Systeme müssen echte Unterstützung geben und nicht den Vertriebsapparat hemmen, ja geradezu lahmlegen.

Es ist teilweise ein Wahnsinn, was den Mitarbeitern zugemutet wird, verbunden mit einem immensen Pflege- und Zeitaufwand. Kein Wunder, dass darum die eingegebenen Daten unvollständig, falsch oder nicht in die dafür vorgesehenen Masken eingetragen werden.

Es klingt paradox, ist aber leider oftmals traurige Realität: Im Zeitalter der sekundenschnellen globalen Informationsbeschaffung ist in vielen Unternehmen vor allem Desinformation an der Tagesordnung. Und Schuld daran sind hoch gelobte Computersysteme, die ja eigentlich zu dem Zweck installiert wurden, Arbeitsabläufe zu vereinfachen und transparenter zu machen.

Von dieser Realität unterscheiden sich die Versprechungen der Software-Entwickler enorm. Glaubt man den blumigen Werbeprospekten, so gibt der Anwender einfach etwas ein, und auf Knopfdruck bekommt er genau das heraus, was er braucht. Die Betonung liegt auf einfach. Wie im Schlaraffenland. Doch vertraut man da wohl zu sehr den Texten der Werber, die gerne Wunderdinge und das „Blaue vom Himmel“ versprechen. Schön versprochen – bar der Realität. In der gnadenlosen Wirklichkeit begegnen einem eben immer noch allzu oft Projektlisten, die fast 60 bis 100 Eingaben verlangen, auf bis zu 15 Seiten. Das Gleiche gilt für die Anlage der Kundendaten. 10 Seiten, 15, ja 30 Seiten, 200, 300, oder 400 Angaben. Es ist zum Verrücktwerden! Zig Unterlagen, die es dem Verkäufer schwer, fast unmöglich machen, den Kunden oder ein Projekt im Einzelnen darzustellen und zu analysieren. Aussagefähige Zusammenfassungen können dabei kaum herauskommen.

IT-Systeme akquirieren keine Aufträge

Hohe Ausgaben für Kundenbindungssysteme kommen vor allem den Anbietern der Software zu Gute, nicht aber den Unternehmen, die sie einsetzen. 10 bis 15 Millionen Euro lassen sich die Vorstände ihre neuen IT-Systeme kosten. Sie folgen der irren Vorstellung, dass mit der Einführung eines IT-Systems plötzlich alles wie von selbst geht. Wer Investitionen auf Grund dieser Einschätzung tätigt, hat von Vertrieb und Markt keine Ahnung.

Diese unsägliche Praxis mag vielleicht in Märkten, in denen alles von selbst gut läuft, nicht ins Gewicht fallen. Es mag auch bei demjenigen gut funktionieren, der ein Selbstläufer-Produkt vertreibt, das sich fast ohne Zutun verkauft. Wenn aber die Märkte eng werden und verkäuferisches Können angesagt ist, zeigen sich die Schwächen des Systems in vollem Umfang und zeitigen fatale Folgen.

Weitverbreitet ist auch die irrige Annahme, dass mit dem Einsatz einer guten Software der Erfolg garantiert ist. Noch getoppt von dem wohl größten Irrglauben, der da lautet: „Kaufe ein gutes IT-System, und das Verkaufen erledigt sich von selbst!“ Entscheidend ist und bleibt, was in ein IT-System eingespeist wird. Und noch viel wichtiger ist, was nicht eingegeben wird. Denn überflüssige Daten sind reiner Ballast. Um Ihre Ziele zu erreichen, brauchen Sie sehr, sehr wenige – allerdings die richtigen – Daten.

Nicht selten existieren in Unternehmen diverse Systeme nebeneinander. Beispiel: Die Abteilungen (besser: *Inseln*) Marketing, Kundenservice und Vertrieb bauen jeweils über Jahre eigene Kundenschnittstellen auf, nutzen sie täglich und legen Datensammlungen an. Diese IT-Strukturen werden über Jahre oder Jahrzehnte aufgebaut, sind in sich geschlossen und schlimmstenfalls sogar inkompatibel. Doch was soll es bringen, wenn diese Daten nicht

unternehmensweit zur Verfügung stehen? So ist keine einheitliche Perspektive auf Kunden oder Projekte möglich. Insellösungen wie diese erschweren Möglichkeiten zur Interaktion. Da aussagekräftige Daten über Hauptprozesse des Unternehmens nicht vorliegen, können auch nur ungenügend haltbare Aussagen und Entscheidungen getroffen werden.

Die technische Seite, die funktionalen technischen Anforderungen eines Projekts, kann besser aus den Ergebnissen der Prozess-Analyse hergeleitet werden. Erst daraus ergibt sich das technische Design. Vielfach wird in der Praxis aber gerade diese logische Abfolge von Betriebsabläufen nicht beachtet. Das kann die Kosten der Implementation unerwartet erhöhen und gesetzte Erwartungen enttäuschen. Viele kümmern sich zuerst und viel zu lange um die Auswahl der idealen Software und erst dann um das Projekt.

Dabei weiß man doch, dass Software oft nach dem „Grüne-Bananen-Marketing-Prinzip“ auf den Markt kommt – unreif. Und unausgereift wird sie wieder vom Markt genommen. Alle Jahre wieder kommt etwas Neues, statt einmal richtig, dauerhaft und leistungsfähig.

Niemand sollte erwarten, dass ein System, das in der ersten Januarwoche implementiert wird, in der zweiten schon reibungslos funktioniert. Auch nicht in der dritten, und wahrscheinlich noch nicht einmal nach einem halben Jahr. Weil es ständig Probleme gibt, wird dann der Fehler begangen, wieder ein neues, vermeintlich besseres System zu kaufen. Es ist kaum möglich, auch nicht sinnvoll und vor allem viel zu kostenintensiv, immer auf dem neuesten Stand der schnelllebigen Technik zu sein. Der Technik- und Softwaremarkt ist dazu auch viel zu unübersichtlich. Permanent wird versucht, Geschäftsprozesse an die in der Regel schnell alternde Software anzupassen. Doch der Versuch, IT-Systeme mit der vorhandenen Systemlandschaft zu synchronisieren, ist oft eine Sisyphusarbeit. Mit den immer wieder auftretenden Folgen. Alles wird komplexer und komplexer. Die Datenbank funktioniert nicht, oder ein neues Betriebssystem fordert den ganzen Mann. Dieser verliert sich dann in langen Sitzungen, das Neue mit dem Alten zu integrieren. Total engagiert, ohne jedoch zu merken, dass in der Zwischenzeit der Markt weiter- und der Kunde davonläuft.

Scheinbar egal, dass viele Stunden vergehen, um so ein Programm mit tausend Schnittstellen dann komplett anlegen zu können. Wichtig erscheint nur, dass diese Zahl noch rein muss, und die Zahl noch, und die, und die, sonst ist der Controller nicht happy, und der Finanzexperte auch nicht, und der, und der. Die wollen doch schön Listen ziehen können und Auswertungen usw. Dabei wird klar, dass es nie so weit kommen wird, weil in der Pipeline nie etwas drin sein wird, kein Kunde, kein Projekt. Weil nämlich in diesen Unternehmen fürs Verkaufen gar keine Zeit bleibt.

Gefahr: Verkäufer in Dauer-Wartestellung

Und dann lehnen sich die Verkäufer bequem zurück. Sie kommen nicht weiter und haben auch noch einen perfekten Schuldigen dafür: die IT-Plattform. Sie erwarten, dass das System sie bedient. Statt zu arbeiten, finden wir sie in der Erwartungshaltung, nur auf einen Knopf drücken zu müssen, und alles sei da. Weil dem aber nicht so ist, fordern sie, diese und jene System-Ergänzung noch mit einzubauen. Und schon haben sie wieder Argumente, können wieder in Ruhe ein paar Monate abwarten, bis das erledigt ist – und wieder nicht weiterführt.

Wenn man aber nichts ergänzen darf oder kann, dann wird aufgeräumt. Es wird zusammengefasst, gekürzt, weggelassen. Doch das funktioniert auch wieder nicht, weil dadurch die Kompatibilität auf der Strecke bleibt und Verknüpfungen nicht mehr möglich sind. Und schon sind die nächsten sechs Monate weg.

Zu dieser „Alles,-nur-nicht-verkaufen“-Haltung gesellt sich noch der Effekt, der direkt die emotionale Intelligenz betrifft. Der fehlende Wille paart sich mit dem großen Einfallsreichtum, den Verkäufer an den Tag legen, wenn es darum geht, sich zu sträuben, überhaupt irgendwelche Informationen über ihre Kunden in Systeme einzuspeisen. Weil es besser zur bereits beschriebenen Vertuschungspraxis passt, werden nur die minimalsten Informationen in das System eingegeben.

Gründe hierfür gibt es jede Menge. Beispielsweise gelangen relevante Informationen nicht ins System, weil der gestandene Verkäufer um seine eigene Wichtigkeit, um seinen eigenen Wertschöpfungsgrad fürchtet. Nur, wenn er die Information zurückhält, bleiben ihm allein die Kundenkontaktmöglichkeiten erhalten. Dahinter steckt die Angst, dass Informationen möglicherweise von konkurrierenden Abteilungen im eigenen Konzern ebenfalls als interessant eingestuft werden und Kannibalisierung stattfinden wird.

Ein anderer Grund dafür, Informationen zurückzuhalten, besteht darin, dass ja mit diesen Informationen auch sehr viele Kontrollmöglichkeiten gegeben sind. Wenn jedoch jeder an der Basis weiß, dass der unangenehme Nebeneffekt der Dateneingabe darin besteht, zum Beispiel die Arbeit von Außendienstmitarbeitern besser zu kontrollieren, darf man sich an der Spitze nicht wundern, dass ein System nicht akzeptiert wird.

Die Folge von all dem ist: Jeder sammelt und erfasst Daten individuell auf die aberwitzigste Art und Weise, nur nicht im IT-System. Da so jedoch niemals die aktuellen Daten und Kennzahlen wirklich vorliegen und transparent sind, bleibt die Pipeline leer.

Noch einmal: Alles Wichtige passt auf eine Seite – die Channel-Page

Und dabei wäre es doch so einfach. Eigentlich braucht man lediglich drei Charts: Pipeline, Erfolgsplattform und Channel-Page. Die ersten beiden haben Sie schon kennengelernt. Die Channel-Page ergänzt die Ein-Seiten-Instrumente um eine Übersicht der Kanäle der Kundenansprache (siehe Abb. 10).

Wir gehen davon aus, dass Sie die einzelnen Kontaktkanäle kennen, eher sogar noch einige mehr, als wir hier zeigen. Welches die optimale Ansprache für Ihre Absichten ist, erfassen Sie am besten in Form einer Tabelle, denn mitunter stellt sich heraus, dass der Weg zum Kunden über mehrere Brücken führt. Notieren Sie also, über welche Channel akquiriert wird, bewerten Sie diese nach dem Kriterium „aktiv/passiv“ – gehen Sie aktiv auf den Kunden zu, oder kommt dieser zu Ihnen –, ordnen Sie die Kunden der letzten zwei oder drei Jahre den einzelnen Kontaktkanälen zu, gewichten Sie alles mit Angaben über Volumen und Profitabilität.

Sie werden interessante Einblicke in die Quantität und Qualität der Akquise erhalten. Liegt ein Schwerpunkt beispielsweise bei „Folgauftrag“ und „Anfrage“, zwei passiven Kanälen – das heißt, die Kunden kommen auf das Unternehmen zu –, dann wissen Sie, dass eine Zielvorgabe „Umsatzsteigerung um 15 Prozent“ nur möglich sein wird, wenn die Mitarbeiter wirklich aktiv weiden und zu den Kunden rausgehen. Manchmal hilft es, sie dabei ein wenig anzuschubsen.

Die Channel-Page können Sie summarisch für die gesamte Vertriebsseinheit aufstellen. Sie können sie auch pro Akquisiteur evaluieren bzw. von diesen selbst erstellen lassen. Sie werden ganz klar erkennen können, auf welchen Kanälen Stärken und Schwächen liegen. Sie erhalten auf diese Weise Anhaltspunkte, wie Projekte weiterentwickelt oder vorangetrieben werden können, welche Kanäle noch ausgebaut werden können. Fehlen gar wichtige Kanäle? Gibt es neue, bisher gar nicht in Betracht gezogene Kanäle, die das Spektrum sinnvoll und Gewinn bringend erweitern? Wichtig ist, möglichst auf der ganzen Breite aktiv sein. Je mehr Channel bearbeitet und genutzt werden, desto mehr wird sich der Erfolg multiplizieren. Übrigens – und das ist nicht unbedingt neu: Top-Akquisiteure sind immer auf allen Kanälen unterwegs: Pipeline, Erfolgsplattform, Channel-Page – drei Charts mit einem effizient zu handhabenden Umfang von je einer Seite. Eben kernige, effiziente Darstellungen. Vollkommen ausreichend. Sie stellen die ideale Alternative zu den überfrachteten 11'-Systemen dar. Aus diesen drei Instrumenten lässt sich das gesamte Reporting ableiten.

Akquisitionskanäle	aktiv	passiv	Kunden/Volumen	Gesamtzahl Kunden/ Gesamtvolumen	Gewichtung/ Bewertung der Profitabilität
1. Kaltakquise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	KD 1, KD 2,
2. Folgeauftrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...		
3. Anfrage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
4. Empfehlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5. Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
6. Cross-Akquisition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
7. Vorträge, Events	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
8. Messen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
9. Club-Akquisition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
10. Artikel in Fachpresse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
11. Werbung/Anzeigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
12. Internet-Auftritt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
13. ...					

Abb. 10 Channel-Page

Existieren in Projekten solche Instrumente, die sehr schnell zu handhaben sind? Auf die Beantwortung dieser Frage wird der Resulter sein Augenmerk legen.



Die Zeit, die man benötigt, um diese Tools à jour zu halten, dürfte kaum mehr als eine Stunde pro Woche betragen. Das sind vier Stunden im Monat, in einem Jahr 40 Stunden, also fünf Tage – der geeignete Zeitrahmen für diese Aktivitäten. Wer wird diesen Zeitaufwand als zu viel empfinden?

Denken Sie an den armen Verkäufer, der sich ein bis zwei Tage in der Woche am Computer aufhalten muss, um Daten einzugeben. Da er dafür aber keine Zeit hat, sind sie von entsprechend mangelhafter Qualität. Der Resulter erkennt daran sofort, dass der Verkäufer gar nicht in der Lage ist, richtig zu handeln. Es sei denn, er würde aufhören, Kunden zu besuchen, und sich stattdessen auf die Datenpflege konzentrieren.

Man sollte vielleicht wieder dazu übergehen, IT-Anwendungen einzudämmen und zum guten, alten Papier zurückzugreifen – vielleicht wäre das ja ein echter „Innovationssprung“. Oder man setzt die richtigen Programme ein, die diesem Missbrauch Rechnung tragen. *Winners' Edge*, das Unternehmen, für das wir tätig sind, entwickelte beispielsweise schon vor vielen Jahren ein Programm mit der Bezeichnung Cut, das in diesem Bereich begrenzend wirkt.

Damit hier aber keine Missverständnisse aufkommen, sei es noch einmal deutlich gesagt: Für alle Formen von Unternehmen, ob global agierende Großunternehmen, ob Mittelständler oder die kleinen Firmen um die Ecke, gilt, dass eine funktionierende IT-Infrastruktur für das Gelingen eines Unternehmens bzw. Projekts unabdingbar ist. Zur Umsetzung von Projekten gehört auch eine solide IT-Basis. Wenn Projekte scheitern, liegt es zu 99 Prozent nicht an der Software. Investitionen in Informations- und Kommunikationstechnik sind ein wichtiger, integraler Bestandteil, aber sie sind nicht das Wichtigste. Und sie sollten sich eben an den Anforderungen, die aus dem Vertrieb an sie gestellt werden, orientieren, und nicht umgekehrt.

IT-System und Datenpflege

-  Die Datenverarbeitung ist komplex, umfangreich, zu differenziert, über verschiedene Systeme verteilt und überfordert die Mitarbeiter. Zu viel Pflegebedarf, zu viel Zeitinvestment. Daten und Informationen sind oft ungenau oder falsch, da die Eingabe häufig erst kurz vor Meetings erfolgt.
-  Schon drei Pflichtinstrumente zur Steuerung sind ausreichend: die Pipeline für das Gesamtpotenzial, die Erfolgsplattform für den Kunden bzw. das Projekt und die Channel-Page für die Kontaktkanäle und Angebotsvarianten. In dieser knappen Form liegt die Chance eines pflegearmen Reportings, einer exzellenten Eigensteuerung.

6 Ressourcen & Einsatz: Nicht mit Manpower geizen

Ausreichend Puffer einplanen

Eine Ressourcenplanung orientiert sich an einer exakten Spezifizierung von Leistung auf Feldern wie Zeit, Können, Manpower, Rahmen. Sorgen Sie dafür, dass klare Aussagen getroffen werden können, wenn die Teams zusammensitzen und über ihre Potenziale und Chancen nachdenken.

Zu bestimmen ist, in welchem Zeitfenster das Projekt durchgeführt werden kann, für wie lange die Ressourcen im Projekt gebunden sein werden. Der Zeitrahmen wird in großem Maße natürlich von den anderen Bedingungen vorgegeben: Wie groß ist das Budget? Wie viele Mitarbeiter können am Projekt teilnehmen? Welcher externe Dienstleister liefert welche Unterstützung? Wann und für wie lange ist der Markt für das Projekt aufnahmefähig? usw.

Kalkulieren Sie den Personalbedarf nie zu knapp. Will heißen: am besten knapp, aber machbar. Richten Sie den Personalaufwand an der Komplexität der Aufgabe aus. Sie brauchen genügend fähige Mitarbeiter, entweder interne oder externe oder beides. So viele wie möglich, aber eigentlich keinen einzigen mehr oder weniger als nötig. Nehmen Sie die besten, die Sie bekommen können, wenn ein besonders kritisches Projekt ansteht. Ausschlaggebendes Kriterium sollte immer die Erfahrung sein, die ein Teammitglied oder eine Führungskraft bereits in früheren Projekten gesammelt hat und mit einbringen kann. Auch wenn die Kosten für diese Spezialisten höher sein sollten, ist das in Kauf zu nehmen.

Leider ist es heute noch nicht üblich, schon bei der Einstellung von Führungskräften die Projekterfahrung abzufragen. Darum wird es mitunter nötig sein, externe Unterstützung einzukaufen. Sie können sich auf dem Beratermarkt umsehen, doch seien Sie vorsichtig, wenn Ihnen junge, unerfahrene MBA-Abgänger die eingangs beschriebenen Wunder und Allheilmittel versprechen. Noch einmal: Die gibt es nicht! Sich auf solche Versprechungen einzulassen, produziert nur Kosten.

Sinnvoll sind lediglich realistische Zusagen, die plausibel und machbar klingen. Sie brauchen kreative Teamplayer, die in ihrer Vita auf optimal abgeschlossene Projekte verweisen können.

Planen Sie Personalaufwand, Zeitrahmen und Budget angemessen, nicht zu geizig. Sorgen Sie für gesunde Rahmenbedingungen, die realistisch einzuhalten sind. Bauen Sie auch Puffer ein. Diese sollen aber nicht dafür ausgenutzt bzw. missbraucht werden, ein Projekt unnötig zu verschleppen. „Realistisch, aber fordernd“, sodass der Rahmen zur Erzielung der Resultate auch eingehalten werden kann, lautet hier die richtige Losung. Eine Rückwärtsterminierung erhöht die Scheitergeschwindigkeit und -wahrscheinlichkeit.

Zeitdruck und knappe Manpower gehen zu Lasten des Kunden

Dass Projekte allzu häufig ohne Notwendigkeit scheitern, liegt vielfach an dem enormen Zeitdruck, der dann entsteht, wenn zu schnell entwickelt und konzipiert wird. Nach der Methode „quick and dirty“ – auf Kosten der Transparenz, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit.

Oft ist auch eine mangelnde Ressourcenauslastung oder -ausstattung zu beobachten. Die Planung ist einfach unzureichend, manchmal ist sie auch bewusst ungenau. Blauäugig nach dem Motto: „Wird schon irgendwie gehen.“ Neben ungenauen Zeitaussagen und unrealistischen Manpower-Angaben sind auch zeitgebundene Extra-Meetings, überflüssige Trainings, kostspielige und schlecht geplante Workshops Ursache dafür, dass das eigentliche Geschäft, die Kundenbetreuung, unbefriedigend bleibt. Es ist ein Ärgernis, dass der Kunde oder Verbraucher allzu oft darunter leiden muss, dass sich die Unternehmen irgendwo sinnlos aufreiben und nicht mehr genügend Zeit für ihn aufbringen können.

Sehr oft stellen wir bei unserer Beratertätigkeit fest, dass Projekte in puncto Ressourcen und Zeitrahmen total unausgeglichen geplant sind. Wir wundern uns, wie wenig Platz bei der Ressourcenplanung der Tatsache eingeräumt wird, dass viele Teamspieler gar nicht genug Kapazität mitbringen können, weil sie neben der Arbeit am Projekt im normalen Tagesgeschäft voll eingespannt und dort mindestens genauso gefordert sind. Wie oft werden Mitarbeiter mit Ad-

hoc-Maßnahmen konfrontiert, die zentral aufgesetzt werden, in welcher Form auch immer, und plötzlich Vorrang haben vor der Arbeit im laufenden Projekt, dieses zusätzlich boykottieren und nur noch mehr Zusatzarbeit produzieren? Kein Wunder, dass sich dann irgendwann Frust einstellt. Wer in Zeitkonflikt gerät, reagiert vor allem mit Rechtfertigungen, steht unter Druck und büßt ein gutes Stück Leistungsfähigkeit ein. So wird systematisch verhindert, dass zusätzliche Aufgaben, die in Projekten gerade dringend anstehen, bewältigt werden können.

Wie viel Zeit verbringen Ihre künftigen Projektmitarbeiter mit welchen Aufgaben? Sind sie bereits im operativen Tagesgeschäft ausgelastet, können sie „Feuerwehr“ spielen, d. h. im Notfall kurzfristig einspringen, oder stehen sie mit ihrer vollen Kapazität dem Projekt zur Verfügung? Verzichten Sie auf jeden, der nicht mindestens zehn Prozent seiner Zeit in das Projekt investieren kann und will, auch wenn er noch so gerne mitmachen würde. Sonst drohen Interessen- und Kompetenzkonflikte, die Projektarbeit bleibt liegen, und die dann ins Spiel kommende Versprechung „das holen wir schon wieder auf“ können Sie getrost überhören. Das wird niemals funktionieren.

By-work-Coaching statt zeitbindende Seminare

Überprüfen Sie in jedem Falle auch, wie es im Unternehmen um die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter bestellt ist. Wie oft sitzen Mitarbeiter in nutzlosen Seminaren herum. Wäre in den Unternehmen auf breiter Basis bekannt, was wissenschaftlich belegt ist, nämlich dass der Besuch von offenen Seminaren eine messbare Auswirkung auf die Leistung von höchstens fünf Prozent hat, würde der Unsinn überdeutlich, der da am Werk ist. Die Seminare und die vielen sonstigen Maßnahmen, die veranstaltet werden, die irgendwo in der Republik aufgesucht werden müssen, kosten ja nicht nur das Geld, das sie kosten, sondern binden vor allem Zeit. Und zwar die kostbare Zeit, die dafür aufgewendet werden sollte, Kunden zu kontaktieren und somit die Anforderungen des Vertriebs entsprechend umzusetzen.

Die positive Alternative auf solche unsinnigen Maßnahmen kann nur darin bestehen, dass erstens on-the-job trainiert wird und dass zweitens nur noch solche Projekte durchgeführt werden, die ein effizientes Vorgehen überhaupt zulassen. Wie wir gesehen haben, können wir dafür schon bei der Planung eindeutige Hinweise bekommen. Sind dabei reichlich Engpässe und Hindernisse erkennbar, dann ist das Projekt nur noch für den Papierkorb tauglich.



Statt ineffiziente Seminare zu besuchen, sollten Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit intensiver betreut und unterstützt werden. Exakt messbar und innerhalb ihrer Family, also ihrer Abteilung, ihrem Arbeitsteam im Unternehmen. Es ist einfach sinnvoller, reale Probleme am Arbeitsplatz direkt zu

lösen und den Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitern anzuregen und zu nutzen. Lernen und Arbeiten gehören zusammen. Irgendwo vom konkreten Arbeitsumfeld losgelöst erworbene Lern- und Wissensinhalte sind viel weniger wichtig als die Fähigkeit, an Ort und Stelle die richtigen Fragen zu stellen. Diese ergeben sich vor allem als Reflexion auf konkrete Probleme, die am Arbeitsplatz auftauchen. Und genau hierfür werden konkrete Lösungen gebraucht (siehe auch „Skill-Management & By-work-Coaching“, S. 149 ff.).

Hier kann der Resulter wirksam eingreifen. An den Darstellungen und Analysen der Mitarbeiter kann er ablesen, ob die Mitarbeiterförderung innerhalb der Organisation eine Schwachstelle darstellt. Der Resulter kann sich so als Katalysator des Lernprozesses nützlich machen. Er kann beispielsweise eine Lerngruppe einrichten, deren Teilnehmer sich dann aus eigenem Interesse engagieren und quasi uneigennützig an einer Lösung der anstehenden Aufgaben und Probleme arbeiten. Im gemeinsamen Arbeitsprozess können Mitarbeiter ermutigt werden, andere Praktiken zu erlernen, ihre eigene Sichtweise der Probleme und ihre eigenen Lösungsvorstellungen zu reflektieren. Gegenseitiges Lernen fördert ganz andere Lösungen für Probleme zu Tage als vorgefertigte Lösungsschemata aus der vermeintlich unerschöpflichen Quelle von Seminaren.

Anstatt sich auf einmal erworbenem Fachwissen auszuruhen, fertige Strukturen und Konzepte anzuwenden, kann jeder an der Lösung der Probleme durch Versuch und Irrtum mitarbeiten. Und zwar im Team, denn alle haben ein vitales, gemeinsames Interesse daran.

Ressourcen & Einsatz

-  Ungenaue Zeit- und unrealistische Manpower-Angaben, Extra-Meetings, Trainings, Workshops kosten Zeit, die für die Kundenbetreuung verloren ist. Die Ressourcen-Planung erfolgt nach dem Motto „Wird schon irgendwie klappen“.
-  88 Prozent der Projektzeit werden in konkrete Abläufe und Tätigkeiten investiert. Externe Resulter leisten projektbezogen direkt messbare Unterstützung. Manpower und Zeitressourcen sind realistisch berechnet.

7 Aktionsprogramm & Projektaufbau: Klare Zeitstrukturen und Verantwortlichkeiten schaffen

Mit drei Etappen arbeiten

Sie können die Struktur eines Projekts als ein System definieren, das einem bestimmten Plan folgt, in dem die Teile ganzheitlich zusammenwirken und die verfügbaren Funktionen zur Geltung kommen können. Es ist deshalb günstig, wenn Sie sich beim Aufbau eines Aktionsprogramms oder Projekts von einem Modell mit Wesensmerkmalen leiten lassen, die so oder ähnlich immer wieder Berücksichtigung finden sollten, die Sie einsetzen und adäquat kombinieren können. Dieses Modell kann Sie leiten, wie ein Besucher einer Stadt einen Stadtplan systematisch zu Rate zieht, egal um welche Stadt es sich letztlich handelt. In ein solches Koordinatensystem gehören einige Rahmenbedingungen, die in diesem Kapitel näher beleuchtet werden.

Egal welcher Zielsetzung Projekte folgen oder in welchem Zeitrahmen sie angelegt sind: Führen Sie sie stets in drei großen „bilanzierfähigen“ Etappen durch, in drei klar zu unterscheidenden Phasen, die unabdingbar aufeinander folgen. Projekte sollten so strukturiert werden, dass kein Abschnitt länger als sechs Monate umfasst. Auch wenn ein Projekt auf insgesamt mehr als ein Jahr konzipiert ist, unterteilen Sie es stets in Halbjahres-Abschnitte.

Dieser Zeitrahmen ist notwendig, um im Projektverlauf genügend Dynamik entfalten zu können. Wenn die Mitarbeiter schon allein auf Grund des Projektumfangs und seiner Dauer ermüden, weil es „unverdaulich“ konzipiert ist, haben Sie keine Chance, überlebenswichtige Energien während des Ablaufs freizusetzen. Vielmehr kriechen bald alle auf dem Zahnfleisch, und die Sehnsucht wächst, dass das Projekt endlich zu Ende gehen möge. Klar festgelegte Zeiträume, die alle bewältigen können, die ein Ende mit den entsprechenden Resultaten absehen lassen, bieten gut Paroli gegen Burn-out-Syndrome. Schon allein, wenn Sie die sonstigen Anforderungen und sonstigen Projekte bedenken, in die die Mitarbeiter in der Regel zudem noch eingebunden sind, ist eine solche Unterteilung praktisch.

Falsches oder fehlendes Timing kann auch dazu führen, dass Projekte rasch veralten. Wie schnell werden Projektplanungen von der Entwicklung neuer Technologien oder Veränderungen am Markt überholt bzw. überrollt? Auch das ist einfach eine Tatsache: Projekte scheitern umso eher, je länger sie dauern.

Am Beispiel von Abb. 11 lässt sich deutlich erkennen, dass das Projekt über acht Monate läuft und in die drei Etappen A, B und C unterteilt ist. A sollte immer sehr knapp kalkuliert werden, in einem Zeitrahmen von rund einem Monat, weil in dieser Initiierungsphase der kraftvolle Anschub erfolgen soll.

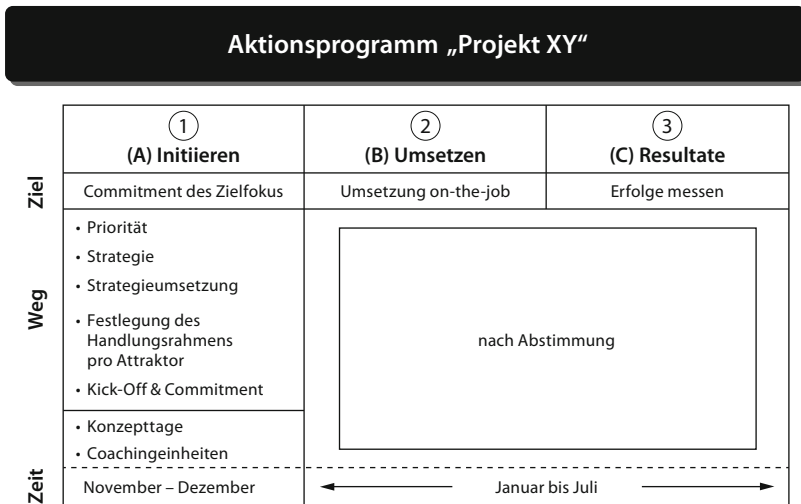


Abb. 11 Aufstellen eines Aktionsprogramms

B ist in der Mitte des Zeitraums etwas großzügiger angelegt, und in der Etappe C sollte für alle deutlich erkennbar der Endspurt eingeläutet werden. Eine solche Planung ist besser, als den Zeitraum für ein Projekt einfach zu dividieren und nach Schema F bzw. nach zeitgleichen Abschnitten einzuteilen. Bedenken Sie immer auch die psychologische Wirkung einer dynamischeren Zeiteinteilung auf die Projektbeteiligten. Bauen Sie eine solche Struktur auch optisch ansprechend und transparent auf, sodass sie jeder klar und deutlich sehen, erfassen, nachvollziehen und behalten kann.

Meilensteine zum „Abhaken“

Arbeiten Sie in jedem Projekt auch mit Meilensteinen. Was ist darunter zu verstehen? Meilensteine sind Kontrollpunkte am Ende von Projektetappen. Was bis hierhin geleistet wurde, ist messbar, verifizierbar und kann als solches abgenommen werden. Danach geht es weiter in die nächste Etappe. Es kann sich dabei auch um Projektzwischenziele oder Phasenabschlüsse handeln, die relevant sind und Rückschlüsse auf die gesamte Projektsteuerung zulassen. Beispielsweise die Fertigstellung eines Produkts oder Zwischenprodukts, der Abschluss einer Adressengenerierungsaktion, der Ein- oder Ausstieg von externen Kräften oder Zeitpunkte, an denen das Projekt insgesamt erneut bewertet werden soll. Auf diese Weise werden Projekte als Ganzes überschaubar gehalten, und es bleibt gewährleistet, dass eine nächste Etappe erst angegangen werden kann, wenn das Ziel der vorangegangenen auch wirklich erreicht wurde.

Die Festlegung von Meilensteinen sollte nur einen geringen formalen Aufwand notwendig machen. Sie können diese Punkte einfach mit Datum versehen in einer Tabelle führen. Welche werden wann den Vorgaben entsprechend erreicht? So können Sie sehr exakt alle weiteren Etappen einschätzen oder eventuelle Korrekturen am weiteren Ablauf vornehmen. Die Kriterien, nach denen eine Etappe als abgeschlossen gilt, sind im Projektplan definiert. Diese Planung kann vor Beginn jeder neuen Phase verfeinert werden.

Meilensteine sind Schlüsselereignisse und Projekthebel innerhalb eines Projektverlaufs, die den zeitlichen Ablauf von Projekten gut unterteilen können. Weil sie messbare Kriterien erfüllen, liefern sie gute Aussagen darüber, ob und wie Teilziele umgesetzt sind.

Auch in bereits laufenden Projekten können Meilensteine in regelmäßigen Abständen sehr gut nachträglich definiert werden. Sie sollten für jeden leicht zu durchschauen sein und einen hohen Aussagewert haben. Das dient zum einen der zielorientierten Kommunikation innerhalb des Teams. Zum anderen erleichtern sie die Projektkontrolle und die Akzeptanz innerhalb des Managements, wenn sie transparent formuliert und inhaltlich nachvollziehbar angelegt sind.

Vorsicht bei „Pilotprojekt“

Fällt in Projektgesprächen das Wort „Pilot“, so spitzen Sie ganz besonders Ihre Ohren. Dann sind nämlich Vorsicht und Skepsis angesagt. Welchen Sinn haben Pilotprojekte eigentlich? Auf diese Frage kann man die unglaublichsten Antworten vernehmen. Zumeist wird man hören, dass mit dem Vorreiter ermittelt werden soll, ob Maßnahmen oder anschließende Projekte überhaupt durchgeführt werden. Pilotprojekte mit dieser Intention sind müßig. Dann sollte man es lieber ganz lassen. Pilotprojekte sind kein Gradmesser fürs Testen, sondern stellen die erste Stufe eines kaskadierten Projekt-Roll-outs dar.

Mit einem Pilotprojekt wird ein Testballon gestartet, um Daten zu sammeln, um Risiken zu ermitteln und das Projekt abzusichern. Nach der Pilotphase können dann positive wie negative Erfahrungen und Informationen zur Fehlervermeidung für das nachfolgende Projekt umgesetzt werden. In einem Pilotprojekt können Sie sich darin üben, nach rechts und links zu schauen, auszuprobieren und auf diese Weise ein Projekt entsprechend abzuschleifen. Sollte der Ballon platzen, ist nur der Ballon geplatzt, aber nicht die ganze Unternehmung. Denn die Notwendigkeit des Projekts, das Warum, besteht ja nach wie vor.

Vom Pilotprojekt soll lediglich abgelesen werden, *wie* es weitergeht. In dem Falle jedoch, dass das Pilotprojekt bestimmt, *ob* es überhaupt weitergeht, macht man sich davon abhängig. Dies ruft die „Politik“ auf den Plan, es wer-

den Risiken heraufbeschworen und Chancen zerredet, und das Projekt kann eigentlich sofort eingestampft werden.

Stellen Sie deshalb selbst auf gar keinen Fall Pilotprojekte auf, um zu ermitteln, ob ein daraus hervorgehendes Projekt überhaupt durchgeführt wird. Ein Pilotprojekt soll Hinweise dafür liefern, was an den kommenden Aufgabenstellungen zu optimieren ist. Niemals aber etwas anderes. Und wenn Sie sich in der Situation befinden, dass ein Projekt unter dieser Prämisse an Sie herangetragen wird, lassen Sie lieber die Finger davon, vergessen Sie es einfach. Viel zu oft passiert es, dass Pilotprojekte nur aus einem einzigen Grund aufgesetzt werden – nämlich, um sie sterben zu lassen. Seien Sie zumindest höllisch auf der Hut und hören Sie sehr gut und sehr genau hin, wenn der Vorschlag kommt, erst einmal ein Pilotprojekt zu initiieren. Hinterfragen Sie genauestens den Sinn und Zweck der gesamten Unternehmung.

Arbeit in und mit der Family

Achten Sie auch darauf, dass ein Projekt stets Family-orientiert angelegt und durchgeführt wird. Nur Projekte, die auf die jeweilige Abteilung abgestimmt sind, können erfolgreich sein. Neben den „einfachen“ Mitarbeitern gehören selbstverständlich auch der Chef der Abteilung und die Führungskräfte dazu, und auch die übergeordneten Leitungsfunktionen werden integriert. Kommen Ihnen in Diskussionen Fragen zu Ohren, ob denn auch der Vorstand oder der Vertriebsleiter beim Thema dabei sein soll, sind Rückschlüsse erlaubt. Solche Fragen sollten Sie besonders hellhörig werden lassen. Selbstverständlich müssen die Führungskräfte dabei sein, Flagge zeigen und sich committen; sie tragen damit wesentlich zur Motivation der Mitarbeiter bei. Alle verantwortlichen Kräfte, alle, die Weisungsbefugnis haben, gehören dazu. Oder möchten Sie Ihre Energie für Aktivitäten verpulvern, die nie den Bereich des Hinterzimmers verlassen werden?

Arbeiten Sie immer in und mit der Family. Es ist vollkommen unwirksam, beispielsweise fünfzig Verkäufer aus zwanzig unterschiedlichen Abteilungen zusammenzuziehen und zu versuchen, mit ihnen irgendetwas zu trainieren. Das funktioniert nicht, wird keinen langfristigen Erfolg bringen. Trainieren Sie stattdessen die Family, die auch im Alltag zusammenarbeitet, sodass die Resultate auch in den Arbeitsalltag nutzbar einfließen und dort umgesetzt werden können. Das macht zwar mehr Arbeit, sichert aber den Erfolg nachhaltig.



Klare Verantwortlichkeiten schaffen

Jedes Team, jeder Mitarbeiter, der am Projekt beteiligt ist, sollte mit einer klaren Verantwortlichkeit ausgestattet sein, die sehr deutlich umrissen, kontrollierbar und steuerbar ist.

Dies soll aber nicht dazu dienen, die Mitarbeiter zu gängeln, sondern ihre Ergebnisse optimieren. Denn jemand, der selbstständig und aus eigener Initiative handelt, ist mit seiner Situation zufriedener und somit auch leistungsfähiger. Jede Tätigkeit aus eigenem Antrieb ist wirkungsvoller als mittelbarer Antrieb durch Sanktionen. Mitarbeiter sollten nicht auf die Erledigung einfachster Tätigkeiten eingeschränkt werden. Es handelt sich um Menschen, nicht um Automaten – geben Sie also Verantwortung an sie ab.

Der Resulter ist verantwortlich für das Resultat, und damit auch für die Erfüllung jedes einzelnen Arbeitsschrittes. Ansonsten würde er ja das Resultat gefährden. Aber er ist nicht zuständig für jeden Schritt. Gesamtverantwortlich zu sein, schließt Delegation von Aufgaben nicht aus. Ganz im Gegenteil. Dies gilt auch für das Lernen im Team. Der Resulter weiß: Lediglich Befehle erteilen fördert nicht das Lernen. Der Resulter fungiert nicht als Persönlichkeit, die ein Wissensmonopol hat. Stattdessen ist er ein Lernmoderator, der hilft, den Prozess der Wissensproduktion anzuleiten und zu bereichern.

Aktionsprogramm & Projektaufbau

-  Vereinzelte Weiterbildungsprogramme, Seminar-Komplexe, Coachings, Workshops, fehlender Team-Spirit kennzeichnen den Allgemeinzustand. Pilotprojekte dienen nur zu Testzwecken, um anhand der Ergebnisse das Projekt so zu verändern, dass es jedem gefällt.
-  Ein Aufbau in drei großen Etappen und Laufzeiten von nicht mehr als 9 Monaten bestimmen die Projekte bzw. Aktionsprogramme. Sie werden Family-orientiert (z. B. geschlossene Vertriebsteams) aufgesetzt. Meilensteine als Zwischenziele schaffen Übersichtlichkeit und dokumentieren den Projektfortschritt. Pilotprojekte testen nicht, sondern sind der Start eines kaskadierten Projekt-Roll-outs.

8 Too Much & Strapazierfähigkeit: Projekte überschaubar halten

Komplexität ja, aber ...

Wer kennt sie nicht, die Mutter, die sich um alles kümmert, die es allen recht machen will, die belastbar ist bis zum Umfallen. Wer kennt es nicht, das Kind, das vor den Weihnachtsgeschenken untätig verharret, weil es sich nicht entscheiden kann, welches der bunt eingepackten Pakete es als Erstes öffnet, um dann plötzlich zu Heulen anzufangen. Wer sich nicht entscheiden kann, oder wer alles auf einmal haben will, hat am Ende nichts.

Genauso verhält es sich mit Projekten. Die sind nämlich auch nur bis zu einem bestimmten Grad strapazierfähig. Zu viele Forderungen und Vorgaben können ein Projekt schnell überfrachten und von den angestrebten Resultaten eher entfernen als diesen näher zu kommen. Oft liegt das daran, dass die grundsätzliche Komplexität dieser Vorhaben schlicht falsch eingeschätzt wird. Deshalb sollten auch hochkomplexe Projekte unter dem Primat einer klaren Messbarkeit laufen. Flexibilität darf nie so verstanden werden, dass man alles machen darf, sondern vor allem sicherstellen, auf Veränderungen reagieren zu können. Es gibt eine natürliche Grenze, d. h., man kann Projekte nur bedingt vollpacken oder strapazieren, wenn die erhofften Resultate nicht ins Reich Utopia verschwinden sollen.

Von komplex und flexibel ist es oft nicht weit bis zu „überladen“. Wie oft geraten Projekte zu Überriesen und werden durch falsch verstandene Anpassungsbereitschaft an unterschiedlichste Anforderungen zu Tode bepackt. Wie können Projekte angelegt sein, damit sie dem Markt und der Unternehmenssituation gerecht werden können und nicht den „tollen“ Ideen und Wünschen diverser Unternehmensmanager, Abteilungsleiter oder den im Unternehmen herrschenden Verhältnissen?

Richtig verstandene Flexibilität berücksichtigt logischerweise schon bei der Planung die Tatsache, dass Situationen und Rahmenbedingungen sich laufend ändern können. Alles Mögliche kann eintreten und das Projekt vom Kurs abbringen, wie zum Beispiel parallel laufende Projekte, neue Technik, Veränderung bei den Ressourcen. Dann gilt es, sich auf die neuen Umstände richtig und wirkungsvoll einstellen zu können. Diesem Ziel dienen vor allem Überschaubarkeit, Messbarkeit, Klarheit. Planen Sie Optionen, arbeiten Sie mit offenen Strukturen, die es Ihnen erlauben, flexibel auf Änderungen am Markt oder auf verändertes Abnehmerverhalten einzugehen. Auf dieses Thema werden wir im Abschnitt „Flexibilität & Dynamik“ (siehe Seite 153 ff.) unter dem Aspekt der persönlichen Flexibilität des Resulters noch einmal eingehen.

Diätprogramm statt Wollmilchsau

Wie oft ist in Unternehmen allerdings statt Flexibilität das Prinzip „too much“ am Werke – mit negativem Endergebnis in Sachen Projekterfolg. Kaum sind Projekte auf den Weg gebracht, kommt noch einer mit einer Idee, was noch reinpassen könnte, was doch „überhaupt kein Mehraufwand“ sei. Und schon wird es unüberschaubar. Projekte müssen aber überschaubar sein, brauchen klare Strukturen und gerade so viel Flexibilität, dass das Resultat nicht gefährdet ist. Fragen Sie nach bei Jägern. Zu viele Hasen gleichzeitig zu jagen, heißt, am Ende alle Hasen laufen lassen zu müssen und ohne Beute das Halali zu blasen.

Dennoch werden Projekte gern überladen, herrscht die irrige Annahme vor, dass man damit dies und das und jenes noch zusätzlich machen kann. Und was in diesen Fällen alles in den Projektkonzepten drinsteht! Die tollkühnsten Ideen: Mit nur einem einzigen Projekt soll beispielsweise ein neues IT-System eingeführt werden. Das ist normalerweise für sich schon aufwendig genug, betrifft den innersten Kern des Unternehmens und geht nicht selten völlig daneben. Als wenn das nicht genug wäre, soll gleichzeitig eine neue Arbeitsweise zu mehr Effizienz führen. Das alles zu dem Zweck, eine neue Zielgruppe zu erreichen, mit gleichzeitigem Recherchecheck, versteht sich. Zudem werden Antworten darauf erwartet, ob eine neue Verhaltensweise etabliert werden kann. Und als Krönung wird möglicherweise versucht, mit der Einführung des IT-Systems auch noch eine Umfrage zur Kundenzufriedenheit durchzuführen. Daraufhin tritt der Vorstand auf den Plan und fragt, wie es denn überhaupt mit den Maßnahmen zur Kundenbindung stehe. Könnte man nicht noch den Stammkundenbereich ausbauen oder die Neukundengewinnung forcieren? Und eigentlich sei dies doch die passende Gelegenheit, neue Mitarbeiter einzuarbeiten.

Ein solches Tohuwabohu ist meilenweit entfernt von einer Übersicht, die das Attribut „glasklar“ trägt. Wer ist da noch in der Lage, den Durchblick zu behalten und gezielt zu arbeiten? Welches Ziel soll so eigentlich erreicht werden? Das Einzige, was hier jeder sofort erkennt: Ein solches Projekt ist hoffnungslos überladen. Einfach „too much“!

Doch ganz gleich, wie vollgestopft ein Projekt bereits ist, unter dem Deckmantel des sportlich klingenden Wortes „Flexibilität“ werden nicht nur zu Beginn, sondern auch während der Projekt-Laufzeit neue Aufgaben oder Kriterien hinzugefügt. Immer wieder wird eingeladen zu überflüssigen kleinen Meetings, bei denen zusätzliche Ideen zu weiteren Projektleistungen erhoben werden.

Die Folge ist, dass Projekte schon von der Anlage her immer dichter und dichter werden. Produziert wird die Eier legende Wollmilchsau. Das fette

Überwesen, das alles können soll und doch nichts zustande bringt und zum Platzen verurteilt ist.

Konzipieren Sie deshalb Projekte mit dem Blick für die richtigen „Proportionen“. Schlank – beinahe luftig – mit klaren Projektzielen, überschaubar hinsichtlich der zu erreichenden Resultate und den dafür erforderlichen Maßnahmenabfolgen. Fassen Sie in einem Projekt nur solche Aufgaben und Kriterien zusammen, die sich auch tatsächlich ergänzen können.

Too Much & Strapazierfähigkeit



Projekte sind überladen mit Anforderungen, sollen viele Kriterien auf einmal erfüllen. Unter dem Deckmantel der Flexibilität werden während der Laufzeit ständig neue Aspekte hinzugefügt.



Überschaubare, messbare, klare Projekte mit offenen Strukturen. Die Flexibilität, um auf sich verändernde Märkte und/oder Kundenwünsche reagieren zu können, ist gewährleistet.

9 Integration & Konvergenz: Projekte aufeinander abstimmen

Das Unternehmen als (Groß-)Projekt

Betrachten Sie ein Vertriebs-Projekt, das Sie in einem Unternehmen gestalten und erfolgreich durchführen wollen, immer im Zusammenhang mit der Situation des gesamten Unternehmens. Die Frage, die Sie dabei leiten sollte, lautet: „In welchem Verhältnis steht ein Einzelprojekt zum Unternehmen, in dem es zur Durchführung kommt?“

Ganzheitlich betrachtet erfordert jedes Projekt eine systematische Vorgehensweise. Es war zuvor schon die Rede davon, Einzelprojekte im Unternehmen mit den anderen Bereichen eines Unternehmens wie Vertrieb, Produktion, Marketing, Personalabteilung abzustimmen. So können Sie Interdependenzen und Synergieeffekte erkennen und nutzen.

Dieser Gedanke lässt sich auf die gesamte Unternehmensentwicklung ausweiten, an dem Ihr Projekt seinen Anteil hat. Jedes Projekt verfolgt eine Richtung, hat Ziele, Visionen und wendet Strategien an, um diese Ziele zu erreichen. So wie jedes Projekt ohne Richtung, Ziel und Strategie eine sinnlose Angelegenheit wäre, könnte sich auch ein Unternehmen ohne solche fundamentalen Perspektiven nicht definieren und am Markt positionieren.

Ein Unternehmen an sich kann bzw. sollte ebenfalls als ein Projekt verstanden und entsprechend „betrieben“ werden. Das Unternehmen selbst ist ein (Groß-)Projekt, das aus vielen nebeneinander und gleichzeitig laufenden Projekten besteht. So wie sich ein Projekt in viele Projektteile aufgliedert, ist ein Unternehmen die Summe vieler paralleler Projekte, gewissermaßen ist es die komplexeste Form eines Projekts. Die nächste Komplexitätsstufe ergibt sich aus der Summe aller laufenden, beispielsweise vertrieblichen Projekte. Das ist die zweite Ebene, die Sie in Betracht ziehen müssen. Und darin eingebettet existiert Ihr Projekt, welches Sie real durchführen und zum Erfolg führen wollen. Dies können Sie aber nur erreichen, wenn Sie sich die Summe aller Vertriebsprojekte, die gleichzeitig neben Ihrem Projekt laufen, anschauen. Ohne deren Studium und Kenntnis würden Sie isoliert vor sich hin experimentieren. Gleiches gilt auch für die Zielstellung Ihres Projekts. Nur wenn diese kompatibel ist mit der allgemeinen Zielstellung des Unternehmens selbst und der anderer Projekte, kann sie auch in Ihrem Einzelprojekt gelten. Und nur dann können Sie in einem Unternehmen für Ihr Projekt auch die erforderliche Unterstützung und Förderung erwarten.

Es wäre deshalb fahrlässig und betriebsblind, wenn Sie ein Vertriebsprojekt aufbauen, ohne von allen anderen Projekten, die in einem Unternehmen durchgeführt werden, zu wissen. Quasi mit einem Tunnelblick alles Augenmerk auf den Erfolg Ihrer eigenen Unternehmung zu richten, funktioniert nicht. Sie brauchen einen Überblick über die im Unternehmen laufenden Maßnahmen, um diese in eine richtige Beziehung zu Ihrem Vertriebsprojekt setzen zu können. So gesehen handeln Sie in einem System von Projekten. Dieses System können Sie im Ganzen betrachtet als ein Großprojekt definieren, in dem Ihr Einzelprojekt zwar gesondert stattfindet, aber keineswegs als isolierte Maßnahme.

Dasselbe gilt, wenn Sie Projekte durchführen, die die ganze Organisation umfassen. Eine Prozessoptimierung zum Beispiel. Da wir letztlich das gesamte Unternehmen als ein unternehmerisches Projekt bezeichnen, ist das neu aufgesetzte mit allen anderen Projekten dieser Ebene entsprechend abzustimmen. So können Sie sicherstellen, dass das Projekt, das Sie selbst betreiben, seinen entsprechenden Platz hat.

Wettbewerb statt Synergie

Nur wenn ein Projekt eine solche Wertigkeit hat und diese auch klar kommuniziert wird, können Sie damit rechnen, dass es von den Mitarbeitern einer Organisation auch mit dem notwendigen Ernst betrieben wird. Sich erst dann darüber zu wundern, wenn ein Projekt nicht funktioniert, weil es als Alleinläufer überhaupt nicht oder nur vordergründig mit anderen Vertriebs-Projekten

abgestimmt ist, ist fahrlässig. Man hätte es wissen können, würde man ganzheitlich denken.

Und dennoch: Wie oft werden in einem Unternehmen zahlreiche Projekte als parallel laufende, ja konkurrierende Alternativmaßnahmen gleichzeitig durchgeführt? Ohne System, eher als sportlicher Wettbewerb innerhalb einer Organisation, die eigentlich geschlossen auftreten sollte. Diese fehlende Abstimmung führt schließlich dazu, dass es in einem Unternehmen, ja sogar innerhalb einer Vertriebsabteilung eines Unternehmens, eine ganze Reihe von Projekten gibt, die, obwohl sie parallel laufen, völlig unterschiedlich aufgesetzt sind und sich sowohl von den theoretischen Überlegungen her als auch in der Praxis eher bekämpfen. Weil jedes für sich einer eigenen Idee folgt.

Reflektieren Sie Ihre eigenen Erfahrungen. Wie oft erhält man ein Kopfschütteln, wenn man – gerade in großen Konzernen – Fragen über andere Projekte im eigenen Haus stellt? Oft herrscht Ahnungslosigkeit bis in die oberen Hierarchiestufen.

Durch die Einbettung eines Projekts in die gesamte Unternehmenssituation lässt sich auch die Ergebnisorientierung Ihres einzelnen Vertriebsprojekts viel realistischer darstellen. Statt schwammige Aussagen treffen zu müssen, können Sie so eine klare und übersichtliche Planung von Beginn, Mitte und Ende eines Projekts vornehmen.

Noch ein Aspekt ist nicht zu unterschätzen: Der Verlauf vorangegangener ähnlicher Projekte – ähnlich von der Ausrichtung und Zielsetzung her. Es ist ein fataler Irrtum zu glauben, dass für neue Projekte die Karten immer wieder neu gemischt werden. Jedes Projekt sollte sich daran orientieren, wie vorherige Projekte aufgesetzt wurden, verlaufen sind und vor allem, wie sie geendet haben. Ob diese erfolgreich oder weniger erfolgreich verlaufen sind, bedingt in großem Umfang, ob ein neues Projekt mit frischem Schwung oder vor allem mit der Aufarbeitung von Altlasten, also schwerfällig, beginnen kann. Zudem ist eine Schwachstellen- und Fehleranalyse hilfreich, denn schließlich sollten die gleichen Fehler nicht ein zweites Mal begangen werden.

Ganzheitliche und prozessorientierte Management-Methoden und Steuerungsmodelle, die ein Unternehmen als Großprojekt definieren und sich an der Kombination von Maßnahmen orientieren, können verdeutlichen, warum die Formulierung einer Vision und Mission so wichtig ist, und wie bedeutsam es ist, eine gemeinsame Basis der Kommunikation aufzubauen. Bei der Verwirklichung von Visionen und Strategien haben materielle wie immaterielle Faktoren eine große Bedeutung.

Ganzheitliches Denken fördert die Zusammenarbeit in Unternehmen. Besonders dann, wenn es mehrere Geschäftseinheiten eines Unternehmens gibt, ist die Synergiebildung sehr bedeutsam. Deshalb ist es von Vorteil, wenn die Strategien der Geschäftsfelder eines Unternehmens aufeinander abgestimmt

werden. Strategie sollte immer als ein kontinuierlicher Prozess verstanden werden: Planen, Feedback geben, Verbessern, Lernen, Anpassen sind in Bezug auf Strategiebildung regelmäßige Aktivitäten. Die Einführung und Umsetzung der Strategie in einem Unternehmen können durch die gemeinsame Arbeit in den folgenden Phasen transparent gemacht werden: Zielfindung, Entwicklung eines Handlungsrahmens, Ideensammlung für zielgerichtete Aktionen, Aktionen zu strategischen Projekten bündeln und budgetieren, Einbindung der verantwortlichen Akteure, Lernprozesse organisieren.

Strategische Steuerung mit der Balanced Scorecard

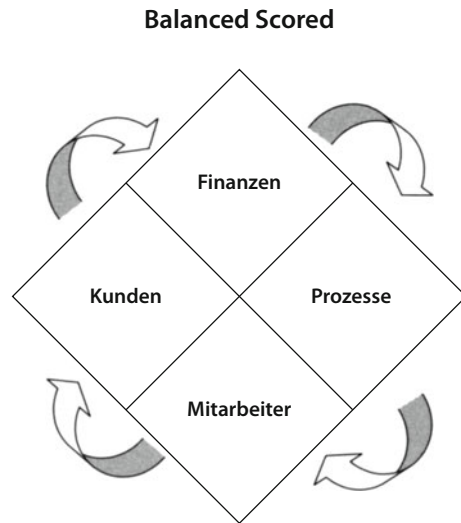
Zur Strategieumsetzung gibt es verschiedene Wege und entsprechende Instrumente. Ein für uns überzeugendes Steuerungskonzept, das hilft, die Strategien in die Alltagsabläufe der Mitarbeiter zu verankern, ist die Balanced Scorecard. Dieses Instrument kann Projekte und eben auch Unternehmen bei ihrer Strategieumsetzung unterstützen. Es orientiert sich an der Betrachtung unternehmerischer Ziele durch Messgrößen und Aktionen. Im Vordergrund stehen dabei die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Entwicklung und Lernen. Eine Strategie muss operationalisiert werden, muss in den vier genannten Perspektiven umgesetzt werden können. Die Konzentration auf diese vier Hauptperspektiven hilft, die Strategie eines Projekts und dazugehörige Steuerungsinstrumente in Unternehmen einzuführen und zu verankern.

Oftmals ist weniger mehr. Dies gilt wie für die anderen hier vorgestellten Tools – die Pipeline, die Erfolgsplattform und die Channel-Page – auch für eine gute Balanced Scorecard. Sie passt auf eine Seite. So wenig Platz ist nötig, um strategische Grundlagen zu klären, die für die Umsetzung im Unternehmen wichtig sind. Zunächst ist eine Strategie zu entwickeln. In Unternehmen, die keine klaren Visionen und Strategien haben, sollten diese zunächst in einem eigenständigen Projekt entwickelt werden.

Als Planungs- und Controlling-Instrument kann die Balanced Scorecard (BSC) sehr gut zur Steuerung eines Unternehmens und für die generelle Zielplanung im Unternehmen eingesetzt werden. Ziel, Strategien und Kennzahlen werden dazu in einem Ursache-Wirkungs-Diagramm aufgeführt. Dadurch können Erfolge und Fortschritte quantifiziert werden. Im Kern geht es, wie Abb. 12 zeigt, bei diesem Kennzahlensystem darum, die relevanten Kennzahlen zu ermitteln und im Unternehmen zu verankern.

Kennzahlen aus der Kundenperspektive zeigen auf, wie gut das Unternehmen aus Sicht seiner Kunden dasteht. Die Geschäftsprozessperspektive benötigt Kennzahlen, die Hinweise darauf liefern, wie gut das Unternehmen seine zentralen Geschäftsprozesse beherrscht. Die Mitarbeiterperspektive wird

Abb. 12 *Balanced Scorecard*



durch Kennzahlen abgebildet, die Rückschlüsse darüber zulassen, wie die eigenen Mitarbeiter das Unternehmen sehen. Und schließlich zeigen die Kennzahlen der Finanzperspektive, wie sich das Unternehmen seinen Shareholdern oder Eigentümern präsentiert. Auch Zusammenhänge zwischen diesen Perspektiven lassen sich abbilden, so lässt sich an der BSC beispielsweise ablesen, wie optimierte Produktionsprozesse die Lieferzeiten reduzieren und dadurch die Kundenzufriedenheit bezüglich der Lieferqualität steigern.

Auch wenn zu berücksichtigen ist, dass Kennzahlen zum Teil sehr schwierig zu beschaffen sind oder die Realität nur bedingt abbilden, d. h. lediglich aus Zahlenmaterial bestehen, unterstützt das modellartige Erfassen dieser Daten und Fakten Projekte in der strategischen Planung. Kennzahlen als Messinstrument von Geschäftsstrategien unterstützen das gesamte Unternehmen bei der Orientierung. Im Mittelpunkt steht dabei die Herausforderung der Unternehmen, ihre strategischen Pläne auch tatsächlich umzusetzen. Denn allzu oft versanden diese, weil sie nicht in die Alltagshandlungen der Mitarbeiter einfließen können.



Dementsprechend nehmen strategische Aspekte einen hohen Stellenwert ein. Die Implementierung von Strategiemodellen und -instrumenten verlangt einen organisatorischen Rahmen, der die notwendigen Ressourcen sicherstellt und die Unterstützung durch das Top-Management bzw. die Unternehmensspitze gewährleistet.

Kommunikationskultur

Eine solche praktische und anschauliche Darstellung der Unternehmensstrategie, wie sie die Balanced Scorecard ermöglicht, leistet auch einen wichtigen Beitrag zur Kommunikationskultur in einem Unternehmen. Darüber hinaus zeigt sie, welche entscheidenden Erfolgsfaktoren in Unternehmen zum Tragen kommen, aber auch, wo Stolperfallen lauern und wie das Erlernte an der Praxis reflektiert werden kann. Das Ganze ist dynamisch und wiederum als Prozess begreifbar, mithin wird sichtbar, wie die Mitarbeiter die BSC regelrecht zum Leben erwecken.

Die Balanced Scorecard sollte kontinuierlich angewendet werden, sodass sie sich im Laufe der Zeit immer wieder ändern kann. Sie ist kein starres Instrument, sozusagen als feste, abrufbare Institution, sondern sie sollte immer wieder durch die Arbeit der Mitarbeiter weiterentwickelt werden. Ihr kontinuierlicher Einsatz setzt im Unternehmen eine Lernbereitschaft und auch einen organisatorischen Wandel voraus, damit das Instrument im Unternehmen „gelebt“ werden kann. Der Resulter kann die Balanced Scorecard als Werkzeug für den Führungsprozess im Rahmen des Projektfortschritts nutzen, wenn er auch hier berücksichtigt, dass Kommunikation, Vertrauensbildung, ausreichend Zeit und die Verknüpfung mit Verantwortung unerlässliche Voraussetzungen sind.

Integration & Konvergenz

-  Projekte sind Alleinläufer, nicht oder nur oberflächlich mit anderen Projekten und der gesamten Unternehmensstrategie abgestimmt. Die Umsetzung der Strategie wird kaum bzw. mit unzureichenden Kennzahlen operationalisiert.
-  Alle Projekte werden in einem ganzheitlichen Prozess aufeinander abgestimmt und zur Unternehmensstrategie in Bezug gesetzt. Die Strategie wird operationalisiert und durch Kennzahlen mess- und überprüfbar. Als Instrument hierfür kommt die Balanced Scorecard zum Einsatz.

10 Investment & Dynamik: Den Einsatz nicht zu knapp bemessen

Stimmt der Output?

Wenn Sie wissen, welche Resultate mit einem Projekt erreicht werden sollen, welche Ressourcen Sie für welchen Zeitrahmen benötigen, folgt die Festlegung des Investitionsrahmens. Sorgen Sie dafür, dass der Investitionsrahmen eines Projekts in einem vernünftigen Verhältnis zum Output, zum zu erwartenden Resultat steht. Ist Ihre Investition gut zu überschauen? Hat die Investitionssumme genügend Dynamik, ist sie so flexibel angelegt, dass beispielsweise Ressourcen-Engpässe aufgefangen werden können? Muss das geplante Ergebnis zu einem vorgegebenen Zeitpunkt erreicht werden, wird auch die Investition exakt zu fixieren sein. Wenn der Output ein gewisses Maß an zeitlicher Flexibilität erlaubt, muss auch der Einsatz entsprechend flexibel angelegt werden. Steht das Investment in einer soliden Beziehung zum Output? Hierfür ist eine exakte Bewertung aller Kosten generierenden Faktoren und Risiken erforderlich: Personalkosten, Verbrauchskosten, Anschaffungskosten, sonstige Kosten (z. B. Reisekosten etc.). Klären Sie auch, inwieweit im Unternehmen anfallende Gemeinkosten anteilig auf das Projekt umgelegt werden. Halten Sie bei der Kostenplanung auch fest, welche Unwägbarkeiten Sie offen gelassen haben, und geben Sie eventuell eine Abschätzung ab, wohin sich die Kostensituation verschieben kann, wenn Fall X eintreten sollte. Generell sollten ausreichend finanzielle Puffer vorhanden sein, auf die Sie zurückgreifen können, wenn kleinere Unwägbarkeiten eintreten sollten. Echte Risiken sollten durch Risiko- bzw. Sicherheitsrücklagen abgedeckt sein – hierüber müssen mit dem Management entsprechende Absprachen getroffen werden (vgl. zu Risiken auch Abschnitt „Alarmsignale & Absturzgefahren“, Seite 122ff.).

Alles, was investiert wird, hängt davon ab, wie es sich mit dem Output verhält, welchen Gegenwert ich erhalte. Erstaunlicherweise erfahren wir immer wieder von Projekten, bei denen diese Selbstverständlichkeit einfach nicht gesehen wird. Projekte sollen in eine bessere Zukunft führen, nicht ins finanzielle Desaster. Und trotzdem werden Vorhaben umgesetzt, die von vornherein beim Input-Output-Vergleich im negativen Bereich liegen.

Immer ist dafür Sorge zu tragen, dass der finanzielle Einsatz mit dem zu erwartenden Resultat in Einklang gebracht werden kann. Basieren Ihre Überlegungen beispielsweise bei Vertriebsprojekten zum Großteil auf provisionsorientierten Investmentgrößen, die in der Höhe variabel bleiben können? Beachten Sie, dass Kosten für professionelle Akquisiteure durchaus hoch anzusetzen sind, denn es ist davon auszugehen, dass sie großen Anteil an der Zielerreichung haben werden.

Primat der Resultate

Beim Aufsetzen von Projekten, in denen nicht selten in Teilbereichen auch externe Mitarbeiter oder Berater eingesetzt werden, ist darauf zu achten, dass sich die Investitionssumme, die dafür zugrunde gelegt wird, am Resultat orientiert. Wie Sie diese Summe genau berechnen und festlegen, darauf kommt es nicht an. Hierfür hat jeder seine eigenen Praktiken und Vorlieben, auf die er gerne zurückgreift. Ob Sie Tagessätze, Stundensätze oder Pauschalen wählen, im Rahmen von Meilensteinen rechnen, die dafür in Frage kommen, ist zweitrangig. In erster Linie kommt es auf die Beantwortung der Frage „Wie erziele ich die Resultate, erfülle ich die Zielvorgaben?“ an. Den Resultater interessieren vor allem die Resultate. Wie können die gewünschten Resultate realisiert werden – nur daran wird der Einsatz der Mittel letztlich gemessen.

Wie anders sieht dagegen die Fokussierung in der Praxis oftmals aus. Zu geringe Budgetierung bzw. Unterkapitalisierung ist häufig ein Problem in mehreren Bereichen. Eine unrealistische Planung, die nicht berücksichtigt, welche und wie viele Ressourcen im Laufe des Projekts in welchen Etappen notwendig sind, also nicht vorhandene klare und konkrete Antworten auf die beliebte Frage nach dem, was der Spaß denn kosten soll und wird, erhöhen die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns. Gerne wird in der Praxis auch eine gewissenhafte Risikoanalyse übergangen, womit das Vorhaben schon bei der Unwägbarkeit unweigerlich ins Schleudern gerät.

„Billig“ ist einfach nur billig

In der Regel werden bei ungenügender Kostenplanung irgendwann zusätzliche Geldmittel nötig. Das ist bereits in den Erfahrungsschatz eingegangen und löst unrühmliche Folgehandlungen aus. Dann, so die Meinung, um Spielraum zu behalten, lieber gleich schon zu Beginn an der Kostenschraube drehen. Und dies soll zumeist durch Billigsteinkauf erreicht werden. Am meisten sparen ließe sich doch bei der Beraterleistung, nicht wahr?

Sie kennen sicher auch jene hochverdienten Einkäufer, die sich damit brüsten, Budgets nach unten zu treiben. Sie sind wahre Könner, wenn es darum geht, sorgfältig und fein säuberlich alles herunterzurechnen. Diese Einkäufer machen sich also an das, was sie unbestritten am besten können: billig einkaufen. Und zwar so, wie sie Schrauben oder Rohstoffe besorgen. Der Preis entscheidet und „billigst“ gewinnt. Bieten unterschiedliche Firmen das gleiche Leistungsspektrum an, was auf geduldigem Papier meist fälschlicherweise so dargestellt wird, dann ergreift oft der dafür zuständige Einkäufer seine Chance zum Preisdumping. Was bei Schrauben möglicherweise seine Berechtigung hat, gilt jedoch noch lange nicht bei einzukaufenden Trainings, externen Mit-

arbeiten oder Beraterleistungen. Hier nicht zu differenzieren, sondern nach Schema F zu verfahren, so als würde man leblose Gegenstände einkaufen, ist höchst unprofessionell. Aus unserer Erfahrung können wir jedoch sagen, dass mehr als 90 Prozent der Einkäufer annehmen, dass die Beraterleistung über den Angebotspreis ausreichend beschrieben ist.

Es ist einfach unklug, Aspekte im Angebot, die eine Leistung mit Mehrwert ausstatten, überhaupt nicht zu gewichten. Den Aspekt „Erfahrung“ haben wir ja beispielsweise schon erwähnt. Wie oft werden solche Kriterien glattweg „übersehen“, die sich als besondere Kennzeichen für Erfolg erst im Laufe des Prozesses herauskristallisieren. Gerade im Vertrieb entscheidet die Persönlichkeit der Mitarbeiter, also auch die des Resulters. Resulter, eingesetzt als professionelle Projektleiter, sind verdiente und gestandene Persönlichkeiten, keine jugendlichen Hochschulabsolventen. Nichts kann den Resulter so leicht aus der Bahn werfen, und das ist auch gut so, denn ein Projekt, insbesondere ein kritisches, birgt immer unwägbare Risiken, die zum ungünstigsten Zeitpunkt zu Tage treten und bisweilen sogar den Fortbestand des Unternehmens gefährden. Nur ein Kapitän, der schon einige Stürme durchfahren hat, wird sein Schiff mit wertvoller Ladung sicher in den Hafen bringen.

Klar, dass viele Anbieter zu unterschiedlichen Summen kommen. Hier aber lediglich mit dem Rechenschieber zu operieren, um am Ende den Preiswertesten einzukaufen, kann niemandem ernsthaft einleuchten. Gute Leistung gibt es nur für gutes Geld und nicht, weil es im Angebot so steht. Wer aber feilscht und den Anbieter auspresst wie eine Zitrone, ist am Ende der Verlierer. Ein solches Vorgehen wirkt sich zwangsläufig in Form von fatalen Leistungseinbrüchen negativ auf das Endergebnis aus.

Zu eng zu kalkulieren, an sinnvollen Dingen wie Manpower und Qualität der Berater zu sparen, auf Teufel komm raus zu kürzen, sorgt von vornherein für einen maroden Einsatz.

Qualität sollte immer vor Quantität stehen. Viele Einkäufer können sehr gut einkaufen, d. h. den Preis verhandeln. Mehr Schwierigkeiten bereitet ihnen, die Qualität zu bewerten, die nicht anhand von Zahlen abzulesen ist. Mit Dumping-Angeboten wird ein Projekt häufig schon am Anfang viel zu kurz investiert. Man braucht kein Hellseher zu sein, um zu wissen, dass die Lieferanten keinen Spaß haben, die entsprechenden Leistungen dann auch zu erbringen. Vermeiden Sie deshalb solche Dumping-Angebote.



Was kostet Qualität?

Ganz klar ist: Wenn Resulter eingesetzt werden, ist entsprechend zu investieren. Sorgen Sie dafür, dass sich deren Leistung über Provisionen regeln lässt und angemessen am Projekterfolg taxiert wird. Schon von daher muss

ein Projektziel immer in konkreten Zahlen zu messen sein und darf keine Interpretationen zulassen. Als Beispiel könnte eine Basisbeteiligung zwischen zehn und zwanzig Prozent der geplanten Umsatzsteigerung gerechtfertigt sein. Ergänzend kann ein 25-prozentiger Bonus für die Erreichung bzw. ein entsprechender Abzug für die Nichterreichung fixiert werden. Nicht zu unterschätzen und somit auch mit zu bewerten sind Langzeiteffekte, die sich aus der erfolgreichen Arbeit des Resulters ergeben, als da wären: ein positiveres Unternehmensimage in der Öffentlichkeit oder bei Partnerfirmen, Gewinne durch Rationalisierungen oder Erweiterungen, die sich über mehrere Jahre noch multiplizieren usw.

Im Falle der Nichterreichung der (Umsatz-)Ziele ist immer auch zu hinterfragen, woran es gescheitert ist und ob die Gründe im Verantwortungsbereich des Resulters liegen. Mussten beispielsweise im Projektverlauf Ziele und Erwartungen korrigiert werden, weil ein Manager des Unternehmens in einen öffentlichen Skandal verwickelt war? Oder nehmen wir als Beispiel den Krieg im Irak im Jahre 2003. Zahlreiche amerikanische Firmen zogen plötzlich ihre Aufträge an deutsche Unternehmen zurück oder froren sie ein, nachdem die politische Spitze in Deutschland sich gegen eine Unterstützung der USA-Aktionen im Irak entschied. Solche Umstände machen eine Planerfüllung unmöglich. Dies dem Resulter anzulasten und entsprechend dessen Entgelt zu kürzen, wäre ungerechtfertigt. In guten Verträgen werden solche Risiken Erwähnung finden.

Investment & Dynamik

-  Im Einkauf steht oft das Preis-Argument über dem Qualitäts-Argument. Hauptsache „billig“ ist die Devise, denn die Produkte sind ja ohnehin alle „auf hohem Niveau“. Das Kosten-Management verfährt nach dem Motto „Zu diesem Preis muss es gehen“.
-  Der finanzielle Einsatz wird mit dem zu erwartenden Resultat in Einklang gebracht. Provisionsorientierte Investmentgrößen bestimmen variabel die Höhe. Professionelle Akquisiteure sind in der Investition durchaus hoch zu bewerten, sofern deren Output stimmt.

Resulting - Projektziel erreicht!

So führen Sie Projekte kompetent und kreativ zum
Profit

Lasko, W.W.; Lasko, L.M.

2014, XVIII, 185 S. 40 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02979-1