



PM im Vertrieb?

**Vortrag
GPM Regionalgruppe Nürnberg
10.05.2005**



Agenda

Begrüßung und Vorstellung

Einführung in das Thema

Präsentation

Diskussions-Runde

Ende



über projektpartner

- PM Consulting
- PM Training
- PM Coaching
- PM auf Zeit

Projektmanagement - Beratung

Hilfe zur Selbsthilfe

PM-Diagnose

- Stärken-/Schwächen-Analyse
- Maturity Models
- PM Delta
- Trainingsbedarfsanalyse

PM-Strategie

- Projekt-Portfolio-Management
- Projektorientiertes Unternehmen
- PM als fakturierbare Dienstleistung

PM-Einführung

- Ist-Prozesse
- Vorgehensmodelle
- PM-Handbuch
- Tooleinführung
- Mitarbeitertraining
- Pilotprojekte

“deutscher project-management award“

- Projektauswahl
- Bewertungsmodell
- “Project Excellence“
- Team-Coaching

PM - Seminare

Intern und extern

Kundenseminare

- PM-Methoden
- Risikomanagement
- Vertrags- und Claimmanagement
- Support im Project Office
- Teamarbeit
- Führung
- Konfliktmanagement
- Verhandlungsführung
- Szenario-Writing
- System-Simulation
- “PM-Profi“
- PM im Vertrieb
- ESP für Führungskräfte

Offene Seminare

- “Projektmanagementfachmann/-frau RKW/GPM)“
- MS Project Profess. / Server
- Social Skills

Interkulturelles PM

- Projektsprache englisch
- Fremde Kulturen

PL-Zertifizierung nach IPMA/GPM-Standard

- PREP-Kurse
- PE-Konzepte
- Nutzung im Marketing

Projekt - Coaching

Individualcoaching / Teamcoaching

Für den Projektleiter

- Ehrliches Feedback geben
- Eigene und fremde Ziele klären
- Lücken schließen
- Schwächen eingrenzen
- Wissen in Handeln umsetzen
- Selbstvertrauen fördern
- Rollen klären
- Verhaltensrepertoire vergrößern
- Parteilich für den Klienten
- Absolut diskret

Für das Projektteam

- Auf gemeinsame Ziele verpflichten
- Entwicklungsprozess reflektieren
- Motivation entwickeln
- Gleiche Methoden anwenden
- Aufgaben erfüllen
- Ungleichheit produktiv nutzen
- Konflikte bewältigen
- Krisen überstehen
- Auseinandergehen



Die Akquisephase als Weichenstellung für Projekte?

- **„Dieses Projekt hätten wir so nicht annehmen dürfen!“**
- **„Der Vertrag muss sofort geändert werden!“**
- **„Ja, ja, die Vertriebler müssten Projektmanagement lernen, dann wüssten die, dass man so was nicht macht!“**

Die Akquisephase als Weichenstellung für Projekte?

- „Dieses Projekt hätten wir so nicht annehmen dürfen!“
- „Der Vertrag muss sofort geändert werden!“
- „Ja, ja, die Vertriebler müssten Projektmanagement lernen, dann wüssten die, dass man so was nicht macht!“

**Kommt Ihnen diese Feststellung,
Kommen Ihnen diese Ausrufe bekannt vor?**



Feststellung

In der so genannten Vorprojektphase, der Akquisephase, werden wesentliche Grundlagen für die künftige Projektgestaltung festgelegt oder versäumt.

Entstehung von Projekten

- Projekte treten **nicht urplötzlich** auf
- Sie sind das Ergebnis durchaus **langwieriger Akquisitionsprozesse** oder -maßnahmen
- Dabei werden schon mehr oder weniger wichtige **Festlegungen** über **Projekthalt** und **Produktgegenstand** getroffen.
- Diese ersten **Ergebnisse sind** zwar **durchaus variabel** aber gerade deswegen müssen Sie in Dokumenten festgehalten werden.
- Der typische Rollenvertreter der Vertriebsschiene ist im Allgemeinen eine eher **extrovertierte Persönlichkeit**.



Entstehung von Projekten

- Dies ist für den **Umgang mit dem Kunden** oftmals unerlässlich, um den Akquiseprozess aufrechtzuerhalten und in kürzester Zeit **Kundenwünsche** in einem **stimmigem Angebot** abzubilden.
- Für die mehr oder weniger mit involvierten Projektstellen ist dies oft ein **undurchschaubarer Prozess**, der aber immer nach dem **gleichen Phasenmodell** abläuft.
- Dabei sind durchaus öfter **Korrekturschleifen** zu durchlaufen. Dies ist bedingt durch die sich **wandelnden Kundenwünsche** bzw. die **Änderung des Auftragsvolumens**.

Gefahren / Herausforderungen

- Wichtig ist die **entstehenden Risiken** zu erfassen und zu **visualisieren**.
- Für den Vertriebsbeauftragten stellt sich nun die Schwierigkeit, in diesem dynamischen Ablauf die entsprechenden **Dokumentationen für die nicht technischen Elemente** zu tätigen
- Der übliche Schriftverkehr über E-Mail ist kaum tauglich und viel zu **unstrukturiert**, eine **komplexe Datenbankanwendung** wird dem **Arbeitsverhalten** nicht gerecht
- Hierzu wäre eine **Lösung** wünschenswert

Klassisches Vorgehen / Mängel I

- In einigen Projekten sind die **potentiellen, künftigen Projektleiter** bereits in der Vorprojektphase (Akquisephase) mit einbezogen.
- Dies erstreckt sich im Wesentlichen auf die **technischen Konzepte**, in Ausnahmen auch auf die Prüfung einer **Projektdurchführbarkeit** auf der Basis von Erfahrungswerten.
- In der Regel sind diese Annahmen und Angaben **nicht nachvollziehbar dokumentiert** und werden nur dann getätigt, wenn eine **Absicherung** erforderlich ist.

Klassisches Vorgehen / Mängel II

- Wichtige Angaben für die **Projektaufbau-** und **Projektablauforganisation** sind auch hier selten zu finden.
- Meistens sind eine **unvollständige Telefonliste** und der Versuch eines **Projektorganigramms** die wesentlichen Inhalte.
- Erfahrene Projektmanager berichten ständig von solchen **Projektanfangszuständen**. Da die Projektanfangsphase sehr sensibel für den weiteren Projektverlauf ist, muss hier Abhilfe geschaffen werden.

Nachfolgend eine Aufzählung wichtiger Elemente aus der Projektstartphase I

Projektzielvereinbarung mit Projektzielanalyse (operational, allg. akzeptiert?)

Technisches Konzept (Lastenheft, Schnittstellen/Abgrenzung)

Meilensteine und Phasen

Status der Projektfinanzierung

Vorgaben für die Wahl von SUBs (Beauftragungsstruktur)

Info- und Berichtswesen (Art, Häufigkeit, Inhalte, Berichtswege)

Projektorganigramm mit jew. Rollenbeschreibungen (Befugnisse, Gremien, Eskalationswege)

Nachfolgend eine Aufzählung wichtiger Elemente aus der Projektstartphase II

Vorgaben für Change-Management (Fixed-Price, involvierte Stellen)

Projektumfeld- und Stakeholderanalyse

Der Vertrag (Angebot – LOI – MOU) mit „allen“ Bestandteilen im jeweils aktuellen Stadium

Die Risikoanalyse (incl. Elementen aus Machbarkeitsstudie / FeasibilityStudy)

Strukturierte und vollständige Kostenschätzungen

Randbedingungen wie Komplementarität mit der Unternehmensstrategie, Priorität

Beginn der Projekthistorie

- Diese Elemente werden in der Akquisephase schon bearbeitet bzw. vorbereitet und der **Input für die Projektleitung** geschaffen.
- Diese **erste Projekthistorie** als „Vorgeschichte“ für die dann startenden Projekte ist mithin ausschlaggebend für den weiteren Projektverlauf.
- **Viele Schleifen**, die im Projekt durchlaufen werden, könnten damit vermieden werden.

Welche Vorgehensweise wählen?

- Um ein **funktionsierendes Instrument** zu erhalten, muss für jedes Unternehmen individuell eine Vorgehensweise festgelegt werden.
- Dabei sind die **klassischen Elemente** mittels eines Tools abbildbar, jedoch die **projektspezifischen Elemente** müssen als Rahmenleitfaden definiert werden.
- Es hilft aber nichts, dem Vertrieb Elemente eines Projektmanagement Leitfadens als „**Muss**“-**Bedingungen** zu definieren, wie z.B. „Projektankündigungen“ und „vorläufige, erste Kostenschätzungen“.



Wie nun vorgehen? I

- Ein **strukturierter Vertriebsprozeß** ohne Einengung der hierin involvierten Sales-Teammitglieder ist hier die **einzige Antwort**.
- Dies ist auch für die **Einarbeitung von neuen Kräften** von Vorteil und **senkt das Projektrisiko** durch Transparenz mittels.

Wie nun vorgehen? II

- Dazu ist es unumgänglich, für den Nutzen und Erfolg solcher Verbesserungsmaßnahmen, einen **Vertriebs(Project)leitfaden** zu erstellen.
- Dieser darf jedoch **nicht als Belastung** angesehen werden. Daher kann die Lösung nur sein, diesen Leitfaden **gemeinsam mit den Vertriebsteams** zu erarbeiten.
- Das setzt logischerweise **Erfahrung und Kenntnisse der Vertriebstätigkeit** voraus.
- Diese Form der **Beratungskompetenz** unterscheidet sich von dem **Kennen hin zum Können**.

Phasenmodelle eines Vertriebsleitfadens Mit Gegenüberstellung AG-AN





projektpartner management gmbh

Friedrich-König-Str. 3-5, 68167 Mannheim

Fon 0621/178906-0, Mail office@projektpartner.de

www.projektpartner.de