

Damit niemand etwas ausbaden muss

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Je individueller ein Auftrag, umso gewichtiger ist die systematische Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und internen Bereichen.
- o Gerade weil sich Aufträge im Projektgeschäft stark voneinander unterscheiden, ist ein Set aus geeigneten Standards sinnvoll.
- o Schauen Sie, dass Vertrieb und Betrieb nicht nur über die richtigen Themen sprechen, sondern auch in die gleiche Richtung zielen.



Kommt es Ihnen bekannt vor, dass dem Kunden Luftschlöser versprochen werden, die bei den internen Bereichen Kopfschütteln hervorrufen? Dass Vertrieb und Kunden zu spät oder gar nicht über relevante Abweichungen informiert werden? Diese Symptome begegnen uns häufig in der Prozessarbeit, insbesondere bei Unternehmen im Projektgeschäft. Welche Faktoren das Zusammenspiel zwischen Vertrieb und internen Bereichen bereits in vielen Unternehmen verbessert haben, lesen Sie hier.

- o **Abstimmung der Produkthanforderungen und des Leistungsumfangs:** Wir erleben es nicht selten, dass der Vertrieb allein mit dem Kunden mangels besseren Wissens verabredet, wie genau das Produkt/die Leistung gestaltet sein soll und welche Leistungen über das Produkt hinaus erbracht werden sollen (z. B. Art der Dokumentation, logistische Aspekte, Übertragung von Rechten). Damit die internen Bereiche frühzeitig die relevanten Detailfragen stellen und Erwartungen managen können und zugleich der Vertrieb die Kontrolle über den Kundendialog behält, haben wir beispielhaft bei einem Zulieferer für den Anlagenbau ein Treffen noch vor Angebotsabgabe etabliert, bei welchem neben eigenem Vertrieb und dem Einkäufer des Kunden auch Vertreter aller internen technischen Bereiche und auch Technik-Spezialisten des Kunden teilnehmen.
- o **Dokumentation von Verabredungen:** Der vermeintlichen Selbstverständlichkeit stehen häufig Einwände gegenüber wie „Wir können ja nicht alles protokollieren“. Werden die Verabredungen mit dem Kunden nicht dokumentiert, kann dies einerseits zu Überraschungen im Betrieb führen (denn es war bloß zwischen Kunde und Vertrieb informell vereinbart) und andererseits schmälert dies die Verhandlungsbasis mit dem Kunden: Gerade im Projektgeschäft sind Änderungen am laufenden Projekt an der Tagesordnung. Haben Sie die vereinbarten Anforderungen schriftlich fixiert, ist das Gespräch über die inhaltlichen Konsequenzen einer Anpassung

und damit einer verbundenen Anpassung des Plans (Timing und Budget) weitaus einfacher zu führen als ohne diese Grundlage (intern wie extern). Von daher empfiehlt es sich, all jene Verabredungen mit dem Kunden kurz schriftlich festzuhalten (ggf. bestätigen zu lassen), die Einfluss auf das Produkt oder den Leistungsumfang haben.

- o **Verantwortlichkeit für ein Projekt:** Je tiefer die Gräben zwischen einzelnen Bereichen eines Unternehmens sind, desto eher werden Projekte unserer Beobachtung nach „durchgereicht“. Ist ein Auftrag erst einmal gewonnen, übergibt der Vertrieb den Auftrag/das Projekt an die nächste Abteilung usw. Mit jeder Übergabe besteht das Risiko von Missverständnissen und Wissensverlust. Viel schlimmer ist allerdings, dass niemand den gesamten Auftrag im Blick hat und die Bereiche „später im Prozess“ zum Spielball der vorherigen Bereiche werden. Ein durchgängiger Projektverantwortlicher kann Abhilfe schaffen: Hat ein Mitarbeiter den Überblick über die inhaltliche und zeitliche (und ggf. wirtschaftliche) Entwicklung des Projektes, so kann dieser Mitarbeiter bei Abweichungen frühzeitig Gegenmaßnahmen einleiten oder die Planung anpassen. Unserer Erfahrung nach eignet sich insbesondere der Vertrieb zur Projektleitung, da er die direkte Schnittstelle zum Kunden bildet (Auftraggeber des individuellen Projektes) und vom Erstkontakt mit dem Kunden involviert ist. Unabhängig davon, wer die Rolle des Projektleiters einnehmen soll, gilt es die Verantwortung und Kompetenzen dieser Rolle im Detail zu definieren.

Das Projektgeschäft zeichnet sich dadurch aus, dass jeder Auftrag anders ist. Gerade deshalb ist es sinnvoll, geeignete Strukturen aufzubauen, um die Komplexität zu beherrschen. Prüfen Sie, wodurch immer wieder Reibung an der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Betrieb entsteht, sodass geeignete Standards erarbeitet werden können.