

**VWA Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie  
Offenbach**

**Berufsbegleitender Studiengang**

**Projektarbeit im 4. Semester**

zur Erlangung des Titels Projektmanagementökonom (VWA)

über das Thema

**„Die Rolle des Vertriebs im IT-Projektmanagement -  
Untersuchung von Unterstützungsmöglichkeiten im Umgang mit Änderungen  
während der Umsetzung von kundenbezogenen IT-Projekten“**

Betreuer: Hermann Giessing

Autor: Andy Schaffranka

Dreieich, 09.06.2011

## I Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I Inhaltsverzeichnis .....</b>                                     | <b>I</b>  |
| <b>II Tabellenverzeichnis.....</b>                                    | <b>II</b> |
| <b>1 Einleitung.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2 Grundlagen Vertrieb im IT-Projektmanagement .....</b>            | <b>3</b>  |
| 2.1 Merkmale von IT-Projekten und IT-Projektmanagement .....          | 3         |
| 2.2 Kundenbezogene und interne IT-Projekte .....                      | 4         |
| 2.3 Akteure bei kundenbezogenen IT-Projekten.....                     | 5         |
| 2.3.1 Kunde .....   | 5         |
| 2.3.2 Vertrieb.....   | 7         |
| 2.3.3 Projektleiter und Projektteam .....                             | 8         |
| <b>3 Herausforderungen bei der Umsetzung von IT-Projekten.....</b>    | <b>9</b>  |
| 3.1 Beispiele für Herausforderungen .....                             | 9         |
| 3.2 Ursachen für Änderungen.....                                      | 10        |
| 3.2.1 Zugeständnisse vom Vertrieb .....                               | 12        |
| 3.2.2 Fehlendes Anforderungsmanagement .....                          | 12        |
| 3.2.3 Wechsel in der Kundenbetreuung.....                             | 13        |
| 3.2.4 Spannungsfeld zwischen Vertrieb und Projektleitung.....         | 13        |
| <b>4 Unterstützungsmöglichkeiten durch den Vertrieb.....</b>          | <b>14</b> |
| 4.1 Gezieltes Anforderungsmanagement (requirements engineering) ..... | 14        |
| 4.2 Bildung von Vertriebs-Teams.....                                  | 16        |
| 4.3 Vertrieb 2.0.....   | 18        |
| <b>5 Schlussbetrachtung .....</b>                                     | <b>20</b> |
| <b>6 Literaturverzeichnis.....</b>                                    | <b>22</b> |

## II Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1 - Kritische Faktoren des Anforderungsmanagements..... | 15 |
| Tabelle 2 - Qualitätskriterien für Anforderungen.....           | 15 |

## 1 Einleitung

Die Rolle des Vertriebs im IT-Projektmanagement wird in der heutigen Zeit immer wieder unterschätzt. Grund dafür ist der verbreitete Gedanke: "Das Projekt ist gewonnen! Jetzt werden wir es schon irgendwie schaukeln." Ein Projektleiter wird ernannt, der nun für die Umsetzung verantwortlich ist. Der Vertrieb hingegen soll sich neuen Projekten zuwenden. Was aber passiert mit dem Detailwissen, das der Vertrieb während der Akquisitions- und Verhandlungsphase aufgebaut hat? Hierzu zählen die ursprüngliche Problemstellung, geäußerte Anforderungen, besprochene Vereinbarungen sowie das aufgebaute Vertrauen und die Beziehung zu den wichtigen Ansprechpartnern auf Seiten des Kunden.

Zudem ist der Vertrieb Verkäufer in alle Richtungen. Nicht nur an den Kunden muss verkauft werden, sondern auch dessen Anforderungen müssen innerhalb der eigenen Organisation sowie beim Projektteam Zustimmung finden. Insbesondere an den Schnittstellen kann der Vertrieb unterstützen und Unklarheiten beseitigen. Welche Unterstützungsmaßnahmen an welchen Stellen Sinn machen und wie insbesondere bei Änderungen während der Projektrealisierung vorgegangen werden kann, will der Verfasser im Rahmen dieser Arbeit untersuchen.

Zum besseren Verständnis werden im ersten Kapitel zunächst grundlegende Begrifflichkeiten erläutert und eine Abgrenzung zu kundenbezogenen Projekten geschaffen. Als wichtige Grundlage für den weiteren Verlauf der Arbeit dient die Beschreibung der Akteure Kunde, Vertrieb, Projektleiter und Projektteam.

In einem weiteren Abschnitt werden Herausforderungen bei der Realisierung von IT-Projekten beschrieben, die von Termin- und Budgetüberschreitungen bis hin zum Projektabbruch führen können. Dieses Themengebiet ist sehr komplex, sodass die Festlegung auf einen Schwerpunkt erforderlich ist. Im Fokus steht dabei die Untersuchung wie es zu Änderungen in Form von wechselnden Anforderungen während der Umsetzung von kundenbezogenen IT-Projekten kommt. Dies wird anhand von Beispielen verdeutlicht.

Das letzte Kapitel greift die identifizierten Ursachen auf und beschreibt mit welchen Möglichkeiten der Vertrieb das Projektmanagement unterstützen kann. Auf Basis eigener Vertriebserfahrungen ist insbesondere der erarbeitete Ansatz „Vertrieb 2.0“ von hohem Interesse für den Leser, der in dieser Form noch in keiner Literatur behandelt wurde.

Die Arbeit endet mit einer Schlussbetrachtung, in der beschrieben wird, wie das Zusammenspiel von Vertrieb und Projektteilung in der Literatur sowie in der Praxis Beachtung findet. Zusätzlich werden neben der Darstellung der Ergebnisse Hinweise für die Zusammenarbeit gegeben, um eine erfolgreiche Umsetzung von Kundenprojekten zu fördern.

## 2 Grundlagen Vertrieb im IT-Projektmanagement

In diesem Kapitel sollen zunächst die grundlegenden Begriffe erläutert sowie die relevanten Bereiche der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit abgegrenzt werden. Beginnend mit der Definition von IT-Projekten und IT-Projektmanagement werden im Folgenden kundenbezogene und interne IT-Projekte unterschieden. Im Anschluss werden die wesentlichen Rollen Kunde, Vertrieb, Projektleiter und Projektteam vorgestellt.

### 2.1 Merkmale von IT-Projekten und IT-Projektmanagement

„IT-Projekte beschäftigen sich mit der Entwicklung von Informations- und Kommunikationssystemen.“<sup>1</sup> Beispiele hierfür sind Softwareentwicklungsprojekte, Infrastrukturprojekte (Vernetzung von Standorten) oder Einführungsprojekte von neuen IT-Systemen (Produkte mit Soft- und Hardwarekomponenten).

Über die Merkmale, die ein Projekt im Allgemeinen aber auch im Bereich der IT ausmachen, gibt es zahlreiche Definitionen von Autoren und Organisationen. Mangold fasst diese Publikationen zusammen und beschreibt den Begriff „Projekt“ als ein Vorhaben mit folgenden Kriterien:

- Jedes Projekt hat ein eindeutiges Ziel, auf das alle Bestrebungen ausgerichtet werden
- Ein Projekt ist immer durch Zeit, finanzielle und personelle Ressourcen begrenzt
- Projekte sind niemals Routinetätigkeiten, sondern individuelle Vorhaben
- Projekte zeichnen sich durch eine hohe Komplexität aus.

Umstritten ist der letzte Aspekt, da nur schwer messbar ist, wie komplex ein Vorhaben ist.<sup>2</sup>

Die Definition in der Norm DIN 69901 des Deutschen Instituts für Normung e. V. bestätigt die genannten Kriterien, fasst den Anwendungsbereich jedoch etwas weiter. Ein Projekt wird hier beschrieben als ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie

---

<sup>1</sup> Wiczorrek, Mertens (2011), S. 11

<sup>2</sup> Vgl. Mangold (2009), S. 21f.

beispielsweise Zielvorgabe; zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.<sup>3</sup>

Insbesondere der letztgenannte Punkt deutet darauf hin, dass bei Projekten mehrere Abteilungen und Personen zusammenwirken. Eine der Hauptaufgaben des IT-Projektmanagements ist die Koordination der Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure. Denn Projektmanagement richtig angewendet, erleichtern das Management und die Führung von IT-Projekten wesentlich. Entwicklungen im Projektverlauf werden überschaubarer und Krisensituationen lassen sich frühzeitig erkennen, um Gegenmaßnahmen einzuleiten.<sup>4</sup> Projektmanagement fasst damit alle planenden, überwachenden, steuernden, koordinierenden Maßnahmen innerhalb eines Projektes zusammen, mit dem Ziel die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.<sup>5</sup>

Vereinfacht dargestellt geht es um das Managen von Menschen, Aufgaben und Beziehungen, sinnvoll unterstützt durch die passenden Werkzeuge und Methoden.<sup>6</sup>

## 2.2 Kundenbezogene und interne IT-Projekte

Es gibt mehrere Möglichkeiten IT-Projekte zu klassifizieren, um daraus Empfehlungen für die weitere Herangehensweise abzuleiten.<sup>7</sup> Beispiele sind Bau-, Organisations- oder Forschungsprojekte, die an dieser Stelle jedoch nicht weiter vertieft werden, da sie für die vorliegende Arbeit keine Bedeutung haben. Relevant ist vielmehr die Unterscheidung zwischen kundenbezogenen und internen IT-Projekten.

Bei internen Projekten ist der Auftraggeber in der Regel die Geschäftsleitung oder eine Fachabteilung.<sup>8</sup> Grundsätzlich können Teile von internen Projekten auch mit Unterstützung von externen Dienstleistern und Lieferanten erfolgen. Der Großteil wird jedoch von der eigenen Organisation des Unternehmens bearbeitet. Beispiele sind:

- Neuausrichtung der internen IT-Prozesse
- Umstellung des Warenwirtschaftssystems
- Aktualisierung des Internet-Auftritts.

---

<sup>3</sup> Vgl. DIN 69901-5:2009 Nr. 3.43

<sup>4</sup> Vgl. Tiemeyer (2010), S. 33

<sup>5</sup> Vgl. Kuster, Huber, Lippmann, Schmid, Schneider, Witschi, Wüst (2008), S. 8

<sup>6</sup> Vgl. Mangold (2009), S. 86

<sup>7</sup> Vgl. Schelle, Ottmann, Pfeiffer (2008), S. 35

<sup>8</sup> Vgl. Tiemeyer (2010), S. 3

Kundenbezogene (externe) Projekte hingegen werden für einen unternehmensfremden Auftraggeber durchgeführt. Dies gilt insbesondere für Softwareentwicklungsunternehmen, Systemhäuser, Systemintegratoren oder sogenannte „Service Provider“, die IT-Projekte zur Lösung von individuellen Kundenanforderungen umsetzen.<sup>9</sup> Beispielsweise beauftragen Unternehmen externe IT-Dienstleister zur:

- Entwicklung von spezieller Software
- Auslagerung der Systeme oder Dienste in ein externes Rechenzentrum
- Vernetzung der Filialen bzw. Unternehmensstandorte.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird ausschließlich von kundenbezogenen Projekten ausgegangen, da diese Hauptbestandteil dieser Arbeit sind.

## 2.3 Akteure bei kundenbezogenen IT-Projekten

### 2.3.1 Kunde

Bei externen Projekten steht der Interessent oder Kunde als Auftraggeber im Mittelpunkt. Heutzutage genügt es nicht mehr Kunden mit neuen Marketing- und Verkaufsstrategien zu gewinnen.<sup>10</sup> Insbesondere in der IT-Branche ist ein hart umkämpfter Verdrängungswettbewerb festzustellen. Dies wird versinnbildlicht durch eine Vielzahl von Anbietern, die vergleichbare Leistungen offerieren. Die Kunden entscheiden demnach nicht nur auf Basis von Dienstleistung und Preis, sondern anhand des „Gesamtpakets“. Hierzu zählen die persönliche Betreuung und Beratung. Der professionelle und erfolgreiche Umgang mit dem Kunden gewinnt somit einen immer größer werdenden Stellenwert.<sup>11</sup>

Die Beauftragung für ein IT-Projekt geht in der Regel aus einer Problemstellung hervor. Beispielsweise ist ein Unternehmen mit mehreren Standorten und einer zentralisierten IT-Infrastruktur unzufrieden mit der Zuverlässigkeit und Stabilität des derzeitigen Anbieters für die Datenleitungen. Der Ausfall einer Datenleitung an einem Standort bewirkt, dass die Anwender ihre Buchungen nicht abschließen und ihren Aufgaben nicht nachkommen können. Dieser Umstand sorgt für Frust bei den Mitarbeitern und kostet das Unternehmen Zeit und Geld.

---

<sup>9</sup> Vgl. Tiemeyer (2010), S. 3

<sup>10</sup> Vgl. Mangold (2009), S. 3

<sup>11</sup> Vgl. Neu (2006), S. 5

Auf Grund dieser Problemstellung setzt sich der Kunde mit anderen Lieferanten in Verbindung, die ähnliche Dienstleistungen erbringen und ihr Lösungsportfolio daraufhin präsentieren.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wird in der Regel ein Lastenheft erarbeitet, das alle Forderungen an die Leistungen des Auftragnehmers enthält.<sup>12</sup> In Anlehnung an das genannte Beispiel kann eine Forderung sein: Gewährleistung einer höchstmöglichen Ausfallsicherheit der Datenleitungen an den Unternehmensstandorten von 99,9%. Der Auftraggeber gibt somit klar die Ziele und Rahmenbedingungen des Projektes vor.<sup>13</sup>

Der Umfang dieses Anforderungskatalogs ist abhängig von der Komplexität des Projektes und wird entweder öffentlich ausgeschrieben oder an einen ausgewählten Kreis von potentiellen Anbietern übersendet. Die Bieter arbeiten auf Grundlage des Lastenheftes ihre Realisierungsvorhaben in Form eines Pflichtenheftes aus.<sup>14</sup> In dieser Phase findet ein weiterer Informationsaustausch zwischen Kunde und Bieter statt. Beispielsweise werden die Anforderungen des Kunden im Detail besprochen und die Beweggründe hinterfragt. Die Verhandlungen auf Seiten des Auftraggebers, insbesondere bei Projekten mit hohem Einfluss auf die Erfüllung der Unternehmensziele, werden in den seltensten Fällen von nur einer Person getätigt. Entscheidungen werden von einem sogenannten „Buying-Center“ getroffen.<sup>15</sup> Hiermit sind alle Personen gemeint, die mit unterschiedlichem Einfluss am Entscheidungsprozess involviert sind.<sup>16</sup>

Dies sind Anwender, Einkäufer, IT-Leiter, Administratoren, Leiter einer Fachabteilung, Geschäftsführer sowie Assistenten. Ergänzen lässt sich die Liste um externe Berater als Beeinflusser oder Meinungsbildner mit einem Interesse dieser Rolle auch gerecht zu werden. Beispielsweise um eigene Ziele zu verfolgen.<sup>17</sup>

Welche Rolle von jeder einzelnen Person eingenommen werden kann und wie dieser zu begegnen ist, wird an dieser Stelle nicht weiter vertieft, da es den Rahmen der Arbeit übertreffen würde.

---

<sup>12</sup> Vgl. Hübscher, Petersen, Rathgeber, Richter, Scharf (2009), S. 306

<sup>13</sup> Vgl. Wiczorrek, Mertens (2011), S. 37

<sup>14</sup> Vgl. Hübscher, Petersen, Rathgeber, Richter, Scharf (2009), S. 306

<sup>15</sup> Vgl. Winkelmann (2005), S. 384

<sup>16</sup> Vgl. Davis (2003), S. 333

<sup>17</sup> Vgl. Busch, Fuchs, Unger (2008), S. 23

In Anlehnung an das „Gesamtpaket“ das dem Kunden geboten werden soll, um sich vom Wettbewerb abzuheben, gilt es den beteiligten Personen während der gesamten Angebots-, Umsetzungs- und Betriebsphase Aufmerksamkeit zu schenken. Dies ist eine der Aufgaben des Vertriebs.

### 2.3.2 Vertrieb

Der Vertriebsmitarbeiter hat heutzutage vielschichtige Aufgaben zu erfüllen. Neben seiner Tätigkeit als wertvoller Informant, Berater und Problemlöser für den Kunden, ist er zudem wesentlicher Imageträger seines Unternehmens.<sup>18</sup> Insbesondere im technischen Vertrieb beschreibt Preußner den Vertrieb als Dreh- und Angelpunkt des Unternehmenserfolgs.<sup>19</sup>

Der Vertrieb gilt somit als Speerspitze des anbietenden Unternehmens und führt bereits in der frühen Angebotsphase die zuvor exemplarisch dargestellten Gespräche und Verhandlungen mit dem Buying-Center des Kunden. Ein persönliches Gespräch erlaubt es, die Anforderungen und Beweggründe im Detail zu verstehen. Dies erfordert hohe Ansprüche an die soziale, methodische und fachliche Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter.<sup>20</sup>

Durch die beständige Kommunikation und das empathische Vorgehen entwickelt sich eine Vertrauensbeziehung zwischen dem Vertriebsmitarbeiter und den Projektbeteiligten auf Seiten des Kunden. Dies ist die Grundlage, um weitere Hintergrundinformationen zu erhalten. Hierzu gehören beispielsweise:

- Wer hat was zu sagen?
- Wie sehen die Angebote und Lösungen von Wettbewerbern aus?
- Wer sind meine Fürsprecher und wie kann ich diese stärken?
- Wer sind meine Gegenspieler, die es zu involvieren und zu überzeugen gilt?
- Welche internen Machtkämpfe gibt es und wo lauern Fallstricke?
- Wer trifft schlussendlich die Entscheidung und auf welcher Basis?

---

<sup>18</sup> Vgl. Neu (2006), S. 31

<sup>19</sup> Vgl. Preußner (2009), S. 15

<sup>20</sup> Vgl. Neu (2006), S. 31

Je mehr Informationen der Vertrieb im Laufe der Zeit durch Termine beim Kunden, Telefonkonferenzen und Einzelgespräche erlangt, desto besser lassen sich die Angebotsstrategie und Differenzierung vom Wettbewerb ausrichten. Dies wiederum führt zu einer Steigerung der Erfolgchancen für den Projektauftrag.

Der Verkäufer im Projektgeschäft hat jedoch nicht nur den Kunden gut zu bedienen, sondern auch ein Team von Spezialisten im eigenen Hause zu koordinieren. Der Vertrieb verkauft somit nicht nur in Richtung Kunden, sondern auch an alle Schnittstellen der eigenen Organisation.<sup>21</sup> Hier gilt es um Akzeptanz und Interesse für ein neues Projekt zu werben. Des Weiteren müssen besondere Anforderungen des Kunden vermittelt und durchgesetzt werden. Denn Innovationen werden oftmals durch neue Anforderungen von Kunden initiiert.<sup>22</sup> Dies unterstreicht die Notwendigkeit für das anbietende Unternehmen, neue Wege zu bestreiten und sich neuen Herausforderungen zu stellen. Der Vertrieb ist somit ein maßgeblicher Treiber für die zukünftige Entwicklung des Unternehmenserfolgs.

### 2.3.3 Projektleiter und Projektteam

Ist der Auftrag gewonnen, geht es in der nächsten Phase um die Realisierung des Projektes. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird ein Projektteam gebildet, das für die Umsetzung verantwortlich ist. Das Projektteam besteht aus dem Projektleiter und seinen Spezialisten wie beispielsweise Administratoren, IT-Architekten, System- und Anwendungsentwicklern.<sup>23</sup> Während der Durchführung eines IT-Projektes wird der Projektleiter zum „Steuermann“.<sup>24</sup> Er trägt die Verantwortung für die Realisierung der festgelegten Ziele unter Beachtung der wechselseitigen Beziehung zwischen Termin, Kosten und Qualität der Leistung ("magisches" Dreieck).<sup>25</sup> Im Fokus steht dabei die Entwicklung einer effizienten Lösung für den Auftraggeber, nicht um die Selbstverwirklichung des Auftragnehmers. Eine der größten Herausforderungen bei der Leitung von IT-Projekten ist es demnach, ergebnisorientiert zwischen den Auftraggebern und den Technikern zu vermitteln.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Krones (2011)

<sup>22</sup> Vgl. Jung (2010), <http://www.zeit.de/wirtschaft/2010-06/nutzer-innovationen/seite-1>

<sup>23</sup> Vgl. Tiemeyer (2010), S. 228

<sup>24</sup> Vgl. Tiemeyer (2010), S. 24

<sup>25</sup> Vgl. Schelle, Ottmann, Pfeiffer (2008), S. 106

<sup>26</sup> Vgl. Limberger (2006), <http://it-republik.de/dotnet/artikel/Der-Projektmanager-heute---Allrounder-oder-Spezialist-0835.html>

Auf Seiten des Kunden wird in der Regel ebenfalls ein Projektleiter ernannt, der für die Erfüllung der Mitwirkungspflichten verantwortlich ist. Die Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer erfolgt dabei über die beiden Projektleiter, die die entsprechenden Aufgaben innerhalb ihrer Organisation koordinieren.<sup>27</sup>

### 3 Herausforderungen bei der Umsetzung von IT-Projekten

Ausgangssituation ist ein erteilter Auftrag für ein IT-Projekt wie in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben. In diesem Kapitel werden häufig genannte Herausforderungen bei der Umsetzung von IT-Projekten dargestellt. Im Speziellen werden der Umgang mit Änderungen sowie deren Ursachen untersucht.

#### 3.1 Beispiele für Herausforderungen

„In der Praxis gibt es kaum Projekte, die ohne Probleme durchgeführt werden.“<sup>28</sup> In der Literatur gibt es zahlreiche Beispiele für Herausforderungen und Störungen während der Umsetzung von IT-Projekten. Die Folgen sind Budgetüberschreitungen, Verzögerungen im Projektablauf, sowie der daraus resultierenden Unzufriedenheit beim Kunden und beim Projektteam. Nicht selten wird auch ein Abbruch oder Neustart in Kauf genommen.<sup>29</sup>

Wolff führt das Scheitern von IT-Projekten auf Gründe zurück wie: Vielfalt an Aufgaben und Schnittstellen, unausgereifte Technologien, Zusammenstellung des Teams und unterschiedliche Erwartungen an das IT-Projekt seitens Auftraggeber und Auftragnehmer.<sup>30</sup> Wiczorrek und Mertens kritisieren die unprofessionelle Realisierung beispielsweise durch Verzicht auf Meilensteine sowie allgemeinem Mangel an qualifiziertem Personal.<sup>31</sup>

Die Hessen-IT als Aktionslinie des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung für den Informations- und Kommunikationstechnologiemarkt hat einen Sonderdruck zu diesem Thema veröffentlicht mit dem Titel: „Notleidende

---

<sup>27</sup> Vgl. Schelle, Ottmann, Pfeiffer (2008), S. 317

<sup>28</sup> Wiczorrek, Mertens (2011), S. 297

<sup>29</sup> Wiczorrek, Mertens (2011), S. 297ff.

<sup>30</sup> Vgl. Wolff (2008), <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/0,2828,584399,00.html>

<sup>31</sup> Vgl. Wiczorrek, Mertens (2011), S. 297f.

Projekte – Eine Hilfestellung für IT-Projekte in sieben Akten“. Hierin sind Ursachen wie überraschende Kundenanforderungen, schlechte Ressourcenplanung und fehlendes Risikomanagement beschrieben.<sup>32</sup>

Auch Mangold hat dem Scheitern von IT-Projekten ein Kapitel gewidmet. Als Gründe werden aufgeführt: hohe Komplexität innerhalb der einzelnen Aufgaben eines IT-Projektes, fehlende Verantwortlichkeiten und falscher Umgang mit Projektmanagement-Werkzeugen (Software-Tools oder Methoden).<sup>33</sup>

Festzustellen ist, dass eine Vielzahl von Autoren und Unternehmensberatern zusätzlich den Umgang mit Änderungen während der Umsetzung von Projekten beschreiben: Das Abwickeln von Änderungswünschen ist zur Routine geworden.<sup>34</sup> Viele Änderungen müssen nachträglich im Projekt untergebracht werden, über die zu Beginn nie gesprochen wurde.<sup>35</sup> Häufige Änderungswünsche in der Anfangsphase sind ein Frühwarnindikator für IT-Projekte, die ins Straucheln geraten.<sup>36</sup> Im Laufe des Projektes äußert der Kunde meist weitere Wünsche oder verlangt Änderungen.<sup>37</sup> Änderungen in Projekten sind normal, dies sollte aber nicht verwechselt werden mit einer „Heute hü, morgen hott“-Philosophie und fehlender Verbindlichkeit in den Aussagen.<sup>38</sup>

Welche Gründe zu diesem Selbstverständnis führen, wird im nächsten Abschnitt beschrieben. Eine nähere Untersuchung der übrigen Störungen mit Darstellung von Lösungsansätzen kann an dieser Stelle nicht geleistet werden, da dies den Rahmen der vorliegenden Projektarbeit übertreffen würde. Hier verweist der Verfasser auf die angegebenen Quellen im Literaturverzeichnis.

### 3.2 Ursachen für Änderungen

Ursachen für Änderungen sind mannigfaltig. Denkbar sind beispielsweise Anpassungen, die auf einen unprofessionellen Einsatz von Methoden oder schlechter Planung basieren. Selten sind jedoch mangelnde Planungs- und Kontrolltechniken die

---

<sup>32</sup> Vgl. Steffan, Kloos, Can, Hempel, Kaufmann (2010), S. 29, 54, 94

<sup>33</sup> Vgl. Mangold (2009), S. 82ff.

<sup>34</sup> Vgl. Mangold (2009), S. 86f.

<sup>35</sup> Vgl. INPROSAS (2010), <http://www.e3cms.de/index.php?id=3651>

<sup>36</sup> Vgl. Möbus (2009), <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/0.2828.631788.00.html>

<sup>37</sup> Vgl. INPROSAS (2010), <http://www.e3cms.de/index.php?id=3651>

<sup>38</sup> Vgl. Steffan, Kloos, Can, Hempel, Kaufmann (2010), S. 34ff.

Hauptursache für schlecht laufende Projekte. Vielmehr führen eine ungeeignete Projektorganisation sowie Störungen auf der Beziehungsebene der Beteiligten zum Misserfolg der Projekte.<sup>39</sup> Auf eine vollständige Darstellung aller Ursachen aus unterschiedlichen Blickwinkeln muss auf Grund der Begrenzung des Rahmens der vorliegenden Arbeit verzichtet werden.

Aus diesem Grund werden im Folgenden ausgewählte Beispiele aus der Praxis beschrieben. Im Fokus steht das Zusammenspiel zwischen Kunde, Vertrieb und Projektteam. Das Beratungsunternehmen INPROSAS GmbH (INtegrated PROject SAles System) hat sich auf die Analyse dieser Interaktion spezialisiert.

In Anlehnung eines Praxisbeispiels von INPROSAS soll eine Software mit kundenspezifischen Anpassungen beim Auftraggeber eingeführt werden. Der Vertrieb nimmt die Anforderungen auf und schätzt auf dieser Basis den zu erwartenden Aufwand. Weder Projektteam noch Fachabteilungen sind in diesem Stadium involviert. Auf Grund dessen wird erst im Nachhinein das Fehlen wichtiger Komponenten festgestellt. Folglich ist die Schätzung der Aufwände zu gering. Neben dem reduzierten Projektbudget kommt ein unklar formulierter Vertrag erschwerend hinzu. Durch schwammige Formulierungen bringt der Kunde viele Änderungen nachträglich im Projekt unter. Die Mehrkosten muss der Auftragnehmer in diesen Fällen weitestgehend selbst tragen.<sup>40</sup>

In einem weiteren Praxisbeispiel hat der Vertrieb einen Auftrag für ein Infrastrukturprojekt zur Vernetzung sämtlicher Standorte des Kunden gewonnen. Während der Anbahnungs-, Angebots- und Verhandlungsphase ist der Vertrieb zentraler Ansprechpartner gegenüber dem Buying-Center des Auftraggebers. Nach Vertragsschluss soll der Vertrieb in den Hintergrund treten und sich neuen Projekten zuwenden. An seine Stelle tritt der Projektleiter. Die Übergabe mag noch so umfangreich sein, das aufgebaute Vertrauen sowie Detailwissen über die tatsächlichen Bedürfnisse bleiben auf der Strecke bzw. im Kopf des Vertriebsmitarbeiters. Dies führt zu einem Bruch in der Beziehung. Erinnerungen an einstmals mündlich geklärte

---

<sup>39</sup> Vgl. Tiemeyer (2010), S. 34

<sup>40</sup> Vgl. INPROSAS (2010), <http://www.e3cms.de/index.php?id=3651>

Einzelheiten gehen nun weit auseinander. Diskussionen, Änderungen und im schlimmsten Fall Vertragsstrafen sind die Folge.

Anhand der Beispiele lassen sich wesentliche Ursachen für das Entstehen von Änderungen während der Umsetzung von IT-Projekten erkennen. Diese werden in den nächsten Abschnitten näher beschrieben.

### **3.2.1 Zugeständnisse vom Vertrieb**

Eine Ursache für Änderungen während der Umsetzung von IT-Projekten basiert auf der Tatsache, dass sich der Vertrieb im hartumkämpften Markt durchsetzen muss. Dies erfordert oftmals besondere Zugeständnisse an den Kunden. Hierbei werden Sonderlösungen zugesagt oder erforderliche Mehraufwände zur Realisierung der Kundenanforderungen falsch eingeschätzt oder unter den Teppich gekehrt. Die Projektleitung hat im Nachgang die Aufgabe, diese Sondervereinbarungen unter Berücksichtigung der Faktoren Termin, Qualität der Leistung und Preis umzusetzen.<sup>41</sup> Sollten sich die zusätzlichen Leistungen technisch oder kommerziell nicht abbilden lassen, kommt es zu Nachverhandlungen. Nachforderungen auf dieser Basis sind schwierig durchzusetzen, sodass der Auftragnehmer einen Großteil der Kosten selber tragen muss.

### **3.2.2 Fehlendes Anforderungsmanagement**

Eine weitere Ursache für Änderungen basiert auf einer mangelhaften Ermittlung der Anforderungen. Unabhängig davon was die Ausschreibung aussagt, gilt es durch Nachfragen die genauen Ziele und den erhofften Projektnutzen des Kunden zu ermitteln.<sup>42</sup>

Aus falsch erfassten Anforderungen resultieren unklare Formulierungen im Vertrag. Vage Formulierungen nutzt der Kunde als Generalvollmacht für ein nachträgliches Anbringen von Ideen und Wünschen.<sup>43</sup> Dies bestätigt Herbolzheimer von Roland Berger Strategy Consultants. Kunde und Bieter haben oftmals eine unterschiedliche Auffassung vom Projektumfang. Die Ursachen für das abweichende Verständnis liegen dabei bereits zu Projektbeginn vor: Ausschreibungen werden nicht professionell

---

<sup>41</sup> Vgl. INPROSAS (2010), <http://www.e3cms.de/index.php?id=3651>

<sup>42</sup> Vgl. INPROSAS (2010), <http://www.e3cms.de/index.php?id=3651>

<sup>43</sup> Vgl. INPROSAS (2010), <http://www.e3cms.de/index.php?id=3651>

ausgearbeitet, Bieter versuchen „um jeden Preis“ Aufträge zu gewinnen und ein ausführliches Anforderungsmanagement zur Erhebung aller erforderlichen Details existiert nur in wenigen Fällen.<sup>44</sup>

### 3.2.3 Wechsel in der Kundenbetreuung

In Anlehnung an das Praxisbeispiel zum Infrastrukturprojekt wird ersichtlich, dass sämtliche Detailinformationen über das Projekt sowie die Organisation des Kunden (Buying-Center) beim Vertrieb liegen. Trotz umfangreicher Übergabe behält der Vertrieb einen Informationsvorsprung gegenüber dem für die Umsetzung verantwortlichen Projektteam. Hierin besteht die Gefahr, dass der Kunde den Wechsel in der Betreuung zu seinen Gunsten auslegt. Zugeständnisse oder anderweitig interpretierte Aussagen, die der Vertrieb während der Verhandlungen getätigt hat, werden nun als zusätzliche Anforderungen beim Projektleiter platziert. Vertrieb und Projektteam werden gegeneinander ausgespielt.

### 3.2.4 Spannungsfeld zwischen Vertrieb und Projektleitung

Es lauern eine Vielzahl von Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Projektteam. Diese basieren auf einem Spannungsfeld der unterschiedlichen Ziele.<sup>45</sup> Der Vertrieb will möglichst alle Wünsche des Kunden erfüllen und durch sein empathisches Wesen für eine gute Stimmung in der Beziehung zum Kunden sorgen. Diskussionen über Lösungen, die nur schwer umsetzbar sind, konterkarieren dies. Der Projektleiter strebt wiederum den reibungslosen Ablauf des Projektes „in time, in budget, in quality“ an. Dies forciert er nicht nur intern, sondern explizit auch Richtung Kunden. Schnell zeigt der Projektleiter dem Kunden seine Grenzen darüber auf was umsetzbar ist und was nicht. Der Vertrieb und die Projektleitung arbeiten demzufolge eher neben- oder sogar gegeneinander, anstatt gemeinsam eine Lösung für den Kunden zu erschaffen.<sup>46</sup>

Des Weiteren treffen bei dem Zusammenspiel von Kunde, Vertrieb und Projektteam unterschiedliche Persönlichkeiten aufeinander. Oftmals sind Vertriebsmitarbeiter eher initiativ und ungeduldig, Projektleiter eher gewissenhaft und exakt. Genauso verhält es

---

<sup>44</sup> Vgl. Herbolzheimer (2007), <http://www.cio.de/strategien/analysen/832292/index3.html>

<sup>45</sup> Vgl. INPROSAS (2010), <http://www.e3cms.de/index.php?id=3651>

<sup>46</sup> Vgl. INPROSAS (2010), <http://www.e3cms.de/index.php?id=3651>

sich in der Kundenbeziehung. Hier ist es wichtig zu wissen, wie mit den einzelnen Charakteren umzugehen ist.<sup>47</sup>

## 4 Unterstützungsmöglichkeiten durch den Vertrieb

Welche Herausforderungen in kundenbezogenen Projekten auftreten und wie es zu Änderungen bei der Umsetzung kommt, wurde im bisherigen Ablauf dieser Arbeit belegt. Festzustellen ist, dass der Vertrieb hier eine wesentliche Rolle inne hat. Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel Unterstützungsmöglichkeiten beschrieben, die durch den Vertrieb geleistet werden können.

### 4.1 Gezieltes Anforderungsmanagement (requirements engineering)

In Anbetracht der aufgezeigten Ursachen für Änderungen während der Umsetzung von kundenbezogenen IT-Projekten verbirgt sich hier ein erhebliches Optimierungspotential. Allerdings lassen sich selten alle Anforderungen des Kunden vollständig aufnehmen, sodass Änderungen nicht verhindert werden können. Vielmehr gilt es herauszuarbeiten wie Anforderungen grundsätzlich zu erheben und zu verarbeiten sind.<sup>48</sup>

Auf Grund der Tatsache, dass der Vertrieb unmittelbaren Zugang zum Buying-Center des Kunden hat, ist das Anforderungsmanagement („requirements-engineering“) als erprobte Methode am Sinnvollsten durch ihn zu leisten oder zumindest von ihm zu begleiten. Die kritischen Faktoren des Anforderungsmanagements sind in der folgenden Tabelle aufgelistet:

| Kritische Faktoren                                      | Beschreibung  | Lösungsansatz  |
|---|---|--|
| <b>Unklare Anforderungen und Zielvorgaben</b>           | Führen zu falschen Planungen, da tatsächlicher Aufwand nicht erkannt wird. Folge: Budget- und Terminüberschreitungen bis hin zu Projektabbruch.   | Klarheit über die Anforderungen herbeiführen.  |
| <b>Schlechte Qualität der Anforderungsdokumentation</b> | Kernproblem ist die Mehrdeutigkeit in der Dokumentation durch unterschiedliche Interpretationen der Betrachter (Lösung des Entwicklers deckt sich nicht mit der eigentlichen Anforderung des Kunden). | Mehrere Know-how-Träger zu dem Sachverhalt befragen, um ein einheitliches Verständnis aus mehreren Blickwinkeln zu erhalten. |
| <b>Hohe Komplexität</b>                                 | Je mehr Ideen und Wünsche entstehen, desto komplexer werden die wechselseitigen Abhängigkeiten der Anforderungen („Gordischer Anforderungsknoten“).   | Oft ist eine weniger komplexe Lösung die bessere Lösung.   |

<sup>47</sup> Vgl. INPROSAS (2010), <http://www.e3cms.de/index.php?id=3651>

<sup>48</sup> Vgl. Steffan, Kloos, Can, Hempel, Kaufmann (2010), S. 29

|                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| <b>Wechselnde Anforderungen</b> | Anforderungen können sich während des Projektes ändern. Diese müssen kontrolliert werden und ein Ausufern ist zu vermeiden.   | Geänderte Anforderungen den Projektzielen gegenüberstellen, um nötige und unnötige Anforderungen zu trennen. Die Berücksichtigung von Zeit- und Mittelaufwand hilft bei der Entscheidungsfindung. |
| <b>Kommunikationsprobleme</b>   | Projektbeteiligte sprechen nicht immer die gleiche Sprache. Es werden dieselben Formulierungen für unterschiedliche Sachverhalte oder unterschiedliche Formulierungen für denselben Sachverhalt verwendet. So kann eine Sprachbarriere entstehen. | Die wichtigsten im Projekt verwendeten Fachbegriffe z. B. in einem Glossar dokumentieren und an alle Beteiligten kommunizieren. So entsteht eine einheitliche Verständnisbasis.                   |

**Tabelle 1 - Kritische Faktoren des Anforderungsmanagements**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Steffan, Kloos, Can, Hempel, Kaufmann (2010) 49

Bei der Aufnahme der Anforderungen sind die Qualitätskriterien der folgenden Tabelle zu berücksichtigen:

| <b>Qualitätskriterien für Anforderungen</b> | <b>Beschreibung</b>   |
|---|---|
| <b>Vollständig</b>                          | -   |
| <b>Korrekt und verständlich</b>             | Ein einheitliches Verständnis über die Anforderungen ist anzustreben.   |
| <b>Klassifizierbar</b>                      | Eine Klassifizierung bietet die Möglichkeit, alle Anforderungen zu einem Thema auf einen Blick zu erfassen sowie deren Gesamtbedeutung zu erkennen (z. B. Anforderungen an Netzwerkinfrastruktur allgemein; Anforderungen der Zentrale; Anforderungen der Außenstelle). |
| <b>Bewertbar</b>                            | Bei konkurrierenden Anforderungen hilft eine Bewertung hinsichtlich des zu erwartenden Aufwands und Nutzens.  |
| <b>Konsistent</b>                           | Jede Anforderung muss gegenüber anderen konsistent und widerspruchsfrei sein.   |
| <b>Prüfbar</b>                              | Zur Prüfbarkeit einer Anforderung sollte das Ergebnis messbar sein (z. B. „Die Applikation soll schneller reagieren“ ist nicht messbar. Messbar hingegen wäre: „Eine Antwortzeit von maximal 2 Sekunden“).  |
| <b>Verfolgbar</b>                           | Erhält jede Anforderung eine eindeutige Anforderungsnummer, können sich beide Parteien immer auf die gleiche Anforderung beziehen.  |
| <b>Nachvollziehbar</b>                      | Anforderungen ändern sich, werden zusammengefasst oder entfallen. Wichtig ist festzuhalten was aus den Anforderungen geworden ist und wie der aktuelle Stand lautet.  |
| <b>Realisierbar</b>                         | Nicht alle gewünschten Anforderungen sind realisierbar. Werden IT-technische Grenzen erreicht, sind diese Anforderungen oft nur mit sehr hohem Aufwand durchführbar.  |
| <b>Finanzierbar und notwendig</b>           | Die Wichtigkeit und die Dringlichkeit einer Anforderung sind den Kosten gegenüberzustellen. Handelt es sich um eine „Muss-“, „Soll-“ oder „Kann-“ Anforderung? Welche Risiken/Auswirkungen entstehen, wenn die Anforderung nicht umgesetzt wird?                        |

**Tabelle 2 - Qualitätskriterien für Anforderungen**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Steffan, Kloos, Can, Hempel, Kaufmann (2010) 50

Der Vertrieb ist nun in der Lage durch Interviews, Befragungen und Beobachtungen nahezu alle relevanten Informationen von den Projektbeteiligten des Kunden zu

<sup>49</sup> Vgl. Steffan, Kloos, Can, Hempel, Kaufmann (2010), S. 37ff.

<sup>50</sup> Vgl. Steffan, Kloos, Can, Hempel, Kaufmann (2010), S. 39f.

erheben. Die Anforderungen werden gemäß den Qualitätskriterien dokumentiert und vom Kunden abgenommen. Auf dieser Grundlage kann das Projektteam die Umsetzung des Projektes starten. Kommt es im weiteren Verlauf zu Änderungswünschen vom Kunden, werden diese vom Vertrieb verhandelt und entsprechend nachberechnet.

Abschließend sei erwähnt, dass die Durchführung eines allumfassenden Anforderungsmanagements sehr zeitaufwendig ist. Hier gilt es den Vertrieb mit entsprechenden Vorlagen auszustatten, die es ihm ermöglichen, die Anforderungen schnell und einfach zu erheben sowie der eigenen Organisation zugänglich zu machen.

## **4.2 Bildung von Vertriebs-Teams**

Unter der Annahme, dass sich der Projektleiter ausschließlich um die Abwicklung von Projekten kümmert, die der Vertrieb bereits abgeschlossen hat, kann die Schaffung von Vertriebs-Teams für Unternehmen interessant sein. Mit einem Vertriebs-Team ist die Unterstützung durch sogenannte „Solution-Architects“ oder „Presales-Mitarbeiter“ zu verstehen.

Aus Ressourcengründen kann der Projektleiter nicht die Umsetzung von Projekten verantworten und gleichzeitig in der frühen Angebotsphase von neuen Projekten involviert sein. Dies lässt sich zeitlich nicht abbilden und birgt die Gefahr, dass Anforderungen von unterschiedlichen Projekten durcheinandergebracht werden.<sup>51</sup> Die Bildung von Vertriebs-Teams soll dazu dienen, die Vertriebsmitarbeiter bei neuen Projekten in der Anbahnungsphase zu unterstützen. Gemeinsam tritt das Team beim Kunden auf, sammelt Informationen und berät den Kunden. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit spielt hier eine entscheidende Rolle. Das Gespann muss aufeinander eingespielt sein und wissen, welche Ziele gemeinsam erreicht werden sollen. Andernfalls galoppiert der Vertriebsmitarbeiter mit seiner Argumentation in die eine Richtung, während der Solution-Architect einen anderen Weg forciert. Ein optimales Zusammenspiel muss sich im Laufe der Zeit einstellen. Der Vertrieb mit seinen empathischen und kommunikativen Fähigkeiten sorgt für die Einbindung des Buying-Centers des Kunden. Der Solution-Architect bringt punktuell wichtige Denkanstöße ein, in Hinblick auf die technische Realisierbarkeit und spätere Umsetzung durch das

---

<sup>51</sup> Vgl. Krones (2011)

Projektmanagement. Zusätzlich kann individueller auf die unterschiedlichen Charaktere beim Kunden eingegangen werden. Ein technisch versierter Gesprächspartner öffnet sich eher einem Ansprechpartner auf Augenhöhe, sprich einem ähnlich technisch versierten Mitarbeiter.

Wenn die unterschiedlichen Kompetenzen des Vertriebs-Teams in Einklang gebracht werden, wird der Kunde, nach eigenen Erfahrungen des Verfassers, von der Professionalität und umfassenden Kompetenz begeistert sein. Durch taktisches Vorgehen - einer fragt, der andere notiert, ergänzt punktuell oder skizziert Lösungsansätze - lassen sich zudem zusätzliche Informationen aus mehreren Blickwinkeln erheben. Dies unterstützt bei der Erhebung der Anforderungen wie im vorherigen Abschnitt dargestellt und dient der Lösungsfindung sowie Ausarbeitung von Mehrwerten für den Kunden. Das wiederum steigert die Gewinnchancen für den Projektauftrag. Zugeständnisse und Sondervereinbarungen, die durch den Vertrieb versprochen werden, erübrigen sich hierdurch.

Ein weiterer Aspekt ist die Unterstützung des Solution-Architects bei der Kommunikation der Kundenanforderungen an die Schnittstellen der eigenen Organisation. Durch die Begleitung eines Kollegen mit technischem Know-how und Orientierung an den eigenen Projektmanagement-Prozessen, wird die Akzeptanz und somit der Wille am Projekt mitzuwirken gesteigert.

Kritisch betrachtet ist der Erfolg des Vertriebs-Teams abhängig davon, wie gut die Charaktere zusammenarbeiten. Dies erfordert unter Umständen viel Zeit und mehrere gemeinsame Kundentermine, bis sich die Vorzüge durch die gemeinsame Betreuung einstellen. Zusätzlich sei erwähnt, dass Mitarbeiter mit starkem technischen Hintergrund, Vertriebs- und Projektmanagementenerfahrung am Markt heiß begehrt und teuer für das Unternehmen sind. Es ist also nicht davon auszugehen, dass jedem Vertriebsmitarbeiter ein eigener Solution-Architect „an die Hand gegeben“ werden kann, der zudem noch die individuellen Stärken des jeweiligen Vertrieblers sinnvoll ergänzt. Eine ideale Zusammensetzung der Vertriebs-Teams benötigt demnach viel Geduld und Fingerspitzengefühl bei der Auswahl neuer Mitarbeiter.

### 4.3 Vertrieb 2.0

In Anbetracht der Herausforderungen und Unterstützungsmöglichkeiten in den vorangegangenen Abschnitten wird ersichtlich, dass auch der Vertrieb sich weiterentwickeln muss. Die Unterstützung durch Solution-Architects schließt hier bereits einige Lücken wie zuvor beschrieben. Während sich die Marktgegebenheiten verschärfen und die Projektmanagementmethoden sukzessive verbessern, ist auch der Vertrieb bereit für das „nächste Level“. Vor diesem Hintergrund soll die Weiterentwicklung im Rahmen dieser Arbeit mit „Vertrieb 2.0“ betitelt werden.

Um sich von den Wettbewerbern abzusetzen, muss der Kunde überrascht werden. Dies kann durch einen Vertrieb geschehen, der aus dem Dasein als rein kommerzieller Ansprechpartner für Vertragsangelegenheiten heraustritt.

Statt dem Kunden förmlich nach dem Mund zu reden und sich dem Kundenwunsch zu „versklaven“, um den Zuschlag für den Auftrag zu erhalten, positioniert sich der Vertrieb als gleichwertiger Partner auf Augenhöhe. Der Kunde "kauft" bei einem Projekt neben dem Ergebnis immer auch die Kompetenz des Partners ein. Wenn die eigene Erfahrung gegen einen Kundenwunsch spricht, dann darf die Anforderung nicht umgesetzt werden. Der Vertrieb bringt Kundenwunsch und Kompetenz auf eine Ebene, um das Scheitern eines Projektes bereits im Vorfeld zu vermeiden. Der Kunde erwartet auch dieses Feedback von Spezialisten, sonst würde er den Auftrag nicht vergeben, sondern in Eigenregie umsetzen. Dies muss bereits in der Vertriebsphase offensiv vertreten werden und kostet Überwindung dem Kunden zu vermitteln: „Nein, das machen wir nicht, weil unsere Erfahrungen in diesem Bereich andere sind. Wenn Sie darauf bestehen, dann sind wir der falsche Partner“. Dies ist der Punkt an dem sich der Vertrieb vom Wettbewerb absetzt und als wertvoller Partner akzeptiert wird. Das erarbeitete Vertrauen sorgt dafür bei allen zukünftigen Projekten des Kunden involviert zu werden und ist die Basis für weitere Projektanfragen.

Um dieses Niveau zu erreichen, sind ein fundiertes technisches Hintergrundwissen sowie Erfahrungen im Projektmanagement notwendig. Erfordernis des Vertriebs ist es, die Defizite in diesen Bereichen aufzuholen. Schulungen stellen maximal eine grundlegende Maßnahme dar, die hilft Zusammenhänge schneller zu verknüpfen.

Wertvoller hingegen ist es, wenn der Vertrieb die bisher gewonnenen Projekte neben dem Projektleiter intensiv begleitet, um seine Sichtweisen und Herangehensweise zu adaptieren. Gleiches gilt bei der Zusammenarbeit mit dem Projektteam. Der Vertrieb muss nicht alles bis ins letzte Detail wissen, sollte aber nachvollziehen können, welche Herausforderungen wie gelöst wurden, um diese Erfahrungen in Gesprächen mit neuen Kundenprojekten einzubringen.

Durch die intensive Zusammenarbeit lernt die Projektleitung samt Projektteam gleichzeitig vom Vertrieb, über seine Sichtweisen und Methoden für den Zugang zum Kunden. Das gemeinsame Verständnis sorgt für höhere Akzeptanz, Zusammenhalt und somit auch eine Steigerung der erfolgreichen Umsetzung von kundenbezogenen IT-Projekten.

## 5 Schlussbetrachtung

Bei der vorliegenden Arbeit ging es darum zu untersuchen, mit welchen Möglichkeiten und an welchen Stellen der Vertrieb die Umsetzung von kundenbezogenen IT-Projekten unterstützen kann. Im Fokus stand dabei der Umgang mit Änderungen, als eine der häufigsten Störungen im IT-Projektmanagement.

Die Betrachtung der ermittelten Ursachen für Änderungen - Zugeständnisse an den Kunden, fehlendes Anforderungsmanagement, Wechsel in der Kundenbetreuung sowie das Spannungsfeld zwischen Vertrieb und Projektleitung - erlauben folgende Erkenntnis.

Wenn es bei der Projektumsetzung zu Änderungen kommt, ist bereits im Vorfeld etwas schief gelaufen. Das Anforderungsmanagement wurde unvollständig durchgeführt oder der Vertrieb hat dem Kunden im Vorfeld besondere Zugeständnisse eingeräumt, die das Projektteam nun umsetzen muss. An dieser Stelle kann der Vertrieb maximal noch einschreiten und durch ein ausgeprägtes Verhandlungsgeschick eine einvernehmliche Lösung herbeiführen.

Der Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung von kundenbezogenen IT-Projekten liegt demnach in der Anbahnungsphase. Hier kann der Vertrieb oder das vorgestellte Vertriebs-Team am besten unterstützen durch die Vermeidung von besonderen Zugeständnissen, einer gezielten Erhebung und Abnahme der Kundenanforderungen nach bestimmten Qualitätskriterien sowie einer Weiterentwicklung auf das „nächste Level“ wie im Ansatz „Vertrieb 2.0“ beschrieben wurde.

Reichlich Potential für das reibungslose Abwickeln von erfolgreichen Projekten steckt zudem in der Beziehung zwischen Vertrieb, Projektleitung und Kunde. Der Projektleiter sollte somit möglichst früh die Verhandlungen gemeinsam mit dem Vertrieb bestreiten. Ähnliches gilt für den Vertrieb, der durch das aufgebaute Vertrauen zum Kunden nicht zu früh aus der Projektumsetzung entlassen werden darf, um sich neuen Projekten zuzuwenden. Bis zur Abnahme des Projektes gilt es dem Kunden sowie dem Projektteam an den jeweiligen Schnittstellen begleitend zur Seite zu stehen. Auch wenn bestimmte Details zwischen den Projektleitern oder Technikern beider Parteien

abgestimmt werden, hat der Vertrieb die Aufgabe, die Zufriedenheit kontinuierlich abzufragen und zwar übergreifend bei allen projektbeteiligten Personen. Beispielsweise die Frage an den Chefentwickler: „Wie ist der technische Workshop aus Ihrer Sicht verlaufen?“ Anschließend die Zuwendung an den Vorstand oder die Geschäftsführung des Kunden, wie das Projekt innerhalb der eigenen Reihen beurteilt wird. Wie ist die Zufriedenheit? Tauchen unvorhergesehene Widerstände aus anderen Bereichen auf? Gibt es neue Gegenspieler, die während der Umsetzung anzuhören und zu überzeugen sind? Zusätzlich gilt es die Befürworter auf Seiten des Kunden zu stärken und ihnen kontinuierlich Hilfe anzubieten. Alle Aktivitäten müssen darauf abzielen, das Projekt mit Erfolg abzuschließen. Kommt es bei der Umsetzung dann doch zu Änderungswünschen hat der Vertrieb eine gute Basis, diese in Einklang mit dem Projektteam und dem Kunden umzusetzen bzw. neue Projekte daraus abzuleiten.

Abschließend möchte der Verfasser die Leser darauf aufmerksam machen, dass das Zusammenspiel insbesondere von Vertrieb und Projektteilung in der Literatur bisher keinerlei Beachtung findet. Die Vertriebsliteratur endet in der Regel mit dem Abschluss eines Auftrages oder beschreibt die Kundenbetreuung nach Projektumsetzung. Die Projektmanagementliteratur beschreibt hingegen die Abläufe wenn der Auftrag gewonnen ist und die Umsetzung bevorsteht. Der Projektleiter wird hier als Dreh- und Angelpunkt dargestellt. Der Vertrieb wird nicht erwähnt. Diese Feststellung wurde nach Rücksprache mit einigen Buchautoren bestätigt, die vergleichbare Untersuchungen anstellen wollten.

Über das Vorhandensein eines Spannungsfeldes besteht jedoch kein Zweifel. Dies unterstreicht die Tatsache, dass sich bereits eine Vielzahl von Unternehmensberatern auf die Schnittstellenthematik zwischen Vertrieb, Projektleitung und Kunde spezialisiert haben. Hier gilt es weitere Aufklärungsarbeit zu leisten, um die Anzahl von scheiternden IT-Projekten in Zukunft zu reduzieren.

## 6 Literaturverzeichnis

### **Bücher:**

Busch, R. / Fuchs, W. / Unger, F. (2008):

Integriertes Marketing (4. Auflage), Wiesbaden

Davis, K. (2003):

Kommunikationstraining für Verkäufer, Berlin

Kuster, J. / Huber, E. / Lippmann, R. / Schmid, A. / Schneider, E. / Witschi, U. /  
Wüst, R. (2008):

Handbuch Projektmanagement (2. Auflage), Heidelberg

Mangold, P. (2009):

IT-Projektmanagement kompakt (3. Auflage), Heidelberg

Neu, M. (2006):

Verkaufsmanagement - Professionelle Beratungs- und Verkaufsstrategien, Berlin

Hübscher, H. / Petersen, H.-J. / Rathgeber, C. / Richter, K. / Scharf, D. (2009):

IT-Handbuch IT-Systemkaufmann/-frau, Informatikkaufmann/-frau (6. Auflage),  
Braunschweig

Preußners, D. (2009):

Mehr Erfolg im technischen Vertrieb, Wiesbaden

Schelle, H. / Ottmann, R. / Pfeiffer, A. (2008):

ProjektManager (3. Auflage), Nürnberg

Steffan, P. / Kloos, B. / Can, S. / Hempel, T. / Kaufmann, A. H. (2010):

Notleidende Projekte – Eine Hilfestellung für IT-Projekte in sieben Akten,  
Wiesbaden

Tiemeyer, E. (2010):

Handbuch IT-Projektmanagement, München

Wieczorrek, H. W. / Mertens, P. (2011):

Management von IT-Projekten (4. Auflage), Berlin / Heidelberg

Winkelmann, P. (2005):

Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung (3. Auflage), München

### **Internetquellen:**

Herbolzheimer, C. (2007): IT-Großprojekte - Den wahren Risiken ins Auge sehen

<http://www.cio.de/strategien/analysen/832292/index3.html> (07.06.2011)

INPROSAS GmbH (2010): (Wieder-)Vereintigt: Vertrieb und Projektteilung finden zusammen

<http://www.e3cms.de/index.php?id=3651> (07.06.2011)

Jung, D. (2010): Wie Unternehmen von innovativen Kunden profitieren

<http://www.zeit.de/wirtschaft/2010-06/nutzer-innovationen/seite-1> (07.06.2011)

Limberger, Y. (2006): Der Projektmanager heute – Allrounder oder Spezialist?

<http://it-republik.de/dotnet/artikel/Der-Projektmanager-heute---Allrounder-oder-Spezialist-0835.html> (07.06.2011)

Möbus, D. (2009): Warum IT-Projekte immer wieder scheitern

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/0,2828,631788,00.html>  
(07.06.2011)

Wolff, T. (2008): Warum IT-Großprojekte scheitern

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/0,2828,584399,00.html>  
(07.06.2011)

**Experteninterview:**

Krones, D. - Leiter Projektmanagement - Dr. Kraus & Partner Consulting  
Emailkorrespondenz am 09.04.2011 und 10.04.2011

**Sonstige Quellen:**

DIN Deutsches Institut für Normung e.V.

DIN 69901-5 2009: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme - Teil 5:  
Begriffe

