

## 2.9 Verkaufshindernis 4: Persönliche Projektrisiken des Entscheidungsträgers

Das Kundenrisiko ist zu hoch

1. Persönliche Risiken des Entscheiders

2. Risiken für die betroffenen Bereiche

3. Risiken für das Unternehmen

### Fallstudie:

#### Einführung eines softwareunterstützten IT-Prozessmanagementsystems

Günter Weiß starrt seit einer halben Stunde aus seinem Bürofenster. Als ob er darauf warten würde, dass da draußen ihm jemand ein Zeichen gibt – und die nötige Zuversicht –, eine Entscheidung mit voller Überzeugung treffen zu können.

Vor fast genau drei Monaten hat Günter Weiß die ersten Anbieter eingeladen und ihnen die Situation erklärt: Das Unternehmen will ein softwaregestütztes IT-Prozessmanagement einführen. Damit sollen die vielen Einzeltools abgelöst werden, die historisch gewachsen sind, aber trotz vieler Anpassungen nie im Konzert spielen wollten. Wann immer Informationen oder aktuelle Kennzahlen angefordert wurden, bekam Weiß zu hören, dass die Daten alle da wären, aber erst zusammengeführt und aufbereitet werden müssten. Das koste Zeit und Aufwand – und wer hat die schon als Abteilungsleiter eines IT-Betriebs mit 40 Mitarbeitern?

Fünf Anbieter folgten damals der Einladung und »kein Problem« meinten sie alle unisono – das hätten sie alles schon viele Male höchst erfolgreich gemacht und das Unternehmen könnte sich voll und ganz auf sie verlassen.

Entweder ist sein Unternehmen das einzige, bei dem ständig Projekte in Schieflage kommen, oder die Anbieter dehnen die Wahrheit etwas über Gebühr, dachte sich Günter Weiß. Ein Gedanke, der ihm bei diesen hochglanzpolierten Präsentationen öfters kam.

Einige Tage später wurde ein Projektteam zusammengestellt, das wochenlang Systeme, Berater und Einführungskonzepte evaluierte. Zwei Anbieter haben es in die Pilotphase geschafft und wieder wurden die Testsysteme auf Herz und Nieren geprüft. Am Ende ging die Abstimmung 7 zu 4 für den Anbieter »Power-IT« aus.

Damals hatte Günter Weiß zum ersten Mal Bauchschmerzen. Die vier Mitarbeiter, die den zweiten Finalisten als Anbieter bevorzugten, hatten gute Argumente, die gegen Power-IT sprachen. Einer der Mitarbeiter hat sogar angedroht, dass er kündigen werde, sollte sich das Unternehmen für Power-IT entscheiden. Als Manager mag er gar nicht daran denken, was während der Evaluierung passiert sein muss, um diesen ansonsten so ruhigen Mitarbeiter derart gegen einen Anbieter aufzubringen.

→

## Fallstudie:

### Einführung eines softwareunterstützten IT-Prozessmanagementsystems

Der nächste Schlag war das Angebot. Es ist nichts Neues, dass ein Angebot deutlich höher ausfällt als die Schätzungen in den ersten Gesprächen. Irgendwie hofft man wohl immer wieder, dass es diesmal anders sein wird – und irgendwie erfüllt sich diese Hoffnung nie. Der Preis lag 30% über den ersten »konservativen« Schätzungen. Die Mitarbeiter des Projektteams meinten, dass das Angebot in der Tat hoch ausgefallen sei, aber vermutlich realistisch ist – das Projekt könnte sich als deutlich aufwendiger herausstellen als ursprünglich gedacht. Das liege vor allem an der überraschend stark fragmentierten Datenbasis – die Aufwände für die Konsolidierung der Daten sind praktisch nicht vorab abzuschätzen.

»Deutlich aufwendiger als gedacht«, »kaum abschätzbare Aufwände«, »überraschend« – das sind nicht die Begriffe, die ein Projektsponsor hören will und Günter Weiß ist da keine Ausnahme. Wenn das jetzt schon so anfängt – was lauert da erst in der Zukunft? Vor allem mit einem neuen Anbieter, mit dem es keine Erfahrungswerte in puncto Zusammenarbeit gibt.

Apropos Zusammenarbeit – auch hier hat der harte Unternehmensalltag den Abteilungsleiter auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt. Oder besser: über den Boden der Tatsachen geschleift – das wäre vermutlich treffender. Als Günter Weiß dem Vorstand das Projekt präsentierte, schien dieser der Idee durchaus positiv gegenüberzustehen. Raschere Berichte, straffere Kontrollen, durchgängige Daten, langfristige Kosteneinsparungen – das alles kam gut an. Aber statt einer Entscheidung spielte der Vorstand einmal mehr die Wettbewerbskarte aus: Das Budget lässt derzeit nur ein zusätzliches Großprojekt zu – und dabei steht das neue IT-Prozessmanagementsystem in Konkurrenz mit der geplanten neuen *mobile-apps-suite* der Marketingleiterin, Frau Grün. Das Controlling solle sich daher doch beide Projekte im Detail ansehen und dem Vorstand eine Empfehlung machen, welches der beiden denn budgetiert werden solle.

Ausgerechnet Frau Grün: eine engagierte Frau, die hervorragend präsentiert und die ihre Projekte verteidigt wie eine Löwenmutter ihre Jungen.

Entgegen den Erwartungen schien das Controlling nach seiner Evaluierung jedoch das IT-Projekt zu favorisieren. Für Günter Weiß ist das kein Grund zum Feiern, sondern eher zum Grübeln – das kann fast nicht mit rechten Dingen zugehen. Noch nie hat sich die technische Abteilung mit einem Projekt gegen die gut geführte Marketingabteilung durchsetzen können. Die vorgestellten Konzepte für die mobilen Apps gefallen sogar ihm selbst – ihm, der mit diesem Firlefanz ansonsten gar nichts anzufangen weiß.

Die einzige logische Erklärung ist, dass das Controlling Frau Grün eins auswischen will – aus welchen Gründen auch immer. →

**Fallstudie:****Einführung eines softwareunterstützten IT-Prozessmanagementsystems**

Diese Nachricht hat die Marketingleiterin auch gleich mit einem Besuch bei Günter Weiß quittiert. Wie das denn mit ihrem CRM-System weitergeht, wollte sie wissen. Ein Schlag unter die Gürtellinie – und direkt ins schlechte Gewissen des IT-Betriebschefs. Denn das CRM-System der Marketingabteilung wird in seiner Abteilung betrieben – in letzter Zeit jedoch mehr schlecht als recht. Drei langjährige Mitarbeiter des CRM-Teams haben gleichzeitig gekündigt, um gemeinsam ein IT-Startup zu gründen. Vom plötzlichen Know-how- und Arbeitskraftverlust hat sich die Abteilung bisher noch nicht erholt und die neu eingestellten Mitarbeiter sind kein qualitativ gleichwertiger Ersatz. Es gab sogar einige verbale Übergriffe mit der Marketingabteilung, einer davon sogar sehr heftig. Wäre das Team nicht in einer Notsituation, hätte Weiß den Mitarbeiter sofort gefeuert. Er war daher damals froh, dass die ansonsten so resolute Marketingleiterin sich geduldig und tolerant gab und Verständnis für die Situation und den intolerabel schlechten Service zeigte. Wäre die Situation eskaliert, hätte Günter Weiß zweifelsfrei einige sehr unangenehme Gespräche mit dem Vorstand führen müssen. Von den Auswirkungen auf Boni, Karriere und seinen Ruf als soliden Manager, der seinen Laden im Griff hat, ganz zu schweigen.

Ganz verübeln kann Günter Weiß der Marketingleiterin daher ihre Reaktion nicht. Er war und ist froh darüber, dass Grün in der Sache den Ball flach hält, bis die Situation wieder unter Kontrolle ist. Als nettes Dankeschön ihr dann ein Prestigeprojekt wegzunehmen ist wohl keine schöne Revanche, selbst wenn es für das Unternehmen besser wäre.

Gleichzeitig hat der Vorstand klargemacht, dass er dieses umfangreiche IT-Projekt freigeben würde – allerdings erwarten die Vorstände keine Schwierigkeiten, vollen Einsatz und »eimerweise Herzblut« des Abteilungsleiters bei der Projektdurchführung. Er solle sich daher gut überlegen, ob er das Projekt auch wirklich durchziehen will und kann.

Günter Weiß starrt immer noch aus dem Fenster.

Nein, Herzblut mag er für dieses Projekt nicht ausschütten. Zu viele Unbekannte, zu viele Schwierigkeiten schon vor Projektstart.

In wenigen Minuten ist es 15.00 Uhr. Sicher ruft der Verkaufsberater von »Power-IT« pünktlich an, um einen Termin für die Vertragsunterzeichnung zu vereinbaren. Bei denen haben sicher bereits die Korken geknallt, als bekannt wurde, dass sie als einziger Anbieter im Rennen sind, denkt sich der Abteilungsleiter.

Der nette, bemühte junge Mann tut ihm leid – er hätte ihm den Auftrag und den Erfolg gegönnt.

»Tut mir leid, Herr Huber – der Vorstand hat das Budget nicht genehmigt. Vielleicht haben wir nächstes Jahr mehr Glück«, wird er ihm sagen.

Das Leben ist manchmal unfair.

## Analyse der Fallstudie

Aus Sicht eines Anbieters wie Power-IT ist ein derartiger Projektablauf der »Worst Case« überhaupt. Zuerst steckt das Unternehmen viel Aufwand in die Präsentation, Informationsworkshops und Pilotprojekte – häufig auf eigene Kosten.

Da die Sache gut aussieht, der Kunde mitspielt und alle Beteiligten spüren, dass sie realistische Chancen auf den Auftrag haben, will der Anbieter nichts riskieren: »Jetzt bloß dem Kunden keine Auflagen machen, die ihn doch noch in die Hände der Konkurrenz treiben.«

Es sieht sogar danach aus, als ob die Taktik aufgeht: Man bleibt als einziger Anbieter übrig und kühlts schon mal den Champagner.

Plötzlich und ohne Vorwarnung das jähe Ende. Die Begründung kommt in vielen Varianten: Der Vorstand gibt das Budget nicht frei, das Wirtschaftsklima ist schlechter geworden, die Rechtsabteilung hat das Projekt abgeschmettert, aufgrund einer anstehenden Akquisition werden alle Projekte auf Eis gelegt.

Der reale Grund ist jedoch oft das hohe Risiko, das der Abteilungsleiter mit dem Projekt eingeht:

- *Das Projektteam ist sich uneinig* und es gibt aufgrund der Entscheidung Schwierigkeiten. Nicht alle Experten wollen mitziehen. Vielleicht ist es noch möglich, alle ins Boot zu holen, vielleicht auch nicht. Der Abteilungsleiter kann nicht auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters Rücksicht nehmen, aber wenn wichtige Personen nicht mitspielen, ist das mit Sicherheit nicht förderlich für das Projekt.
- *Der Anbieter ist dem Kunden unbekannt* und ein grundsätzliches Risiko. An sich hat der IT-Partner zwar gut gearbeitet, aber bleibt das weiterhin so? Hält er über die gesamte Projektlaufzeit durch? Gibt es das übliche Phänomen, dass die guten Leute nur so lange an Bord sind, bis das Projekt unterschrieben ist, und ab dann kommen nur noch günstige, unerfahrene Berater? Es gibt keine Erfahrungswerte, das Risiko ist hoch.
- *Es gab bereits vor der Entscheidung unangenehme Überraschungen.* Die schwer einschätzbar technischen Herausforderungen sowie der deutlich höher ausgefallene Angebotspreis sind kein gutes Omen, dass ab jetzt alles wunderbar nach Plan läuft. Vielleicht ist es gut, dass die Schwierigkeiten damit offen auf dem Tisch liegen – vielleicht ist es auch nur der erste Vorgeschmack auf das, was da noch kommen wird. Es ist unklar – und damit risikoreich.

- *Das Projekt erhält hohe Aufmerksamkeit vom Vorstand*, die Erwartungen sind hoch. Das hat natürlich auch positive Seiten. Ein Erfolg könnte sich gut auf die Karriere auswirken. Durch die Unterstützung vom Topmanagement kann der Manager sich leichter beim Kampf um knappe Ressourcen durchsetzen. Gleichzeitig ziehen Probleme, Konflikte und Verzögerungen sofort die Aufmerksamkeit der oberen Etagen auf sich. Der Einsatz ist hoch, die Chancen ebenfalls – und damit das Risiko.
- *Die interne Konkurrenz schlägt nicht*. Auch andere Manager wollen gut dastehen und ihre Ideen verwirklichen können. Auch ohne den Kollegen Negatives unterstellen zu wollen, ist es naiv zu glauben, dass diese ihre eigenen, ehrgeizigen Pläne auf Eis legen, weil »jetzt mal jemand anderer dran ist«. Zumindest kann Abteilungsleiter Weiß sicher sein, dass der Vorstand sofort von jedem Problem erfährt und die Kollegin bezüglich des CRM-Systems deutlich weniger tolerant agieren wird. Beides kostet Energie und gefährdet das Vertrauen des Vorstands in das Projekt.

Jedes einzelne dieser Risiken wäre auszuhalten, vermutlich sogar mehrere davon. Aber alle zusammen? Da kommen auch erfahrene Manager ins Wanken.

Welche der Risiken waren kritisch für das Unternehmen – welche nur für den Entscheider?

- Ganz offensichtlich war es ein herausforderndes Projekt – andererseits war der Mehrwert hoch genug, um auch das Topmanagement zu überzeugen. Ebenso hat die Controllingabteilung ihr O.K. gegeben. Ob dieses komplett objektiv war, bleibt unbekannt, aber es ist nicht davon auszugehen, dass die Controller ihren Namen wegen einer kleinen Privatfehde in einem hochriskanten Projekt aufs Spiel gesetzt hätten.
- Technische Herausforderungen waren angekündigt; aber gibt es die nicht in jedem größeren technischen Projekt? Vermutlich ist es sogar besser, man weiß, dass dieser Part schwierig wird, dann gehen alle mit dem nötigen Respekt an die Sache.
- Dass die fachlichen Experten der Abteilung in ihrer Meinung über das bessere System gespalten waren, macht die Sache nicht leichter – andererseits ist das beileibe nichts Neues. Microsoft oder Linux, SAP oder Oracle, Apple OSX oder Ubuntu – nichts Ungewöhnliches im täglichen Geschäft für einen IT-Betriebsleiter.

Ergebnis: Auch für das Unternehmen und für die Abteilung entsteht mit dem Projekt ein Risiko – jedoch keines, das ungewöhnlich hoch wäre.

Es waren daher vor allem die persönlichen Risiken des verantwortlichen Abteilungsleiters, die das Projekt vor dem Abschluss noch versenkt haben.

Ist es legitim, dass Manager persönliche Interessen vor jene ihres Unternehmens stellen? Welche Haltung Sie in dieser Frage einnehmen, bleibt Ihnen überlassen.

Mein Tipp für Sie als Verkaufsberater: Es ist naiv, Managern zu unterstellen, dass diese die Interessen ihres Unternehmens zwangsläufig vor ihre eigenen stellen.

## Persönliche Risiken von Entscheidungsträgern

Risiken vor und bei der Entscheidung:

### ■ Die falsche Entscheidung treffen

Entscheidungen bergen immer das Risiko, falsch zu sein. Trotzdem kann es unangenehm werden, wenn aus der Entscheidung ein Fiasko folgt. Vor allem, wenn jemand anschließend den Hintergründen der Entscheidung auf den Grund geht und zum Schluss kommt: »Wie haben Sie nur so entscheiden können? Das hätte doch jeder verstehen müssen, dass das schiefgehen wird.«

Besonders bei großen Projekten mit hoher Aufmerksamkeit des Topmanagements, des Aufsichtsrats oder der Bevölkerung ist dieses Risiko hoch und Kunden setzen daher auf bekannte, renommierte Anbieter. Bekannt ist der Slogan »*Nobody ever got fired for hiring IBM*«. Ob er wirklich stimmt, ist mir nicht bekannt, aber er bringt einen Aspekt des Risikomanagements auf den Punkt – sehr zum Leidwesen vieler kleiner, feiner Anbieter ohne großen Namen.

### ■ Das Projekt fällt in der Beurteilung durch

Natürlich kann nicht jeder Projektvorschlag mit Hurra-Geschrei von der Geschäftsleitung begrüßt werden. Trotzdem: Der investierte Aufwand in die Ausarbeitung des Konzeptes ist dahin. Außerdem ist es unangenehm, wenn Projekte abgelehnt werden. Durchfallen mag dazugehören – Spaß macht es nicht.

### ■ In Konkurrenz treten

Entgegen allen Gerüchten mangelt es in Unternehmen nie an Ideen – im Gegenteil. Alle haben viel mehr Ideen und Vorschläge für das Unternehmen, als das Unternehmen Möglichkeiten zum Umsetzen hat. Das führt dazu, dass sich einige Projekte gegenüber anderen durchsetzen. Dieser Wettbewerb mag zwar objektiv eine gute Sache sein und die besten Ideen

zutage fördern – gleichzeitig ist Wettbewerb unangenehm. Die einen machen gar nicht mit, weil sie nicht so gut präsentieren können wie andere und auch den Boss nicht so gut kennen. Die anderen warten ewig auf den günstigen Zeitpunkt, weil sie ihr großartiges Projekt auf jeden Fall durchbringen wollen. Anderen wiederum ist es unangenehm, denn gerade jetzt bietet der nette Kollege von der Nachbarabteilung seinen Vorschlag an und man möchte nicht noch extra Konkurrenz machen. Ja, und »verlieren« gegen das absolut sinnlose Projekt aus der Marketingabteilung möchte man auf gar keinen Fall.

So verstreicht die Zeit, während der günstige Moment für den Manager nie kommt.

### Risiken während des Projektes:

#### ■ Das Projekt kann schiefgehen

Wie schlimm dieser Fall ist, hängt von vielen Faktoren ab: Größe des Projektes, Wichtigkeit, Aufmerksamkeit für das Projekt, Auswirkungen des Scheiterns, Firmenkultur etc. Angenehm ist es nie, am wenigsten für die Person, die dieses Projekt entschieden hat – also die Person, die Sie zu Ihrem Kunden machen wollen.

#### ■ Schleppende Mühsal

Selbst wenn das Projekt nicht scheitert, es kann in Dauerstress ausarten. Während der Projektlaufzeit häufen sich die Konflikte, verschlechtern sich die Beziehungen, regiert das reaktive Notfallmanagement und die Eskalationen schlagen immer höhere Wellen. Der Projektsponsor steht öfter im Rampenlicht als gewünscht, muss viele unangenehme Fragen beantworten und fragt sich selbst jeden Abend spät beim Heimgehen: »Was habe ich mir nur mit diesem Projekt angetan?«

#### ■ Unerwünschte Nebeneffekte

Egal, ob aufgrund von schlechter Planung, mangelnder Kommunikation oder weil es einfach nicht vorherzusehen war – irgendwann in einem großen Projekt ruft plötzlich irgendwer beim Projektleiter an und fragt: »Was haben Sie sich eigentlich dabei gedacht, unser Programm abzudrehen?« Irgendein System funktioniert nicht mehr wie gewohnt; ein Service leidet; an anderer Stelle werden nur noch sinnlose Daten produziert, weil es eine Systemverbindung gab, von der seit Jahren keiner mehr wusste. Die Möglichkeiten der unerwarteten Nebeneffekte sind zahllos – und einige davon können dem Projekt und der verantwortlichen Person das Leben sehr schwer machen.

Risiken nach dem Projekt:

### ■ Ramponierte Reputation

Sogar, wenn das Projekt letztendlich erfolgreich abgeschlossen wurde, können die Turbulenzen, Konflikte und Feuerwehraktionen dem verantwortlichen Manager wie ein Klotz am Bein haften. Mitarbeiter können enttäuscht werden oder Kollegen und Vorgesetzte. Einen schlechten Ruf wird man nicht mehr so leicht los: »Herr Kollege, es ist schön und gut, dass Sie uns versichern, dass bei dieser Umstellung alles glatt läuft, aber darf ich Sie an dieser Stelle noch einmal daran erinnern, dass Sie uns dies auch bei Projekt Alpha versprochen haben. Wie das dann ablieft, ist uns ja wohlbekannt.«

### ■ Karriere – Boom oder Bust

Ein großes Projekt sauber über die Bühne zu bekommen, Probleme zu lösen, Konflikte rasch zu kontrollieren, Notfallmanagementqualitäten zu beweisen – all das kann die Karriere und das Ansehen eines Managers beflügeln. Das Umgekehrte gilt allerdings ebenso. Geht das Projekt schief, kann leicht ein Brandmal übrig bleiben: »Er hat wohl doch nicht das nötige Zeug.«

Praktisch nie kommen alle diese Faktoren zusammen, aber dass Ihr Kunde sich mit mehreren dieser Risiken auseinandersetzen muss, ist nicht zu vermeiden. Ihr Kunde wird sich daher mehrmals gut überlegen, ob er sich diesen Risiken aussetzen will – den aktuellen wie den zukünftigen.

Je besser Sie dies verstehen, desto besser können Sie ihm Optionen bieten, damit umzugehen.

#### **Zusammenfassung Verkaufshindernis 4: »Persönliche Risiken des Entscheiders«**

- Manager, die ein Projekt beauftragen, handeln im Auftrag des Unternehmens und in den meisten Fällen auch zum Wohle des Unternehmens. Machen Sie trotzdem auf keinen Fall den Fehler zu glauben, dass diese Person keine Eigeninteressen hat. Viele Personen kommen in das Dilemma: Ich sollte – aber kann nicht.
- Als Verkaufsberater werden Sie viele dieser Risiken selten direkt vermittelt bekommen, dazu sind sie zu persönlich. Ohne sehr gute Vertrauensbasis werden Sie auch durch Nachfragen nicht dahinterkommen. Seien Sie trotzdem achtsam und behalten Sie die Möglichkeit eines unsichtbaren persönlichen Risikos des Entscheiders im Gedächtnis. Gute Zuhörer sind klar im Vorteil.
- Wenn Sie vermuten, dass Ihr Kunde einem solchen Risiko ausgesetzt ist, dann müssen Sie ihn unterstützen oder Ihr Projekt wird keinen Erfolg haben. Diplomatisches Geschick ist hierbei eine hilfreiche Qualität. Im schlimmsten Fall hilft noch das Anbieten von risikomindernden Maßnahmen »auf gut Glück«: »Wir haben für unsere Projekte einen Maßnahmenkatalog für mögliche Risiken erstellt. Gibt es irgendwelche davon, die wir auf jeden Fall ins Auge fassen und im Angebot berücksichtigen sollten?«