
Auftragsprojekte „von der Anfrage bis zur Abrechnung“ erfolgreich managen



focus

Team für Unternehmensberatung,
Organisationsentwicklung und
Personalentwicklung KG

**„Welche großen
Projektmissерfolge
sind Ihnen bekannt?“**

Projekt-Misserfolge, die uns allen bekannt sind! (1)



Lieferverzögerungen beim Airbus A 380 mit der Folge gravierender Auftragsstornierungen



Toll-Collect - Konzeption und Aufbau eines Mautsystems für die Bundesrepublik Deutschland mit drastischen Ausfällen schon eingeplanter Steuereinnahmen

Projekt-Misserfolge, die uns allen bekannt sind! (2)



**Lehrter Bahnhof, Berlin
nach Sturmschaden**



**Schranke zur Steuerung der
Zu- und Abfahrten von Fahrzeugen**

**„Was sind Ursachen für
Misserfolge in Auftragsprojekten
aus Ihrer Erfahrung?“**

Manche Ursachen für Misserfolge sind hoch agile Wiederholungstäter

- Unvollständige Kalkulation des Aufwandes
 - Unzureichend auf Kundenbelange ausgerichtete Konzeption
 - Unzureichend definierte und abgegrenzte Spezifikationen
 - Fehleinschätzung des Umfangs und der Komplexität
 - Fehleinschätzung der fachlichen und wirtschaftlichen Risiken
 - Unterschätzung der Anforderungen und Erfordernisse
 - Zu optimistische Zeitplanung
- Ungenaue Ressourcenplanung
 - Vernachlässigung von Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen
 - Ungenaue Projektplanung, Steuerung und Kontrolle
 - Koordinations- und Kommunikationsdefizite
 - Unzureichend definierte und abgestimmte Aufgaben und Kompetenzen
 - Unzureichend gepflegter Kundenkontakt
 - Unprofessionelles Claimmanagement
 - ...

**„Was ist der Unterschied
zwischen klassischen Projekten
und Auftragsprojekten?“**

Projekte haben in Unternehmen eine unterschiedliche Bedeutung

In Unternehmen mit Standardprodukten findet die Wertschöpfung in der Linie statt:

- Projekte werden fallweise durchgeführt, um beispielsweise Entwicklungs-, Optimierungs- bzw. bereichsübergreifende Aufgaben zu bearbeiten.
- Projektmanagement ist auf „klassische“ Elemente der Planung, Organisation, Steuerung und Umsetzung von Projekten ausgerichtet.
- Zumeist auf der Basis eines verabschiedeten Regelwerks wird angestrebt, von der Ausgangsfragestellung bis zur Umsetzung einen systematischen und zielführenden Weg im Zusammenspiel zwischen Projekt und Linie zu realisieren.

In Unternehmen mit Serienprodukten werden neue Anfragen und Aufträge in Entwicklungsprojekten unter Beteiligung von Mitarbeitern der Abteilungen bearbeitet. Das Ergebnis wird dann der Linie übergeben und dort realisiert.

In Unternehmen mit Auftragsprojekten ist Projektmanagement etwas völlig anderes. Gemeint sind Unternehmen, in denen Anfragen und Aufträge der Kunden in Projektform bearbeitet werden. Der Projektprozess ist hier zentraler Geschäftsprozess. Die Wertschöpfung erfolgt in erster Linie in Projekten.

Das Projektmanagement für Auftragsprojekte erweitert die Anforderungen „klassischer“ Projektarbeit (1)

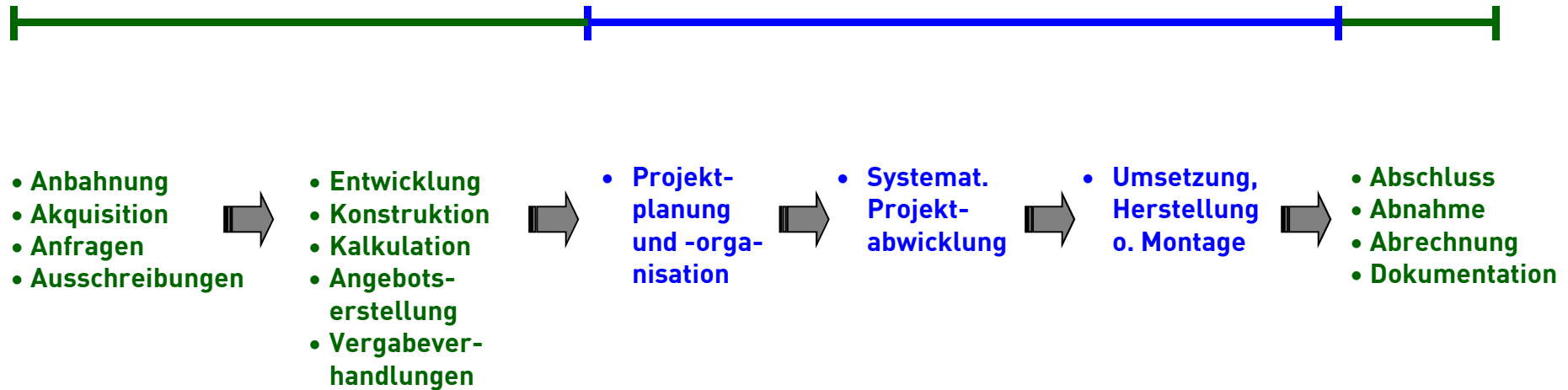


Rahmenbedingungen für Projektmanagement

- Projektplanung und -organisation
- ➔
- Systemat. Projektabwicklung
- ➔
- Umsetzung, Herstellung o. Montage

Das Projektmanagement für Auftragsprojekte erweitert die Anforderungen „klassischer“ Projektarbeit (2)

Übergeordnete Richtlinien für Projektmanagement



Kundenpflege, -betreuung und -bindung

Wirtschaftliche Steuerung des Projektes

Das Projektmanagement für Auftragsprojekte erweitert die Anforderungen „klassischer“ Projektarbeit (3)

Auftragsprojekte stellen die Verantwortlichen und gerade auch die Projekt- oder Bauleiter vor umfassende Herausforderungen:

- Beginnend mit der Akquisition von Anfragen sowie der Konkretisierung oft nur vage spezifizierter Kundenvorstellungen erweitert sich das Aufgabenspektrum um die Entwicklung kundenspezifischer Lösungen, das Erstellen von Kalkulationen, das Gestalten und Unterbreiten von Angeboten bis hin zum Führen von Vergabeverhandlungen.
- Nach einer Auftragserteilung ist das Projekt wie im „klassischen“ Projektmanagement zu planen, organisieren, steuern und umzusetzen.
- Alle Prozesse sind wirtschaftlich zu gestalten und die Kunden bis zur Abnahme und Abrechnung zu betreuen.

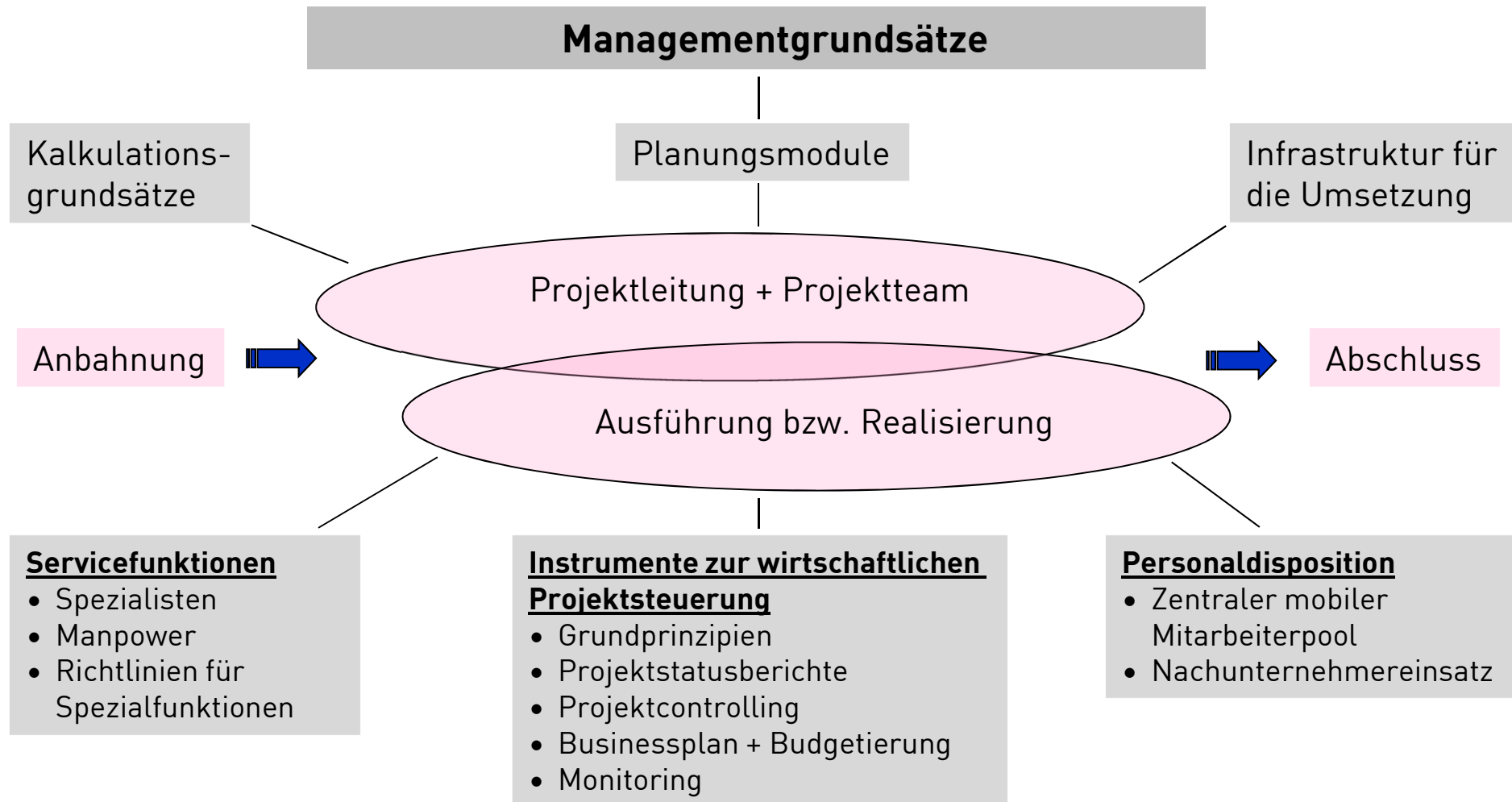
Der Projekt- oder Bauleiter und das ihn unterstützende Projektteam sind somit

- Vertriebsverantwortliche, Konstrukteure, Kundenbetreuer, Logistikmanager, Verantwortliche für Materialwirtschaft, Montage, Fremdpersonaleinsatz und Qualität sowie Kalkulator, Buchhalter und Controller.

Projekt- oder Bauleiter verantworten nahezu das gesamte operative Aufgabenspektrum eines mittelständischen Unternehmers. Folgerichtig stellen sich hohe Anforderungen an deren Qualifizierung sowie die unterstützende Struktur und Organisation.

**Das FOCUS Team
entwickelt und/oder optimiert mit
Ihnen Ihr maßgeschneidertes
Projektmanagementsystem**

Das Auftragsprojektgeschäft verlangt eine besondere Struktur (1)



Das Auftragsprojektgeschäft verlangt eine besondere Struktur (2)

Elemente einer tragfähigen Projektorganisation:

- Unternehmensspezifische Grundsätze und Prämissen für die Abwicklung von Projekten
- Definierte Prozessschritte in der Projektabfolge
- Definierte Qualitätskriterien für die Abwicklung von Projekten
- Geklärte Funktionen, Zuständigkeiten und Kompetenzen
- Checklisten zur Bestimmung der Leistungsmerkmale und des Gesamtumfangs
- Definierte Kalkulationsbestandteile, -regeln und -schritte
- Richtlinien zur Erstellung von Angeboten
- Baukastenförmig definierte und zusammensetzbare Leistungspalette
- Standardisierte Elemente und Abfolgen zu einzelnen Geschäftsprozessen bzw. sicher zu stellende Funktionen (z. B. Angebotserstellung, Kalkulation, Budgetierung, Risikoanalyse, „Produktion“, Claimmanagement, Abrechnung)
- Checklisten zur Bestimmung auszuführender Tätigkeiten
- Richtlinien für den Einsatz von Nachunternehmern
- Kontinuierlich abrufbare Parameter oder Kennzahlen zum Projekterfolg
- ...

**Das FOCUS Team
qualifiziert maßgeschneidert
Projekt- und Bauleiter
auf Grundlage einer unterstützenden
Projektstruktur und -organisation**

Qualifizierungs-Module werden maßgeschneidert – ggf. ergänzt durch Schulungen zu Standards und Spezialthemen

Grundlagenbereich

- Aufgaben des und Anforderungen an den Projekt-/Bauleiter
- Struktur, Rahmenbedingungen und Abläufe der Projektarbeit
- Erkennen und Nutzen wirtschaftlicher Spielräume
- Allgemeines Auftreten beim Kunden
- Grundlagen der Gesprächsführung. Durchführen von Besprechungen
- Konstruktive Gestaltung und Lösung von Konfliktsituationen
- Motivierende und zielgerichtete Führung von Projektteams
- Akquisitionschancen für Folgeaufträge erkennen und schaffen
- ...

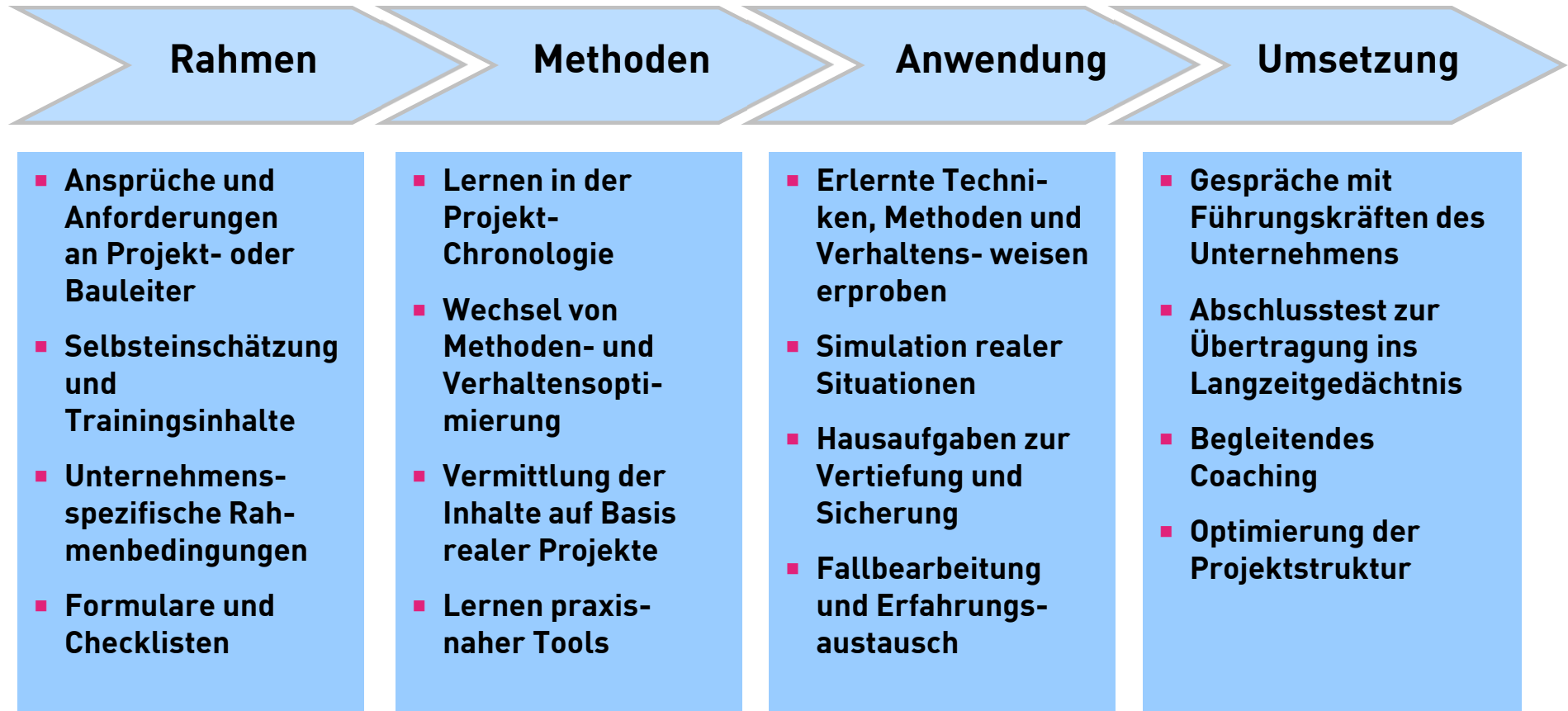
Von der Anfrage bis zum Auftrag ...

- Gestalten von Erstkontakten
- Anfragen und Ausschreibungen kundenorientiert bearbeiten
- Kritische, abwägende Prüfung von Anforderungen und eigenen Möglichkeiten
- Nutzen gegebener Freiräume und Einflussmöglichkeiten
- Verlässliche und konkurrenzfähige Kalkulationen unter Berücksichtigung der vollständigen Aufwands-/Ressourcenplanung
- Erstellen von Angeboten
- Erfolgreiches Führen von Vergabeverhandlungen
- Vereinbaren eindeutig spezifizierter Aufträge/Verträge
- ...

... von der Planung bis zur Abnahme

- Zusammenarbeit mit der Bauleitung und Nachunternehmern
- Sicherstellen gesetzlicher Auflagen und Vorschriften
- Sichere und vollständige Planung
- Gestaltung der Projektorganisation
- Fachliches und ökonomisches Überwachen und Steuern des Projektverlaufs
- Systematisches Erstellen bzw. Umsetzen von Leistungsbestandteilen
- Durchführen von Abnahmen
- Abrechnen erbrachter Leistungen
- Erkennen und Durchsetzen von Auftragserweiterungen
- Akquisition von Folgeaufträgen
- ...

Nachhaltige Lernprozesse erfordern einen guten Willen, Unterstützung, Konsequenz und Verbindlichkeit



Praxisnahe Qualifizierungen orientieren sich an Aufgaben und Anforderungen – Beispiele (1)

Anforderung	Trainingsinhalt	Ergebnisse
Spezifizieren von Kundenanfragen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aus vagen Kundenvorstellungen präzise Grundlagen zur Kalkulation und Planung von Projekten systematisch herleiten ■ Kommunikatives Rüstzeug, Methoden und Informationsquellen zur Auftragsklärung (er-)kennen und nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unmittelbar anwendbare Werkzeuge und umfassende Checklisten zur vollständigen Erfassung und Spezifizierung von Anfragen und Ausschreibungen ■ Praxiserprobte Leitfäden für auf umfassenden Informationsgewinn ausgerichtete Vorgehensstrategien in Anfrage- und Kalkulationsphasen von Projekten
Erkennen und Nutzen der Organisations- und Entscheidungsstrukturen bei Kunde	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wer sind maßgebliche Entscheider beim Kunden? Wer unterstützt die eigenen Bemühungen? Wo sind Widerstände zu erwarten? ■ Erstellen von „Kundenlandkarten“, formellen und informellen Strukturen und Abhängigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verhaltenssicherheit im Umgang mit Kunden in der Phase der Auftragsklärung ■ Methodik zur Ermittlung und Analyse von Kundenstrukturen. „Kundenlandkarten“ realer eigener Kunden ■ Nutzenoptimierung existierender Netzwerke bei Kunden

Praxisnahe Qualifizierungen orientieren sich an Aufgaben und Anforderungen – Beispiele (2)

Anforderung	Trainingsinhalt	Ergebnisse
Erstellen und Controllen von Projektbudgets	<ul style="list-style-type: none"> ■ Richtig Kalkulieren und kostenorientiert planen ■ Wirtschaftliche Verantwortung für den Projekterfolg übernehmen ■ Erkennen eines wirtschaftlich „aus dem Ruder laufenden“ Projektes ■ Konsequentes Agieren als wirtschaftlich verantwortlicher Projektleiter bzw. Projektcontroller 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Werkzeuge und Methoden zur Erstellung eines Projektbudgets (Personal, Material, Finanzen, Liquidität) ■ Checklisten zur Kalkulation und Risikobewertung ■ Vorgehensweisen zur terminlichen Einplanung und Optimierung erforderlicher Ressourcen
Überwachen und Steuern des Projektfortschritts	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektnavigation: Kurs halten „auch bei schwerer See“ ■ Verlässliche Soll- und Ist-Daten (Zahlen, Daten, Fakten) als Basis für das Steuern und Überwachen ■ Nutzen „weicher“ Indikatoren zum Projektstatus (Kundensignale, Lieferantenverhalten etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau bzw. optimierte Nutzung eines Projektcontrollings ■ Set praxiserprobter Planungs- und Überwachungsmethoden ■ Intensivierung der Wahrnehmung aller weiteren Signale und „Frühwarnsymptome“ unterschiedlichster Projekt-Beteiligter

Praxisnahe Qualifizierungen orientieren sich an Aufgaben und Anforderungen – Beispiele (3)

Anforderung	Trainingsinhalt	Ergebnisse
Nachtrags- und Claimmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nachtragsmanagement: wirtschaftlichen Erfolg auch bei „strapazierten“ Projekten herbeiführen ■ Erkennen und Realisieren von Nachtragschancen und Auftragserweiterungen ■ Erkennen und Abwehren fremder „Claims“ bzw. nachvertraglicher Ansprüche von Auftraggebern, Nachunternehmern und Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Professioneller Umgang beim Durchsetzen eigener und Abwehren fremder nachvertraglicher Ansprüche ■ Leitlinien und Handlungsalternativen für den Umgang mit nachvertraglichen Forderungen ■ Argumentationshilfen für die Geltendmachung eigener nachvertraglicher Ansprüche
Risikoanalyse und -bewertung von Projektanfragen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risiken erkennen und abschätzen ■ Entscheidungen im Kontext und in Kenntnis zu erwartender Risiken vorbereiten und treffen ■ Analyse und Bewertung technischer, kaufmännischer, finanzieller und unternehmensspezifischer Risiken 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Checkliste zur Risikoanalyse und Risikobewertung ■ Ausgeprägtes Bewusstsein für Projektrisiken im Umgang mit Neu- und Altkunden ■ Entscheidungsstärkung hinsichtlich komplexer Anforderungen und Anfragen

Praxisnahe Qualifizierungen orientieren sich an Aufgaben und Anforderungen – Beispiele (4)

Anforderung	Trainingsinhalt	Ergebnisse
Vergabeverhandlungen erfolgreich führen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellen eigener Interessen im Spannungsfeld konträrer Vorstellungen ■ Verhandlungen zu beiderseits vorteilhaften Ergebnissen führen ■ Eigene Handlungsoptionen erkennen und in Verhandlungen gezielt realisieren ■ Persönliche Verhaltenstendenzen in Verhandlungen erkennen und weiter justieren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leitfaden zur Vorbereitung von Verhandlungen ■ Erweiterung der persönlichen Handlungsoptionen in Verhandlungen ■ Argumentationshilfen für eigene Interessen und Positionen ■ Verhandlungsstrategien zum Umgang mit schwierigen Situationen
Kundenbindung herstellen und pflegen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenbedürfnisse erkennen und zum Auf- und Ausbau von Kundenbindung nutzen ■ Absicherung eines auf Kundenorientierung ausgerichteten Images beim Kunden ■ Kundenbindung zur Akquisition von Folgeprojekten einsetzen ■ Kundenpflege nach Projektabschluss 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunikationskompetenz beim Erkennen und Ermitteln von Kundenbedürfnissen ■ Möglichkeiten, Kundenbedürfnisse im Projektverlauf gezielt zu nutzen ■ Umfassende Möglichkeiten und Ansatzpunkte zur Aufrechterhaltung und weiteren Nutzung der Kundenbindung nach Abschluss eines Projektes