

Kundenorientierung im Projekt

Daniela Mayrshofer (Der nachfolgende Artikel ist ein Auszug aus Mayrshofer, D., Kröger, H. A. : Prozeßkompetenz in der Projektarbeit. Windmühle Verlag, Hamburg, 1999, S. 20-25)

Kundenorientierung im Projekt

Inhalt:

- 1 Wer sind die eigentlichen Kunden des Projekts?
 - 1.1 Direkte und indirekte Kunden
 - 1.2 Auftraggeber und Anwender
 - 1.3 Projektinterne Kunden im Projektprozeß
- 2 Wie entsteht der Kundennutzen?
- 3 Was ist konsequente Kundenorientierung?
- 4 Wie man Kundenorientierung im Projekt erzielt

Projekte gelten dann als erfolgreich, wenn die gesetzten Ziele mit der gewünschten Qualität im verabredeten Zeitrahmen und innerhalb der geplanten Kosten erfüllt wurden. Bei dieser Definition stehen die Ziele im Mittelpunkt. Eigentlich müßte aber der Kunde im Fokus des Projektmanagements stehen. Schließlich sind es ja *seine* Ziele, die erfüllt werden sollen.

Aber so einfach und so selbstverständlich ist es nicht. In kaum einem Fachbuch zum Thema Projektmanagement wird das Thema Kundenorientierung behandelt. In vielen Projekten gibt es unzählige Spannungen zwischen den Forderungen des Kunden einerseits und andererseits den Vorstellungen des Projektteams darüber, was genau abzuliefern ist. Für EDV-Projekte großer Unternehmen gibt es die eigens eingeführte Funktion der Koordinatoren, deren Aufgabe es ist, zwischen Kundenbedürfnissen und EDV zu vermitteln. Häufig müssen sie schlicht Übersetzungshilfe leisten, da sich die Beteiligten nicht mehr verstehen.

Da die Kosten oft ins Unermeßliche steigen, wenn die Projektergebnisse nicht den Vorstellungen der Kunden entsprechen, wird das Thema Claim-Management (Umgang mit den Forderungen der Kunden) im Unterschied zur "Kundenorientierung" in der Fachpresse schon häufiger diskutiert. Auch das ist ein Zeichen dafür, das Projektmanager ihre Kunden noch stärker in den Mittelpunkt ihrer Arbeit rücken sollten.

Die Aufgabe des Projektteams muß es also sein, das Projekt so zu gestalten, daß alle Aktivitäten im Projekt darauf ausgerichtet sind, Kundennutzen zu stiften. Projekte sind demnach kein Selbstzweck. Sie haben die Aufgabe, Produkte und Dienstleistungen für die späteren Anwender zu erbringen und damit die erwartete und definierte Funktion (Zweck) des Projektes optimal zu erfüllen. Eine Wertschöpfung ist noch nicht alleine dadurch erreicht, daß das Projektteam die nötigen Ressourcen wie Geld, Zeit und Ausstattung vom Auftraggeber zur Verfügung gestellt bekommt. Erst wenn die verabredete Leistung erbracht und der

Kunde zufrieden ist, ist betriebswirtschaftlich wie volkswirtschaftlich ein Wert geschaffen worden.

Dies gilt auch für Projekte, deren Endnutzer die Dienstleistung nicht bezahlen. Dieser Wertschöpfungsgedanke muß auch in Non-Profit-Organisationen Einzug halten. Der Erfolg eines Organisationsprojekts in einem Arbeitsamt ist daran zu messen, ob er den Arbeitsuchenden - und damit der Gesellschaft - einen Nutzen bringt. Das gleiche gilt für karitative Einrichtungen.

1 Wer sind eigentlich die Kunden eines Projekts?

1.1 Direkte und indirekte Kunden

In vielen Projekten ist es gar nicht einfach festzustellen, wer letztlich der Kunde ist, für den ein Zusatznutzen entstehen soll. Denn die direkten Kunden des Projekts haben selbst Kunden, für die die Leistungen des Projektes von Bedeutung sind. Bauprojekte sehen häufig die Baugesellschaft als ihren Kunden an. Aber mit ihr ist die Kette noch nicht zu Ende. Die Bewohner der gebauten Wohnungen und die Kunden des Unternehmens, in dem die neue EDV-Anwendung eingesetzt wird, sind diejenigen, die am Ende der Wertschöpfungskette stehen. Erst sie entscheiden - wenn sie die vorher kalkulierte Miete bezahlen oder mit den Serviceleistungen des direkten Kunden zufrieden sind - ob sich das Projekt gelohnt hat.

1.2 Auftraggeber und Anwender

Darüber hinaus muß zwischen Auftraggeber und Anwender (Nutzer) unterschieden werden. EDV Projekte halten die Anwender für ihre alleinigen Kunden und vergessen dabei, daß der Auftraggeber (zum Beispiel der Vorstand), der schließlich für das neue System bezahlt, auch eigene Vorstellung von der Funktionalität und den damit verbundenen Kosten des neuen Systems hat. Andere Projekte entwickeln ihre Lösungen wiederum für den Auftraggeber und nicht für den Anwender. Da Auftraggeber und Anwender nicht immer die gleichen Erwartungen haben, gilt es diesen Klärungsprozeß zu managen, um nicht an diesen Gegensätzen zu scheitern.

1.3 Projektinterne Kunden im Projektprozeß

Zuletzt sind beim Thema Kundenorientierung auch noch die Anforderungen der projektinternen Kunden zu betrachten. Das sind die Kollegen, die mit den im Projektprozeß erstellten Leistungen weiterarbeiten müssen. Auch sie haben bestimmte Erwartungen an Art und Qualität der erstellten Zwischenergebnisse, die sich natürlich letztendlich auch daran messen lassen müssen, ob sie Kundennutzen für den Endkunden stiften.

Also sind alle Nahtstellen im Projektverlauf als Kunden-Lieferanten-Beziehung zu verstehen. Jeder der innerhalb des Projektverlaufs Lieferungen oder Leistungen von jemand anderem bezieht, kann als Kunde bezeichnet werden. Er definiert gemeinsam mit seinem Lieferanten Art, Qualität, Kosten und Zeitpunkt der zu erbringenden Leistung. Aufgabe des Projektleiters ist es, diesen Prozeß der Leistungserstellung zu managen.

Diese strukturelle ökonomische Betrachtungsweise der Beziehungen vom Auftraggeber bis zum Kunden mag auch für die Projektarbeit noch ungewohnt sein.

An ihr läßt sich jedoch hervorragend verdeutlichen, wer wem was schuldet, damit die Wertschöpfungskette nicht unterbrochen wird.

Besonders schwierig ist es, diese Beziehungen bei unternehmensinternen Veränderungsprojekten herauszuarbeiten. Denn die Projektgruppe und der Auftraggeber sind gleichzeitig Teile des Systems, das es zu verändern gilt.

Bei diesen Projekten wird oft vernachlässigt zu prüfen, wie sich das Projekt auf die externen Kundenbeziehungen des Unternehmens auswirkt. Selbst wenn die Kundenbeziehung scheinbar unberührt bleibt, hat die Projektarbeit eine indirekte Wirkung, da ihre Kosten über die Preise für Produkte und Dienstleistungen gedeckt werden müssen. Damit kommt aber auch noch ein anderer „Kunde“ ins Blickfeld, nämlich der Eigentümer, dessen Rendite sinkt, wenn unprofitable Projekte durchgeführt werden.

2 Wie entsteht der Kundennutzen?

Ausgangspunkt sind immer die *Kundenbedürfnisse*, die meistens durch ein Problem manifest werden. Manchmal stehen aber auch eine Idee oder eine Vision am Anfang, die vom Kunden selbst entwickelt oder durch Anregung von außen (zum Beispiel durch Werbung oder Aquisition) an ihn herangetragen werden. Kundenbedürfnisse sind nur selten rein sachlicher Natur, sondern haben meistens auch eine psychologisch-emotionale Komponente (zum Beispiel Imagegewinn).

Auf Grund dieser Bedürfnisse haben die Kunden eines Projektes ausgesprochene oder unausgesprochene *Erwartungen* an das Projekt. In der Phase der *Auftragsklärung* gilt es, diese herauszufinden.

Erst dann können im Rahmen der vorgegebenen Bedingungen (wie zum Beispiel das Budget) *Anforderungen* an das Projekt formuliert werden. Bei der Formulierung der Anforderungen sollte immer deutlich werden, wozu diese Anforderungen letztendlich dienen, das heißt, es muß die *Funktion* oder der *erwartete Nutzen* der gewünschten Produkte oder Dienstleistungen beschrieben werden.

Dabei sollte man sich stets bewußt sein, daß der gewünschte Nutzen weder eindimensional ist noch von allen Kundenvetretern gleich beschrieben wird. Er wird immer sachliche und emotionale Komponenten enthalten. Letztere sind oft die wirklich entscheidenden Aspekte, wenn das Projektergebnis beurteilt wird.

3 Was ist konsequente Kundenorientierung?

Kundenorientierung im Projekt heißt also, nicht nur die Anforderungen der nächste Projektstufe, sondern die der gesamte Wertschöpfungskette im Auge zu behalten. In vielen Fällen verfügen die Projektbeteiligten über genügend Alltagserfahrungen, um sich die Wünsche und Bedürfnisse der Endnutzer vorstellen zu können. Dennoch ist es gerade für Experten oft schwierig, die zentralen Erwartungen ihrer Kunden herauszufinden. So haben Automobilhersteller lange gebraucht, bis sie erkannten, daß Autos nicht nur schön, schnell und billig, sondern auch wartungsfreundlich sein müssen. Viele Wohnungen und Bürogebäude stehen leer, weil die verständlichen Kundenwünsche im Laufe des Projekts aus den Augen verloren wurden.

Der Blick auf den Kunden mit all seinen Facetten muß während der gesamten Projektarbeit im Mittelpunkt stehen. Jeder Arbeitsschritt sollte daraufhin überprüft

werden, ob er zielführend zur Erfüllung der Anforderungen der verschiedenen Kunden innerhalb der Prozeßkette beiträgt.

Die nächste Stufe ist immer Abnehmer der bisherigen Leistung. Wenn sie virtuell oder tatsächlich in die Projektentscheidungen einbezogen wird, kommt es seltener zu Lösungen, die mehr dem höheren Ruhm der Projektmitarbeiter als dem Kundennutzen dienen. Kundenorientierung heißt, die Wünsche des Kunden ernst zu nehmen, in seinen Interessen zu handeln und, wenn diese nicht bekannt sind, sich darüber Informationen einzuholen.

4 Wie man Kundenorientierung im Projekt erzielt

Kundenwünsche sind nicht immer einfach zu ermitteln. Insbesondere wenn es entweder sehr viele unterschiedliche Interessen gibt oder wenn es sich in der letzten Stufe um Endverbraucher handelt. Viele Kunden sind sich über ihre Bedürfnisse häufig gar nicht im Klaren. Es fällt ihnen darüber hinaus oft schwer, ihre Wünsche in einer Form zu artikulieren, die Projektmitarbeiter verstehen und in ihren Arbeitskontext umsetzen können. Es muß dann mit den Kunden gemeinsam eine „Übersetzung“ stattfinden, mit deren Hilfe die Wünsche projektrelevant formuliert werden und letztlich in konkrete Anforderungen einfließen. Dieser mühsamen Aufgabe unterziehen sich Projektmitarbeiter manchmal ungern und lassen es dann ganz bleiben - zum Nachteil des Projekts und der Kunden.

An dieser Stelle ist Beratungskompetenz des Projektleiters und seiner Mitarbeiter gefragt. Sie helfen dem Kunden durch Fragen herauszufinden, was er wirklich braucht. Dabei ist auch die nötige Fachkenntnis der Materie nützlich. Wenn sich die Projektpartner im Fachgebiet sehr gut auskennen, besteht aber auch gleichzeitig die Gefahr, daß dem Kunden fertige oder unpassende Lösungen verkauft werden, die seinen eigentlichen Bedarf nicht befriedigen.

Kundenorientierung heißt jedoch nicht, die Wünsche des Kunden blindlings zu erfüllen. Gerade Endnutzer haben häufig nicht genügend Fachverstand, um feststellen zu können, ob ihnen eine Anforderung wirklich einen (ökonomisch gerechtfertigten) Nutzen bringt. Genauso häufig kommt es heute vor, daß Verbraucher einen Nutzen noch gar nicht erkennen können, der im Projekt vorgedacht wird. In beiden Fällen bedarf es einer kritischen Reflexion darüber, wo die „wahren“ Bedürfnisse des Kunden liegen oder zumindest darüber, ob der Kunde zur Erfüllung seines Bedürfnisses den dafür zu zahlenden Preis bereit ist zu entrichten. Die wichtigste Grundlage, um die Kundenbedürfnisse zu verstehen und herauszufinden, ist ein guter Kontakt und ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Kunde und Projekt.

Dieser Prozeß der Auftragsklärung ist kein einmaliges Ereignis. Da sich die Welt des Kunden und die Erfahrung und Kompetenz des Projektes ständig weiterentwickeln, ist er erst abgeschlossen, wenn das Projekt endgültig beendet ist. Die Kunden müssen also permanent real oder in Gedanken in die Arbeit mit einbezogen werden. Gerade im fortschreitenden Projekt wird dabei die emotionale Seite der Anforderungen immer wieder aus den Augen verloren. Das führt dazu, daß Projekte in der Phase der Umsetzung scheitern oder immense Schwierigkeiten haben.

Eine der größten Herausforderungen der konsequenten Kundenorientierung ist jedoch das Management unterschiedlicher Vorstellungen der verschiedenen

Kundengruppen. Diese müssen, wenn es Zielkonflikte gibt, unter Umständen auch in gemeinsamen Gesprächen geklärt werden. Dabei ist es ratsam, sich als Projektteam nicht auf eine Seite zu schlagen, selbst wenn es noch so sehr reizt. Um diese Gefahr überhaupt zu bemerken, sollte man die eigenen Einstellungen kennen und bewußt reflektieren. Eine andere Möglichkeit besteht darin, einen Lenkungsausschuß oder ein anderes Gremium hinzuzuziehen, das die Aufgabe hat, die Projektarbeit zu unterstützen.