Bertram Koch

# Projektmarketing

**Machen Sie Ihre Projekte bliebt**

**und erfolgreich**

Überarbeitet Version: 12.05.2009

OPM-Beratung – Bertram Koch
Im Ort 5
53501 Grafschaft-Birresdorf
www.OPM-Beratung.de

# Inhalt

***1 Einführung ..... 9***

***2 Marketing und Projektmarketing .....10***

2.1 Die Einordnung des Projektmarketings in das Projektmanagement-System10

2.2 Was ist Marketing? Was ist Projektmarketing? _____ 14

2.2.1 Projekt-Marketing als Managementprozess_____ 16

2.2.2 Projektmarketing als Transaktionsprozess _____ 18

2.2.2.1 Die Projektleistung als Gegenstand der Transaktion_____ 19

2.2.2.2 Die Bewertung der Leistung_____ 21

2.2.2.3 Komparative Konkurrenzvorteile als Voraussetzungen für eine Transaktion23

2.2.2.4 Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt des Projektmarketing _____ 25

2.2.2.5 Das Menschenbild des Marketing _____ 26

2.2.2.6 Erklärungsansätze für das Verhalten_____ 28

2.2.2.6.1 Psychologische Erklärungsansätze _____ 28

2.2.2.6.2 Soziologische Erklärungsansätze _____ 30

2.3 Was sind die Ziele des Projektmarketings?_____ 31

***3 Projektmarketing im Anwendungszusammenhang .....33***

3.1 Der Markt eines Projektes _____ 33

3.1.1 Der Markt des Projektmarketing _____ 34

3.1.1.1 Integrative Leistungserstellung _____ 36

3.1.1.2 Buying-Center – Selling-Center _____ 37

3.1.2 Die Zielgruppe _____ 38

3.1.3 Die Konkurrenten eine Projektes _____ 39

3.1.4 Die Projektmarketing-Konzeption _____ 41

3.2 Die Wertelemente eines Projektes_____ 41

3.2.1 Die Unsicherheitssituation _____ 43

3.2.1.1 Arten der Unsicherheit _____ 44

3.2.1.2 Eigenschaften von Projekten vor dem Hintergrund der Informationsökonomie _____ 45

3.2.1.3 Informationsvorsprünge und Unsicherheiten von Auftragnehmer und Auftraggeber als Interaktionsbeziehung ____ 49

3.2.1.4 Wege zur Reduktion der Verhaltensunsicherheit ____ 53

3.3 Die Bedeutung des Projektmarketings in verschiedenen Projektarten ____ 61

3.4 Wer betreibt Projektmarketing und wann wird es betrieben? ____ 61

***4 Die Ausgangssituation analysieren und Strategien festlegen .....62***

4.1 Die Umfeldanalyse ____ 62

4.1.1 Die Felder der Umfeldanalyse ____ 64

4.1.2 Die Durchführung einer Umfeldanalyse ____ 70

4.1.3 Die Einflussfaktoren im Zeitverlauf ____ 70

4.2 Marketingziele für die Beeinflusser ____ 71

4.2.1 Stakeholder Gruppen ____ 72

4.2.2 Projektmarketing-Ziele für Stakeholder entwickeln ____ 76

4.2.3 Projektmarketing bei Konkurrenten und Gegnern ____ 80

4.2.4 Wahrnehmung des Top-Managements ____ 81

4.3 Stärken-Schwächen Analyse ____ 83

4.4 Das Soziogramm als Instrument der Interaktionsbeschreibung von Menschen und Gruppen ____ 83

***5 Projektmarketing - Strategien.....84***

***6 Die Instrumente des Projektmarketing .....88***

6.1 Produktmix ____ 88

6.1.1 Das Projekt als Produkt markieren ____ 92

6.1.1.1 Der Projektname ____ 92

6.1.1.2 Das Projektlogo ____ 92

6.1.1.3 Kickoff-Meeting ____ 92

6.1.1.4 Was ist das Produkt und wie kommunizieren wir über das Produkt? ____ 93

6.1.1.5 Informationspolitik vor dem Kickoff-Meeting ____ 95

6.1.1.6 Die Projektvision ____ 96

6.1.1.7 Projektkultur ____ 96

6.1.1.8 CC, CI und CD in Projekten 96
6.1.2 Die Gestaltung der Konfiguration 96
6.1.2.1 Reduzierte Konfiguration 97
6.1.2.2 Unvollständige Konfiguration 98
6.1.2.3 Teilleistungen 99
6.1.2.4 Zusatzleistungen 100
6.1.2.5 Reduzierung der Konfiguration zur Planeinhaltung 101
6.1.3 Die Gestaltung des Projektplanes 101
6.1.3.1 Optimistische und pessimistische Planung 102
6.1.3.2 Zielgruppengerechte Projektpläne 102
6.1.3.2.1 Projektpläne für die Öffentlichkeit 103
6.1.4 Die Leistungserstellung des Projektes 103
6.1.4.1 Leistungserstellung durch das Projektteam 103
6.2 Kommunikationspolitik 103
6.2.1 Informationspolitik 103
6.2.1.1 Dimensionen der Informationspolitik 104
6.2.2 Die AIDA Formel 108
6.2.3 Public Relation 108
6.2.4 Visability 108
6.2.5 Die Kommunikation mit dem Entscheidungsgremium 108
6.2.5.1 Das Entscheidungsgremium des Kunden 108
6.2.5.2 Das Entscheidungsgremium des Auftragnehmers 108
6.2.5.3 Das Entscheidungsgremium des Teams 108
6.2.5.4 Entscheidungsgremien die viele Gruppen enthalten 108
6.2.5.5 Der Umgang mit dem Projektsponsor 108
6.2.6 Die Kommunikation mit dem Kunden 108
6.2.7 Die Kommunikation mit dem internen Auftraggeber 108
6.2.8 Die Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitern 108

6.2.8.1 Passive Informationspolitik 108

6.2.8.2 Aktive Informationspolitik 109

6.2.8.3 Die Mitarbeiter in die Konfigurationserstellung einbinden 109

6.2.9 Meinungsführer und Informationleader 109

6.2.10 Kommunikationsmedien 109

6.2.10.1 Printmedien und Rundfunk 109

6.2.10.2 Informationsveranstaltungen 110

6.2.10.3 Inter- und Intranet 110

6.3 Preis- und Konditionenpolitik 110

6.3.1 Kosten- und Nutzenbegriff im Marketing 110

6.3.2 Die Gegenleistung 110

6.3.3 Vertragskonditionen 110

6.4 Distributionspolitik 110

***7 Erfolgreich handeln im Projektmarketing ..... 111***

7.1 Der Umgang mit Widerständen 112

7.1.1 Opponenten und Promotoren 112

7.1.2 Macht zum Widerstand und Macht zur Überwindung von Widerständen 115

7.2 Konflikte lösen 116

7.2.1 Wann besteht ein Konflikt? 117

7.2.2 Die Entwicklung eines Konfliktes 119

7.2.3 Arten von Konflikten und Lösungsansätze für unterschiedliche Konfliktarten 122

7.2.3.1 Lösungsansätze nach der Sichtbarkeit des Konfliktes 127

7.2.3.2 Lösungsansätze nach der Art der Beteiligten 128

7.2.3.3 Lösungsansätze nach Ursachen von Konflikten 131

7.2.3.3.1 Zielkonflikte 132

7.2.3.3.2 Wahrnehmungskonflikte 133

7.2.3.3.3 Rollenkonflikte 135

7.2.3.3.4 Verteilungskonflikte 137

7.2.3.3.5 Beziehungskonflikte 137

7.2.3.3.6 Machtkonflikte 138

7.2.3.3.7 Kommunikationskonflikte 139

7.2.3.3.8 Beeinträchtigungskonflikte 139

7.2.3.3.9 Kulturkonflikte 140

7.2.4 Der Umgang mit Konflikten 142

7.2.4.1 Was ist Konfliktfähigkeit? 142

7.2.4.2 Verhaltensregeln für Konfliktmanager 144

7.2.5 Voraussetzungen für eine Konfliktregulierung 146

7.2.6 Vorgehensmodell zur Konfliktregulierung 148

***8 Literaturliste.....151***

***9 Index.....155***

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Haus des Projektmanagements mit Projektmarketing 12

Abbildung 2 Der Projektmarketing-Prozess 17

Abbildung 3 Transaktionsprozess und Projektprozess 20

Abbildung 4 Wertelemente des Austausches 22

Abbildung 5 Der administrative Man vor dem Hintergrund des Projektmarketing 28

Abbildung 6 Positionierung von Projekten im informationsökonomischen Dreieck 46

Abbildung 7 Positionierung von Projekte anhand der Unsicherheitssituation von Anbietern und Nachfragern 51

Abbildung 8 Übersicht über die Handlungen bei Unsicherheit 54

Abbildung 9 Projektarten 61

Abbildung 10: Umfeldanalyse und Stakeholder-Analyse 63

Abbildung 11 Die Umfelder des Projektes 64

Abbildung 12 Umfeldfaktoren im Phasenschema 71

Abbildung 13 Stärke und Einfluss der Beeinflusser 77

Abbildung 14 Projektmarketing-Ziele, -Strategien und Instrumente 79

Abbildung 15 Beeinflusser und Marketing-Ziele 80

Abbildung 16 Strategische Dimensionen des Projektmarketing 85

Abbildung 17 Die absatzpolitischen Instrumente 88

Abbildung 18 Das Projekt als Kernprodukt, formales Produkt und erweitertes Produkt 90

Abbildung 19 Dimensionen von Informationen 104

Abbildung 20 Promotoren und Opponenten 113

Abbildung 21 Arten der Macht 116

Abbildung 22 Taktiken der Einflussnahme 116

Abbildung 23 Eisbergmodell 118

Abbildung 24 Eskalationsstufen eines Konfliktes 120

Abbildung 25 Modell menschlichen Konfliktverhaltens 123

Abbildung 26 Dimensionsmodell von Konflikten 126

Abbildung 27 Ursachen von Konflikten _____ 131

Abbildung 28 Vorgehensmodell der Konfliktregulierung _____ 148

# Projektmarketing

Machen Sie ihr Projekt bekannt, beliebt und von allen unterstützt.

## 1 Einführung

Dieses Buch zum Projektmarketing gehört zu den Modulen P10 – P12 und P20-P21. Es stellt damit kein eigenständiges Buch zum Projektmarketing dar, sondern ist ein Bestandteil der oben genannten Module.

Ziel dieses Buches ist es, das Projektmarketing vor dem Hintergrund der Zusammenhänge darzustellen, die in den vorhergehenden Modulen bereits erläutert wurden.

Dieses Buch richtet sich an den Projektpraktiker, der Projektmanagement nicht nur als Methode anwenden möchte, sondern auch die strategischen und taktischen Wege kennen lernen möchte, die im Projektmarketing manchmal gegangen werden müssen. Da den meisten Lesern die Grundlagen des Marketings nicht bekannt sein dürften, werden diese hier kurz dargestellt und dann in ihren Zusammenhang zu dem Projektmarketing gestellt.

Sie werden in diesem Buch vielleicht auf Stellen stoßen, an denen Vorgehensweisen dargestellt sind, die Ihnen nicht wirklich fair erscheinen. Sie werden an einigen Stellen auch Methoden finden, die Ihnen wie ein "fauler Trick" erscheinen werden.

Deswegen hier ein Appell zu Gunsten Ihres Gewissens:

- Tun Sie nichts, was Sie selber voraussichtlich nicht vertreten können.
- Bedenken Sie, dass eine Kundenbeziehung nachhaltig zerstört wird, wenn der Kunde Ihre Handlungen als unmoralisch bewertet.

Ich möchte Ihnen zeigen, was Sie in der Projektpraxis an Verhaltensmöglichkeiten haben. Ich möchte Ihnen zeigen, wie sich Andere vielleicht verhalten.

Ich hoffe Sie überschreiten Ihre persönlichen moralischen Grenzen nie. Ich bitte Sie die hier aufgezeigten Methoden nur zum Nutzen Ihres Kunden einzusetzen. Ich empfehle Ihnen diese Methoden nie zum Nachteil Ihres Teams zu verwenden.

# 2 Marketing und Projektmarketing

Der Projektleiter ist eingebunden in ein Unternehmen. Als Mitarbeiter dieses Unternehmens muss er das Projekt, für das er verantwortlich ist, zum Nutzen des Konzerns, zu dem er gehört, realisieren.

Nur aus diesem Zweck werden Projekte machen wir Projekte.

Sie können mit Ihren Projekten nur dann langfristig erfolgreich tätig sein, wenn diese Projekte für den Projektauftraggeber seinen Nutzen erbringen. Das ist notwendig, damit diese Kunden mit Ihnen arbeiten und nicht mit der Konkurrenz.

Dieser Nutzen ist subjektiv.[1] Wenn es Ihnen gelingt, dass Ihr Projekt für den Betrachter "besser aussieht" als andere Projekte, dann sind Sie auf einem erfolgversprechenden Weg. Leider schaffen viele Projektleiter noch nicht einmal die Grundvoraussetzungen für "ein gutes Aussehen" in den Augen des Auftraggebers. Ihre Projekte sind für den Auftraggeber mehr oder weniger unsichtbar, sie sind vor den zukünftigen Nutzern versteckt und vor der (vielleicht) interessierten Öffentlichkeit verborgen.

Aber: Die Voraussetzung für ein "gutes Aussehen" in den Augen des Betrachters ist das Sehen des Betrachters. Wenn Sie in einem unsichtbaren Projekt arbeiten, dann können Sie keinen erkennbaren Nutzen schaffen. Das Entwickeln eines erkennbaren Nutzens, der größer ist als der Nutzen von anderen Projekten, setzt die Sichtbarkeit (Visability) Ihres Projektes voraus.

Das Mittel zum Erlangen von Visability ist eine Kommunikation mit Ihrer Projektumwelt. Betreiben Sie diese Kommunikation gezielt, geplant und getragen von dem Wunsch bestimmte Effekte zu erzielen, dann betreiben Sie Projektmarketing.

## *2.1 Die Einordnung des Projektmarketings in das Projektmanagement-System*

Kommunizieren Sie nicht über Ihr Projekt, dann ist Ihr Projekt wie ein kaltes Haus für die Bewohner, d.h. für Ihre Projektmitarbeiter, und es wird von allen Menschen ignoriert, weil sich Menschen

[1] Siehe hierzu auch das Kapitel zum Komparativen Konkurrenzvorteil.

mit unattraktiven und kalten Häusern ungern beschäftigen. Noch weniger gerne halten Sie sich ungern in solchen Häusern aufhalten.

Betrachten wir das Projektmarketing als Teilbereich des Hauses des Projektmanagements, dann hat es die Funktion der Heizungsanlage des Projektes. Das Projektmarketing heizt das Projekt auf. Eine angenehme Betriebstemperatur und der rauchende Schornstein zeigen der ganzen Projektumwelt, dass in diesem Projekt gearbeitet und eine Leistung erstellt wird, die zum Nutzen von allen erbracht wird.

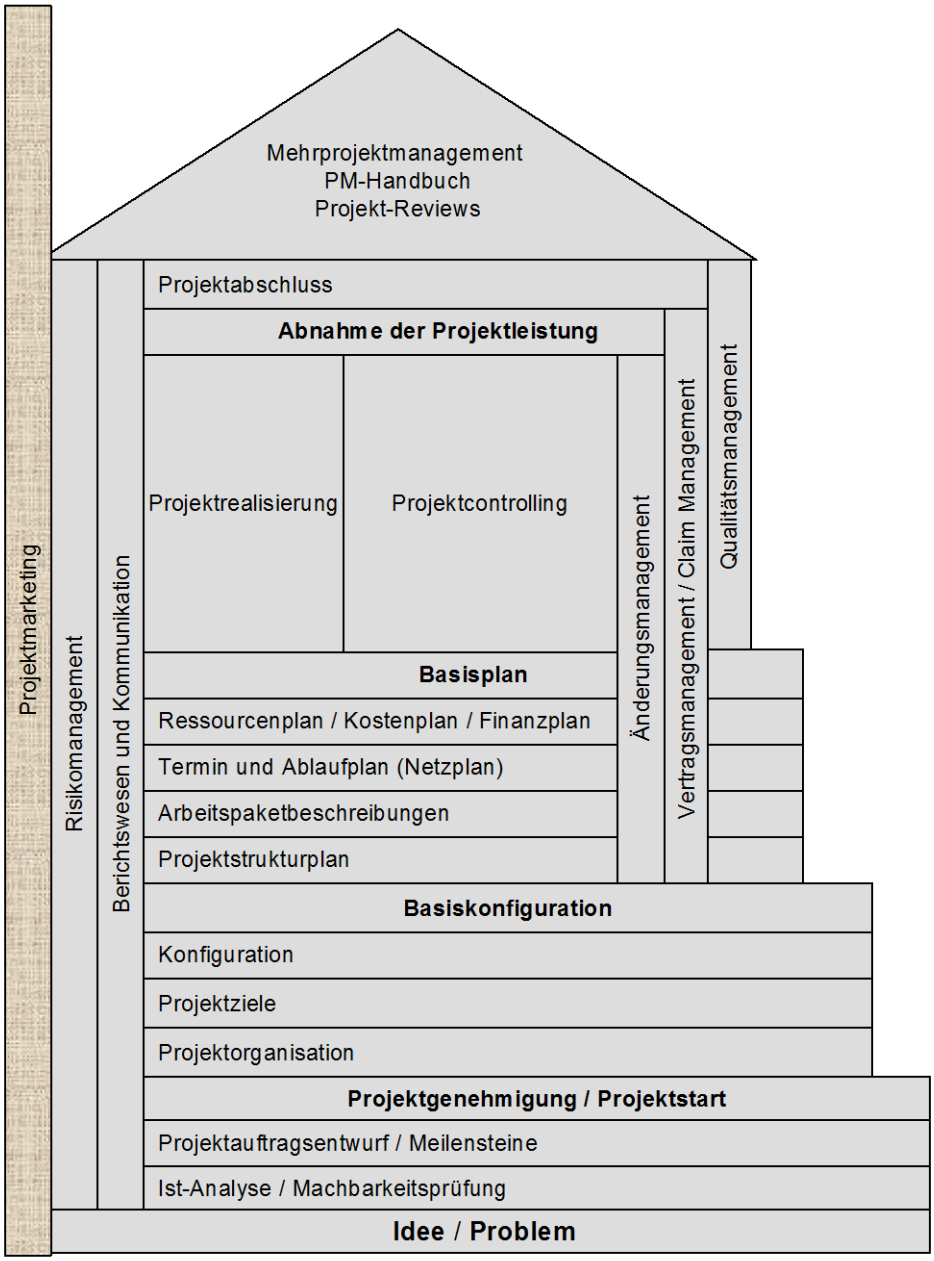


Abbildung 1 Haus des Projektmanagements mit Projektmarketing

Wenn dieser Schornstein raucht, dann sieht das Haus für die Betrachter bewohnt aus, und nicht tot und leer. Das Projektmarketing macht das Haus Ihres Projektes attraktiv und interessant für andere.

In der Wirkung nach innen – also für Ihr Projektteam – spendet der Ofen des Projektmarketings Wärme und gestaltet damit das Leben in dem Projekt angenehm.

Was ist der Brennstoff für diesen Kamin? Ihre Ideen als Projektleiter, Ihre Kreativität und Ihr Engagement und in wenigen glücklichen Sonderfällen ein kleines Budget, dass Ihnen für das Projektmarketing zur Verfügung gestellt wird. Das, was Sie benötigen, um Projektmarketing zu betreiben, ist natürlich Zeit. Eine Zeit, die Sie als Projektleiter aufbringen müssen, um mit vielen Menschen zu reden und diese von Ihrem Projekt zu überzeugen. Es ist die Zeit, die Sie benötigen, um ein gutes Marketingkonzept zu entwickeln. Es ist die Zeit, die Sie benötigen um eine sorgfältige Analyse zu erstellen, gute Strategien zu entwickeln und diese Strategien umzusetzen. Sie benötigen nur in wenigen Fällen große finanzielle Budgets, beispielsweise wenn Sie eine bundesweite Werbekampagne für Ihr Projekt durchführen müssen. Aber das sind seltene Sonderfälle, die nur bei sehr großen Projekten von öffentlichem Interesse notwendig sind. Die Veröffentlichung des Projekts in der Unternehmenszeitung des Auftraggeber ist zumeist genau so kostenlos, wie der Bericht in der regionalen Presse, die die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber des größten Auftraggebers sichert. Auch das Ihr Projekt von Ihrem Geschäftsleiter auf der Betriebsversammlung positiv hervorgehoben wird, ist kostenlos. Auch die positive Erwartungshaltung der zukünftigen Nutzer ihrer Software ist kostenlos. Das zu erhalten, kostet alles keine großen Geldmittel. Es kostet aber Ihre Zeit und fordert Ihre Kreativität und aktive Handlung.

Das Projektmarketing beginnt schon bevor ein Projekt im engeren Sinne überhaupt existiert. Bei der **Ideensuche** und der **Problemfindung,** die ja am Anfang eines Projektes stehen, müssen andere Menschen für die Projektidee begeistert werden. Hier ist zuerst einmal Überzeugungsarbeit zu leisten. Andere Menschen müssen davon überzeugt werden, dass das von Ihnen gesehene Problem gelöst werden muss. Diese Überzeugungsarbeit muss während des Zeitraumes der **Ist-Analyse** und **Machbarkeitsprüfung** fortgesetzt werden. Sonst finden Sie bei dem Auftraggeber keine "Hausmacht", die Sie bei der Durchsetzung Ihres Projektes unterstützt. Denn Ihre Ideen und Vorstellungen stehen immer in einem Konkurrenzverhältnis zu anderen Ideen und anderen, ebenfalls wichtigen, Problemfeldern, für die ebenfalls Lösungen erarbeitet werden müssen. Durch den **Projektauftragsentwurf** wird das Projekt offiziell frei gegeben. Sie erhalten einen Projektauftrag – aber diesen Projektauftrag erhalten Sie nur, wenn Sie die Projektauftraggeber überzeugen können. Die Arbeit, die Sie in die Überzeugung der Auftraggeber investieren, ist Teil des Projektmarketings. Nur wenn Sie hier überzeugen, kann Ihr Projekt überhaupt starten.

Die Tätigkeiten in der **Definitionsphase** wirken zentral für den Erfolg eines Projektes.

Bei dem Aufbau der **Projektorganisation** müssen viele Fachabteilungsleiter, aber auch Controller, Personalmanager etc. von dem von Ihnen gewählten, organisatorischen Rahmen überzeugt werden.

Auch für das Projektmarketing ist die **Zieldefinition** von extrem großer Bedeutung für das Bild des Projektes, das in den Augen der Betrachter entsteht. Es gibt nur wenige Menschen, die Projekte unterstützen, wenn die Projektziele ihren eigenen Interessen widersprechen oder ihren eigenen Werten zuwider laufen. Andererseits ist Ihnen die Unterstützung sicher, wenn Ihr Projekt den Menschen nützt, deren Unterstützung Sie brauchen. Die **Projektziele** müssen mit den Auftraggebern abgestimmt werden. Hier sind viele konkurrierende Interessen zu berücksichtigen. Spätestens hier treffen die unterschiedlichen Meinungen aufeinander. Ihr Aufgabe besteht nicht zuletzt darin, einen Konsens zwischen den divergierenden Interessen zu erzielen. Gelingt Ihnen diese Konsensbildung nicht, dann haben Sie spätestens jetzt die ersten Gegner Ihres Projektes gewonnen.

Die **Konfiguration** ist die Leistung, die von Ihrem Projekt erstellt wird. Ist die Einstellung vieler Menschen zu dieser zukünftigen Leistung positiv, dann erfahren Sie Unterstützung. Wird diese Leistung abgelehnt, dann gibt es viele Menschen, die sich bemühen werden, die Erstellung dieser Leistung zu verhindern. Sie haben einen wesentlichen Einfluss darauf, wie die Leistung für die Betrachter erscheint.[2] Die Darstellung dieser zukünftigen Projektleistung ist *produktorientiertes Projektmarketing*. Das **Konfigurationsmanagement** ist ebenfalls bestimmend für das Projektmarketing. Das Konfigurationsmanagement und das **Vertragsmanagement** legt die Grundlagen für die spätere Aktion und Reaktion zwischen Auftraggeber und Projektleiter. Das **Änderungsmanagement** und das **Claim-Management** beeinflusst in sehr starkem Maß die Beziehung zum Projektauftraggeber. Die Form, in der Sie in diesen Bereichen handeln, ist ein zentrales Element im Projektmanagement. Hier müssen die Grundsteine gelegt werden, die ein positives Image des Projektes aufrecht erhalten.

Auch in der **Planungsphase** sollten Sie Projektmarketing betreiben, natürlich sollte es ein Teil der Aktivitäten sein, die Sie in Ihre Projektplanung mit einbeziehen.

Projektmarketing kostet Zeit und es bindet Ressourcen. Planen Sie diese Ressourcen nicht ein, dann stehen Sie ihnen nicht zur Verfügung, wenn Sie sie brauchen. Projektmarketingaktivitäten sind also Aktivitäten, die in den **Produktstrukturplan** aufgenommen werden müssen und ebenso in allen anderen Teilplänen berücksichtigt werden müssen.[3]

---

[2] Siehe hierzu das Kapitel zur Produktpolitik.

[3] Selbstverständlich ist es schwierig, Aktivitäten, die mit der Bezeichnung "Projektmarketing" gekennzeichnet sind, genehmigt zu bekommen. Wenn Sie für die Bezeichnung weniger allgemeine Bezeichnungen verwenden, z.B. "Produktentwicklung mit den Key-Usern", dann haben Sie durchaus eine sehr gute Chance diese Aktivität durchführen zu können.

Ihre Gestaltung des Projektplanes und Ihre Risikobereitschaft bestimmt im wesentlichen, ob Sie diesen Plan auch einhalten können. Die Einhaltung des Planes - also der Vereinbarungen, die Sie mit dem Entscheidungsgremium und mit dem Kunden in Bezug auf Kosten, Ressourcen und Projektlaufzeiten getroffen haben - beeinflusst wesentlich Ihr Verhältnis zu diesen Menschen. Damit bestimmen Sie auch das Bild, das hier von Ihrem Projekt entsteht.

Wenn Sie wollen, das Ihnen die notwendigen **Ressourcen** zur Verfügung gestellt werden, dann ist es notwendig, dass Sie viele Menschen davon überzeugen, dass die Ressourcen in Ihrem Projekt sinnvoll gebunden sind. Ressourcen und **finanzielle Mittel** sind in jedem Unternehmen ein knappes Gut, um das viele konkurrieren. Das Projektmarketing hilft Ihnen, sich gegen diese Konkurrenten über den gesamten Projektverlauf durchzusetzen. Nur wenn Ihnen das gelingt, dann bekommen Sie nicht während Ihres Projektes wichtige Teile Ihres Team abgezogen, da diese an einer anderen Stelle des Unternehmens benötigt werden.

Während der **Durchführungsphase** sind das **Projektcontrolling**, das **Qualitätsmanagement** und das **Kommunikations- und Berichtswesen** zentrale Elemente der Kommunikation mit der Projektumwelt. Ob und wie Sie diese Teilaufgaben Ihres Projektmanagements durchführen und wie Sie darüber berichten, das ist Teil Ihres Projektmarketings.

Das **Kommunikations und Berichtswesen** ist die Steuerung des Projektmarketings. Jede Kommunikation dient dem Informationsaustausch. Jede Information beeinflusst das Bild, dass bei dem Betrachter entsteht. Ihre Handlungen im Kommunikations- und Berichtswesen beeinflussen also das Bild, das Sie Ihren Stakeholdern von Ihrem Projekt zeichnen. Kommunikation und Berichtswesen ist immer auch Projektmarketing.

Das **Risikomanagement** spielt auch für das Projektmarketing eine wesentliche Rolle. Durch die Methoden des Risikomanagements werden die möglichen Problemfelder analysiert, die für Ihr Projekt bestehen. Projektmarketing- Maßnahmen helfen, Risiken zu reduzieren oder ganz zu verhindern. Hier werden einige zusätzliche Methoden vorgestellt, die eine sinnvolle Ergänzung zu den bisher vorgestellten Methoden des Risikomanagement sind.

## *2.2 Was ist Marketing? Was ist Projektmarketing?*

Der Begriff "Marketing" wurde um 1910 in den USA zu einem Schlagwort. Im deutschsprachigen Raum wurde synonym der Begriff "Absatzwirtschaft" verwendet [BARTELS, R. (1962), S.160]. Die Perspektive des Marketing entwickelte sich von einer reinen Absatzorientierung im Zeitverlauf weiter zu einer Marktorientierung des gesamten Unternehmens.

In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Marketingdefinitionen. Aus dieser Vielzahl der vorhandenen Definitionen werden hier drei Definitionen heraus gegriffen. Diese wurden drei Lehrbüchern

entnommen, die im deutschsprachigen Raum als Grundlagenwerke angesehen werden [WEIBER, R. (1996), S.3].

- "Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen." [KOTLER, P. / BLIEMEL, F. (1995, S.7].
- Marketing ist "die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch die dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden" MEFFERT, H. (1986), S.31].
- Marketing ist die konsequente "... Ausrichtung aller unmittelbar und mittelbar den Markt berührenden Entscheidungen, an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Verbraucher bzw. Bedarfsträger gerichtete ..." Es ist die Forderung "..., sich auf den Nutzen, den eine Leistung dem Abnehmer vermittelt, zu konzentrieren und ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit zu erreichen." Diese Kundenzufriedenheit ist "... auch ein Ergebnis des gezielten Einsatzes von Instrumenten" des Marketing und einer systematischen Entscheidungsfindung." [NIESCHLAG, R. / DICHTL, E. / HÖRSCHGEN, H. (1994), S.13].

Vergleichen wir diese Interpretationen, dann zeigt sich, das **Marketing als Prozess** zu verstehen ist. Hierbei werden zwei grundlegende Prozesse angesprochen:

1. Marketing als Managementprozess,
2. Marketing als Transaktionsprozess.

Neben dem Prozesscharakter besteht im Marketing eine **Ziel-Mittel-Beziehung**. Hierbei stehen zwei Zielbereiche im Mittelpunkt:

1. Das Erreichen der Kundenzufriedenheit.
2. Das Erreichen der Unternehmensziele.

In den letzten Jahrzehnten haben sich immer neue Spezialgebiete des Marketing entwickelt. Wir sprechen z.B. vom "Beschaffungs-Marketing", "Personal-Marketing", "Umwelt-Marketing" oder "Social-Marketing"[ BRAUN, I.A. / MAYER, R. (1989), S. 307 ff.]. Während die oben vorgestellten Marketingdefinitionen das Handeln des Unternehmens im Marketing in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen, werden in diesen neuen Spezialgebieten des Marketing einzelne Unternehmensfelder in den Fokus des Interesses gerückt oder die speziellen Vermarktungssituationen einzelner Gütertypen genauer betrachtet.

Im **Projekt-Marketing** steht das einzelne Projekt im Zentrum der Betrachtung. Das Projekt selber ist das "zu vermarktende Objekt" [SCHEUCH, F. / GAREIS, R. (1990), S. 38].

Die Projektleistung ist also nur ein Aspekt des gesamten Projektes und damit auch nicht das einzige, was für die Menschen der Zielgruppe als zentrales Thema ausgewählt werden kann.[4] Das Projekt-Marketing beinhaltet die gleichen Aspekte wie das "Marketing". Hier besteht ebenso eine Ziel-Mittel-Beziehung wie der Prozessgesichtspunkt.

### 2.2.1 Projekt-Marketing als Managementprozess

Die Aufgaben des Managements bestehen aus den Elementen:

- Planung
- Organisation
- Kontrolle und der
- Koordination als die drei Elemente überlagernde Funktion [STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G. (1991), S.6 ff.].

Der **Marketingmanagementprozess** beinhaltet alle Entscheidungen von der Situationsanalyse über die strategischen und taktischen Marketingentscheidungen bis zur Organisation, Führung und Kontrolle der Marketing-Entscheidungen [MEFFERT, H. (1986), S. 38]. Die vorrangigen Problemfelder des Marketing-Managements sind dabei die Informationsbeschaffung, die Gestaltung der Marketing-Instrumente, sowie die Organisation und Kontrolle der Marketing-Entscheidungen [BECKER, J. (1993), S.2].

Der **Prozess des Projektmarketings** wird in der nachfolgenden Abbildung in Anlehnung an den allgemeinen Marketingprozess dargestellt.[5] Das Projektmarketing kann niemals losgelöst von den anderen Teilbereichen des Projektmanagements betrachtet werden. Die Schnittstellen zu den anderen Teilbereichen des Projektmanagements müssen in diesem Prozess des Projektmarketings also mit berücksichtigt werden.

[4] Das Objekt der Vermarktung ist also nicht die Leistung, die durch das Projekt erstellt wird oder die Projektmanagement-Leistung, sondern das Projekt als Ganzes. Das bedeutet nicht, das die Projektleistung nicht in den Mittelpunkt des Marketingprozesses gerückt wird, wenn es ein guter Fokus ist, um das Interesse der Zielgruppe zu wecken.

[5] Die Darstellung des Marketingprozesses, die hier auf den Projektmarketing-Prozess modifiziert wurde, findet sich bei WEIBER, R. (1996), S.6.

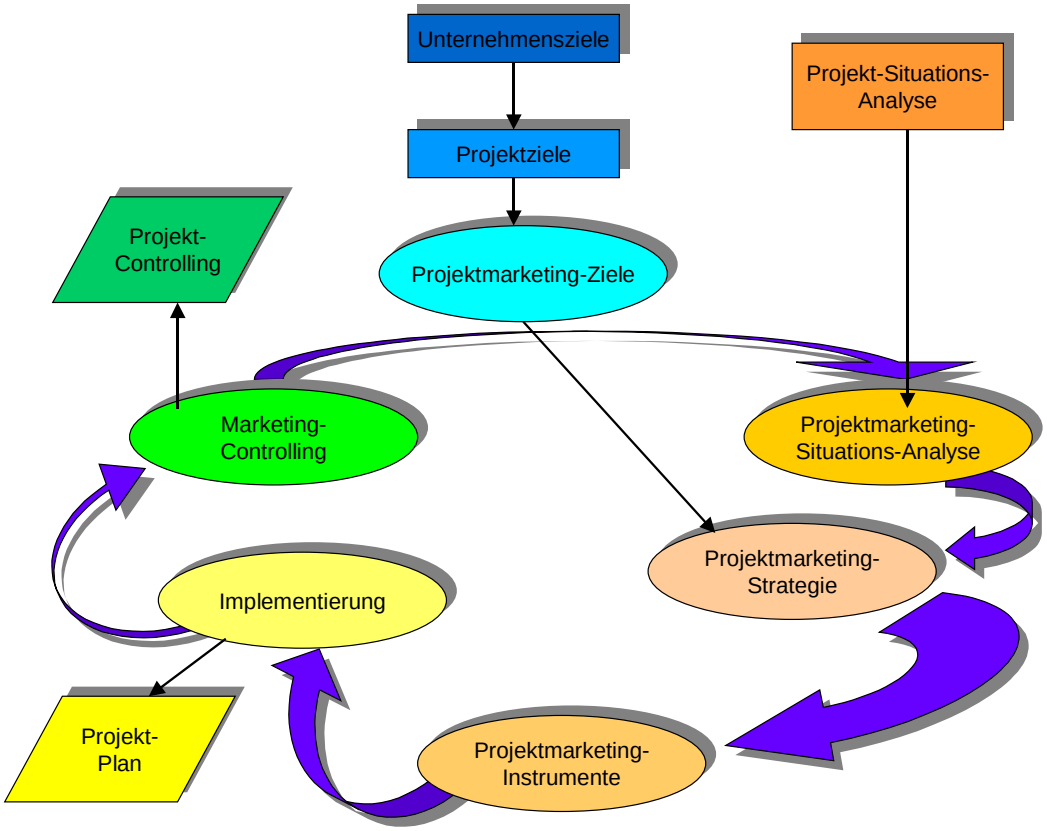



**Abbildung 2 Der Projektmarketing-Prozess**

Der eigentliche Marketing-Prozess besteht aus sechs Teilschritten:

1. Festlegung der **Marketingziele**. Die Projektmarketing-Ziele sind dabei nur ein Teilbereich aller Projektziele, die in der Zieldefinition festgelegt wurden. Die Projektziele beruhen dabei auf den Unternehmenszielen von Auftraggeber und Auftragnehmer. Die Marketingziele können damit aus den obergeordneten Zielen abgeleitet werden.

2. Die **Situations-Analyse** bestimmt die aktuelle Situation am Markt. Dabei wird die Unternehmenssituation, die Situation der Nachfrager und der Konkurrenz berücksichtigt. Die **Projektmarketing-Situation** ergibt sich aus der **Projekt-Situations-Analyse**. Die wesentlichen Elemente dieser Analyse finden während der Ist-Analyse statt und werden durch die Methoden der Risikoanalyse sinnvoll ergänzt. In Analyse der Projektmarketing-Situation werden allerdings die Aspekte des Projektmarketings in den Mittelpunkt gerückt.

3. Durch die **Projektmarketing-Strategien** wird festgelegt, welches Vorgehen im Projektmarketing gewählt wird. Die Projektmarketing-Strategien ergeben sich aus den Projektmarketing-Zielen und der Projektmarketing-Situationsanalyse. Dabei ermittelt die Projektmarketing-Situationsanalyse die aktuelle Position des Projektes. Die Projektmarketing-Ziele legen den Zielpunkt fest. Die Projektmarketing-Strategien beschreiben den Weg, der von Startpunkt aus beschritten werden soll, damit die Ziele erreicht werden.

4. Die **Projektmarketing-Instrumente** sind die operative Ebene des Projektmarketings. Hier wird die detaillierte Ausgestaltung der einzelnen Marketinginstrumente bestimmt. Die Marketinginstrumente: Produktpolitik, Preis- und Konditionenpolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik bestimmen das Vorgehen auf Detailebene.

5. In der **Implementierung** werden die einzelnen Maßnahmen umgesetzt, die durch die Projektmarketing-Instrumente festgelegt wurden. Im Projektmanagement wird das Vorgehen für die Umsetzung zunächst im Projektplan festgelegt. Die einzelnen Maßnahmen des Projektmarketing müssen entsprechend im Projektplan aufgeführt werden.[6] Die Umsetzung des Projektplanes in der Durchführungsphase ist dann ebenfalls ein Teilbereich der Implementierung.

6. Das **Marketing-Controlling** überprüft dann die Wirksamkeit der Maßnahmen des Projektmarketing. Letztendlich findet hier das gleiche Vorgehen Anwendung, das bereits im Projektcontrolling dargestellt wurde.[7] Es wird ein Plan-Ist-Vergleich durchgeführt. Es wird überprüft, ob die neue Ist-Situation zum Controlling-Zeitpunkt erkennen lässt, das der festgelegte Weg zu einer Erreichung der Marketingziele führt. Ist das nicht der Fall, dann kann eine Anpassung der Projektmarketing-Strategien als Steuerungsmaßnahme notwendig werden.

Dieser Projektmarketing-Prozess bildet das Vorgehen im Projektmarketing ab. Selbstverständlich ist auch dieses Prozessmodell als Modell zu verstehen. Die Beziehungen sind in der Projektrealität nicht so linear wie hier dargestellt und häufig rekursiv.

Neben dem Projektmarketing-Prozess finden Sie in diesem Modell auch die Darstellung der **Ziel-Mittel-Beziehung**. Das Projektmarketing wird hier als Mittel dargestellt um die Projektmarketing-Ziele zu erreichen. Aber auch zwischen den Projektmarketing-Zielen und den Projektzielen besteht eine solche Ziel-Mittel-Beziehung. Die Projektmarketing-Ziele sind "nur" ein Mittel um die Projektziele und damit letztendlich die Unternehmensziele zu erreichen.

### 2.2.2 Projektmarketing als Transaktionsprozess

Der oben dargestellte Managementprozess beschreibt den projektinternen Prozess des Projektmarketing. Er ist nach innen gerichtet. Der **Transaktionsprozess**, bzw. **Austauschprozess** zwischen Anbieter und Nachfragern bezieht sich auf die Außenbeziehungen des Projektmarketing. Die Transaktionsbeziehung ist ein konstituierendes Element des Marketing. Die Bedeutung der Transaktion für das Marketing findet sich auch in der Definition der Amercian Marketing Associa-

[6] Sie erinnern Sich an die Regel: In den Projektplan gehört alles, was Ressourcen verbraucht, Kosten verursacht oder Zeit benötigt. Mindestens eine der hier genannten Kriterien ist bei jeder Maßnahme des Projektmarketing gegeben.

[7] Siehe hierzu P11.

tion: "Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives." [AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1985), S.1].

Nach *Kotler* gilt: "A transaction is the exchange of values between two parties" [KOTLER, P. (1972), S.48]. Diese Gestaltung der Austauschbeziehung ist die zentrale Aufgabe des Marketing. Die **Gestaltung einer Austauschbeziehung** wird von *allen am Austausch beteiligten Personen und Gruppen beeinflusst*. Der Austausch wird also nicht nur durch das Instrumentarium der Anbieter gesteuert, sondern – wie in einem Interaktionsprozess üblich – von den Nachfrager und anderen direkt und indirekt an dem Austauschprozess beteiligten.

Wie ist diese Aussage zu verstehen? Sie suchen ein Lokal, weil Sie abends mit einem Freund etwas essen gehen wollen. Ihr *Arzt* hat Ihnen gesagt, dass Sie Fett vermeiden sollen – Mc Donald fällt also aus. Ihr *Freund* ist Vegetarier – das Steakrestaurante fällt also auch aus. Letzte Woche sind Sie von dem *Kellner* in dem Lokal um die Ecke schlecht bedient worden, auch wenn das Essen sehr gut war. Dieses Lokal fällt also auch aus. Sie entscheiden sich spontan für das Lokal das zwei Straßen weiter liegt, weil das Essen gut und preiswert ist und auch teilweise vegetarisch. Aber die Fußballübertragung animiert viele *Besucher* die Spieler zu bejubeln. Sie verlassen das Lokal wieder. Sie betreten das nächste Lokal das Ihnen aber eigentlich zu teuer ist. *Sie* fragen Ihrer mittlerweile schlechten Laune entsprechend den *Kellner* recht barsch ob er auch "vegetarisch hat". Der antwortet ebenso barsch und Sie begeben sich auf die Suche nach einem weiteren Lokal. ...

Wir haben es hier mit einem sehr einfachen Austauschprozess zu tun: *Essen gegen Geld*. Es gibt trotzdem viele Personen, Erfahrungen, aktuelle Situationen, etc. die diesen Austauschprozess beeinflussen. Das die eigentliche Leistung, also das Essen und die Gegenleistung, d.h. das Entgeld, sind nur zwei Faktoren, die den Austausch beeinflussen. Der Austauschprozess in einem Projekt ist um ein vielfaches komplizierter. Der Auftraggeber ist häufig an dem Leistungserstellungsprozess beteiligt und es gibt viele Stakeholder, die den Austauschprozess beeinflussen.

Im Projektmarketing geht es darum, den interaktiven Austauschprozess während des Projektes, also während der Leistungserstellung, zu steuern.

#### 2.2.2.1 Die Projektleistung als Gegenstand der Transaktion

Der Austauschprozess bezieht sich immer auf eine **Leistung**. Eine Leistung ist die Gesamtheit der Eigenschaften, "die in der subjektiven Wahrnehmung des Nachfragers den Wert einer angebotenen Leistung bestimmen. Hierzu gehören neben dem angebotenen Sach- und Dienstleistungsbündel auch, z.B. die Reputationen oder die wahrgenommene Kompetenz eines Anbieters" [WEIBER, R. (1996), S.8]. Die **Projekt-Leistung** ist unter Marketinggesichtspunkte mehr, als das,

was durch die Projektziele erreicht werden soll und was als Projektleistung in der Konfiguration beschrieben wurde. Es sind unter anderem auch: Das Image des Auftragnehmers, die Zusammenarbeit mit dem Projektteam, die Reputationen des Projektleiters, die Wahrnehmung der Öffentlichkeit zu dem Projekt und vieles andere. Durch ein Projekt sollen bestimmte Ziele erreicht werden, dafür muss eine bestimmte Leistung erstellt werden. Ein Projekt ist also nichts anderes als ein Leistungserstellungsprozess. Die Transaktion beginnt vor dem eigentlichen Leistungserstellungsprozess (Projekt) und endet häufig erst lange nachdem die Leistung erstellt wurde (also nach Projektende z.B. wenn der Wartungsvertrag ausläuft). Der Transaktionsprozess verläuft damit über einen Zeitraum. Das Projekt ist ein Teilzeitraum des Transaktionsprozesse.

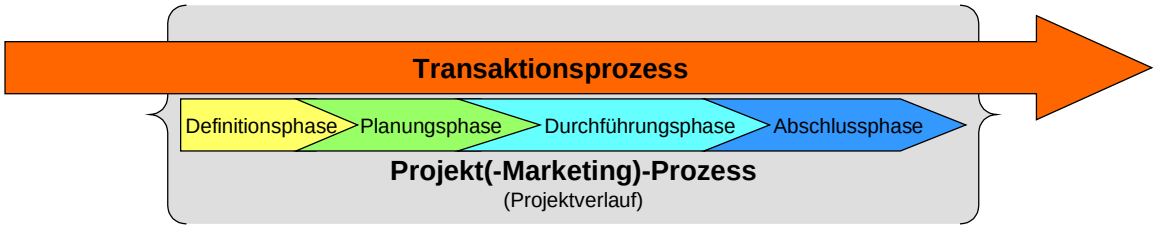



**Abbildung 3 Transaktionsprozess und Projektprozess**

Das **Projektmarketing** beschäftigt sich mit der Ausgestaltung des Transaktionsprozesses während des Projektverlaufs. Offensichtlich ist aber,

1. dass die Interaktionen, die vor dem Projekt stattgefunden haben, die Interaktion während des Projektes beeinflusst und
2. das die Erfahrungen aus der Interaktion während des Projektes auf den Transaktionsprozess nach dem Projektende ausstrahlen.

Die Darstellung des Projektmarketings als Prozess beinhaltet, dass die Interaktionsbeziehung einer Entwicklung im Zeitverlauf unterliegt. Jeder Austausch und damit auch der Transaktionsprozess, der durch das Projektmarketing gesteuert werden soll, unterliegt einer Zeitdimension. Während eines Projektes finden viele Einzeltransaktionen statt, bis die in der Konfiguration beschriebenen Leistung vollständig übergeben wird. Der Kunde erhält Zwischenergebnisse, die er abnehmen muss. Beispiele für diese Zwischenergebnisse sind:

- Freigabe des Projektantrages
- Freigabe der Projektziele (des Auftraggebers)
- Freigabe der Konfiguration
- Abnahme der Meilenstein-Ergebnisse.

Neben den hier genannten Beispielen können bei zunehmender Projektkomplexität noch viele andere Ergebnisse Gegenstand eines Transaktionsprozesses sein.

*Wir können also festhalten:* Ein Projekt ist Teil eines komplexen Transaktionsprozesses, der zur Erstellung einer bestimmten Leistung dient. Während dieses Leistungserstellungsprozesses kommt es zur mehreren Transaktionen, die alle durch das Projektmarketing gestaltet werden müssen.

#### 2.2.2.2 Die Bewertung der Leistung

Nur wenn wir eine Vorstellung davon haben, wie die einzelnen Teilleistungen von dem Leistungsempfänger bewertet werden, können wir eine Aussage darüber machen wie die Leistung gestaltet werden muss.

Jede **Leistung hat für ein bestimmtes Individuum einen bestimmten Wert**. Dieser Wert wird bestimmt, indem Nutzen und Kosten gegenüber gestellt werden. Im Marketing wird hier der **austauschtheoretische Kostenbegriff** zugrunde gelegt. Die Wortverwendung unterscheidet sich hier von der üblichen betriebswirtschaftlichen Verwendung [HOFMANNS, G.C. (1968), S. 57 ff].[8]

- Der **Nutzen** ist "die Summe aller von einer Partei erwarteten, subjektiv empfundenen Wirkungen des Austausches, durch die sie sich besser gestellt fühlen. ... Dazu gehören erstens die Bereicherung um das Erhaltene und Erfahrene, dazu kann zweitens die Entlastung von einem Übel gehören." [PLINKE, W. (1995), S.12].
- Die **Kosten** sind "die Summe aller von einer Partei subjektiv erwarteten Wirkungen des Austausches, durch die sie sich schlechter gestellt fühlt. ... Dazu gehört erstens das Opfer, das in dem Herausgeben liegt (der entgangene Nutzen) sowie zweitens eine mögliche Belastung, die durch den Austausch erlitten wird." [PLINKE, W. (1995), S.12].

[8] Diese Begriffsauffassung findet ihre Basis in der soziologischen Austauschtheorie, die das menschliche Verhalten in Gruppen als ein System von wechselseitig aufeinander bezogenes Belohnungs- und Bestrafungssystem interpretieren.

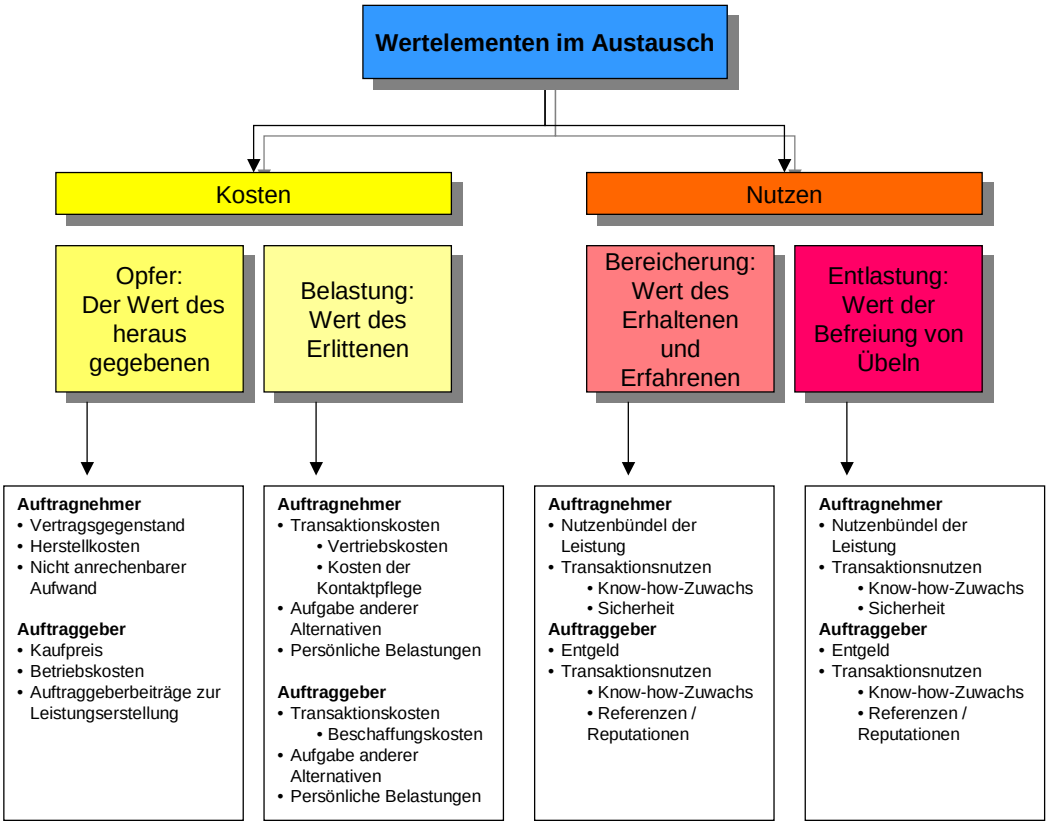



Abbildung 4 Wertelemente des Austausches

Der Wert einer Leistung wird damit zu einem komplexen Bündel von materiellen und immateriellen Leistungen, menschlichem Verhaltensweisen und Symbolen. Damit sind auch alle Nachlässigkeiten in der Leistungserstellung, Forderungen und Drohungen, Informationen, Erfahrungen, etc. Gegenstand des Austauschprozesses. In diesem Sinne ist ein freundliches Verhalten gegenüber Ihrem Auftraggeber genau so ein Teil der **Projektleistung**, wie die gute Präsentation der Zwischenergebnisse und die korrekt ausgefüllten Controlling-Berichte. Hierzu gehört dann auch ein "Nicht-Handeln", z.B. der Verzicht auf einen Claim.

Die hier aufgeführten **Wertelemente entstehen immer bei allen am Austausch beteiligten Gruppen oder Individuen.** Sie entstehen also beim Auftraggeber genau so wie beim Auftragnehmer. Die *Kosten* eines Projektes erstrecken sich damit für Sie nicht nur auf die Kosten der Projektleistungserstellung. Die Kosten beinhalten auch den Akquisitionsaufwand, die negativen Auseinandersetzungen mit den Vertretern des Auftraggebers, sowie die Opportunitätskosten, d.h. z.B. die Aufgaben, die Sie nicht erledigen können, weil Sie dieses Projekt durchführen, etc. Der *Nutzen* besteht für Sie nicht nur in dem Entgeld, das Sie für dieses Projekt erhalten, sondern auch in Ihrem Imagegewinn, den Sie durch ein erfolgreich abgeschlossenes Projekt erhalten, in den (positiven) Erfahrungen, die Sie durch das Projekt machen, der Freude an der zu erledigen Arbeit, etc.

**Ihre Aufgaben im Projektmarketing besteht darin:**

- Die Wertelemente für Ihren Auftraggeber zu erhöhen.
- Die Wertelemente für den Auftragnehmer zu erhöhen.

Projektmarketing dient dazu, diese Erhöhung der Wertelemente zu erreichen. Aber: Die Erhöhung der Wertelemente beider am Austausch beteiligter Parteien, beinhaltet einen Interessenkonflikt. Eine Werterhöhung für die eine Partei ist häufig mit einer Wertminderung für die andere Partei verbunden. Im Projektmarketing besteht Ihre Aufgabe darin, einen Ausgleich zwischen den (möglichen) Interessengegensätzen zu suchen.

Die einzelnen Teilleistungen, die im Verlauf eines Projektes ausgetauscht werden, werden von den Tauschparteien nach dem Kosten-Nutzen-Prinzip bewertet. Eine positive Bewertung ist nur dann zu erwarten, wenn der erwartete Nutzen größer ist als die entstandenen Kosten. Da die Teilleistungen Bestandteil einer Gesamtleistung sind, können wir davon ausgehen, dass der Kunde jede Teilleistung nutzen wird, um an ihr den Wert der zu erwartenden Gesamtleistung zu schließen.

Ein Kunde wird die zu erwartende Gesamtleistung des Projektes an dem Wert der Teilleistungen zu ermessen versuchen. Sie müssen also jede Teilleistung des Projektes so gestalten, dass das Kosten-Nutzen Verhältnis für den Kunden positiv ist.

#### 2.2.2.3 Komparative Konkurrenzvorteile als Voraussetzungen für eine Transaktion

Eine **Transaktion** erfolgt dann, wenn [PLINKE, W. (1995), S.51ff.]:

1. *Der subjektiv erwartete Nutzen größer ist als die subjektiv erwarteten Kosten*. Es muss also für beide Parteien gelten: **Nutzen > Kosten**, so dass jedes Partei nach dem Austausch besser gestellt ist, als vor dem Austausch.
2. Die am Austausch beteiligten Parteien zu der subjektiven Überzeugung gelangen, das **die Austauschrelation in Vergleich zu allen anderen Alternativen die Beste ist**. Die beteiligten Parteien stimmen also nur dann einer Transaktion zu, wenn ihnen, im Vergleich zu allen anderen Alternativen, keine bessere Möglichkeit bekannt ist. Der Bewertungsmaßstab (Vergleichsmaßstab) beruht dabei auf den subjektiven Wertmaßstäben, persönlichen Einstellungen und Erfahrungen, dem Wissen über andere Alternativen, etc. [THIBAUT, J. / KELLEY, H.H. (1959), Kapitel 2]

Für ein Projekt bedeutet das, dass:

- Sie nur dann ein erfolgreiches Projekt führen, wenn Sie es schaffen, in der subjektiven Wahrnehmung des Auftraggebers auch über den gesamten Projektverlauf

mehr Nutzen zu stiften, als Kosten zu verursachen. *Gelingt Ihnen das nicht, dann wird der Auftraggeber bereit sein, das Projekt abzubrechen.* Zumindest haben Sie einen sehr unzufriedenen Kunden.

- Sie nur dann mit einer positiven Projektbewertung rechnen können, wenn Ihr Projekt in Relation zu allen anderen Projekten und anderen Alternativen der Mittelverwendung, die dem Auftraggeber bekannt sind, am besten sind.
    i. Sie müssen also nicht objektiv das beste Projekt haben, sondern nur subjektiv in den Augen des Betrachters.
    ii. Es ist nicht notwendig, dass Sie besser sind als alle anderen Projekte und alle anderen möglichen Mittelverwendungen. Aber Ihr Projekt muss die beste Mittelverwendung sein, die der Auftraggeber als mögliche Alternative in Erwägung zieht.
        1. Wenn es bessere Mittelverwendungen gibt, die der Auftraggeber bereits realisiert, dann besteht hier keine Alternative mehr.
        2. Wenn der Auftraggeber eine bessere Alternative kennt, diese aber nicht von ihm finanziert werden kann, dann ist auch das keine Alternative.
        3. Wenn es eine bessere Mittelverwendung gibt, der Auftraggeber dieser aber nicht kennt, dann besteht darin auch keine Alternative.
        4. Wenn Sie die Mindesterwartungen des Auftraggeber nicht erfüllen, dann wird er Ihr Projekt abbrechen, auch wenn er keine bessere Alternative kennt.

Fazit: Sie müssen nicht objektiv und absolut das "beste Projekt" haben. Aber Sie müssen in der subjektiven Wahrnehmung des Auftraggebers in Relation zu allen anderen Alternativen die beste Alternative darstellen. Sie benötigen einen **komparativen Konkurrenzvorteil (KKV)**.[9] Sie benötigen eine einzigartige, positive Position in den Augen Ihrer Kunden.

Diese komparative Konkurrenzvorteil kann sich auf viele Bereich beziehen.

- Sie können die Projektleistung zu einen niedrigeren Preis anbieten als Ihre Konkurrenten (Preisvorteil)
- Ihre Leistung ist besser zur Problemlösung des Auftraggebers geeignet (Produktvorteil).

[9] Zum Begriff des komparativen Konkurrenzvorteils siehe: BACKHAUS, K. / WEIBER, R. (1989), WEIBER, R. (1996). In Bezug auf die Werbestrategie eines Unternehmen spricht Reeves von **Unique Selling Proposition (USP)** [REEVES, R. (1960)]. Bereits Gutenberg zeigt, dass ein Unternehmen in den Augen seiner Nachfrager eine einzigartige Stellung benötigt, um sich ein **akquisitiorisches Potential** zu verschaffen [GUTENBERG, E. (1979), S.243].

- Ihre Problemlösung arbeitet zuverlässiger als die Alternativlösungen (Qualitätsvorteil).
- Sie halten Absprachen mit dem Auftraggeber immer ein (Zuverlässigkeitsvorteil).
- Ihr Projektteam arbeitet schneller (Zeitvorteil).
- etc.

Ihre Aufgabe im Projektmarketing besteht darin den Transaktionsprozess während der Projektdurchführung so zu gestalten, dass Sie über einen komparativen Konkurrenzvorteil verfügen und dafür zu sorgen, dass dieser komparative Konkurrenzvorteil für Ihren Kunden auch sichtbar ist.

Ein komparativer Konkurrenzvorteil ist nur dann gegeben, wenn er folgende Eigenschaften hat [SIMON, H. (1988), S.4; BACKHAUS, K. (1992), S. 30f):

1. **Wahrnehmbar**: Ihre Kunden müssen die Vorteilhaftigkeit Ihrer Leistung erkennen. Aus Marketinggesichtspunkten ist es vollkommen irrelevant, dass das von Ihnen hergestellte Auto das bessere Getriebe hat, wenn der Kunde das nicht vor dem Kauf bemerkt.
2. **Bedeutsam**: Der Vorteil Ihrer Leistung muss für den Kunden wichtig sein. Wenn Sie innerhalb Ihres Teams die höchste Motivation haben und, wenn Sie über das beste Qualitätsmanagement verfügen, der Kunde sich für diese Aspekte Ihres Projekte aber nicht interessiert, dann haben Sie hier keinen komparativen Konkurrenzvorteil.
3. **Dauerhaft**: Die Vorteile, die Sie haben, dürfen von Ihren Konkurrenten nicht zu leicht kopierbar sein. Wenn Sie beispielsweise die schönsten und interessantesten Präsentationen Ihrer Zwischenergebnisse durchführen, dann ist das nur solange ein Vorteil, wie Ihr Präsentationsstil nicht von allen anderen übernommen wird, denn wenn alle anderen auch so handeln, dann wird es zu einem Standard und Sie verlieren ihren Vorteil.

#### 2.2.2.4 Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt des Projektmarketing

Bereits als die verschiedenen Marketingdefinitionen vorgestellt wurden, wurde gezeigt, dass das Erreichen einer **Kundenzufriedenheit** das zentrale Ziel des Marketing ist.

Dieses Ziel in den Mittelpunkt zu stellen, geschieht natürlich nicht aus altruistischen Motiven. Es geschieht, weil ein Leistungsangebot nur dann einen Nachfrager findet, wenn der Abnehmer die Nutzen-Kosten-Relation positiv findet und wenn die Leistung für den Kunden mindestens einen **komparativen Konkurrenzvorteil** bietet – ohne in den anderen, für ihn relevanten Leistungseigenschaften, schlechter zu sein als die Leistungen der Konkurrenz.

Vielleicht werden Sie sagen, dass das für Ihre Projekte irrelevant ist, weil der Kunden den Projektauftrag bereits unterschrieben hat und damit sowieso keine Möglichkeit hat, aus dem Projekt auszusteigen. Wenn Sie so denken, dann befinden Sie sich in einem Irrtum.

Ihre Projektleistung besteht aus einer Vielzahl an Zwischenergebnissen, die alle vom Kunden abgenommen werden müssen. Das bedeutet auch, das er die Abnahme verweigern kann. Letztendlich kann jedes Projekt abgebrochen werden. Bei einigen Projekten ist das nur unter Inkaufnahme von großen Kosten möglich. Spätestens dann, wenn Ihr Kunden zu der subjektiven Kenntnis kommt, das die Nutzen-Kosten-Relation auch dann nicht mehr gegeben ist, wenn er die Abbruchkosten mit berücksichtigt, besteht keine Möglichkeit mehr, Ihr Projekt zu retten.

Nur dann, wenn der Kunde mit Ihrem Projekt zufrieden ist, werden Sie Ihr Projekt zu einem Erfolg führen können. Wenn Ihr Unternehmen davon lebt, Projekte für anderen Unternehmen durchzuführen, dann ist die Kundenzufriedenheit in jedem einzelnen Projekt eine Notwendigkeit. Jedes Projekt, das nicht mit einem zufriedenen Kunden abschließt, bedeutet, dass neue Projekte in der Zukunft schwerer zu bekommen sind, denn unzufriedene Kunden reden mit anderen potentiellen Kunden und diese potentiellen Kunden möchten nicht zu unzufriedenen Kunden werden. Sie werden Ihr Unternehmen vermeiden.

*Deswegen gilt auch im Projektmarketing*: "Finde Wünsche und erfülle sie!" als oberste Maxime für Ihren Umgang mit Ihren Kunden [KOTLER, P. (1989),S.33].

Im Gegensatz dazu steht die leider immer noch zu findende Ansicht des Technikers: "Erfinde Produkte und verkaufe sie!" [KOTLER, P. (1989), S.33]

#### 2.2.2.5 Das Menschenbild des Marketing

In der ökonomischen Theorie wird häufig von einem "*homo oeconimicus*" ausgegangen. Nach diesem Menschenbild strebt der Mensch nach einem maximalen Nettonutzen. Dieser Mensch verfügt über ein vollkommene Information über das Marktgeschehen, er hat feste und sich nicht ändernde Ziele, entscheidet ohne eine Beeinflussung durch die Umwelt und kennt alle Folgen seiner Handlungen. Auf diesem Menschenbild basieren viele ökonomische Modelle und es findet sich bereits bei Adam Smith, der 1776 sein Buch "Wohlstand der Nationen" schrieb. [SMITH, A. 1776].

Dieses Menschbild ist von dem realen Handeln eines Menschen sehr weit entfernt und für das Marketing nicht nutzbar. Das Verhalten eines Menschen ist zwar "beabsichtigt rational, aber das nur begrenzt" SIMON, H.A. (1981), S.30]. Auch von einer vollkommen Information und konsistenten Zielen kann nicht ausgegangen werden. Wenn wir Projektmarketing machen wollen, dann gehen wir besser von einem Menschen aus, der als "***administrative man***" bezeichnet wird. Diese realitätsnähere Bild sieht dann folgendermaßen aus [CYERT, R.M. / MARCH, J.G. (1963), S.114-127].

| | **Administrative Man** | **Bedeutung für das Projektmarketing** |
|---|---|---|

| | Administrative Man | Bedeutung für das Projektmarketing |
|---|---|---|
| Begrenzte Rationalität | Der Mensch ist ein wählendes, entscheidendes und problemlösendes Wesen. Er möchte rational handeln, ist aber in seiner Wahrnehmung und Informationsverarbeitung beschränkt. | Ihr Kunde erkennt nicht alle Zusammenhänge, berücksichtigt nicht alle Fakten und kann nur einen geringen Teil der Informationen verarbeiten, die Sie und Andere ihm geben.<br>Wählen Sie also die Informationen für ihn aus, die für seine Entscheidungsfindung wichtig sind und bearbeiten Sie diese wenigen Informationen so auf, dass er sie leicht verarbeiten kann. |
| Zielanpassung durch Lernen | Die Ziele des Menschen verändern sich im Zeitverlauf, das es beeinflussbar und lernfähig ist. | Die Ziele des Kunden und damit die Projektziele können sich im Zeitverlauf verändern. Sorgen Sie dafür das sie festgeschrieben sind.<br>Ihr Kunde kann von anderen Menschen in eine Richtung beeinflusst werden, die für Sie negativ ist. Er kann von Ihnen in eine Richtung beeinflusst werden, die für Sie positiv ist.<br>Wenn Sie ihn nicht beeinflussen, dann beeinflussen ihn Andere. |
| Zielinhalte | Die Ziele, nach denen das Individuum strebt, sind weder wohlgeordnet noch widerspruchsfrei. | Die Ziele Ihres Kunden sind häufig konfliktär und seine Prioritäten verändern sich. |
| Zielerreichungsmaß | Der Mensch strebt nach einer zufriedenstellenden Lösung und nicht nach der besten aller möglichen Alternativen | Sorgen Sie dafür, das Ihr Projekt eine sinnvolle Problemlösung für den Kunden ist, die ein gutes Nutzen-Kosten-Verhältnis hat, aber handeln Sie nicht als Löffelvergolder. |
| Handlungsautonomie | Das Individuum wird von Bezugsgruppen beeinflusst. | Nicht nur Ihr direkte Ansprechpartner, sondern auch alle anderen Menschen beeinflussen Ihr Projekt. Jeder Stakeholder ist wichtig. |
| Information über Alternativen | Der Mensch kennt nicht alle möglichen Alternativen. | Sie müssen Ihrem Kunden die Alternativen zeigen, die sie verwirklichen wollen. Andere Alternativen kennt er im Zweifelsfalle nicht. |
| Wahrnehmung der Entscheidungssituation | Der Mensch macht sich ein subjektives Bild von seiner Entscheidungssituation. | Alles was der Kunde wahrnimmt, ist nicht objektiv. Sie können also auch nicht erwarten objektiv bewertet zu werden.<br>Aber Sie können sich die subjektive Wahrnehmung zu Nutze machen, indem Sie dem Kunden die Bilder zeigen, die er sehen soll. |
| Informationssuchverhalten | Er sucht problembezogen nach Informationen. | Ihr Kunde sucht nur dann nach Informationen, wenn er ein Problem als Problem wahrnimmt.<br>Machen Sie ihn also auf die Probleme aufmerksam, die er wahrnehmen soll und geben Sie ihm die Informationen, die er benötigt, um zur richtigen Lösung zu kommen. |
| Informationen über die Handlungsfolgen | Der Mensch handelt unter Unsicherheit über die Folgen seines Tuns. | Ihr Kunde kennt die Folgen seiner Handlungen nicht.<br>Machen Sie ihn auf die Folgen aufmerksam. |
| Wahrnehmung der Unsicherheit | Das Individuum empfindet die Unsicherheit als störend und versucht diese Unsicherheit abzubauen. | Wenn Sie die Unsicherheit, unter der Ihr Kunde leidet, reduzieren, dann empfindet er das (zumeist) positiv.<br>Geben Sie dem Kunden Sicherheit, z.B. Verträge und glaubhafte Zusagen, dann freut Ihr Kunde |

| | Administrative Man | Bedeutung für das Projektmarketing |
|---|---|---|
| | | sich. |
| Zeitbedarf für Entscheidungen | Entscheidungen sind Prozesse, die häufig mehrmals durchlaufen werden, ohne dass eine endgültige Entscheidung gefällt wird. | Sie können nur dann mit einer schnellen Entscheidung rechnen, wenn es Ihnen gelingt die Unsicherheit des Entscheiders abzubauen.<br>Selbst wenn Sie das getan habe, sollten Sie Zeit für eine Entscheidungssituation einplanen. |
| Informationskosten | Die Informationssuche verursacht Kosten. | Sorgen Sie dafür, dass Ihr Kunde die Informationen, die er zu seiner Entscheidungsgrundlage machen soll, leicht findet.<br>Sorgen Sie dafür das er positive Informationen zu Ihrem Projekt leicht findet.<br>Gehen Sie nicht davon aus, dass er sich bemühen wird, positive Informationen zu Ihrem Projekt zu suchen. Das ist ihm zu aufwendig. |

Abbildung 5 Der administrative Man vor dem Hintergrund des Projektmarketing

#### 2.2.2.6 Erklärungsansätze für das Verhalten

##### 2.2.2.6.1 Psychologische Erklärungsansätze

Es gibt eine Vielzahl von Definitionen zur Einstellung. Hier wird die häufig verwendete Einstellungsdefinition zugrunde gelegt: "Einstellungen sind innere Bereitschaften (Prädispositionen) eines Individuums auf bestimmte Stimuli der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren. Objekte der Einstellung können Sachen, Personen und Denkobjekte (z.B. zu bestimmten Themen) sein" [MEFFERT, H. (1986), S. 151]. Bei der **Einstellung** werden drei Komponenten unterschieden [KROEBER-RIEL (1984), S. 159]:

1. **Affektive Komponente** (Fühlen) enthält die mit einer Einstellung verbundene gefühlsmäßige Beziehung zu einem Objekt (z.B. der Leistung, die durch das Projekt erstellt wird), zu einer Person (z.B. zu der Person des Projektleiters), zu einem Denkobjekt (z.B. den Zielen des Projektes).
2. Die **kognitive Komponente** (Denken) der Einstellung beinhaltet alles, was wir über das Einstellungsobjekt (z.B. den Projektplan), eine Person (z.B. den Projektauftraggeber) oder ein Denkobjekt (z.B. die Pläne, die die Geschäftsleitung mit dem Projekt verfolgt) zu wissen glauben.
3. Eine **konative Komponente** (Handeln), ist eine mit der Einstellung verbundene Verhaltensabsicht, bzw. Handlungstendenz kennzeichnet (z.B. der Projektmitarbeiter glaubt das Projekt schadet seinen Kollegen. Er versucht also den Projekterfolg zu verhindern, auch wenn er im Projektteam mit arbeitet).

In den meisten Fällen besteht eine Konsistenz zwischen den drei Komponenten Denken, Fühlen und Handeln. So verursacht eine (erzwungene) Änderung des Verhaltens gegenüber einem Objekt, einen Druck zu einer entsprechenden Änderung der gefühlsmäßigen Haltung gegenüber diesem Objekt und umgekehrt [ROSENBERG, M.J. / HOVLAND, C.I. (1969), S. 3ff.]. Dieser Zusammenhang ist aber nicht zwingend. So kann der oben beispielhaft genannten Projektmitarbeiter eine negativ Einstellung zu dem Projekt habe, aber trotzdem hochmotiviert für das Projekt arbeiten, weil er sich z.B. einen Vorteil für seine Karriere verspricht. Neben der Einstellung wird das Verhalten auch von **Gewohnheiten** und **emotionalen Verhaltensmustern** beeinflusst [[KROEBER-RIEL (1984), S. 190]. Wenn eine Person eine positive Einstellung zum Abnehmen hat, dann bedeutet das noch nicht, dass sie ihre Essgewohnheiten verändert. Es gilt aber auch: Wenn die Einstellung gegenüber einem Objekt positiv ist, dann steigt die Wahrscheinlichkeit eines positiven Verhaltens gegenüber diesem Objekt (also Ihrem Projekt).

Insbesondere die kognitive Komponente der Einstellung wird durch Lernen beeinflusst. **Lernen** ist die systematische Änderung des Verhaltens durch Erfahrungen [MEFFERT, H. (1986), S.154]. Wenn ein Projekt für eine Person mit positiven Erfahrungen verbunden ist, dann wird die Person eine positive Einstellung zu dem Projekt haben. Ist die wiederholte Erfahrung negativ, dann verändert sich auch die Einstellung ins Negative.

Wenn eine Person einem Projekt eine bestimmte Einstellung entgegen bringt, dann kann man auch sagen, dass das Projekt über ein bestimmtes Image verfügt. Einstellungen und Image sind unterschiedliche Seiten derselben Medaille [PLÖTNER, O. (1995), S.794]. Unter Images werden subjektiv verzerrte Vorstellungsbilder verstanden [MEFFERT, H. (1986), S.84]. Das **Image** ist die subjektive Ansicht und das subjektive Wissen über einen Gegenstand und die gefühlsmäßige Wertung. Das Image soll das Verhalten gegenüber einem Gegenstand beeinflussen [[KROEBER-RIEL (1984), S. 190].

Neben der Einstellung ist das **Risiko,** das mit einem Projekt verbunden ist, für das Verhalten eines Individuums gegenüber einem Projekt entscheidend. Dabei ist aber nicht das objektive Risiko entscheidend, sondern das subjektiv wahrgenommene soziale und ökonomische Risiko [COX, D.F. (1967)].

- Das **soziale Risiko** umfasst die Risiken, die sich daraus ergeben, dass durch ein falsches Verhalten die Normen und Regeln der Umwelt verletzt und die Meinungen wichtiger Bezugsgruppen negativ beeinflusst werden, so dass Sanktionen zu befürchten sind.
- Das **ökonomische Risiko** beinhaltet die Risiken, die sich daraus ergeben, dass eine Entscheidung wirtschaftlich falsch ist und negative Konsequenzen nach sich ziehen kann. Der Kauf eines Gutes ist zumeist mit dem Verzicht auf ein anderes Gut verbunden (Opportuni-

tätskosten). Außerdem besteht das Risiko, dass eine Investition nicht den erhofften Ertrag erbringt, dass für eine Leistung ein zu hoher Marktpreis bezahlt wird, etc.

#### 2.2.2.6.2 Soziologische Erklärungsansätze

Jeder Mensch nimmt in verschiedenen sozialen Systemen Positionen ein, an die eine Verhaltenserwartung von anderen Menschen geknüpft ist. Ist das Verhalten des Menschen sozial konform, rollenspezifisch und entspricht es den Normen und Werten der Umwelt, dann wird es positiv bewertet. Anderenfalls hat die Person mit negativen Sanktionen zu rechnen.

##### *2.2.2.6.2.1 Kultur*

Ein Unternehmen ist ein soziales System. Innerhalb dieses sozialen Systems besteht eine bestimmte und für dieses Unternehmen individuelle Kultur. "**Unternehmenskultur** (Organisationskultur) ist die Gesamtheit der im Unternehmen ... – bewusst oder unbewusst – symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, wie sie im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmensangehörigen ... regelmäßig zum Ausdruck kommen." [HOLLEIS, W. (1987), S.17]. Die Unternehmenskultur steht auf drei Grundpfeilern [GONTARD, M. (2002), S.10].

- **Werte**, die für die Mitglieder der sozialen Gruppe als etwas gewünschtes und erstrebenswertes stehen und die die Auswahl der verfügbaren Mittel und Ziele des Handelns beeinflussen.
- **Normen** als eine Richtschnur oder Verhaltensvorschrift für das Handeln um die vorgeschriebenen Wertvorstellungen zu erreichen. Normen haben eher externalen Charkter und stellen Verhaltensvorschriften für spezifische Situationen dar. Werte werden als internal und persönlich betrachtet.
- **Grundlegende Annahmen** oder Einstellungen und Überzeugungen, sowie Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit erfolgreich angewendet wurden und für die Organisationsmitglieder selbstverständlich geworden sind.

Kultur ist damit die Summe der Überzeugungen, die eine soziale Gruppe im Laufe ihrer Geschichte entwickelt hat, um die Probleme der Zusammenarbeit und der externen Anpassung zu lösen. [DOPPLER, K. / LAUTERBURG, Ch. (2002), S.60].

Ein Projekt, dass der Kultur eines Unternehmens nicht entspricht, kann nur selten auf eine positive Einstellung der Mitglieder eines "Kulturkreises" hoffen. Kulturelle Regelverstöße können sich aus einer Vielzahl an Projektbereichen ergeben.

##### *2.2.2.6.2.2 Soziale Rolle*

Hier fehlt noch der Einfluss der sozialen Rolle

## *2.3 Was sind die Ziele des Projektmarketings?*

Durch das Projektmarketing soll die notwendige Unterstützung für das Projekt gewonnen werden.

**Vor dem Projektbeginn** dient das Projektmarketing dazu den Entscheidungsprozess bei der Projektauswahl so zu beeinflussen, dass die Entscheidung für das eigene vorgeschlagene Projekt gefällt wird und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. **Während der Produktdurchführung** wird mit dem Projektmarketing versucht die Ressourcen zu erhalten und gegebenenfalls zu erweitern. Außerdem soll die Unterstützung der Stakeholder über den Projektverlauf abgesichert werden. Das Projektmarketing wirkt aber auch **über das Projektende hinaus** zur "Vermarktung" der Projektergebnisse. Das Projektmarketing zielt darauf sowohl die durch das Projekt erstellte Leistung in ein positives Licht zu rücken als auch dazu das Projekt an sich positiv darzustellen.

Die Ziele des Projektmarketing sind im Einzelnen:

- die Sicherung des Projekterfolges
- die Sicherstellung der dauerhaften Identifikation der Teammitglieder mit dem Projekt.[10]
- die Information und Einbindung der Mitarbeiter des eigenen Unternehmens und des Auftraggebers zur Identifikation mit dem Projekt
- die Sicherung der Projektunterstützung durch Meinungsbilder und sonstige Interessenten, bzw. Betroffenen.

Das Projektmarketing soll neben der Gewinnung von Führungskräften und den Ausschalten von Störungen durch die Mitarbeiter, die sich durch das Projekt bedroht fühlen, die Aufrechterhaltung und Steigerung der Motivation der Mitarbeiter der Linie sowie die positive Stimmung im Unternehmen fördern [WISCHNEWSKI, E. (1996), S. 83]

Durch das Projektmarketing wird:

- Die Wertigkeit des Projektes gesteigert
- Der Bekanntheitsgrad des Projektes erhöht
- Vertrauen in das Projektergebnis und das Projektteam geschaffen

[10] Die Teamführung wird in Modul P22 dargestellt. Die zur Teambildung notwendigen Maßnahmen und Maßnahmen die zur Identifikation des Teams mit dem Projekt führen können, werden hier nicht weiter behandet.

- Gerüchteküchen und Unsicherheiten werden verhindert

Projektmarketing ist damit die Präsentation und werbende Darstellung des Projektes innerhalb der beteiligten Unternehmen und gegebenenfalls in der Öffentlichkeit. Es beinhaltet alle Aktivitäten, die der Erhöhung des Bekanntheitsgrades und der Imageverbesserung eines Projektes dienen [PATZAK, G. / RATTAY, G. (1998), S. 144].

Marketing ist niemals Selbstzweck. Durch das Marketing soll das Verhalten von Menschen beeinflusst werden. Durch das Konsumgütermarketing soll das Kaufverhalten der Konsumenten so beeinflusst werden, dass der potentielle Kunde eine Kaufentscheidung für das Produkt des Anbieters trifft, langfristig von diesem Produkt überzeugt wird und die Produkte des Anbieters häufiger nachfragt. Das Projektmarketing zielt, betrachten wir nur den Zeitraum der Projektlaufzeit, darauf, dass die Stakeholder das Projekt bis zum Projektende unterstützen. Weiten wir den Betrachtungszeitpunkt aus, dann soll das Projektmarketing einerseits potentielle Projekttierer für den Projektauftragnehmer gewinnen und langfristig an ihn binden.

Die Beeinflussung von Menschen wird wesentlich durch die Gestaltung und Verteilung von Informationen bestimmt. Marketing ist damit immer auch Informationspolitik.

# 3 Projektmarketing im Anwendungszusammenhang

## *3.1 Der Markt eines Projektes*

Marketing beinhaltet den Begriff "**Markt**". "Ein Markt besteht aus allen tatsächlichen und potentiellen Käufern eines Produktes" [KOTLER, P. (1989), S.22]. Im Projektmarketing wird das Projekt als Ganzes vermarktet. Wir können den Begriff "Produkt" durch den Begriff "Projekt" ersetzen. Da Projekte nicht "verkauft" werden, können wir den Begriff "Käufer" durch "Interessenten" ersetzen. Eine Definition für den Markt eines Projektes lautet dann:

Der **Markt** für ein bestimmtes Projekt besteht aus allen tatsächlichen und potentiellen Interessenten eines Projektes.

Nach der **Marketing-Konzeption** ist es die Hauptaufgabe der Organisation (also Ihres Projektes) die Bedürfnisse und Wünsche der Zielmärkte festzustellen und darauf hinzuarbeiten, das die so ermittelten Bedürfnisse des Zielmarktes befriedigt werden [KOTLER, P. (1989), S.33][11]

Dieser Konzeption liegen die folgenden Prämissen zugrunde:

1. Nachfrager können entsprechend ihrer Bedürfnisse in unterschiedlichen Marktsegmente gruppiert werden.
2. In diesem Marktsegmenten werden die Angebote bevorzugt, die den Wünschen und Bedürfnissen am nächsten kommen.
3. Wenn Kunden gewonnen und gehalten werden sollen, dann müssen für diese Zielmärkte wirkungsvolle Angebote und Marketing-Programme entwickelt werden.

Diese Marketing-Konzeption ist in wesentlichen Teilen bereits in dem Vorgehensmodell des Projektmanagements berücksichtigt. Nach dem Vorgehensmodell des Projektmanagements werden die *Ziele des Auftraggebers* zusammen mit diesen erarbeitet. Anschließend wird in der *Projektkonfiguration* eine Problemlösung erarbeitet, die der Verwirklichung dieser Projektziele und damit der Auftraggeberziele dient. Die Projektziele sind das, was durch das Projekt erreicht werden soll. Es sind also die Wünsche des Kunden, die dieser zur Befriedigung seiner Bedürfnisse verwirklicht haben möchte.

[11] Die hier dargestellte Marketing-Konzeption steht im Gegensatz zu der Verkaufskonzeption. Bei der Verkaufskonzeption stehen die Bedürfnisse des Verkäufers im Mittelpunkt. Bei der Marketing-Konzeption sind die Bedürfnisse der Käufer im Mittelpunkt.

Neben den Zielen des Auftraggebers, sind die *Ziele des Auftragnehmers* ein wesentlicher Bestandteil der Projektziele.[12] Die Auftragnehmerziele repräsentieren die Bedürfnisse des Unternehmens, welches das Projekt durchführt und in dessen Auftrag der Projektleiter arbeitet.

Die Zieldefinition und die Entwicklung der Konfiguration ist damit ein wesentlicher Bestandteil des Projektmarketings. Das Projektmarketing richtet sich aber nicht nur auf den Auftraggeber des Projektes. Durch das Projektmarketing soll das Umfeld des Projektes so beeinflusst werden, dass der Projekterfolg positiv beeinflusst und strategisch abgesichert wird [Projektmagazin (2005, 1), S.1]. Das Projektmarketing umfasst alle Maßnahmen, welche die primäre Akzeptanz und die Abwicklung des Projektes positiv beeinflussen.

### 3.1.1 Der Markt des Projektmarketing

Der **Konsumgütermarkt** "... besteht aus allen Einzelpersonen und Haushalten, die Güter für den persönlichen Bedarf kaufen"[ KOTLER, P. (1989), S.137]. Projekte werden nur in seltenen Fällen von Konsumenten in Auftrag gegeben. Ein Projekt das zur Deckung des persönlichen Bedarfs dient, könnten z.B. der Bau eines Einfamilienhauses sein, das der Vermieter selber bewohnen möchte. Aber schon wenn dieses Einfamilienhaus vermietet werden soll, dann erhält dieses von einer Privatperson in Auftrag gegebene Projekt den Charakter einer Investition.

"Zum **Business-to-Business-Marketing** zählen alle Absatzprozesse, die sich an Unternehmen und sonstige Organisationen richten, wozu auch staatliche Institutionen gehören. Kennzeichnung der Transaktionen ist somit, dass die Verwendung der vermarkteten Leistungen nicht konsumtiv, sondern investiv und/oder produktiv erfolgt" [KLEINALTENKAMP, M. (1995), S.141].[13] Wenn das oben genannte Einfamilienhaus vermietet werden soll, dann handelt es sich also auch um eine investitve Nutzung. Das Projekt wird dem Business-to-Business Bereich zugerechnet.

Wir gehen hier davon aus, dass Projekte zumeist von produzierenden oder dienstleistenden Unternehmen, bzw. Institutionen in Auftrag geben werden, um damit Güter oder Dienstleistungen für die Fremdbedarfsdeckung zu erstellen oder die Leistungserstellungsprozesse dieser Güter und Dienstleistungen zu verbessern.

Da Projekte in Unternehmen durchgeführt werden und von Unternehmen in Auftrag gegeben werden, ist die Perspektive des Konsumgütermarketings für das Projektmarketing von nebensächli-

[12] Zur Zieldefinition siehe P10.

[13] Alternativ zu der Bezeichnung Business-to-Business-Marketing wird auch von "Investitionsgüter-Marketing" gesprochen [ENGELHARDT, W.H. / DICHTL, E. (1980), S.146; BACKHAUS, K. (1992), S. 7f.]. Eine andere Bezeichnung ist "O-Markt" [KOTLER, P. (1989), S.177 ff]. Der O-Markt als Markt der Organisationen beinhaltet dabei den "P-Markt" der Produzenten, den "W-Markt" der Weiterverkäufer und Vermieter und den "Ö-Markt" der alle Organe der öffentlichen Verwaltung umfasst.

cher Bedeutung. Die Problemfelder, die bei dem Business-to-Business-Marketing (**B-to-B Marketing**) im Mittelpunkt stehen, müssen auch Projektmarketing berücksichtigt werden.

Die Nachfrage der Produktionsgüterunternehmen ist häufig von der Beschaffungsentscheidung einer nachgelagerten Marktstufe abgeleitet. Hier liegt eine sogenannte **Derivative Nachfrage** vor [KLEINALTENKAMP, M. (1995), S.143]. Ein Projekt das in Auftrag geben wird, um eine derivative Nachfrage zu decken, müssen nicht nur die Bedürfnisse des Auftraggebers, sondern auch die Interessen der nachgelagerten Marktstufen berücksichtigt werden. Das Projektmarketing richtet sich entsprechend zusätzlich an diesen Personenkreis. Bei diesen derivativen Nachfragern kann es sich um Weiterverkäufer, aber auch um einen Weiterverarbeiter handeln oder um die Verwendung der Projektleitung in einer Großanlage oder in einem System.

Im **Großanlagengeschäft** werden serien- und einzelgefertigte Maschinen sowie Dienstleistungen zu einer einsatzfähigen Einheit, der Großanlage, kombiniert und gemeinsam vermarktet [ENGELHARD, W.H. / GÜNTER, B. (1981); BACKHAUS, K. (1992a), S.431]. Die in einem Projekt entwickelte Komponente einer Großanlage hat ein Vielzahl von Schnittstellen zu anderen Projektleistungen, bzw. Komponenten, die von anderen Projektteams entwickelt werden. Denn eine Großanlage ist eine komplexe Hardware-Software-Kombination, die auf die speziellen Bedürfnisse und individuellen Einsatzbedingungen des Bestellers zugeschnitten ist. Das Großanlagengeschäft ist von einer extremen Internationalität gekennzeichnet. An der Beschaffungsentscheidung und bei der Entwicklung der Konfiguration sind viele Personen als **Buying-Center** beteiligt. Die Projektkonfiguration muss dieser speziellen Situation gerecht werden und das Projektmarketing hat hier die Aufgabe, die anderen Teams positiv für das eigene Projekt zu beeinflussen. Häufig wird das Gesamtprojekt "Großanlage" nicht von einem Anbieter alleine, sondern von einer **Anbieterkoalition** erstellt [KLEINALTENKAMP, M. (1995), S. 146]. Bei einem solchen Anbieterkonsortium können mehrere Unternehmen in einem Konsortium auftreten oder ein Generalunternehmer beauftragt verschiedene Sublieferanten. Auch hier hat das Projektmarketing die Aufgabe, das einzelne Teilprojekt in ein positives Licht zu rücken, zumal diese Projekt von einer extrem langen Definitionsphase gekennzeichnet sind, die zur Spezifizierung der Leistungselemente und der Konditionen ihrer Erbringung gekennzeichnet sind.

Auch wenn das Projekt als **Einzelaggregat** entwickelt werden soll, werden Einzelaggregate von den Verwendern häufig zu Kombinationen zusammen gefasst und gemeinsam in einem Fertigungsverbund zu Einsatz gebracht [KLEINALTENKAMP, M. (1995), S. 149].[14] Für den Projekterfolg ist die spätere Kombinationsmöglichkeit von Vorteil. Das Projektmarketing hat die Aufgabe, diese Kombinationsmöglichkeiten als Zusatznutzen darzustellen und die Kontakte zu den Ent-

[14] Einzelaggregate sind Produkte, die einzeln veräußert und deshalb im allgemeinen vom Nachfrager isoliert eingesetzt werden [ENGELHARD, W.H. / GÜNTER, B. (1981), S.149]. Dazu gehören z.B. Werkzeugmaschinen, Textilmaschinen, u.ä.

wicklern der möglichen Verbundsysteme aufrecht zu erhalten. Wird durch das Projekt eine **Systemtechnologie** erstellt oder wird ein Bestandteil einer Systemtechnologie entwickelt, dann bekommt der Aspekt des Projektmarketings gegenüber anderen Projekten und Schnittstellen eine zusätzliche Gewichtung. Eine Systemtechnologie ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Vielzahl von Hardware- und Software-Elementen sowie Dienstleistungen zusammen wirken, die auf Basis einer Systemphilosophie miteinander verbunden sind. Eine Systemtechnologie besteht z.B. bei Lokalen Netzwerken (LAN, Local Area Network) oder öffentlichen Netzen. Die meisten Hardware oder Softwareprojekte stehen damit in einem direkten Bezug zu einer Systemtechnologie.

Die im Business-to-Business Geschäft nachgefragten Problemlösungen sind zunehmend individueller auf die Belange der einzelnen Kunden zugeschnitten. Diese Spezifität der Leistung betrifft vor allen:

- die Produktgestaltung
- die produktbegleitenden Dienstleistungen
- die reinen Dienstleistungen

Projekte bei denen individuelle Leistungen für einen Auftraggeber entwickelt werden, sind bestens geeignet um die Bedürfnisse des B-to-B Marktes zu erfüllen. Dabei besteht eine starke Tendenz, neben dem Produktkern, der in der Konfiguration beschrieben ist, zusätzliche Dienstleistungen in die Projektleistung zu integrieren, auch wenn es sich dabei im Kern um Produktions- und Investitionsgüter handelt [KLEINALTENKAMP, M. (1995), S. 166].

#### 3.1.1.1 Integrative Leistungserstellung

Damit eine Kundenindividualität herbeigeführt werden kann, müssen die Kundenwünsche für die Projektziele definiert werden und mit dem Kunden gemeinsam eine Projektkonfiguration erarbeitet werden. Die Erstellung der Projektleistung beruht somit auf einer Integration des Projektauftraggebers in dem Leistungserstellungsprozess des Projektes. Der Auftraggeber stellt Informationen und Ressourcen zur Verfügung um das Erstellen einer Projektleistung zu ermöglichen. Dieser Prozess wird als **Customer Integration** bezeichnet. Die Leistungserstellung, die zusammen mit dem Auftraggeber durchgeführt wird, ist eine **integrative Leistungserstellung**. Bei einer **autonomen Leistungserstellung** findet die Leistungserstellung vor der dem Vertragsabschluss statt. Die integrative Leistungserstellung beginnt erst nach dem Vertragsabschluss [FLIEß, S. (1995),

S.320]. Die Integrative Leistungserstellung ist immer eine Auftragsfertigung und damit sehr häufig ein Projekt.[15]

Da die Leistung in einem Projekt erst nach dem Vertragsabschluss erstellt wird, besteht auch keine Möglichkeit, die Leistungsqualität vor dem Vertragsabschluss zu überprüfen. Die Informationen über das Leistungsergebnis haben vor Beginn des Projektes nur Vertrauenseigenschaften.

Auch der Leistungserstellungsprozess ist einmalig und damit nur begrenzt mit anderen Leistungserstellungsprozessen vergleichbar. Der in den Leistungserstellungsprozess integrierte Projektauftraggeber kann die Leistungserstellung beobachten und hat so eine Möglichkeit, Erfahrungen über die Leistungserstellungsqualität zu gewinnen. Das setzt aber voraus, dass die von Seiten des Projektauftraggeber an dem Projekt beteiligten einen wirklichen Einblick in die Leistungserstellung nehmen können. Das ist aber nur dann der Fall, wenn sie Teil der Projektteams sind. Ist das nicht der Fall, dann ist der Auftraggeber bei der Beurteilung der Leistungserstellungsqualität auf die Informationen angewiesen, die er vom Projektleiter erhält. Der Projektleiter hat aber bei der Gestaltung der Informationen einen gewissen Spielraum.

Die Leistungspotentiale, bzw. die Leistungsfähigkeit des Projektauftragnehmers kann allerdings über eine gezielte Informationssuche ermittelt werden. Die Leistungsfähigkeit kann beispielsweise über Referenzprojekte, das Know-how der Mitarbeiter etc. abgeschätzt werden. Auch die Leistungspotentiale verschiedener Anbieter sind relativ leicht vergleichbar. Neben der Leistungsfähigkeit spielt aber auch die Leistungsbereitschaft ein wichtige Rolle. Die Leistungsbereitschaft hat aber immer den Charakter einer Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaft, denn der Auftraggeber kennt diese nur nach dem Vertragsabschluss, oder noch später, nämlich am Projektende oder auch erst während der Nutzung der Projektleistung. Es kommt, wie immer, auf die Situation an.

#### 3.1.1.2 Buying-Center – Selling-Center

Der Kaufprozess innerhalb eines Unternehmens ist multipersonell. Die Personen, die an einem Kaufprozess beteiligt sind werden als **Buying Center** bezeichnet [WEBSTER, F.E. / WIND, Y. (1972), S. 77].[16] Damit sind die Grenzen des Buying Centers fließend, denn auch die Personen, die aufgrund von persönlichen Beziehungen in eine Entscheidung einbezogen werden, sind dem Buying Center zuzurechnen, auch wenn sie dem Unternehmen des Auftraggebers nicht direkt zurechenbar sind. Diese Personen müssen dabei keinen absichtlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung nehmen. Eine unbeabsichtigte Einflussnahme auf die Kaufentscheidung reicht aus, um dem Buying Center zugerechnet zu werden. Das Buying Center ist damit auch keine formale und

[15] Leistungen die auf eine integrative Leistungserstellung zurück gehen, werden auch als *Leistungsversprechen* bezeichnet. Wenn diese Leistungen komplex sind, dann spricht man auch von *Kontraktgütern*.

[16] Das Buying Center wird auch als "Decision Making Unit", Buying Task Group, Einkaufskreis, Einkaufsgremium, etc. bezeichnet.

in der Organisationsstruktur verankerte institutionalisierte Gruppe, sondern ein informeller und problembezogener Personenkreis, der in irgendeiner Form an der Lösung des Kaufproblem beteiligt ist [WEBSTER, F.E. / WIND, Y. (1972), S.63].

Das Buying Center besteht nur bis zum endgültigen Abschluss des Vertrages. Bei Projekten ist der Vertragsabschluss aber eher als ein Entwicklungsprozess im Rahmen der integrativen Leistungserstellung bis zur Freigabe des Projektplanes zu verstehe, und nicht als ein bestimmter Zeitpunkt nach der ersten Unterschrift zwischen den Vertragsparteien. Aber auch nach der Freigabe des Projektplanes können unfangreiche Änderungen an der Konfiguration als ein Kaufakt verstanden werden, bei dem eine zusätzliche Leistung erworben wird[17] oder auf eine bereits vereinbarte Leistung verzichtet wird.[18] Wenn wir den Change-Management Prozess des Projektmangements zugrunde legen, dann müssen umfangreiche Änderungen dem Entscheidungsgremium des Projektes vorgelegt werden. Dieses Entscheidungsgremium übernimmt dann über den gesamten Projektverlauf die Aufgabe des institutionalisierten Teils des Buying Centers. Der informelle Teil des Buying Centers besteht dann aus Stakeholdern des Projektes, die eine Möglichkeit haben, auf den vereinbarten Leistungsumfang des Projektes einen Einfluss zu nehmen. Sie haben damit auch einen direkten Einfluss darauf was für das Projekt als Erfolg definiert wird und ob das Projekt diesen Erfolg erreicht. Das Buying Center ist damit für das Projektmarketing interessant.

### 3.1.2 Die Zielgruppe

Die ***Zielgruppe*** *des Projektmarketings* ist sehr weit gefasst.

| |
|---|
| Die Zielgruppe des Projektmarketings sind alle Menschen, die mittelbar oder unmittelbar von dem Projekt betroffen sind, sich für das Projekt interessieren oder eine Möglichkeit haben, die Umfeldsituation, in der sich das Projekt befindet, positiv oder negativ verändern zu können. |

Einen Teil dieser Personengruppen haben wir bereits in der **Stakeholder-Analyse** erfasst.[19] In der Stakeholder-Analyse haben wir aber nur die Personen berücksichtigt, die von dem Projekt betroffen sind oder sich für das Projekt interessieren. Für das Projektmarketing ist aber eine weitere Erfassung einer Zielgruppe notwendig. Es gibt viele Menschen, die sich für ein Projekt nicht interessieren, die aber über die Möglichkeit verfügen, die Situation für das Projekt wesentlich zu verbessern oder zu verschlechtern. Eine Geschäftsführungsentscheidung, die z.B. global darauf gerichtet ist, keine externen Mitarbeiter mehr zu beschäftigen, kann ein Projekt vollständig zum

[17] Wenn das Leistungsvolumen vergrößert wird.
[18] Soweit die Projektleistung reduziert wird.
[19] Zur Stakeholder-Analyse siehe P11.

Stillstand bringen, wenn das Team zu einem wesentlichen Teil aus externen Mitarbeitern besteht. Aus Sicht der Geschäftsleitung eines sehr großen Unternehmens, sind die Probleme, die für kleine oder mittlere Projekte dadurch entstehen, erst einmal außerhalb des Focus. Ein aktives Projektmarketing kann diesen Focus verändern und vielleicht die Entscheidung revidieren. Bei vielen Personen, die diese Umfeldsituationen verändern können, besteht kein Interesse an Ihrem Projekt, d.h. sie sind sich in vielen Fällen der Existenz dieses Projektes nicht bewusst und auch nicht der Folgen, die für das Projekt aufgrund ihrer Entscheidungen entstehen. Eine Aufgabe im Projektmarketing besteht darin, dieses Interesse zu wecken.

Die **Zielgruppe des Projektmarketing** sind Personen, die direkt oder indirekt einen Einfluss auf den Erfolg des Projektes haben. Die Projektmarketing-Strategien müssen auf diese Zielgruppen ausgerichtet werden. Die Strategien müssen so beschaffen sein, dass das **Zielimage** erreicht wird. Die Projektmarketing-Strategie ist also das Mittel, um die Zielgruppe so zu steuern, dass das Zielimage bei der Zielgruppe erreicht wird.

### 3.1.3 Die Konkurrenten eine Projektes

Weiter oben wurde gezeigt, dass ein Projekt für die jeweilige Zielgruppe – also für die Stakeholder, einen komparativen Konkurrenzvorteil benötigt, damit es gegenüber anderen Konkurrenten präferiert wird.

Erst wenn bekannt ist wer die **Konkurrenten** eines Projektes sind, kann daran gearbeitet werden, einen komparativen Konkurrenzvorteil zu entwickeln. Die Ermittlung der Konkurrenz ist mit einigen Problemen verbunden, denn die Konkurrenten eines Projektes sind nicht nur andere Projekte.

Sie verstehen den Umfang der Konkurrenzbeziehung am besten, wenn Sie den Standpunkt der Zielgruppe einnehmen und die Situation aus deren Perspektive betrachten.

Nehmen wir das Beispiel eines Mitarbeiters der Buchhaltungsabteilung, der ein Projekt unterstützen soll, indem er sein Fachwissen in einigen Fachgesprächen zur Verfügung stellt.

Der direkte Vorgesetzte des Mitarbeiters verlangt, dass die Arbeit, die er für die Fachabteilung leistet, normal weiter geht. Für diese Aufgaben braucht er 100% seiner Arbeitszeit. Wenn er keine Überstunden macht, dann konkurriert Ihr Projekt mit den Interessen des Fachabteilungsleiters. Der Mitarbeiter kann die eine oder die andere Aufgabe vernachlässigen.

Wenn der Mitarbeiter Überstunden macht, dann kann er seine Kinder nicht vom Kindergarten abholen. Sie konkurrieren mit den Interessen der Kinder.

Wenn der Mitarbeiter sie unterstützt, dann führt das dazu, dass ein unternehmensinterner Prozess wesentlich vereinfacht wird. Das hat zur Folge, das ein Kollege des Mitarbeiters freigestellt werden kann. Sie konkurrieren mit den Interessen dieses Kollegen.

Wenn Ihr Projekt eingeführt wird, dann muss der Mitarbeiter seine eigene Arbeitsweise ändern. Er muss liebgewonnene Gewohnheiten aufgeben. Sie konkurrieren mit alten Gewohnheiten.

Der Mitarbeiter hat einen Freund mit dem er regelmäßig Tennis spielt. Der hat auch ein Projekt für das er die Unterstützung des Mitarbeiters benötigt. Der Mitarbeiter kann aber keine weiteren Überstunden machen. Ihr Konkurrent ist ein alter Freund und dessen Projekt.

Das Beispiel zeigt: Sie habe viele Konkurrenten mit denen Sie um die begrenzte Arbeitsleistung, Solidarität, Fachkompetenz, etc. des Mitarbeiters konkurrieren.

Was haben Sie diesem Mitarbeiter als Gegenleistung zu bieten? Welchen Nutzen gewinnt er, wenn er Ihr Projekt unterstützt? Wie können Sie die Kosten für diesen Mitarbeiter möglichst gering halten?

Wir habe in diesem Beispiel die Situation eines einzelnen Mitarbeiters betrachtet. Hätten wir einen anderen Mitarbeiter als diesen beispielhaften betrachtet, dann währe die Konkurrenzsituation vollkommen anders gestaltet gewesen. Die jeweilige individuelle Situation der jeweiligen Zielgruppe bestimmt wie die Konkurrenzsituation gestaltet ist. Dadurch wird Projektmarketing hochkomplex.

Wenn Sie einen komparativen Konkurrenzvorteil gewinnen wollen, dann müssen Sie diese Fragen beantworten können und Sie müssen Wege finden um Ihren komparativen Konkurrenzvorteil für den Mitarbeiter wahrnehmbar, bedeutsam und dauerhaft zu machen.

Gewinnen Sie keinen komparativen Konkurrenzvorteil, dann erhalten Sie auch nicht die Unterstützung die Sie benötigen, da dem Mitarbeiter die Kosten zu hoch sind.

Sie müssen für jede Zielgruppe wissen:

- Wer sind die Konkurrenten?
- Um was konkurrieren Sie?
- Welche Leistung muss die Zielgruppe für Sie erbringen (Kosten)?
- Welchen Nutzen stiften Sie der Zielgruppe als Gegenleistung (Nutzen)?
- Wo ist Ihre Gegenleistung höher als die Gegenleistung der Konkurrenz (komparativer Konkurrenzvorteil)?

### 3.1.4 Die Projektmarketing-Konzeption

Verwenden wir die Marketing-Konzeption als Basis für die Darstellung des Projektmarketings, dann bedeutet eine **Projektmarketing-Konzeption**:

- Die Bedürfnisse der Stakeholder zu ermitteln
- Darauf hinzuarbeiten, dass die Bedürfnisse der Stakeholder befriedigt werden

In der Stakeholder-Analyse haben wir bereits gesehen, dass die unterschiedlichen Stakeholder unterschiedliche Ziele verfolgen und das diese Ziele nicht immer mit den Zielen des Projektauftraggebers überein stimmen.

Wenden wir das Marketing-Konzept vorbehaltlos an, dann bedeutet das: Aufgabe des Projektmarketings ist es, die Bedürfnisse aller Stakeholder zu ermitteln und das Projekt entsprechend ihrer Bedürfnisse zu lenken.

Verfolgen wir diesen Gedankengang konsequent weiter, dann kommt es sehr schnell zu Konflikten zwischen den Projektzielen, wie sie vom Auftraggeber definiert wurden und den Zielen anderer Stakeholder-Gruppen. Diese Zielkonflikte sind nicht immer lösbar. Eine Lösung ist aus Auftraggeberperspektive häufig auch nicht gewünscht, bzw. aufgrund von Kosten und Zeitrestriktionen nicht möglich. Das Projektmarketing kann die Bedürfnisse der Stakeholder also nur eingeschränkt befriedigen. D.h., in dem Umfang, in dem die Stakeholder-Ziele nicht im Widerspruch zu den Projektzielen stehen.

Das **Projektmarketing-Konzept** ist es:

Die Bedürfnisse der Stakeholder zu ermitteln und soweit zu befriedigen, wie diese nicht im Widerspruch zu den Projektzielen stehen, damit die Stakeholder die Leistungserstellung des Projektes positiv beeinflussen.

## *3.2 Die Wertelemente eines Projektes*

Ein Austausch kommt nur dann zustande, wenn die Tauschparteien einen Vorteil in einer Transaktion sehen, d.h., die erwarteten Kosten einer Transaktion müssen kleiner sein als der Nutzen.

Eine Zielgruppe wird dann bereit sein, Ihr Projekt zu unterstützen, wenn die Kosten, die dieses Projekt für sie verursacht, kleiner sind, als der Nutzen, den sie aus dem Projekt ziehen.

Für Ihre **Zielgruppe** gibt es als nur zwei relevante Fragen:

- Welchen Nutzen erhalten ich aus dem Projekt?

- Welche Kosten verursacht mir das Projekt?

Für Sie gibt es ebenfalls nur zwei relevante Fragen:

- Welchen Nutzen erhalte ich von der Zielgruppe?
- Welche Kosten kann die Zielgruppe für mein Projekt verursachen?

Der **Nutzen**, den ein Projekt zur Befriedigung der individuellen Bedürfnisse stiftet, kann aus sehr vielfältigen Elementen bestehen. Er kann natürlich in der Projektleistung selber liegen. Diese Auffassung wird zumeist vom Auftraggeber vertreten. Für die Mitarbeiter des Auftraggebers kann der Nutzen z.B. darin bestehen, an der Gestaltung des zukünftigen Arbeitsplatzes mitzuarbeiten oder darin, eine Anerkennung für die guten Ideen zu erhalten, die sie in das Projekt eingebracht haben. Für den Betriebsrat kann der Nutzen Ihres Projektes darin liegen, durch die Zustimmung zu Ihrem Projekt, eine bessere Verhandlungsposition zu gewinnen, die es ermöglicht ein anderes Projekt abzulehnen. Für die Umweltschutzgruppe besteht der Nutzen Ihres Projektes vielleicht darin, einen Gegner zu finden, der ideal geeignet ist, durch eine Öffentlichkeitskampagne auf sich aufmerksam zu machen.

Ebenso vielfältig sind die **Kosten** die durch Ihr Projekt entstehen können. Der Auftraggeber wird regelmäßig das Entgeld, das er für die Projektrealisierung bezahlen muss, als Kosten bezeichnen. Dazu kommen für ihn aber auch Abwicklungskosten für die Projektdurchführung, z.B. der eigenen Arbeitsaufwand, das Durchsetzen ihre Projektes vor dem eigenen Vorstand, etc. Für die Mitarbeiter des Auftraggebers bestehen die Kosten des Projektes z.B. darin, dass sie einen Teil ihrer Arbeitszeit für die Projektgestaltung aufwenden müssen oder sich auf neue Arbeitsprozesse einstellen müssen, wenn das Projekt realisiert ist. Der Betriebsrat sieht die Kosten vielleicht darin, dass er einer besseren Kontrolle der Mitarbeiterarbeitszeiten zustimmen muss. Die Umweltschutzgruppe sieht die Kosten in dem Aufwand von drei Veranstaltungen gegen ihr Projekt.

Die Wertelemente sind für jede Zielgruppe individuell. Ihre Aufgabe besteht darin, der Zielgruppe den Nutzen, den sie aus dem Projekt zieht, sichtbar zu machen und gegebenenfalls zu erhöhen, ebenso die Kosten für diese Zielgruppe so gering wie möglich zu machen.[20]

Ein Projekt steht mit jeder Zielgruppe in einer **Verhandlungssituation**. Wenn ein Projekt für eine Zielgruppe einen Nutzen stiftet, dann muss es versuchen, für diesen Nutzen eine möglichst große Gegenleistung zu erhalten. Diese Gegenleistung kann entweder darin liegen, eine Unterstützung zu erfahren oder einen Widerstand aufzuweichen.

[20] Ein Ausnahme bildet hier natürlich die Umweltschutzgruppe.

Gegenüber dem Auftraggeber besteht die Gegenleistung in einem maximalen Entgeld, aber auch in dem Einfordern einer maximalen Unterstützung. Gegenüber den Mitarbeiter besteht die Gegenleistung darin, das sie möglichst viele gute Ideen einbringen. Gegenüber dem Betriebsrat besteht die Gegenleistung vielleicht darin, noch etwas mehr an Transparenz zuzulassen, als ursprünglich von diesem geplant. Die Gegenleistung der Umweltschutzgruppe besteht vielleicht darin, das Projekt nur an den Stellen anzugreifen, die für den Projekterfolg irrelevant sind.

Die Kosten für Ihr Projekt bestehen darin, dass Sie dem Auftraggeber gegenüber Argumentationshilfen für Ihr Projekt liefern und gute Argumente für seine Beförderung erbringen. Die Kosten die Ihnen durch die Mitarbeiter verursacht werden, bestehen in drei Sitzungen mit einer User-Group, bei der Sie zusätzlich die Verpflegungskosten übernehmen. Die Kosten für die Zustimmung des Betriebsrates bestehen darin, dass Sie ihm gute Argumente gegen ein anderes Projekt liefern und die Kosten der Umweltschutzgruppe bestehen in Ihrem Auftritt auf den drei Veranstaltungen, in denen Sie sich als Bösewicht vorführen lassen.

Diese Beispiel zeigen, dass Kosten und Nutzen sowohl für das Projekt, als auch für die jeweilige Zielgruppe sehr spezifisch und subjektiv sind. Kosten und Nutzen können in einem Tun oder Unterlassen bestehen. Es kommt immer auf den Einzelfall an und darauf, welche Bedürfnisse bei der Zielgruppe gerade vorhanden sind und welche Gegenleistungen für Ihr Projekt jeweils relevant sind.

### 3.2.1 Die Unsicherheitssituation

Ein Projekt ist dadurch gekennzeichnet, dass in einem Projekt eine neuartige, komplexe und einzigartige Leistung erstellt wird. Die Situation der Leistungserstellung ist damit immer von einer großen Unsicherheit gekennzeichnet.

Der *Auftraggeber* hat vor dem Projektende keine Möglichkeit zu überprüfen, ob die Leistung den vereinbarten Anforderungen entspricht. In vielen Fällen erfährt er erst eine lange Zeit nach dem Projektende ob die Projektleistung über die Qualität verfügt, die in der Konfiguration beschrieben wurde und ob die Konfiguration geeignet ist, die Projektziele zu erreichen. Auch die Höhe der Projektkosten wird für den Auftraggeber häufig erst nach dem Projektende sichtbar.

Der *Auftragnehmer* erfährt häufig erst am Projektende ob der Auftraggeber bereit und fähig ist die erwartete Gegenleistung zu bezahlen. Auch die Bereitschaft und Fähigkeit des Auftraggebers bei der Leistungserstellung im vereinbarter Form mitzuarbeiten, erfährt der Auftragnehmer erst im Verlauf des Projektes. Bei vollkommen neuartigen Projekten hat der Auftragnehmer häufig selber noch keine klare Vorstellung über den Umfang und notwendigen Aufwand der Leistungserstel-

lung. Die Auftraggeber fordert aber häufig bereits vor der Bestimmung der Konfiguration eine verbindliche Aussage über den Projektaufwand.

Auch der *Projektleiter* befindet sich vor und während des Projektes in einer ständigen Unsicherheit über die Handlungen von Auftraggeber, Auftragnehmern und über das Handeln der Menschen und Umweltfaktoren, die einen Einfluss auf das Projekt haben. Gleichzeitig ist er aber Vermittler zwischen den Interessen von Auftraggeber, Auftragnehmer und allen anderen Stakeholder. Seine Aufgabe besteht darin, allen Interessen gerecht zu werden, auch wenn viele diese Interessen nicht klar geäußert werden.

Diese wenigen Beispiele zeigen bereits:

Projekte sind durch ein hohen Maß an **Unsicherheit** gekennzeichnet. Diese Unsicherheit über die Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Veränderungen der Projektumwelt ist gleichermaßen bei allen am Projekt Beteiligten vorhanden.

Wenn wir das Menschenbild des Administrative Man zugrunde legen, dann liegt es in Interesse des Menschen, Unsicherheit zu vermeiden und eine Unsicherheitsreduktion positiv zu erleben. Die aktive Reduktion der Unsicherheit bei der Zielgruppe ist eine der Mittel des Projektmarketings.

#### 3.2.1.1 Arten der Unsicherheit

Der Umgang mit Unsicherheit und die Möglichkeiten zur Unsicherheitsreduktion ist insbesondere im Business to Business Marketing seit langem ein zentrales Thema. Insbesondere in den **Neuen mikroökonomischen Theorien** werden Austauschprozesse bei einer unvollständigen und asymmetrisch verteilten Information betrachtet [Weiber, R. / Adler, J. (1995), S. 47 ff]. In diesem theoretischen Modell gibt es zwei **Arten von Unsicherheiten**:

- Eine **exogene Unsicherheit** liegt dann vor, wenn die Austauschpartein unsicher sind über die Entwicklung von Umweltzuständen, die das Projekt zwar beeinflussen können, aber nicht von den Austauschparteien beeinflusst werden können. Die Einflussfaktoren liegen also außerhalb der Austauschsituation.
- Eine **endogene Unsicherheit** ist dann gegeben, wenn die Austauschparteien innerhalb der Austauschsituation über wesentliche Faktoren des Austausches unsicherer sind. Zur Marktunsicherheit werden z.B. die Unsicherheit über die Qualität der Leistung oder die Unsicherheit über den Preis gerechnet.

Unsicherheit kann durch Informationen reduziert werden. Die Informationen müssen aber nicht zwangsläufig wahr sein. Es kann sein, dass eine Information bewusst falsch ist. Es kann auch sein, dass eine Information für richtig gehalten wird, sich aber anschließend als falsch heraus stellt und es kann natürlich auch sein, das eine Information richtig ist.

Die am Austausch beteiligten Parteien verfügen über andere Informationen. Jeder der am Austausch Beteiligten hat in Bezug auf einzelne Informationsfelder einen Informationsvorsprung gegenüber der anderen Partei. So kennt der Anbieter in einem Projekt seine eigene Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zumeist besser als der Projektauftraggeber. Der Projektauftraggeber kennt seine persönlichen Ziele und seine Zahlungsbereitschaft besser. Dieser Informationsvorsprung gibt dem jeweiligen Transaktionspartner einen Vorteil gegenüber den anderen Parteien.

Diese **asymmetrische Informationsverteilung** schafft für beide Parteien eine **Verhaltensunsicherheit** in Bezug auf das Verhalten der anderen Transaktionspartei.[21] Für beide Parteien besteht an den Stellen, an denen sie über einen Informationsvorsprung verfügen, die Möglichkeit zum **opportunistischen Verhalten**. Das bedeutet, dass sie die Möglichkeit haben, den Informationsvorsprung unter Einsatz von List und Betrug auszunutzen [WILLIAMSON, O.E. (1990), S. 54].

#### 3.2.1.2 Eigenschaften von Projekten vor dem Hintergrund der Informationsökonomie

Die **Informationsökonomie**[22] untersucht, in welchem Umfang Anbieter und Nachfrager vor, während oder nach dem Kauf in der Lage sind, die Unsicherheiten über relevante Leistungseigenschaften zu reduzieren. Jedes Produkt und damit auch jedes Projekt hat für ein bestimmtes Individuum ein bestimmte Ausprägung von Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften [DARBY, M.R. / KARNI, E. (1973), S. 69].

- **Sucheigenschaften** kann der Nachfrager bereits vor dem Kauf durch eine entsprechende Informationssuche erfassen. Der Nachfrage kann die Leistung auf ihre Eigenschaften überprüfen und hat damit – eine entsprechende Informationssuche voraussetzt – auch die Möglichkeit unterschiedliche Leistungen anhand ihrer Sucheigenschaften zu beurteilen. Die Sucheigenschaften sind bei den meisten Projekten kaum vorhanden, da die Projektleistung ja erst im Projektverlauf erstellt wird. Im Gegensatz dazu sind die Sucheigenschaften von Kleidung, Bürostühlen und Schuhen sehr stark ausgeprägt.
- **Erfahrungseigenschaften** kann der Nachfrager erst nach dem Kauf beurteilen. Typische Güter mit einem überwiegenden Anteil von Erfahrungseigenschaften sind z.B. ein Mittagessen in einem Restaurant, ein Haarschnitt eines Friseurs oder die Qualität eines Drei Sterne Urlaubes. Projekte habe einen sehr großen Anteil an Erfahrungseigenschaften,

[21] Die Verhaltensunsicherheit ist ein Bestandteil der Marktunsicherheit, die sich daraus ergibt, dass die Informationen unvollkommen, nicht kostenlos und ungleich verteilt sind [AKERLOF, G.A. (1970), S. 489 f.].

[22] Die Informationsökonomie ist einer der theoretischen Ansätze, die zu den Neuen mikroökonomischen Theorien gerechnet werden.

denn der Kunde kann in den meisten Fällen nach dem Projektende eine Aussage über die Qualität des Projektes machen.

- **Vertrauenseigenschaften** können durch den Nachfrager weder vor noch nach dem Kauf beurteilt werden. Dieses Unvermögen ist darauf zurück zu führen, dass der Nachfrager nicht über das entsprechende Beurteilungs- Know- How verfügt oder die Kosten für eine Beurteilung subjektiv als zu hoch ansieht. Typische Beispiele für Produkte mit einem großen Anteil an Vertrauenseigenschaften sind z.B. die Diagnose eines Arztes, die Beratung eines Unternehmensberaters oder die Prognose eines Hellsehers. Auch die Aussagen unserer Politiker und Wirtschaftsinstitute haben einen großen Anteil von Vertrauenseigenschaften. Insbesondere die **Leistungserstellungsqualität** in Projekten hat für den Auftraggeber einen hohen Anteil an Vertrauenseigenschaften.[23] Der Auftraggeber kann im Verlauf der Nutzung der Projektleistung erfahren. Ob diese Projektleistung den erwarten Nutzen erbringt ob die Leistungserstellung allerdings effektiv durchgeführt wurde und ob es einen anderen Auftragnehmer gibt, der diese Leistung vielleicht besser und preiswerter hätte erstellen können, kann er zumeist nicht erfassen.

Bei jedem Projekt sind alle drei Eigenschaften in mehr oder weniger starkem Ausmaß vorhanden. Aus Perspektive des Auftraggebers hat aber jedes Projekt ein Tripel aus Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften. Unterschiedliche Projekte können damit, wie alle Leistungen, im **informationsökonomischen Dreieck** eingeordnet werden [WEIBER, R. / ADLER, J. (1995), S. 108].

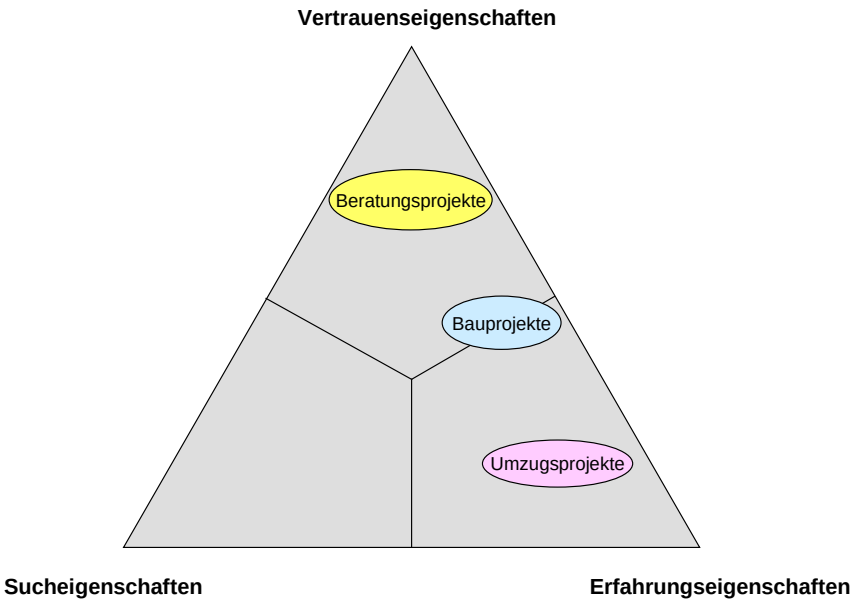



**Abbildung 6 Positionierung von Projekten im informationsökonomischen Dreieck**

In der oben stehenden Abbildung wird davon ausgegangen, dass der Auftraggeber bei einen *Beratungsprojekt* weder vor noch nach dem Projekt eine klare Aussage über die Qualität der Bera-

[23] Zum Begriff der Leistungserstellungsqualität siehe das Kapitel zum Qualitätsmanagement in M3.

tungsleistung und den Leistungserstellungsprozess abgeben kann. Bei einem *Bauprojekt* kennt der Auftraggeber nach Beendigung des Projektes einen Teil der Leistungsqualität, aber viele Baumängel werden erst Jahre nach Projektende offensichtlich. Eine eindeutige Aussage über die Qualität des Leistungserstellungsprozesse kann er zumeist auch nur mit Einschränkungen machen. Die Leistungsqualität eines *Umzugsprojektes* ist zumeist direkt am Ende des Projektes erkennbar. Auch die Effizienz der Leistungserstellung kann vom Auftraggeber in weiten Teilen nach Projektende beurteilt werden. Eine erste Einordnung eines Projektes in dieses Informationsökonomische Dreieck zeigt die Schwerpunkte, die bei der Kommunikationspolitik des Projektmarketings gelegt werden sollten.

Die Informationsökonomie betrachtet nur die Unsicherheitssituation vor und nach dem Vertragsabschluss. Der ausschließliche Focus auf diese beiden Zeitpunkte wird der Situation in einem Projekt leider nicht vollständig gerecht. Der Leistungserstellungsprozess, der über den Zeitraum des Projektes durchgeführt wird und der in der Phase der Projektdefinition auch auf die Festlegung der Leistungseigenschaften der zu erstellenden Projektleistung umfasst, führt dazu, dass die informationsökonomischen Ansätze für Projekte zu statisch sind. Die Veränderung der Unsicherheitssituation von Projektauftragnehmer und Projektauftraggeber im Projektprozess bleibt unberücksichtigt. Für das Projektmarketing ist eben die Veränderung der Unsicherheitssituation im Projektverlauf der entscheidende Faktor.

Ein typische Information mit dem Charakter einer Erfahrungseigenschaft ist die Qualität der Zeitschätzungen für den Projektverlauf. Nehmen wir an, für die erste Phase des Projekte wird eine Dauer von 12 Wochen geschätzt. Wenn der Fertigstellungswert in der 3. Projektwoche erst auf dem Stand der 1. Projektwoche ist, dann liegt der Schluss nahe, dass die gesamte erste Projektphase nicht in der 12. Woche fertig wird. Dieses Ereignis ist aber nicht sicher, sondern lediglich wahrscheinlich. Wenn das Projekt in der ersten und in der zweiten Projektwoche den Fertigstellungswert mindestens erreicht, dann steigt die Erwartung, dass die erste Projektphase auch wie vorgesehen in der 12. Woche abgeschlossen ist. Die Erwartungsunsicherheit des Projektauftraggebers verändert sich also mit den Erfahrungen, die er im Projektverlauf macht. Die Unsicherheit über die Einhaltung der Zeitvorgaben für die erste Projektphase wird im Projektverlauf zu einer Sicherheit.

Das Projektmarketing übernimmt hier die Aufgabe, die Erwartungen des Projektauftraggeber positiv zu gestalten. Das Mittel des Projektmarketings ist hier ein regelmäßiges Berichtswesen an den Auftraggeber, der frühzeitig über die über die einzelnen Fertigstellungswerte informiert wird und die Ausgestaltung des Berichtswesens.

Projektmarketing nutzt hier das Projektcontrolling und das Projektberichtswesen zur Gestaltung einer positiven Erwartungshaltung. Wir können auch sagen: Das Projektmarketing durchdringt

zwei andere Bereiche des Projektmanagements. Oder aber: Projektcontrolling und Projektberichtswesen sind Instrumente des Projektmarketing.

Die Eigenschaften einzelner Informationen verändern sich im Zeitverlauf. Nehmen wir an, dass sich der Auftraggeber über die Qualität des Fundamtens für das neue Haus unsicher ist. Die Qualität eines Fundamentes hat den Charakter einer Erfahrungseigenschaft, denn im Verlauf der Nutzung wird sich irgendwann heraus stellen, ob das Fundament hält oder ob durch ein fehlerhaftes Fundament gravierende Schäden am Gebäude auftreten.

Bevor das Fundament fertig ist, kann der Auftraggeber nur auf die Fachkenntnis des Auftragnehmers vertrauen – aber er kann vorab einen zweiten Expertenrat einholen und damit eine aktive Informationssuche betreiben um seine Unsicherheit zur reduzieren und seine Informationsasymmetrien zu reduzieren.

Wenn das Fundament fertig gestellt ist, kann er den Erfahrungszeitpunkt vorziehen. Er kann das Fundament umfangreichen Test unterziehen. Diese Tests ermöglichen ihm, eine mindere Qualität des Fundamentes früher zu erkennen.

Wenn das Fundament fertig gestellt ist, bekommt die Information über die Qualität des Fundamente den Charakter einer Sucheigenschaft. Wenn er als Voraussetzung für die Abnahme und Bezahlung der Teilleistung "Fundament" an einen erfolgreichen Test vereinbart hat, dann verändern sich durch diese Vertragsgestaltung die Erfahrungseigenschaften zu Sucheigenschaften.

Aber: Diese Veränderung ist mit Informationskosten verbunden, denn die Tests sind mit einem zusätzlichen Ressourcenverbrauch verbunden und sie verlängern die Projektlaufzeit.

Für den Auftraggeber besteht hier die Frage, ob er bereit ist, für die Reduktion seiner Unsicherheit und für die Transformation der Erfahrungseigenschaften in Sucheigenschaften, höhere Projektkosten und längere Projektlaufzeiten in Kauf zu nehmen.

Für den Projektleiter stellt sich die Frage, wie er das Qualitätsmanagement des Projektes so gestaltet, dass der Projektauftraggeber ein möglichst großes Vertrauen in die Qualität des Fundamentes hat. Das Handeln des Projektleiters wird dabei nicht zuletzt von seinen Zielen bestimmt.

Wenn der Projektleiter selber kein Vertrauen in das Fundament hat und Tests vermeiden möchte, dann kann er:

- Dem Kunden versichern, dass Tests hier aus technischen Gründen nicht notwendig sind. Er nutzt hier also seinen Technischen-Informationsvorsprung aus und missbraucht das Vertrauen des Auftraggebern.

- Dem Kunden Tests vorschlagen, die nur die technischen Probleme testen, die mit Sicherheit unproblematisch sind und die Tests der eigentlichen Problemfelder ausschließen. Auch hier nutzt er einen technischen Informationsvorsprung.
- Dem Kunden aufwendige Tests vorschlagen und sich darauf verlassen, dass der Kunden zu dem Ergebnis kommt, dass der Projektleiter von der Qualität so überzeugt ist, dass er bereit wäre diese Tests auszuführen und dass diese Tests darum nicht notwendig sind.
- Andere Teilbereiche des Projektes unfassend und erfolgreich testen und bei dem Kunden über diese positiven Testergebnisse die Erwartungshaltung erzeugen, dass dieser Teil der Projektleistung auch qualitativ hochwertig ist.

Die hier genannten Handlungsalternativen beziehen sich alle auf den Umgang und die Gestaltung des Projekt-Qualitätsmanagements. Durch die Gestaltung der Leistungsqualität wird das Verhalten des Auftraggebers und dessen Erwartungshaltung beeinflusst.

Das Qualitätsmanagement und der Umgang des Projektleiters mit der Messung und Darstellung von Leistungsqualität und Leistungserstellungsqualität sind Instrumente des Projektmanagements.

#### 3.2.1.3 Informationsvorsprünge und Unsicherheiten von Auftragnehmer und Auftraggeber als Interaktionsbeziehung

Für den Interaktionsprozess von Auftragnehmer, Auftraggeber ist die Gegenüberstellung der Unsicherheitssituation von beiden Parteien notwendig.[24] In den meisten Projekten ist der Projektauftragnehmer in den Phasen der Projektdefinition und der Projektdurchführung auf die Zusammenarbeit mit dem Projektauftraggeber angewiesen. Dessen Verhalten ist ein Faktor, der den Projekterfolg wesentlich beeinflusst. Neben dem Problemfeld der Zusammenarbeit, stellt sich auch die Frage nach der Zahlungsbereitschaft, Zahlungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft des Projektauftraggebers.

Wir haben bereits gesehen, dass der Projektauftragnehmer über Informationsvorsprünge verfügt. Das führt dazu, dass er einen gewissen Handlungsrahmen gegenüber dem Projektauftraggeber hat.

- Wenn der Projektauftragnehmer mit einem opportunistischen Verhalten den Projektauftraggeber rechnet, dann wird er sich entsprechend absichern und er wird auch versuchen,

[24] Die Darstellung von der Unsicherheitsproblematik im Projekt wurde erfolg in Anlehnung der Informations- und Unsicherheitsprobleme von Anbietern und Nachfragern bei Adler [ADLER, J. (1994), S. 57].

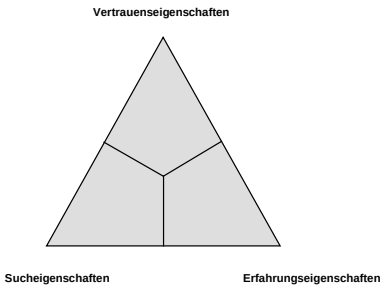
seine Informationsvorsprünge zu nützen um ein opportunistisches Verhalten des Projektauftraggebers zu verhindern.

- Wenn der Projektauftragnehmer kein opportunistische Verhalten des Projektauftraggebers erwartet und davon ausgeht, dass der Projektauftraggeber kooperativ handelt, dann besteht für ihn keine Notwendigkeit Informationsvorsprünge auszunützen und so seine Möglichkeiten zum opportunistischen Verhalten aufrecht zu erhalten.

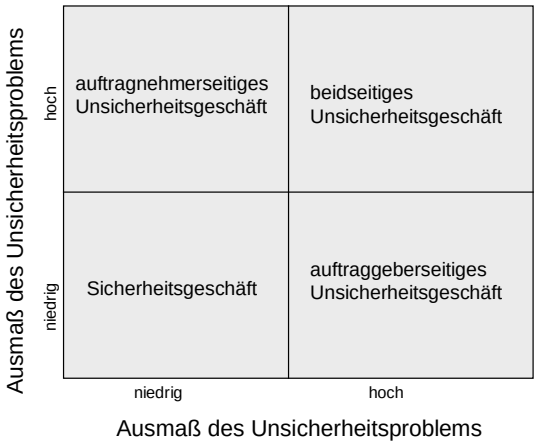
In der Interaktionsbeziehung zwischen dem Projektauftragnehmer und dem Projektauftraggeber wird das Verhalten des Projektauftragnehmers also maßgeblich von den Erwartungen beeinflusst, die er an das Verhalten des Projektauftraggebers stellt. Der Projektauftraggeber verbessert seine eigene Situation erheblich, wenn der Projektauftragnehmer bereit ist, seine Informationsvorsprünge aufzugeben oder zumindest nicht opportunistisch zu nutzen. Der Projektleiter hat einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Kommunikation zwischen beiden Parteien. Der Projektleiter und das ganze Projektteam sind zumeist Vertreter des Auftragnehmers. Der Umgang des Auftraggebers mit diesen Personen hat einen unfangreichen Einfluss auf das Verhalten des Auftragnehmers und der Leistungsbereitschaft des Projektteams.

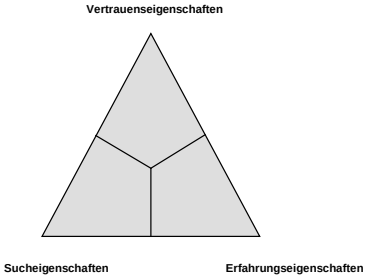
Auch der Projektauftraggeber muss zur Sicherung des Projekterfolges ein Projektmarketing gegenüber dem Projektauftragnehmer und dessen Projektteam betreiben, um die endogenen Unsicherheiten des Auftragnehmer reduzieren.

Die Verteilung der Informationsasymmetrien und die sich daraus ergebene Unsicherheitssituation kann in einem Positionierungsmodell dargestellt werden.




**Projektauftragnehmer**




**Projektauftraggeber**

**Abbildung 7 Positionierung von Projekte anhand der Unsicherheitssituation von Anbietern und Nachfragern**

Bei einem **Sicherheitsgeschäft** haben Projektauftragnehmer und Projektauftraggeber ein von ihnen als subjektiv ausreichend empfundenes Maß an Sicherheit. Die für sie relevanten Informationen stehen ihnen also bei Unterzeichnung des Projektvertrages zur Verfügung. Wenn ein **auftraggeberseitiges Unsicherheitsgeschäft** vorliegt, dann empfindet der Projektauftragnehmer keine Unsicherheit, aber der Projektauftraggeber. Liegt ein **auftragnehmerseitiges Unsicherheitsgeschäft** vor, dann hat der Auftraggeber ein ausreichendes Maß an Sicherheit, der Auftragnehmer ist sich aber unsicher. Bei einem **beidseitigen Unsicherheitsgeschäft** sind sowohl Auftraggeber, als auch Auftragnehmer über das Verhalten des Geschäftspartners unsicher.

Die beidseitige Unsicherheit ist in komplexen Projekten der am häufigsten anzutreffende Zustand. Der Projektauftragnehmer kennt zumeist seine eigene Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Er hat auch im allgemeinen die besseren Möglichkeiten, die Qualität der Leistung, die durch das Projektteam erstellt, wird zu beurteilen. Außerdem hat der Auftragnehmer immer die Möglichkeit zu erkennen ob der geforderte Preis für das Projekt gerechtfertigt ist. Auch die Qualität der Schätzungen und die daraus entstehenden Zusagen zu den Projektkosten und der Projektlaufzeit, können von Projektauftragnehmer zumeist besser beurteilt werden als vom Projektauftraggeber. Der Projektauftragnehmer hat in diesen Bereichen einen Informationsvorsprung.

Der Projektauftraggeber hat bessere Informationen über die unternehmenseigenen Prozesse. Er kennt seine Bereitschaft bei der Leistungserstellung mitzuarbeiten und er hat wesentlich bessere Informationen über die Projektumwelt. Wenn er sich vor der Beauftragung des Projektauftragnehmers mehrere Angebot eingeholt hat, dann kennt er aus den Gesprächen mit den Konkurrenten vielleicht auch einige Problemfelder, die der Auftragnehmer bisher noch nicht gesehen hat. Außerdem kennt er natürlich seine eigene Zahlungsbereitschaft und Zahlungsfähigkeit. Diese hier beispielhaft genannten Bereiche zeigen, dass auch der Projektauftraggeber in einigen Bereichen einen Informationsvorsprung gegenüber dem Projektauftragnehmer besitzt.

Projektauftragnehmer und Projektauftraggeber haben Informationsvorsprünge in unterschiedlichen Bereichen. Ein Projekt ist dadurch ein gegenseitiges Unsicherheitsgeschäft. Diese Informationsasymmetrien können von beiden Vertragsparteien für ein opportunistisches Verhalten genutzt werden.

Die Informationsasymmetrien für beide Vertragsparteien bleiben im Projektverlauf nicht konstant. Die Informationssituation verändert sich im Projektverlauf. Außerdem haben beide Parteien die Möglichkeit ihre Informationssituation zu verbessern. Im Verlauf eines Projektes werden die Vertragsparteien Erfahrungen sammeln. Ein Teil der Unsicherheiten, die den Charakter von Erfahrungseigenschaften haben, wird im Verlauf des Projektes zu Sicherheiten. Anderen Unsicherheitsfaktoren werden bis zum Projektende und darüber hinaus zunächst unsicher bleiben.

Das Projektmarketing dient dazu, die Unsicherheit beider Vertragsparteien zu reduzieren. Da der Vertragsabschluss im Projektmanagement als Prozess aufgefasst werden muss, der sich von einem Letter of Intent bis zur Freigabe des Basisplanes durch den Auftraggeber erstreckt, bezieht sich die Gestaltung der Unsicherheitsreduktion für das Projektmarketing auch vom Beginn des Projektstarts über die Projektdurchführung bis zur endgültigen Abnahme der Projektleistung durch den Auftraggeber.[25] Der Projektleiter, der in erster Linie für das Projektmarketing verantwortlich ist, hat hier die Rolle eines Vermittlers, der die Aufgabe übernimmt, die Unsicherheit von Auftragnehmer und Auftragnehmer zu reduzieren. Gelingt diese Unsicherheitsreduktion nicht, dann wird eine der beiden Vertragsparteien vor der Unterzeichung des Projektvertrages aussteigen, da die Angst vor eine opportunistischen Verhalten der Gegenseite zu groß ist. Auch während des Projektes ist eine Zusammenarbeit zwischen dem Projektauftraggeber und dem Projektauftragnehmer, die von gegenseitigen Misstrauen gekennzeichnet ist zu erwarten. Der gesamte Projekterfolg ist dadurch gefährdet.

[25] Zur Entwicklung von Projektverträgen, siehe M3, zur Projektabnahme siehe auch das Kapitel zum Projektabschluss in M2.

#### 3.2.1.4 Wege zur Reduktion der Verhaltensunsicherheit

Misstrauen beruht auf der Unsicherheit über die Handlungen des anderen Transaktionspartners. Das Verhalten der Projektbeteiligten wird von deren Erwartungen in das Verhalten des Anderen sehr stark beeinflusst. Erwartungen sind aber keine Sicherheit. Der Entscheider ist unsicher darüber, ob er die richtige Entscheidung trifft und befürchtet negative Konsequenzen [WEBSTER, F.E. / WIND, Y. (1972), S.101]. Eine positive Entscheidung für ein Projekt wird nur dann von dem Auftraggeber gefällt, wenn er das subjektiv empfunden Risiko auf ein für ihn erträgliches Maß reduzieren kann. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über Möglichkeiten, die bestehen, um eine Unsicherheit über das Verhalten des Transaktionspartners zur reduzieren.

Die hier dargestellten Lösungsansätze sind der Prinzipal-Agent-Theorie entnommen. Die Person, die im Auftrag eines Anderen handelt, wird als **Agent** bezeichnet. Sie verfügt über Informationsvorsprüngen. Die asymmetrische Informationsverteilung begünstigt sie. Die Person, die den Auftrag an den Agenten delegiert und für die der Agent handelt wird, als **Prinzipal** bezeichnet. Der Prinzipal hat einen Informationsnachteil [ARROW, K.J. (1985), S.37f].

In den meisten Transaktionen ist der Auftragnehmer der Agent, während der Auftraggeber die Rolle des Prinzipals hat. Diese Rollenverteilung gilt aber nicht generell. Sie ist von der jeweiligen Situation abhängig [KLEINALTENKAMP, M. (1992), S.816]. Insbesondere Projekten besitzt der Auftraggeber häufig in vielen projektrelevanten Bereichen bessere Informationen als der Auftragnehmer. Er kennt z.B. die eigene Organisationsstruktur, in der das Projekt statt finden soll, besser als der Auftragnehmer, außerdem hat er insbesondere zu Beginn des Projektes ein besseres Wissen über die zu lösende Problemstellung. Auch die Einflussmöglichkeiten auf die Rahmenbedingungen des Projektes sind in vielen Fällen sehr groß.

Wenn eine sinnvolle Zusammenarbeit gewährleistet sein soll, dann ist die Aufhebung der Informationsasymmetrien sinnvoll. Das liegt aber nicht immer im Interesse der Beteiligten. Der Informationsvorsprung des Agenten, gewährt diesem einen Verhaltensspielraum, den er zu seinem Vorteil ausnutzen kann. Auch wenn er selber nicht beabsichtigt, sich opportunistische zu verhalten, so hätte er doch Möglichkeiten, die er vielleicht als Drohung in der Hand behält. Diese Drohung kann er dann einsetzen, wenn sich der Prinzipal in einem Gebiet, im dem er über einen Informationsvorsprung verfügt, nicht kooperativ verhält.

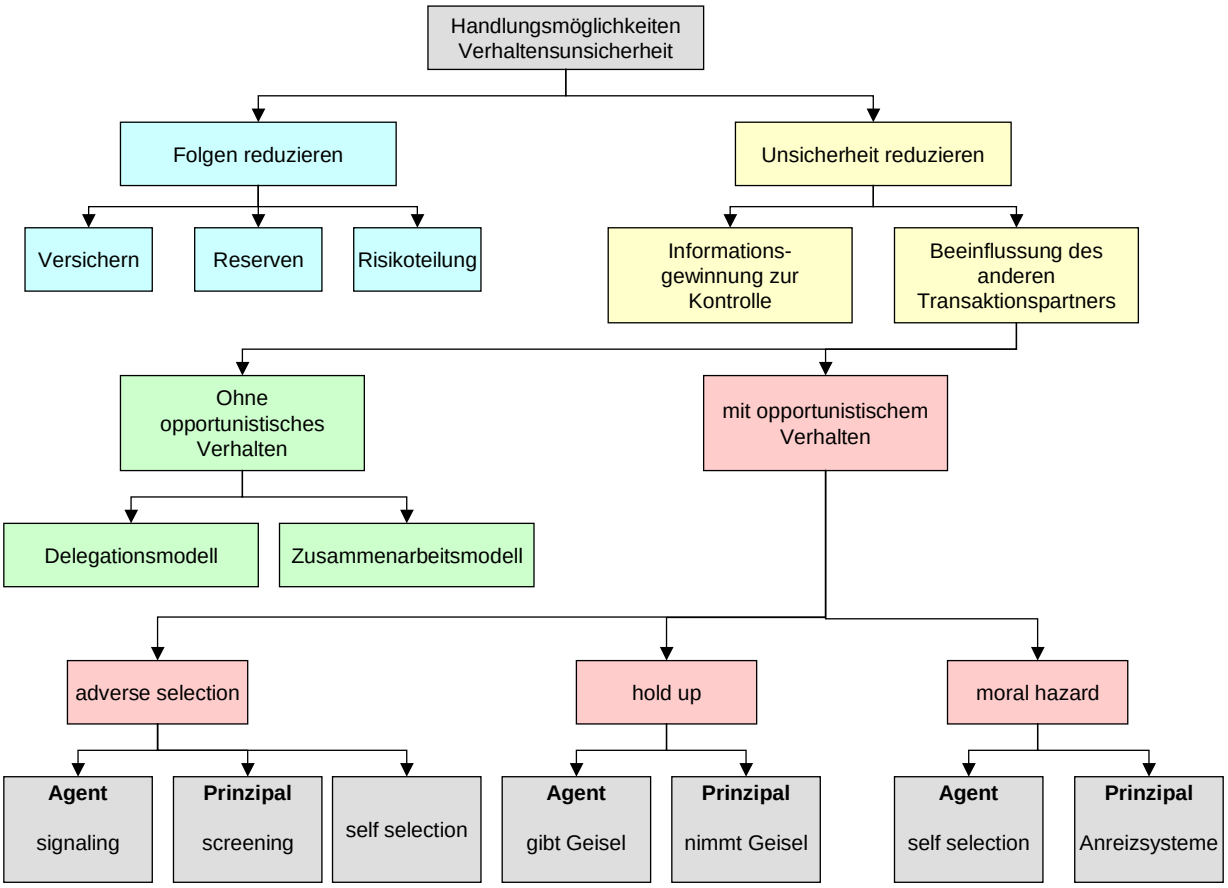



**Abbildung 8 Übersicht über die Handlungen bei Unsicherheit**

Für die Risikoreduktion stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung:

1. Er kann die Folgen, die für ihn bei einem Risikoeintritt entstehen, verringern.
2. Er kann die wahrgenomme Unsicherheit über den Eintritt eines Ereignisses reduzieren.

Entscheidet sich der Prinzipal für eine **Reduzierung der negativen Folgen**, dann stehen ihm drei Handlungsalternativen zur Verfügung:

- **Versicherung**, d.h. die Risikoüberwälzung auf einen Anderen. Das kann der Auftragnehmer sein, aber auch ein Subunternehmer, der beispielsweise das Ausfallrisiko einer Anlage übernimmt. Es kann aber auch ein Dritter sein, der für den Fall des Risikoeintritts die Kosten des Ausfalls übernimmt.
- Eine **Risikoteilung** ,bei der ein Projektauftrageber, wenn er kein Vertrauen in einen einzelnen Auftragnehmer hat, das Projekt in zwei Teilprojekte aufteilt und an zwei Auftragnehmer vergibt oder bei der ein unabhängiger Projektleiter den Projektleiter des Auftragnehmers kontrolliert.

- Das Bilden von **Reserven** die eine Möglichkeit, die möglichen negativen Konsequenzen aufzufangen. So kann der Auftraggeber auf einen Projektendtermin bestehen, der zwei Monate vor dem Termin liegt, an dem er die Projektleistung benötigt.

Wenn sich der Prinzipal dafür entscheidet die **Unsicherheit** zu **reduzieren**, dann stehen ihm zwei Möglichkeiten offen:

Er kann die versuchen, **zusätzliche Informationen** zu **gewinnen**. Diese Informationsgewinnung ist allerdings nicht kostenlos. Er benötigt Zeit und andere Ressourcen um zusätzlichen Informationen zu gelangen und den Wahrheitsgehalt der Informationen zu bewerten. Er kann sich beispielsweise Informationen über Referenzprojekte des Auftragnehmers geben lassen oder mit den Personen reden, die bereits Erfahrungen mit dem Auftragnehmer gemacht haben. Er kann die Angebote der Konkurrenten des Auftragnehmers vergleichen und sich so eine Marktübersicht verschaffen. Er kann eine Ausschreibung machen und dadurch Informationen über unterschiedliche Problemlösungen und Preise gewinnen. Er kann einen externen Berater hinzuziehen und den Projektplan des Auftragnehmer durch diesen überprüfen lassen. All diese Aktionen zielen darauf, die Wissensbasis des Prinzipal zu erhöhen und dadurch eine gewisse **Kontrolle** über das Verhalten des Prinzipals zu gewinnen.

Er kann auch versuchen,das **Verhalten des Transaktionspartners** zu **beeinflussen**. Die Einflussnahme des Prinzipals richtet sich darauf, Informationsasymmetrien abzubauen und opportunistische Verhalten zu verhindern [FLIEß, S. (1995), S.300]. Der Prinzipal versucht durch Machtaneignung einen Einfluss auf das Verhalten des Agenten zu erlangen.

Sowohl für den Prinzipal als auch für den Agenten ist die Situation am einfachsten, wenn **kein opportunistisches Verhalten** zu erwarten ist. Hier stehen zwei mögliche Modelle für die Gestaltung der Zusammenarbeit zur Auswahl:

- In dem **Delegationsmodell** wird auf die Aufhebung der Informationsasymmetrien verzichtet. Die Entwicklung einer Lösungskonzeption wird von dem Prinzipal vollkommen auf den Agenten übertragen. Der Prinzipal verlässt sich vollständig auf die Sachkompetenz des Agenten und überlässt ihm die Wahl und Umsetzung einer entsprechenden Problemlösung. Diese Situation ist immer dann gegeben, wenn der Projektauftraggeber einem Projektauftragnehmer lediglich eine Problemsituation schildert und ihm dann die genaue Zieldefinition, Konfiguration, Planung und Projektdurchführung vollständig überlässt. Das Delegationsmodell ist nur dann anwendbar, wenn zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer ein sehr gutes Vertrauensverhältnis besteht oder wenn der Auftraggeber keine Vorteile aus einem opportunistischen Verhalten ziehen kann. Eine solche Situation kann

z.B. bei unternehmensinternen Projekten bestehen, bei denen der direkte Vorgesetzte die Rolle des Projektauftraggeber hat.

- Das **Zusammenarbeitsmodell** zielt auf die Aufhebung der Informationsasymmetrien. Der Prinzipal informiert den Agenten vollständig über seine Bedürfnisse und unterstützt ihn maximal bei der Entwicklung und Realisierung einer Problemlösung. Der Agent legt sein Wissen über die Entwicklung einer Problemlösung offen und informiert den Prinzipal auch über die Wege, die er geht, um die Problemlösung zu realisieren. Prinzipal und Agent durchlaufen hier einen gemeinsamen Lernprozess, erarbeiten gemeinsam eine Problemlösung und bearbeiten eventuell auftretende Konflikte kooperativ. Wenn wir das Gesamte in den vorherigen Modulen dargestellte Modell des Projektmanagements betrachten, dann wird hier dieses Zusammenarbeitsmodell für die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrage im allgemeinen angenommen. Für den Projekterfolg ist dieses kooperative Zusammenspiel zwischen Projektauftraggeber und Projektauftragnehmer die beste mögliche Alternative. Dieser Weg ist aber nur dann zu empfehlen, wenn das Verhältnis von Auftraggeber und Auftragnehmer durch Vertrauen gekennzeichnet ist.

Wenn eine der an dem Projekt beteiligten Parteien auch nur vermutet, dass ein **opportunistisches Verhalten möglich** ist, dann wird diese Partei Maßnahmen zur Absicherung gegen diese Verhalten entwickeln. In der Prinzipal-Agent-Theorie werden drei verschieden Problemtypen des opportunistischen Verhalten unterschieden [SPREMANN, K. (1990), S. 561ff]:

- adverse selection,
- hold up,
- moral hazard.

**Adverse selection** bedeutet frei übersetzt "falsche Auswahl". Dieser Problemtyp wird auch als Qualitätsunsicherheit oder als "hidden characteristics" bezeichnet [FLIEß, S. (1995), S.307]. Das Problem besteht vor dem Vertragsabschluss.

Der Grund dafür, dass der Prinzipal das Empfinden hat, eine falsche Auswahl getroffen zu haben, ist vielfältig. Vielleicht vermutet er die Möglichkeit einen zu hohen Preis zu bezahlen oder er erwartet eine Leistung zu bekommen, die nicht seinen Anforderung entspricht oder nicht die zugesicherten Leistungseigenschaften hat.

Das Problem der Adverse Selection ist bei Leistungen, bei denen Sucheigenschaften dominieren, relativ gering. Wenn der Prinzipal die Informationskosten in Kauf nimmt, dann hat er die Möglichkeit, sich vor einer falschen Auswahl zu schützen. Bei Erfahrungsgütern kann der Prinzipal erst nach der Transaktion erkennen, dass er eine falsche Wahl getroffen hat. Bei Leistung mit einem

großen Potential an Vertrauenseigenschaften besteht die Möglichkeit weder vor noch nach der Transaktion.

Projekte haben einen großen Anteil an Erfahrungseigenschaften. Für den Auftraggeber besteht immer das Risiko, den falschen Auftragnehmer, den falschen Projektleiter oder die falsche Projektkonfiguration gewählt zu haben. Aber auch der Projektauftragnehmer steht vor dem Problem, das er sich für den falschen Kunden entscheiden kann, dem Kunden eine ungeeignete Konfiguration oder einen nicht realisierbaren Projektplan empfiehlt.

Da der Auftraggeber vor Projektbeginn über keine Möglichkeiten verfügt, die noch nicht erstellte Projektleistung selber beurteilen zu können, sucht er nach Indikatoren, die eine gute Projektleistung erwarten lassen. Dieses Verhalten wird als **Screening** bezeichnet. Die Projektauftraggeber betreiben dieses Screening zumeist über den gesamten Projektverlauf – also auch nach dem Vertragsabschluss. Sie versuchen einen Einblick in den Leistungserstellungsprozess zu erhalten, setzen Zwischenabnahmen in Form von Meilensteinen fest und fordern regelmäßige Projektberichte.

Die Anbieter von guten Leistungen haben ein Eigeninteresse, sich von den Anbietern schlechter Leistungen abzuheben. Sie suchen daher nach Maßnahmen, die ihnen offen stehen, den Anbietern von schlechten Leistungen aber nicht. Diese Verhalten wird als **Signaling** bezeichnet. Signale können beispielsweise Nachweise über die Qualifikation der Mitarbeiter, die Ausstattung der Projektteamräume, die Präsentationen der Projektergebnisse, durch Referenzkunden, Messeauftritte, Zertifikate von unabhängigen Testinstituten, etc. sein.

**Self selection** (aktive Selbstauswahl) ist die dritte Strategie, die zu einer Reduzierung der Qualitätsunsicherheit führt. Der Prinzipal fordert bei dieser Strategie Zusicherungen. Diese Zusicherungen können als Garantien oder z.B. in Form einer schriftlichen Zusicherung einer Leistungseigenschaft liegen. Agenten, die eine schlechte Leistungsqualität liefern, ziehen sich zurück und nur die Agenten, die über die geforderte Qualität verfügen, halten ihr Angebot aufrecht. Typische Beispiele für diese Strategie sind Ausschreibungen, in denen bestimmte Qualitätskriterien gefordert werden.

Die Gefahr eines **Hold Up** (Überfalls) besteht immer dann, wenn eine Seite stärker gebunden ist als die Andere. Ein Hold Up ist immer dann wahrscheinlich, wenn die Leistung einen hohen Anteil an Erfahrungseigenschaften hat.

Eine Bindung entsteht, weil Anbieter und Nachfrager in eine Geschäftsbeziehung investieren. Investitionskosten entstehen durch die Suche nach einem Anbieter, z.B. Ausschreibungskosten, etc. Für den Anbieter entstehen Akquisitionskosten. Vor Vertragsabschluss kommt es zu einer Vielzahl an Verhandlungen, die alle Kosten verursachen. Der Bindungscharakter bleibt aber auch

während des Projektes für beide Parteien sehr stark. Die Projektdefinition ist für beide Vertragsparteien mit erheblichen Kosten verbunden.

Da Projekte spezifische Leistungen sind, die zur Lösung eines bestimmten Auftraggeber-Problems durchgeführt werden, kann der Auftragnehmer diese Investitionen, die er in die Problemlösung investiert hat, nicht anderweitig am Markt verkaufen. Kündigt der Auftraggeber den Vertrag, dann verliert der Auftragnehmer alle Investitionen die er bei der Erstellung der Projektdefinition getätigt hat. Das gleiche gilt, wenn der Auftraggeber während der Projektplanung oder der Projektdurchführung aus dem Projekt aussteigt.

- Das Risiko für den Auftragnehmer steigt mit der Spezifität, der Komplexität und der Höhe der Investition. Es werden vier Arten von **Spezifität** unterschieden:
    - der **Spezifität der Leistung**, d.h. es wird um so größer, je schlechter die Leistung auf dem Markt verkauft werden kann. Standortspezifität (site specifity), die dann besteht, wenn der Ort, an dem die Leistungserstellung statt findet, sich an den Wünschen des Auftragnehmer orientiert, z.B. wenn Projektteam und Produktionsanlagen für ein Projekt nach China verlegt werden.
    - **Spezifität des Sachkapitals** (physical asset specifity), wenn der Projektauftragnehmer Hardware, Software oder andere Materialien nach den Wünschen des Auftraggebers beschafft hat.
    - **Spezifität des Humankapitals** (human asset specifity) wenn Mitarbeiter mit einem bestimmten Know-how fest eingestellt oder geschult werden, das nur für den Auftraggeber nutzbar ist.´
    - **Transaktionskosten**, , die nicht aus der Leistungserstellung entstehen, sondern durch die Anbahnung, Verhandlung und Durchführung der Transaktion.

Durch die getätigten Investitionen entsteht ein **Lock-in-Effekt**. Der Auftragnehmer kann nur dann vom Auftrag zurück treten, wenn er den Verlust der getätigten Investitionen in Kauf nimmt. Die dadurch verloren gegangenen Investitionen werden als **Sunk Investions** bezeichnet. Das gibt dem Auftraggeber die Möglichkeit, zusätzliche Forderungen zu stellen, also einen Hold Up durchzuführen.

Ein Lock-in-Effekt ist aber nicht nur auf Seiten des Auftragnehmers gegeben. Die Problematik besteht auch für den Anbieter, der Zeit und Ressourcen in ein Projekt investiert hat. Mit zunehmender Projektlaufzeit wird die Rollenverteilung in Projekten unscharf. Jeder Vertragspartner kann in einem Projekt, in Bezug auf einen Aspekt der Zusammenarbeit, die Rolle des Prinzipal oder des Agenten haben [KAAS, K.P. (1992), S.889ff.] Die Rollen wechseln auch innerhalb der einzelnen Projektphasen. In der *Anbahnungsphase* trägt der Anbieter das höhere Risiko, das sei-

ne Investitionen in die Geschäftsbeziehung zumeist höher sind, als die der Nachfrager. Eine Risikoreduzierung entsteht durch den Abschluss von Vorverträgen und einer gegenseitigen Zahlungsverpflichtung für bereits erbrachte Leistungen.[26]

In der *Erstellungsphase* sind beide Parteien darauf angewiesen, dass der andere Transaktionspartner die vereinbarte Leistung auch erbringt. Auch hier bietet die Gestaltung der Zahlungsmodalitäten eine Möglichkeit, das Risiko für beide Vertragsparteien zu verringern. Im den meisten Projekten ist es üblich, das an bestimmten Meilensteinen eine Teilabnahme und damit auch eine Qualitätskontrolle durch den Projektauftraggeber statt findet. Das reduziert das Risiko eines hold up durch den Auftragnehmer. Andererseits erhält der Auftragnehmer auch einen Teil der Projektleistung bezahlt. Diese Bezahlung der Teilleistungen reduziert das Risiko des Auftragnehmers.

In der *Verwendungsphase,* also noch der Leistungserstellung, liegt ebenfalls ein hohes Risiko auf Seiten des Projektauftragnehmers. Er kann nicht kontrollieren, wie der Auftraggeber die Projektleistung nutzt und hat trotzdem das Risiko der Garantieleistungen zu tragen. Andererseits besteht für den Auftraggeber das Risiko, dass die Projektleistung zwar vollständig bezahlt werden muss, aber an seinen spezifischen Bedürfnisse vorbei entwickelt wurde, ohne das er diesen Sachverhalte nachweisen kann.

Ein **Hold Up** ist immer dann möglich, wenn der Prinzipal durch einen Vertrag gebunden ist, der Agent aber sein Verhalten ändern kann, ohne das der Prinzipal etwas dagegen unternehmen kann. Der Agent kann die Angst des Prinzipals vor einem Hold Up durch das **Geben von Geiseln** wesentlich verringern. Eine Geisel können hier Garantien sein, aber auch die eigenen Reputationen. Garantien können in Form von Konventionalstrafen geben werden oder z.B. als die Garantie auch eine erbrachte Teilleistung abzunehmen. Die Reputationen sind immer dann eine Geisel, wenn der Agent diese für seinen zukünftigen Markterfolg benötigt und sie verliert, wenn er opportunistisch handelt. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass der Agent für sich selber einen Lock-in-Effekt aufbaut und damit an die Leistungsversprechung ebenso gebunden ist wie der Prinzipal. Die Geisel ist in dem Fall die Investition, die der Agent verliert, wenn er aus dem Vertrag aussteigt.

In der Situation des "**moral hazard**" hat die Leistung einen hohen Anteil an Vertrauenseigenschaften. Der Agent hat die Möglichkeit sein Verhalten vor dem Vertragsabschluss zu variieren. Diese Verhaltensänderung kann von dem Prinzipal weder vor- noch nach dem Vertragsabschluss beobachtet werden. Der Prinzipal wird nur mit den Folgen dieses Verhaltens konfrontiert. Er hat aber auch keine Möglichkeit, opportunistisches Verhalten nachzuweisen.

[26] Siehe hierzu auch M3 und hier insbesondere die stufenweise Entwicklung von Projektverträgen, die beide Vertragsparteien mit fortschreitendem Projekt immer stärker binden.

Die Möglichkeiten zu einem Moral Hazard in Projekten sind vielfältig. Der potentielle Kunden kann ein Kaufinteresse simulieren und ein komplexes Angebot einfordern, das nur dazu dienen soll einen anderen Anbieter mit dem bereits ein Vertrag besteht unter Druck zu setzen. Der Kunde kann eine kostenlose Konzeption einfordern, die er dann von einem andern Anbieter billig realisieren lässt. Hier hilft dann der Abschluss eines Letters of Intent, der zumindest die Kosten der Angebotserstellung oder des Konzeptes in Rechnung stellt. Der Kunde kann die Leistungserstellung behindern und für die dadurch entstehende Terminüberschreitung eine Konventionalstrafe einfordern. Hier kann allerdings durch ein Claim-Management entgegen gearbeitet werden. Der Kunde hat viele Möglichkeiten ein Projekt zu behindern, wenn er in dieser Behinderung einen Vorteil für sich selber sieht.

Aber auch der Projektauftragnehmer hat ein Vielzahl von Möglichkeiten, sich gegenüber den Auftraggeber opportunistisch zu verhalten. Er kann bewusst eine fehlerhafte Konfiguration erstellen, die ihm die Möglichkeit gibt, über spätere Changes des Auftraggebers zusätzliche Deckungsbeiträge zu erwirtschaften. Er kann preiswertere, aber unqualifizierte Personen in dem Projekt einsetzen. Er kann Arbeitszeiten in Rechnung stellen, die bei dem Projekt nicht entstanden sind. Er unrealistische Projektpläne einreichen, um den Auftrag zu erhalten und nach Auftragsvergabe Nachforderungen stellen. Er kann die Projektleistung in einer minderen Qualität erstellen und die Qualitätstests so gestalten, dass diese Qualitätsmängel nicht erkennbar werden.

Für den Prinzipal besteht zwar bei den meisten der hier genannten Beispielen eine grundsätzliche Möglichkeit, das Verhalten des Agenten zu kontrollieren. Diese Möglichkeit wird aber in vielen Fällen nicht genutzt, weil die Kontrollkosten zu hoch sind. Statt dessen wird versucht ein **Anreizsystem** zu schaffen, das es für den Agenten nicht lohnenswert erscheinen lässt, einen Moral Hazard zu begehen. Festpreisprojekte schützen den Auftraggeber davor, dass der Auftragnehmern übermäßige Kosten in Rechnung stellt. Wenn die Bezahlung des Projektpreises an eine Zielerreichung gebunden ist und unabhängig von den geleisteten Projektstunden, dann kann eine Bezahlung bei Zielerreichung ein möglicher Weg sein, um den Einsatz von unqualifizierten Personal zu verhindern. Wenn die Überschreitung der Projektdauer mit einer Konventionalstrafe verbunden ist, dann wird der Projektauftragnehmer keinen unrealistischen Projektplan einreichen.

Ein Agent, der kein Interesse daran hat, opportunistisch zu handeln, kann die Vereinbarungen mit den Transaktionspartner so gestalten und die Anreizsystem für sich selber so wählen, dass er nicht in der Lage ist, das Vertrauen des Prinzipals zu missbrauchen.

Die Gestaltung dieser Parameter zur Unsicherheitsreduktion sind Gegenstand des Projektmarketings.

### 3.3 Die Bedeutung des Projektmarketings in verschiedenen Projektarten

| | Interne Projekte | Externe Projekte | Projekte mit Dritten |
|---|---|---|---|
| Organisations- und Prozessverände-rungsprojekte | | | |
| Leistungserstellungsprojekte | | | |
| Forschungs- und Entwicklungsprojekte | | | |
| Projekte für eine breite Öffentlichkeit | | | |
| Staatliche Projekte | | | |
| Konzeptionsprojekte | | | |
| Projekte mit einer hohen Customer In-tegration | | | |
| Projekte mit versteckten Zielen | | | |

Abbildung 9 Projektarten

### 3.4 Wer betreibt Projektmarketing und wann wird es betrieben?

Für die Planung und Umsetzung des Projektmarketing ist der Projektleiter verantwortlich [GRAB-INSKI, J. (2002)] Projektmarketing ist eine Daueraufgabe im Projekt. Da sich die Umweltsituation für ein Projekt ständig verändert, ist Projektmarketing ein interaktiver Prozess, der nur in einem ständigen Anpassungsprozeß an die sich verändernden Umweltbedingungen stattfinden kann.

Jeder.

Projektmarketing ist immer notwendig. Das Projektmarketing gehört zu den wichtigsten Aufgaben, die der Projektleiter und der Projektauftraggeber gemeinsam betreiben müssen.

Die Instrumente, die im Projektmarketing eingesetzt werden sollten unterscheiden sich aber differenzieren nach der Projektgröße.

Die Bandbreite der notwendigen Instrumenten ist sehr groß. Sie erstrecken sich über das Vieraugengespräch mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten bis zu internationalen Werbungen in Printmedien und Rundfunk. Die Auswahl der Instrumenten richtet sich nach der Projektgröße und der Projektzielsetzung.

# 4 Die Ausgangssituation analysieren und Strategien festlegen

Ein gezieltes Projektmarketing - aber auch ein erfolgversprechendes Projektmanagement - ist nur dann möglich, wenn bekannt ist, wie die Ausgangssituation für das Projekt beschaffen ist. Die Methoden des Risikomanagement leisten hier sehr gut Dienste. Die hier dargestellten Methoden werden im Gesamtkonzept des Projektmanagements dem Risikomanagement zugerechnet.[27]

Die exakte und klare Ermittlung der Ausgangssituation ist für das Projektmarketing besonders wichtig. Das Projektmarketing soll die Meinungen von Menschen in eine bestimmte Richtung lenken oder davon abhalten, in eine bestimmte Richtung zu gehen. Das ist nur dann möglich, wenn bekannt ist, wie die Meinung dieser Menschen gegenwärtig ist und in welche Richtung diese Meinungen sich entwickeln.

Eine besondere Schwierigkeit liegt darin, dass Ihnen kaum ein Mensch sagen wird, dass er gegen Ihr Projekt ist und dieser Mensch wird auch in einer geheimen und schriftlichen Befragung selten seine wahre Meinung äußern. Zu groß ist hier die Angst vor negativen Sanktionen. Es liegt also immer an Ihnen, aufgrund von logischen Überlegungen und subjektiven Einschätzungen die Ausgangslage zu bestimmen. Hier ist eine große Menge an Bauchgefühl notwendig.

Ich möchte Sie aber auch vor Fehleinschätzungen warnen. Wir neigen dazu, Meinungen bei anderen Menschen zu vermuten, die:

a) für uns besonders positiv sind, weil wir es gerne hätten, wenn diese Menschen die Meinungen haben würden.

b) für uns besonders negativ sind, weil sie unsere tiefsten Ängste widerspiegeln.

Beide Perspektiven sind zumeist sehr schlechte Ratgeber. Keine der hier vorgestellten Analyseinstrumente sollte nur von einer Person alleine angewendet werden, keine sollte Ausgangslage nur von einem Menschen bestimmte werden. Die Qualität der Aussagen, die aus diesen Analysen abgeleitet werden

## *4.1 Die Umfeldanalyse*

Die **Umfeldanalyse** wird dazu genutzt die aktuelle Situation des Projektes zu analysieren und die Entwicklung in einzelnen für das Projekt relevanten Bereichen abzuschätzen. Die Umfeldanalyse sollte zu Beginn eines Projektes durchgeführt werden. Da sich das Umfeld des Projektes ständig

[27] Die hier vorgestellten Methoden sind als Ergänzung zu den Methoden zu verstehen, die in M11 bereits erläutert wurden. Sie wurden aber an diesen Stellen entweder nicht so umfassend dargestellt, oder in einem anderen Verwendungszusammenhang. Die nachfolgend dargestellte Stakeholderanalyse kann von der Methode der Stakeholderanalyse, die in M11 umfassend erläutert wurde, ergänzt werden. Je nach Ausgangssituation kann die eine oder die andere Vorgehensweise verwendet werden.

verändert, ist es bei längeren Projektlaufzeiten sinnvoll diese Analyse mehrmals durchzuführen, denn Veränderungen im Projektumfeld müssen ständig in die Projektsteuerung einbezogen werden [ABRESCH, J.-P. (2003), S.62]. Die Projektumfeldanalyse ist nicht nur ein Instrument des Projektmarketing, sondern auch für das *Risikomanagement* [ABRESCH, J.-P. (2003), S.64] und die *Projektsteuerung*.

Die Umfeldanalyse wird in der Literatur häufig in einem direkten Zusammenhang mit der Stakeholder-Analyse genutzt. Die Stakeholder-Analyse und die Umfeldanalyse haben aber verschiedene Perspektiven. "Stakeholder eines Projektes sind alle Personen, die ein Interesse am Projekt haben oder vom Projekt in irgendeiner Weise betroffen sind [ISO 10006].

Während die Stakeholder-Analyse lediglich die Einflüsse einzelner Personen und Personengruppen betrachtet, ist die Umfeldanalyse breiter angelegt. In der Umfeldanalyse wird die gesamte Projektumwelt berücksichtigt und nicht nur die Stakeholder.[28] Die Stakeholder-Analyse berücksichtig nur die mittelbar oder unmittelbar von dem Projekt betroffenen. Die Umfeldanalyse richtet ihren Blick auf die Faktoren, von denen das Projekt betroffen sein könnten. Die Blickrichtung beider Analysen ist also genau umgekehrt.

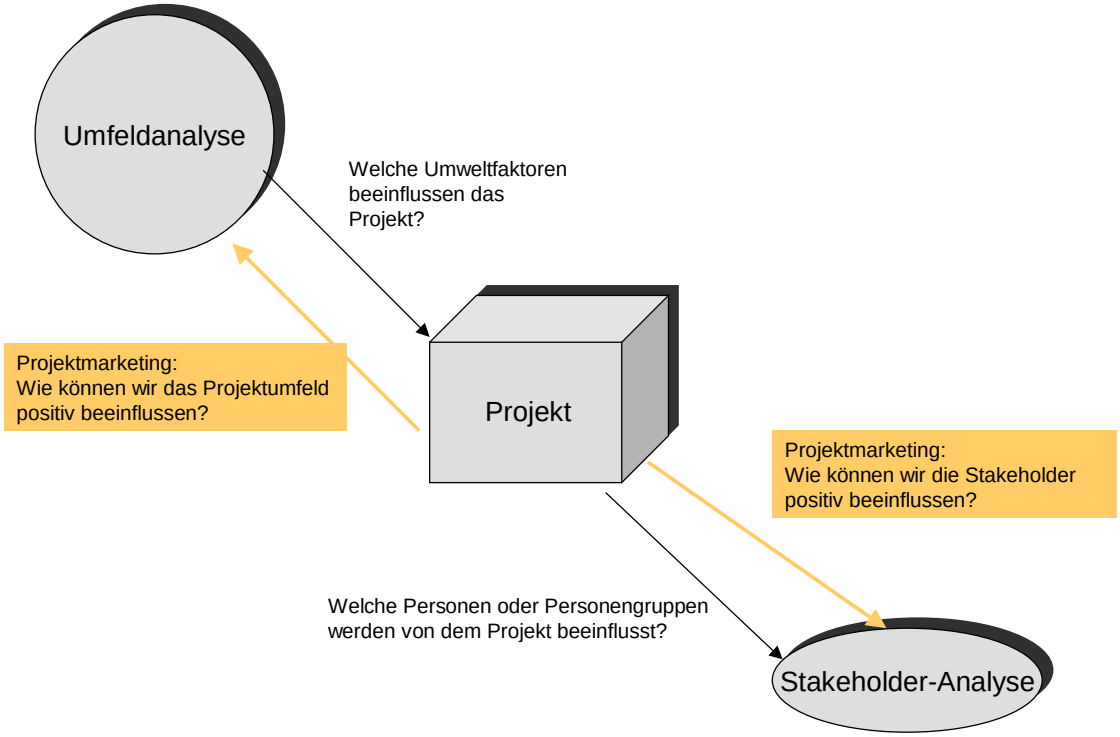



**Abbildung 10: Umfeldanalyse und Stakeholder-Analyse**

Die Stakeholder-Analyse betrachtet nur die Einflüsse, die von dem Projekt ausgehen. Das Projektmarketing versucht diese Personengruppen für positiv für das Projekt zu beeinflussen. Die

[28] Die Umweltanalyse wurde bereits in M3 kurz angesprochen. Hier wird diese Analyse genauer beschrieben und als Basis für die Umfeldanalyse genutzt.

Umfeldanalyse untersucht die Einflussfaktoren, die auf das Projekt wirken können. Das Projektmarketing versucht dieses Projektumfeld für das Projekt positiv zu steuern.

Zwischen dem Umfeld und einem Projekt kommt es ständig zu einer gegenseitigen Beeinflussung. Das Projektmarketing hat hier die Aufgabe das Umfeld des Projektes so zu steuern, dass die Projektziele auch innerhalb eines sich ständig verändernden Umfeldes erreicht werden.

### 4.1.1 Die Felder der Umfeldanalyse

Die gesamte Umwelt kann in unterschiedlich relevante **Umweltabschnitte** untergliedert werden (PATZAK (1999), S. 2).

Die wichtigsten Umfeldabschnitte sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Neben den hier genannten Umfeldabschnitten können in einzelnen Projekten selbstverständlich vielen andere Umfeldbereiche relevant sein. Für Projekte gibt es keine Standardlösungen und damit auch "normalen" Umfelder. Die Interessenlagen und Umfeldstrukturen sind auch in ähnlichen Projekten unterschiedlich. Den unterschiedlichen projektspezifischen Ausgangslagen und Entwicklungen muß in jedem Projekt mit adäquaten Maßnahmen begegnet werden [STEMPKOWSKI, R. / KOVAR, A. / JODL, H.-G. (2003), S.38].

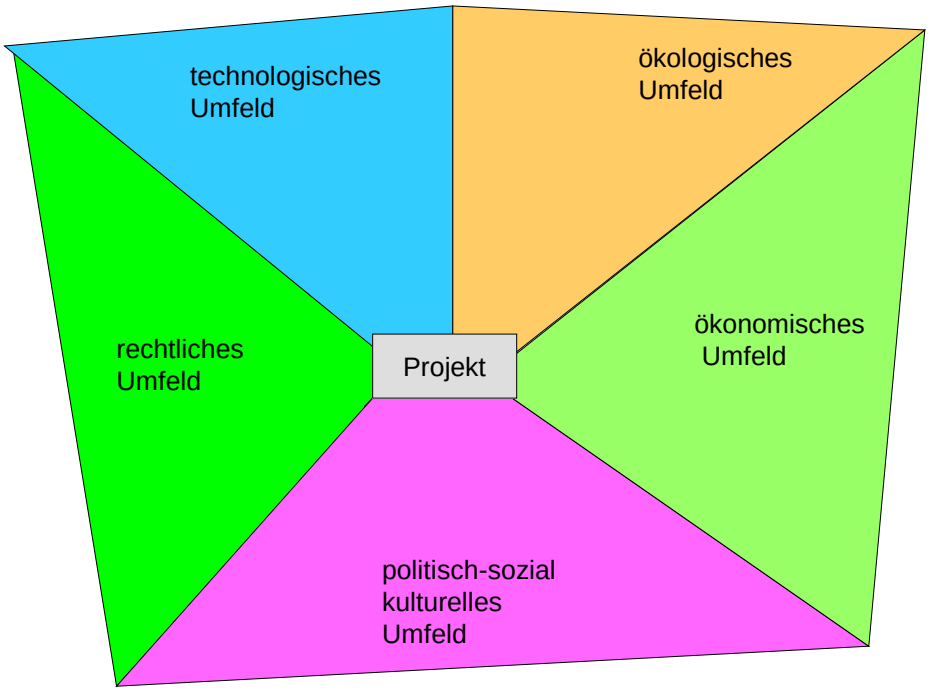



**Abbildung 11 Die Umfelder des Projektes**

**Ökologisches Umfeld**

Das ökologische Umfeld umfasst alle Einflüsse, die von der Natur auf das Projekt wirken können. Dazu gehört die Wetterlage ebenso, wie die Bodenbeschaffenheit (bei einem Bauprojekt) und die Entwicklung der Vegetation und der Tierwelt. Diese Einflüsse können einerseits das Projekt negativ beeinflussen andererseits kann das Projekt aber auch einen negativen Einfluss auf die ökologische Umwelt haben und damit Unweltschutzgruppen aktivieren.

Das Projektmarketing kann indirekt in beide Richtungen positiv wirken. Wenn z.B. die Bodenbeschaffenheit für ein Bauprojekt denkbar ungeeignet erscheint, kann über das Projektmarketing versucht werden einen Wechsel des Bauplatzes vorteilhaft erscheinen zu lassen. Wenn das Projekt die ökologische Umwelt negativ beeinflusst, dann kann durch ein aktives Projektmarketing dargestellt werden, dass der Nutzen des Projektes die Schädigung des Ökosystems rechtfertigt.

### Technologisches Umfeld

Das technologische Umfeld ist umfasst alle technischen Komponenten, die von dem Projekt genutzt werden. Dazu gehören Softwareprogramme ebenso, wie eine CNC-Maschine auf der die Prototypen erstellt werden.

Dem Projektmarketing hat hier deutlich zu machen, das die für die Leistungserstellung verwendete Technologie effizienteste und damit am beste geeignete ist. Der Auftraggeber wird sich freuen, wenn er erfährt, dass die Projektleistung dank des Einsatzes von einer innovativen Technologie besonders kostengünstig und schnell erstellt wurde. Wenn das Gegenteil der Fall ist, dann ist er zumeist enttäuscht und ungern bereit die Projektkosten vollständig zu bezahlen.

Außerdem wird die Technologie, die von dem Projekt neu entwickelt wird durch das technologische Umfeld beeinflusst. Eine neue Technologie ist nur dann erfolgversprechend, wenn sie am Projektende bereits veraltet ist, weil ein anderes Projektteam eine innovativere und bessere Technologie entwickelt hat.

Das Projektmarketing hat hier die Aufgabe frühzeitig Erfolge zu verkünden und damit anderen Entwicklerteam von der Sinnlosigkeit ihres Tuns zu überzeugen oder es sollte sicherstellen, dass die potentiellen Nutzer dieser Neuentwicklung frühzeitig davon überzeugt werden, dass sie kein moderneres Produkt erhalten können.

Wenn die Projektleistung eine Komponente einer komplexen Gesamttechnologie ist (also einer Systemleistung), dann legt die technologische Umwelt fest, wie die Schnittstellen zu den anderen technischen Komponenten gestaltet werden.

Über ein geschicktes Projektmarketing besteht die Möglichkeit auf die Gestaltung der Schnittstellendefinitionen ein Einfluss zu nehmen und so eine kostengünstiger Konfiguration für die eigene Systemkomponente zu entwickeln. Außerdem kommt den Projektmarketing die Aufgabe zu die Übereinstimmung zwischen der Schnittstellendefinition und der entwickelten Schnittstelle zu kommunizieren. Merke: Nur der Softwarehersteller, der glaubhaft machen kann, dass der Fehler bei dem Hardwarehersteller liegt hat eine Chance Regressforderungen abzuwehren, wenn die Software auf der Hardware nicht läuft.

**Ökonomisches Umfeld**

Das ökonomische Umfeld umfasst das gesamte wirtschaftliche Umfeld des Projektes. Hier sind alle Determinanten Gegenstand der Analyse, die die Ausstattung des Projektes mit Finanzmittel oder Ressourcen beeinflussen können. Hierzu zählen z.B.

- Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung der Länder in denen das Projekt durchgeführt wird.
- Die Preisentwicklung und Verfügbarkeit der für das Projekt extern einzukaufenden Ressourcen.
- Die wirtschaftliche Situation und Entwicklung des Projektauftraggebers.
- Die wirtschaftliche Situation und Entwicklung der Zulieferer und Subauftragnehmer des Projektes.
- Die Situation und wirtschaftliche Entwicklung der Auftragnehmenden (eigenen) Unternehmens.
- Die Konkurrenzsituation auf dem Absatzmarkt auf dem die Projektleistung verkauft werden soll.
- Die Einschätzung des Projekterfolges durch die Banken, die die Kredite für die Projektdurchführung bereitstellen.

Das Projektmarketing hat natürlich keinen direkten Einfluss auf die hier angesprochenen Situationen und Entwicklungen. Aber, wenn der Auftraggeber den Nutzen des Projektes als sehr hoch einschätzt, dann wird er das Projekt auch dann weiter finanzieren, wenn die Rohstoffpreise steigen und er selber auf seinem eigenen Absatzmarkt nur begrenzte Erfolge erzielt. Die Zulieferer werden sich auch dann an einem Projekt weiter beteiligen, das für sie keinen großen Ertrag abwirft wenn sie sich aus dem Projekt gute Referenzen erhoffen. Auch wenn in dem eigenen Unternehmen Mitarbeiter abgebaut werden müssen, werden dem Projekt die notwendigen Ressourcen weiter zur Verfügung stehen, wenn das Projekt als wichtig und erfolgversprechend angesehen wird. Die Situation auf dem zukünftigen Absatzmarkt kann wesentlich besser gestaltet werden, wenn bereits währen der Produktentwicklung ein positives

Echo in auf dem zukünftigen Absatzmarkt erzeugt wird. Und bei den Kreditgebern eine positive Erwartungshaltung aufzubauen ist immer ein Ergebnis eines erfolgreichen Projektmarketings.

Das ökonomische Umfeld umschließt aber auch die wirtschaftlichen Interessen der an dem Projekt beteiligten. Hier wird auch während des Projektes darum gerungen wer welchen Anteil am Ertrag erhält und wer welches Know-how aus dem Projekt für sich beanspruchen kann. Das Gewinnen von Claims und das Verteidigen der eigenen Claim. Das Marketing jedes einzelnen an dem Projekt direkt beteiligten ist ein wesentlicher Bestandteil des Claim-Managements, denn im Claim-Management geht es nicht immer um Objektivität, sondern darum wie eine Situation von den Anderen wahrgenommen wird.

## Rechtliches Umfeld

Das rechtliche Umfeld umfasst alle Einflüsse, die von juristischen Bestimmungen, Verordnungen und Sicherheitsregeln ausgehen. Hierzu gehören die tarifvertraglichen Vereinbarungen ebenso, wie die geplanten EG-Bestimmungen und die Sicherheitsregeln des TÜV und die Regelungen des Umweltschutzes.

Auch hier hat das Projektmarketing keinen Einfluss auf die Bestimmungen selber. Seine Einflussmöglichkeiten erstrecken sich aber auf die Wahrnehmung des Projektes in den Augen der jeweiligen Prüfer. Das Projektmarketing beeinflusst ob das Projekt als Regelkonform wahrgenommen wird oder als gegen die Regeln verstoßend. Das bei eine Projekt, bei dem vermutet wird, dass es gegen die Regeln verstößt die Prüfung wesentlich tiefgehender ist, ist eher selbstverständlich.

Das rechtliche Umfeld ist im Zeitverlauf nicht konstant, aber Gesetze und Verordnungen haben zumeist einen großen zeitlichen Vorlauf. Projekte die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken oder deren Projektleistungen über mehrere Jahre genutzt werden sollen tun gut daran sich mit den Gesetzesvorlagen zu beschäftigen, die geplant sind. Auch hier besteht über eine Interessenvertretung die Möglichkeit einen Einfluss auf die Ausgestaltung zu nehmen.

Für den Projektleiter und die Mitarbeiter sind die festgeschrieben Ablaufprozess und unternehmensinternen Regelungen Gesetze an die sie sich halten müssen. Das es nur wenige Projekte gibt, die vollkommen unabhängig von einer Trägerorganisation durchgeführt werden, ist der Projektleiter immer an die Einhaltung dieser Regelungen gebunden. Hier ein paar Beispiele für Regeln, die den Projektverlauf maßgeblich beeinflussen können:

- Sie müssen einmal in der Woche alle angefallenen Arbeitsstunden, die entstandenen Kosten für jede einzelne Aktivität in ein unternehmensinternes Controlling-Tool einbuchen.
- Der Freigabeprozess für die Einstellung oder die Vertragsverlängerung von einem externen Mitarbeiter dauert mindestens sechs Wochen.
- Das unternehmensinterne Qualitätsmanagement verlangt ein regelmäßiges Ausfüllen von 25 Dokumenten pro Meilenstein.
- Ihr Projektteam darf nur 38,5 Stunden in der Woche arbeiten, weil das der Tarifvertrag so vorschreibt.
- Jede Bestellung, bzw. Beauftragung benötigt 15 Unterschriften aus verschiedenen Ländern, da das Unternehmen international aufgestellt ist und die amerikanische Konzernmutter auf eine strickte Kontrolle de ausländischen Tochtergesellschaften besteht.
- Jede Planüberschreitung von mehr als 5% muss zuerst von der Geschäftsführung genehmigt werden.

Hier sind nur wenige Beispiele für unternehmensinterne Regel aufgezeigt wurden, die aber alle aus der Projektpraxis verschiedener Unternehmen stammen. Diese Gesetze beeinflussen die Projektrealisierung erheblich und müssen bereits bei der Projektplanung berücksichtigt werden. An Projekten sind häufig mehrer Unternehmen mit unterschiedlichen Gesetzen beteiligt. Da diese Regelungen von zwei Unternehmen selten überein stimmen, lohnt sich ein genaues erfragen der Regelungen des "anderen Unternehmens" immer.

Das Projektmarketing kommt immer dann ins Spiel, wenn ein exaktes Einhalten der Regeln für den Projektverlauf zu kompliziert erscheint und wenn ausgehandelt werden muss, welche der Regeln der beteiligten Unternehmen auf das Projekt angewendet werden muss. Es gilt auch: keine Regel ohne Ausnahme. Die Durchsetzung solcher Ausnahmen ist angewandtes Projektmarketing.

**Politisch-soziales-kultureles Umfeld**

Zu dem politischen Umfeld gehörten natürlich die Einflüsse, die von den regierenden Parteien auf das Projekt wirken. Bei sehr großen Projekte, die für den Staat durchgeführt werden kann dieser Einfluss erheblich sein. Sehr große Projekte, in die von den staatlichen Institutionen bereits viel Geld investiert wurde, haben aber auch einen erheblichen Einfluss auf die Politik, da die meisten politischen Vertreter nur ungern mit gescheiteten Projekte die viele Geld vernichtet haben, in Verbindung gebracht werden. Das Projektmarketing muss diesen Einfluss nur geschickt nutzen.

Das politische Umfeld umfasst aber auch den Bereich der Unternehmens-, Abteilungs- und Projektpolitik. Ein Projekt, das bisher von der Unternehmensleitung eine hohe Priorität hatte, kann diese Priorität vollständig verlieren, wenn sich die politische Ausrichtung des Unternehmens ändert oder wenn die Unternehmensleitung wechselt. Das politische Wollen der Entscheider positiv für das Projekt einzunehmen ist eine zentrale Aufgabe des Projektmarketings.

Unternehmenspolitik ist immer ein Kompromiss zwischen dem eigenen Wollen und dem Wollen der Anderen. In einem modern geführten Unternehmen werden die Entscheidungen selten entsprechend der Wünsche eines Menschen gefällt. Die Unternehmenspolitik ist damit auch niemals vollständig konstant, sondern geprägt von den verschiedenen Umwelteinflüssen und den Verhandlungen der Entscheider. Projekte gehören regelmäßig zu der Verhandlungsmasse. Das Projektmarketing hat die Aufgabe diese auf diese Verhandlungen für das Projekt günstig einzuwirken.

Auf dem politisch-sozialen Umfeld finden all die Auseinandersetzungen statt, die im zwischenmenschlichen liegen und sich aus der Interaktion von Gruppen und Individuen ergeben. Nur wenn die Ausrichtung der persönlichen Beziehungen zwischen den Entscheidern für den Projektleiter transparent sind, kann er das Projektmarketing so ausrichten, dass es eine möglichst positive Unterstützung des Projektes bewirkt. Die Einflussfaktoren des sozialen Umfeldes werden in der Stakeholder-Analyse genauer beleuchtet.

Das kulturelle Umfeld steht in einem direkten Zusammenhang zu dem politischen und sozialen Umfeld. Jedes Unternehmen, jede Abteilung und jedes Projekt hat eine eigenen Kultur. Wenn unterschiedliche Kulturen miteinander in Kontakt treten, dann ist diese Situation immer sehr konfliktträchtig. In der Kultur, d.h. im dem wie Menschen mit einander umgehen und in den Werten die ihr Verhalten steuert und den Regeln, die sie internalisiert haben. Unterschiede in den Verhaltensweisen werden von der Anderen Seite zumeist negativ bewertet. Ihr Projektmarketing muss sich den kulturellen Erwartungen der beteiligten Partner anpassen oder es verpufft wirkungslos, bzw. kehr sich in seiner Wirkung gegen Sie.

Zwischen den verschiedenen Einflussgrößen kommt es dabei zu Wechselwirkungen und gegenseitigen Verstärkungen.

Eine Umweltanalyse, die zu Beginn des Projektes erstellt wird, ist lediglich eine Momentaufnahme des Zustandes zum Analysezeitpunkt. In einer dynamischen Umwelt sollte diese Erstanalyse regelmäßig aktualisiert werden.

### 4.1.2 Die Durchführung einer Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse wird am besten in einem Team durchgeführt. Für diese Umfeldanalyse sollten neben dem Projektleiter folgende Fachspezialisten anwesend sein:

- Eine Person, die das technische Umfeld des Projektes sehr genau auskennt und auch die Wirkungen des ökologischen Umfeldes einschätzen kann.
- Eine Peron, die sich mit der politischen, sozialen und kulturellen Strukturen des Auftragnehmers, dessen unternehmensinternen Prozessen kennt und das wirtschaftliche Umfeld des Auftragnehmers darstellen kann.
- Eine Person, die sich mit den politischen, sozialen und kulturellen Strukturen des Auftraggebers und dessen unternehmensinternen Regelungen auskennt sowie das wirtschaftliche Umfeld des Auftraggebers versteht.
- Ein Jurist, der das rechtliche Umfeld des Projektes vorausschauend erkennen kann.

Andere Spezialisten können natürlich jederzeit zu der Umfeldanalyse hinzugezogen werden. Die Teilnehmer bestimmen zuerst welche relevanten Einflussfaktoren auf das Projekt einwirken können. Dabei wird der Einflussfaktor und die zu erwartende Wirkung auf das Projekt schriftlich festgehalten.

**Die Fragen für die Umfeldanalyse:**

Welche Einflüsse wirken auf das Projekt?

Wie wirken sich diese Einflüsse auf das Projekt aus?

Wie können positive Einflüsse verstärkt und negative Einflüsse reduziert werden?

Die Ergebnisse der Umfeldanalyse gehe – soweit nicht das Verhalten gegenüber Menschen betreffen, die die hier genannten Einflüsse verändern können – in die Risikoanalyse ein. Dabei richtet sich die letzt der oben genannten Fragen auf die Maßnahmen zur Risikoreduktion. Das Verhalten von Menschen, die diese Einflussfaktoren verändern könnten ist Gegenstand des Projektmarketings.

### 4.1.3 Die Einflussfaktoren im Zeitverlauf

Die Einflussfaktoren die in der Umfeldanalyse ermittelt wurden wirken nicht zu jedem Zeitpunkt des Projektes gleich. Einerseits können die Einflussfaktoren über den Zeitraum des Projektverlau-

fes stärker oder schwächer werden. Andererseits können die Einflussfaktoren in ihrer Wirkung auf das Projekt in den unterschiedlichen Projektphasen von einer unterschiedlichen Stärke sein.

Die Entwicklung des Wetter ist für ein Bauprojekt in der Planungsphase von untergeordneter Bedeutung, das wenige Arbeiten außerhalb eines Gebäudes durchzuführen sind. Während der Bauphase kann eine Wetterveränderung zu eine Baustillstand führen und damit die gesamte Planung ruinieren.

Die Proteste eines Umweltverbandes gegen den Bau sind vor dem Baubeginn ärgerlich und führen zu langen Verzögerungen. Treten diese Proteste aber erst während der Bauphase eine und bewirken einen zeitweisen Baustopp, dann ist damit auch die Finanzierung des Bauprojektes gefährdet, weil die Kosten sich erheblich erhöhen. Hier kann es vorteilhafter sein die Proteste vor Baubeginn zu provozieren und zunächst eine klare Rechtslage zu schaffen, bevor mit dem Bau begonnen wird.

Diese beiden Beispiele zeigen, dass Umfeldanalyse nur dann vollständig ist, wenn die Einflussfaktoren im Zeitverlauf betrachtet werden.

Eine mögliche Darstellungsform zeigt die nachfolgende Abbildung. Für die Darstellung wird ein fertiges Projektphasenschema vorausgesetzt. Zur Vereinfachung wird hier das Vier-Phasen Modell als Grundlage gewählt. In der praktischen Anwendung sollte das Phasenmodell des jeweiligen Projektes zugrunde gelegt werden.

| | KW1 | KW2 | KW3 | KW4 | KW5 | KW6 | KW7 | KW8 | KW9 | KW10 | KW11 | KW12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Definitiosphase** | | **Planungsphase** | | **Durchführungsphase** | | | | | | **Abschlussphase** | |
| Wetter | 0 | 0 | 0 | 0 | ??? | ??? | ??? | ??? | ??? | ??? | ? | ? |
| Bürgerbewegung | -- | -- | -- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Presse | + | + | - | - | -- | -- | --- | --- | --- | --- | ?? | ?? |
| Rohstoffpreise | 0 | 0 | 0 | 0 | + | ++ | ++ | ++ | + | + | 0 | 0 |
| Zuliefererzuverlässigkeit | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - | -- | -- | --- | --- | -- | 0 |

**Abbildung 12 Umfeldfaktoren im Phasenschema**

In der Darstellung bedeutet: 0 die Wirkung ist zu diesem Zeitpunkt neutral. ? bis ??? bedeutet, dass eine Wirkung da sein wird, aber die Wirkungsrichtung nicht bekannt ist. – bis --- zeigt, dass die Wirkung negativ sein wird die Zahl der Minuszeichen steht für die Stärke der Wirkung. + bis +++ bezeichnet eine positive Wirkung.

## *4.2 Marketingziele für die Beeinflusser*

Die Umfeldanalyse hat die Problemfelder aufgezeigt, die für das Projekt relevant sind. Ein Teil der Ergebnisse dieser Umfeldanalyse ist in die *Risikoanalyse* und damit in den Projektplan in Form von konkret geplanten Aktivitäten eingeflossen. Durch die Umfeldanalyse wurden auch die Personen oder Personengruppen erkannt, die einen Einfluss auf das Projekt haben. Die Analyse der

Beeinflusser zielt jetzt darauf auf die Art des Einflusses zu bestimmen und Wege zu finden um bei diesen Personengruppen das gewünschte Marketingziel zu erreichen. Diese Einflussnahme wird auch als **Projektumfeldsteuerung** bezeichnet [ABRESCH, J.-P. (2003), S.66].

Die Marketingziele sind müssen dabei für jedes Beieinflusser-Gruppe einzeln bestimmt werden. Die Ziele richten sich nach der Ausgangssituation und der gewünschten Handlung der einzelnen Zielgruppen.

Die Beeinflusser müssen für jedes Projekt speziell aus der Umfeldanalyse ermittelt werden. Die Stakeholder sind eine Teilmenge der Beeinflusser.

### 4.2.1 Stakeholder Gruppen

Die nachfolgend aufgeführten Stakeholder-Gruppen sind in den meisten Projekten zu finden.

Die **Stakeholder** sind alle Menschen oder Personengruppen, die direkt oder indirekt von dem Projekt betroffen sind.[29] Diese Personen oder Gruppen stehen nicht zwingend in einer formalen Beziehung zu dem Projekt, sie verfügen aber direkt oder indirekt über die Möglichkeiten auf den Projektverlauf Einfluss zu nehmen [STEMPKOWSKI, R. / KOVAR, A. / JODL, H.-G. (2003), S.2]. Zu den Stakeholdern eines Projektes gehören z.B.

- **Auftragnehmer**, bzw. die Trägerorganisation. Der Auftragnehmer erhält von Auftraggeber die Aufgabe das Projekt für ihn durchzuführen. Der Auftragnehmer bekommt für die Durchführung des Projektes eine Entgeld, das zumeist höher ist als die Projektkosten. Der Auftragnehmer hat neben dem Projekterfolg ein Gewinninteresse. Er möchte im allgemeinen durch das Projekt einen Deckungsbeitrag realisieren. Er stellt zumeist die Mitarbeiter und den Projektleiter für das Projekt.
- Der **Auftraggeber** hat selbstverständlich immer ein großes Interesse an dem Projekt. Einerseits trägt er die Projektkosten, andererseits muß er häufig selber nicht unerhebliche Ressourcen für das Projekt zur Verfügung stellen. Außerdem ist er derjenige, der seine Projektziele mit der Projektleistung verwirklichen möchte. Das Projekt ist auf eine positive Einstellung des Auftraggeber angewiesen. Wenn er nicht von Beginn an und über den gesamten Projektverlauf von der Vorteilhaftigkeit des Projektes überzeugt ist und wenn er nicht von der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Projektleiters und des Projektteam überzeugt ist, besteht die große Wahrscheinlichkeit, dass das Projekt abgebrochen oder an einen anderen Auftragnehmer geben wird.
- Die **Mitarbeiter des Auftraggebers** müssen zum Teil erhebliche Beiträge zum Leistungserstellungsprozess erbringen. Außerdem ist das Projektteam in vielen Fällen auf die Informationen dieser Mitarbeiter angewiesen. Das gilt insbesondere dann wenn, die Prozesse des Auf-

[29] Zur Stakeholder-Analyse siehe auch P11

traggebers in einer Software abgebildet werden sollen oder in einem Changemanagement Prozess zu verbessern sind. Insbesondere bei Infrastrukturprojekten sind die Mitarbeiter des Kunden häufig direkt von den Effekten der Projektergebnisses betroffen. Diese Mitarbeiter müssen erst von der Vorteilhaftigkeit oder Notwendigkeit des Projektes überzeugt werden. Indirekt ist das gesamte Unternehmen des Auftraggebers betroffen, denn die Ressourcen, die für das Projekt bereit gestellt werden, stehen ihnen nicht mehr zur Verfügung. Gerade wenn ein Projekt an einen externen Auftraggeber vergeben wurde können sich einige Mitarbeiter oder Abteilungen persönlich verletzt fühlen, weil sie selber den Projektauftrag erhalten wollten oder das Projekt verhindern wollten. Im Unternehmen des Auftraggeber finden selbstverständlich eine Unzahl von informellen Gesprächen statt, die sich mit der Bewertung des extern vergebenen Projektes beschäftigen. Diese informellen Gespräche sind die Basis für die Meinungsbildung in dem auftraggebenden Unternehmen. Ist diese Meinung positiv, dann wird das Projekt entsprechend unterstützt. Ist die Meinung negativ, dann hat das Projektteam mit eine Vielzahl von kleinen Probleme und Widerständen zu kämpfen, die in der Summe wie eine Hand voll Sand in einem Getriebe wirken und das Projekt langsam ausbremsen. Selbstverständlich wird sich ein Mitarbeiter des Auftraggeber nur in seltenen Fällen öffentlich zu einer negativen Meinung zu einem Projekt bekennen. Tut er das, dann ist es zumeist bereits zu spät für das Projekt, denn der Mitarbeiter ist sich sicher, dass seine Meinung in dem Unternehmen des Auftraggebers so stark vertreten ist, dass er keine negativen Sanktionen zu befürchten hat. Wenn es zu öffentlichen negativen Meinungsäußerungen kommt, dann hat das Projektmarketing bereits versagt. Eine Sonderrolle nimmt häufig der **Betriebsrat** des Auftraggebers ein. Er muss bei vielen Projekten gehört werden. Das kann sich auch auf kleine - aus Sicht des Projektes nebensächliche - Teilergebnisse des Projektes beziehen. Wenn im Rahmen der Einführung eines neuen Maschinenparks eine Datenbank erstellt werden soll die zur Verwaltung der Mitarbeiter die geschult werden dient, dann muss der Betriebsrat in einigen Unternehmen dieser Datenbank zustimmen. Die Entscheidungen des Betriebsrates und anderer Organe des Auftraggebers sind häufig politisch und haben mit dem eigentlichen Projekt überhaupt nicht zu tun. Das Verhalten in Bezug auf Ihr Projekt ist häufig nur eine Verhandlungsmasse, die von den Interessengruppen genutzt wird um andere Entscheidungen zu beeinflussen.

- **Mitarbeiter des Auftragnehmers** sind häufig direkt von dem Projekt betroffen, weil sie als Teile des **Projektteams** im Projekt mitarbeiten müssen. Die Motivation des eigenen Projektteams ist eine der wichtigsten Aufgaben, die im Projektmanagement notwendig sind. Sie wird aber hier nicht weiter berücksichtigt. [Zur Führung von Projektteams siehe P22] Neben den Teammitgliedern - die immer als Teil der Projektstakeholder berücksichtigt werden sollten - sind aber viele andere Mitarbeiter des Auftragnehmers direkt oder indirekt von einem Projekt betroffen. Das Projektteam ist auf eine vielfältige Unterstützung angewiesen. Z.B. auf den Mit-

arbeiter der EDV-Abteilung, der kurzfristig den Server wieder ans Laufen bringt, auf dem die Projektunterlagen liegen oder auf den Hausmeister, der dafür sorgt, dass das Projektteam die Alarmanlage ausschalten kann, wenn es in einer besonders kritischen Projektphase eine Nachtschicht einlegen muss. Neben diesen kleinen, aber häufig entscheidenden Hilfeleistungen, ist auch die Einstellung vieler anderer Mitarbeiter von einem erheblichen Einfluss auf den Projekterfolg. Wenn der Mitarbeiter der Controllingabteilung den Projektbericht von der Projektleitung vorgelegt bekommt, dann ist seine Interpretation der statistischen Auswertungen häufig ausschlaggebend für die Bewilligung weiterer Mittel. Wenn der Abteilungsleiter der Rechtsabteilung dem Projekt gegenüber negativ eingestellt ist, dann wird er vielleicht die rechtliche Situation des Projektes negativ bewerten und damit den Projektabbruch empfehlen. Wenn der Assistent der Geschäftsleitung für den Projektleiter keine Sympathie empfinden, dann wird der Projektleiter vielleicht keinen kurzfristigen Termin bei der Geschäftsleitung erhalten und damit auch nicht die schnelle Entscheidung, die notwendig währe um eine Stagnation des Projektes zu verhindern. Die hier genannten Beispiele sind nur ein kleiner Ausschnitt aus der Komplexität des Gesamtsystems von Beziehungen und Abhängigkeiten in der sich ein Projektteam bewegt.

- **Abteilungen des Auftragnehmers**, die direkt oder indirekt von dem Projekt betroffen sind. Die Betroffenheit kann einerseits dadurch entstehen, dass die Abteilung Ressourcen für das Projekt zur Verfügung stellen muss. Andererseits kann eine Betroffenheit aber auch dadurch entstehen, dass von dem Unternehmen für das Projekt Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die auch von den Abteilungen gerne genutzt würden. Abteilungen des Auftragnehmer können aber auch dadurch betroffen sein, dass durch das Projekt Umstrukturierungsmaßnahmen bei der Personalverteilung notwendig werden, die nicht mit den jeweiligen Interessenlagen in Einklang stehen.
- **Behörden**, die Genehmigungen für das Projekt ausstellen müssen (z.B. Baugenehmigungen) oder Teile der Projektleistung überprüfen müssen (z.B. der TÜV).
- **Anrainer**, die sich entweder von der Leistungserstellung des Projektes belästig fühlen, weil z.B. Teile der Großanlage durch ihre Straße transportiert werden müssen oder die sich von dem Leistungsergebnis eingeschränkt fühlen, z.B. die Anwohner einer neuen Bahntrasse.
- **Nutzer**, deren Arbeits- oder Lebenssituation durch das Projekt verändert wird und die diesen Veränderungsprozess nicht in allen Fällen positiv erleben. Hierzu gehören z.B. die Nutzer einer neuen Software, für die der Lernaufwand für die Neuerung in einem sinnvollen Verhältnis zu der Arbeitserleichterung durch die neue Software stehen muss.
- **Bundes-, Landes- oder Gemeindepolitiker**, deren Interessen von dem Projekt betroffen sind oder die einfach nur in die Entscheidungsfindung mit eingebunden werden möchten. Eine Veränderung an dem Verlauf einer Bahnstrecke ist hier eines der möglichen Beispiele, aber

auch die räumliche Verlagerung einer Betriebsstätte führt häufig zur Intervention der politischen Vertreter.

- **Verbände** und Kammern haben ebenfalls in vielen Fällen ein Mitspracherecht bei einzelnen Projektteilen.
- Die **(mediale) Öffentlichkeit** wird häufig zu wenig berücksichtigt. Die öffentliche Meinung zu einem Projekt wird in wesentlichen Umfang durch die Presse bestimmt. In vielen Fällen werden die politischen Entscheidungsträger erst durch die Medien mobilisiert. Das gilt ebenso für Umweltvereinigungen und Bürgerverbände, die häufig erst durch eine negative öffentlichen Darstellung aktiviert werden und die andererseits die Medien geschickt nutzen um ihre Perspektive auf das Projekt öffentlich zu präsentieren.
- **Einkäufer des Kunden** die in der Regel von einem Mitglieder der Einkaufsabteilung des Kunden übernommen wird. Dieser Einkäufer wählt die Lieferanten aus und handelt mit diesen die Kaukonditionen aus. Die Einkäufer können unter zwei Aspekten für das Projekt relevant sein. Zum kann der Einkäufer die Leistungen des Projektes einkaufen. Dann ist er der direkte Ansprechpartner des Projektleiters wenn es um Veränderungen in den Projektkonditionen geht oder auch um eine Interpretation einer unklaren Vertragsklause. Er ist aber auch derjenige, der im Kundenunternehmen für die Einkaufentscheidung "Projekt" verantwortlich gemacht wird. Das Projektmarketing kann ihn dabei unterstützen seine Einkaufsentscheidung im Unternehmen zu rechtfertigen. Dadurch kann er zu einem Botschafter für das Projekt in dem Unternehmen des Auftraggebers werden. Der Einkäufer kann aber auch dafür zuständig sein die Güter und Dienstleistungen einzukaufen, die für die Leistungserstellung des Projektes notwendig sind. Der Einkäufer hat damit einen direkten Einfluss auf die Qualität der Leistungen, die dem Projekt als Ressourcen zur Verfügung stehen. Hat er eine positive Einstellung zu dem Projekt, dann besteht hier die Möglichkeit den Ressourcenausstattung des Projektes zu optimieren.
- **Gatekeeper** (Pförtner) haben die Rolle über den Informationsfluss in das Buying Center hinein und aus dem Buying Center hinaus [FLIEß, S. (1995), S.348]. Sie bestimmen welche Informationen weitergeleitet werden und haben einen erheblichen Einfluss auf die Bewertung dieser Informationen. Gatekeeper beeinflussen aber nicht nur das Buying Center. Sie habe in jedem Unternehmen einen wichtigen Informationssteuernden Einfluss. Da die meisten Gatekeeper über keine hervorgehobene hierarchische Stellung verfügen werden sie im Projektmarketing gerne übersehen. Der erfahren Verkäufer weis allerdings und ihren Einfluss und behandelt sie entsprechend zuvorkommend. Typische Gatekeeper sind Sekretärinnen, Assistenten der Geschäftsleitung, etc.
- **Beeinflusser** sind Mitglieder des Auftraggeber, aber auch Großkunden, Zulieferer, Berater, etc. Sie stehen in keiner direkten Beziehung zu dem Projekt und verfügen über nur über eine

sehr geringe formale Autorität. Sie haben aber die Möglichkeit Bewertungskriterien zu definieren und persönliche Werturteile abzugeben, die bei den Entscheidern gehört werden. Häufig werden sie informell gebeten eine Bewertung zu einer Person oder einem Projekt abzugeben. Ihr Einfluss ist damit subtil, aber sehr wirkungsvoll.

??das ganze zusammen gestellt als Bild der Beziehungstrukturen zur Erläuterung der nachflogenden. Sie Abbildung 1 Handchriftliche Skitze??

??Methode zur Stakeholder Analyse: Mind-Map mit Bewertung als Ausgangbasis, Bild als Abbildung erstellen und dann erklären??

Die Beziehung zu den Stakeholdern ist immer eine iterativer Prozess in dem sich die Stakeholder und das Projekt gegenseitig beeinflussen. Die Einstellung zu dem jeweiligen Stakeholder innerhalb des Projektes ist also genau so abhängig von dessen Handlungsweisen, wie die Einstellung des Stakeholders zu dem Projekt abhängig ist von der Handlungsweise der Projektmitarbeiter ihm gegenüber. Diese Wechselseite Abhängigkeit schafft eine sehr flexible Situation.

Missverständnisse, Fehlinterpretationen, Gerüchte, etc. beeinflussen das Verhältnis und schaffen in kurzer Zeit neue - und zunächst unsichtbare - Situationen.

### 4.2.2 Projektmarketing-Ziele für Stakeholder entwickeln

Eine Stakeholder-Analyse wurde bereits in Modul M3 dargestellt. Hier wurde der Grad der Betroffenheit und die Stärke des Einflusses für jeden einzelnen Stakeholder ermittelt. In der Zielanalyse-Matrix wurden die Projektziele und die Stakeholder-Ziele gegenüber gestellt. Aus diesen Analysen geht hervor welche Problemfelder von den Stakeholdern ausgehen können und welche Lösungsstrategien eventuell zu empfehlen sind. Die Ergebnisse dieser Analysen werden für die Entwicklung von Marketingzielen für jeden einzelnen Stakeholder bzw. für jede Stakeholder-Gruppe verwendet.

Grundsätzlich kann dabei zwischen **unterstützenden und gegnerischen Stakeholdern** unterschieden werden [ABRESCH, J.-P. (2003), S.70]. Zusätzlich sollten zwei weiter Kategorien für die Beeinflusser entwickelt werden: **Neutrale Einstellung** und **desinteressierte Einstellung**.

Aus der **Betroffenheitsanalyse** kann die Richtung der Einflussnahme eines Stakeholders bestimmt werden.[30] Wenn in der Betroffenheitsanalyse auch die durch die Umfeldanalyse ermittelten

[30] Zur Betroffenheitsanalyse siehe M3.

Beeinflusser aufgenommen werden, dann wird so die Richtung der Einflussnahme für alle Gruppen ermittelt.

Die Stärke der Einflussmöglichkeiten der Stakeholder kann mit der **Stärken-Schwäche-Analyse der Stakeholder** ermittelt werden.[31] Auch hier können die Beeinflusser sinnvoll ergänzt werden. Eine Möglichkeit die Ergebnisse dieser Analysen grafisch darzustellen zeigt die nachfolgende Abbildung.

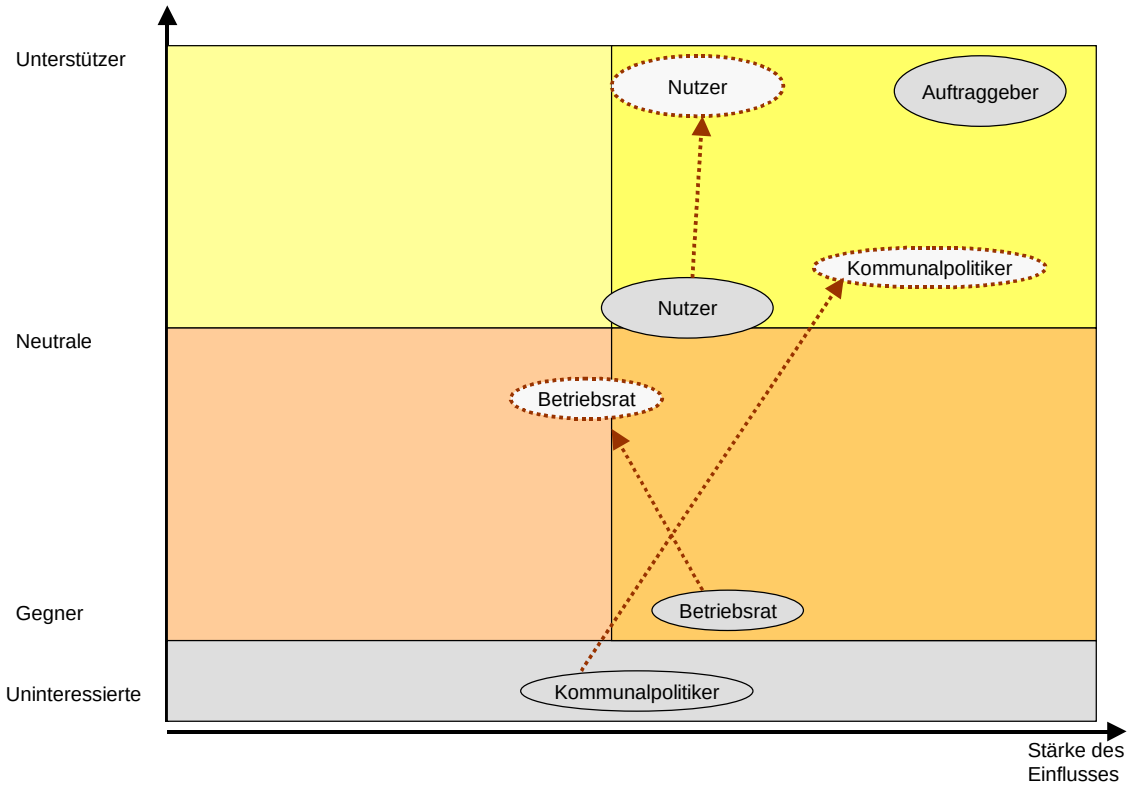



**Abbildung 13 Stärke und Einfluss der Beeinflusser**

Hier wird sowohl der aktuelle Stand der Einschätzung der einzelnen Beeinflussergruppen dargestellt, als auch die Position, die von den einzelnen Beeinflussergruppen eingenommen werden soll.

Das Feld der **Uninteressierten** ist in Bezug auf die Einstellung zu dem Projekt wertungsfrei. Ein am Projekt uninteressierter ist also weder ein Gegner noch ein Unterstützer. Der Einfluss der von ihm ausgeht kann jedoch sehr groß sein, sobald er ein Interesse an dem Projekt bekommt. Wenn zu erwarten ist, dass er zu einem Projektgegner werden kann, dann ist es besser dafür zu sorgen, dass er sich weiterhin nicht für das Projekt interessiert. Wenn eine Chance besteht, dass er zu einem Projektbefürworter wird, dann sollte durch das Projektmarketing ein positives Interesse für das Projekt geweckt werden.

[31] Zur Stärken-Schwächen-Analyse der Stakeholder siehe M3.

Aber auch alle anderen Gruppen müssen durch das Projektmarketing ständig bearbeitet werden. Projekt müssen ihrem Umfeld stets aktiv verkauft werden ABRESCH, J.-P. (2003), S.75]. Die Gegner sollten wenn möglich zu Unterstützer gemacht werden und den Unterstützern muss die Unterstützung so leicht wie möglich gemacht werden. Außerdem muss das Projekt ständig im Blickpunkt der Unterstützer gehalten werden, so dass die Unterstützung über den gesamten Projektverlauf gesichert bleibt.

Die Marketingziele "kennzeichnen die dem Marketingbereich gesetzten Imperative (Vorzugszustände), die durch den Einsatz absatzpolitischer Instrumente erreicht werden sollen." [MEFFERT, H. (1986), S.81]. Wir können analog die Projektmarketing-Ziele definieren:

Ein **Projektmarketing-Ziel** kennzeichnet die Vorzugszustände, die durch den Einsatz der Projektmarketing-Instrumente erreicht werden sollen.

Die Marketingziele leiten sich aus den Projektzielen ab. Die Projektmarketingziele sind also immer eine Untergruppe der Projektziele. Leider werden Projektmarketingziele bei der Zielanalyse nur selten berücksichtigt. Diese Ziele sind in den eigentliche Projektzielen versteckt. Damit wir Projektmarketing betreiben können müssen wir diese Ziele zunächst festlegen.

Die Projektmarketing-Ziele sind ein wesentlicher Bestandteil der Projektziele. Inhaltlich sind sie den Projektzielen zuzurechnen und als Bestandteil des Zielstrukturplanes zu verstehen. Aber: Projektmarketingaktivitäten sollen die Zielgruppe beeinflussen. Projektmarketing ist ein Akt der Manipulation. Die diesem Akt zugrundeliegenden Ziele bleiben am besten zumeist am besten im Verborgenen. Ansonsten können bei einzelnen Stakeholdern Misstrauen und Distanz erzeugt werden. Deshalb **gehören alle Dokumente zur Planung des Projektmarketings in die Mappe "Geheimdokumente" und in die private Schublade des Projektleiters** [GRABINSKI, J. (2002), S. 1].

Ein Marketingziel ist das, was durch das Projektmarketing erreicht werden soll. Hier besteht also eine **Ziel-Mittel Beziehung**.

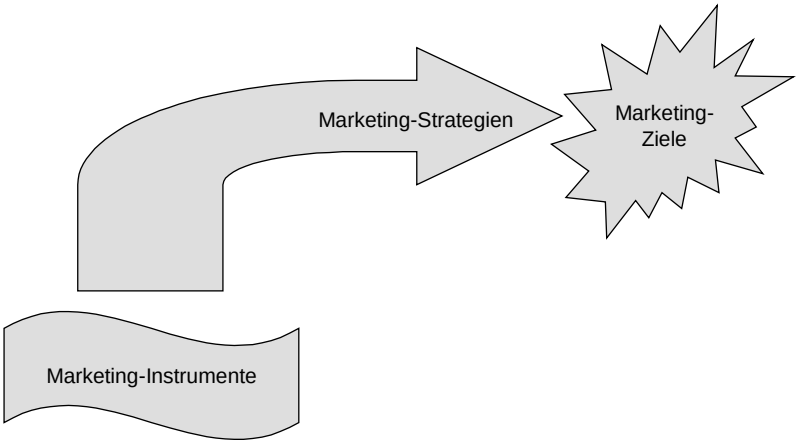



**Abbildung 14 Projektmarketing-Ziele, -Strategien und Instrumente**

Durch den Einsatz der Projektmarketing-Instrumente sollen auf dem Weg der durch die Projektmarketing-Strategien festgelegt wurde die Projektmarketing-Ziele erreicht werden.

Die Umfeldanalyse hat gezeigt, dass die Beeinflusser unterschiedliche Einstellungen zu dem Projekt haben und unterschiedliche Ziele verfolgen. Die unterschiedlichen Gruppen sollen für das Projekt unterschiedliche Aufgaben übernehmen. Es ist also nicht sinnvoll ein Projektmarketing-Ziel für alle Gruppen zu formulieren. Ausgehend von den Analyseergebnissen muss für jede Einflussnehmende Gruppe ein eigenes Marketingziel formuliert werden.

Bereits in der Darstellung in der die Stärken und der Einfluss der Beeinflusser abgebildet wurde, wurden Positionen aufgezeigt, die von den Beeinflussern nach der Durchführung von Marketingmaßnahmen eingenommen werden sollen.

Die Darstellung dieser Positionen ist aber noch recht ungenau und in seiner Exaktheit für die Definition eines Projektmarketing-Zieles nicht ausreichend. Auch bei der Definition von Marketingzielen finden die Regeln für die Definition Projektzielen Anwendung.[32]

Zur Darstellung der Projektmarketing-Ziele für die einzelnen Stakeholder ist ein Mind-Map sehr gut geeignet. Hier werden die Einflussbereiche der Beeinflusser und die Ziele, die bei den einzelnen Beeinflussern erreicht werden sollen im Zusammenhang dargestellt.

[32] Zur Definition von Projektzielen siehe M1.

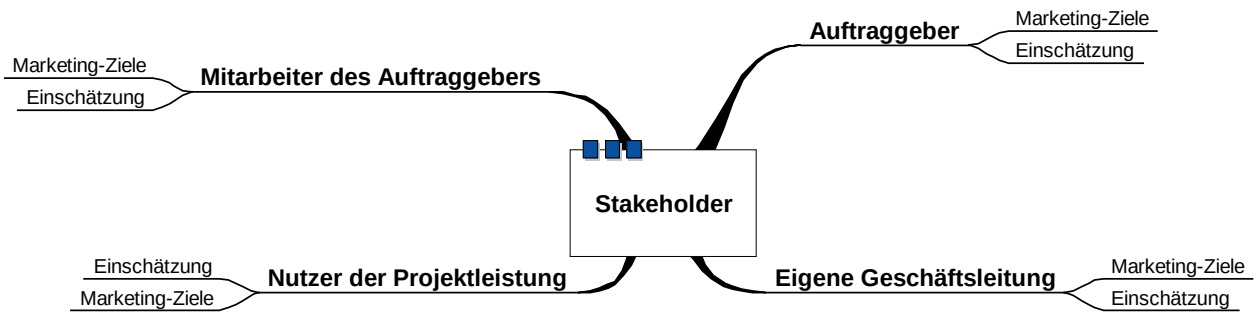



**Abbildung 15 Beeinflusser und Marketing-Ziele**

??Hier müssen die Marketingziele und die kurzbeschreibungen der Ausgangssituationen noch ergänzt werden??

### 4.2.3 Projektmarketing bei Konkurrenten und Gegnern

Projektmarketing arbeitet immer für den Kunden und zum Nutzen des Projektes. Es kann aber auch gegen Personen oder Personengruppen gerichtet werden, die gegen das Projekt arbeiten.

Es kann gezielt eingesetzt werden um das Image des Projektgegners zu zerstören oder deren Einflussmöglichkeiten auf des Projekt zu stoppen. Projektmarketing wird hier zu einem Instrument, das den Erfolg der Projektgegner verhindert.

Diese "negative" Nutzung des Projektmarketings steht nicht im Widerspruch zu der Marketingkonzeption und zur Kundenorientierung des Marketing. Die Marketinginstrumente werden so eingesetzt, dass der Kunden durch das Projekt die maximal mögliche Befriedigung seiner Bedürfnisse erlangt. Diese Handlungsweise ist nicht altruistisch, sondern notwendig, damit das Projekt ein Erfolg wird.

Ein Projekt und damit auch das Projektmarketing hat natürlich auch den Zweck die Wertelemente des Transaktionsprozesses und der Transaktion als Ganzes für den Auftragnehmer zu steigern und den Nutzen der Projektierenden zu sichern. Entsprechend richtet es sich gegebenenfalls auch gegen die Interessen des Kunden.

Aber das Projektmarketing dient in erster Linie dazu einen komparativen Konkurrenzvorteil zu erlagen. Das bedeutet zwangsweise, dass durch den Einsatz des Projektmarketings eine Überlegenheit über die Konkurrenten erreicht werden soll. Die Konkurrenten werden diese Überlegenheit nicht ohne weiteres zulassen und der Konflikt ist durch die gegensätzlichen Interessen bereits festgeschrieben. Projektmarketing ist hier in seiner gesamten Ausrichtung *contra* und es ist ein Instrumentarium, das aktiv zuungunsten von Konkurrenten und Gegnern eingesetzt wird.

Es ist zumeist unmöglich alle Menschen für ein Projekt zu begeistern. Das gilt insbesondere dann, wenn mit dem Projekt Ziele verfolgt werden, die den von Zielen von Anderen entgegen laufen. Wenn Ihr Projekt in den Abgrund gezogen werden soll, dann werden Sie zwangsweise in die an-

dere Richtung ziehen. Sie werden den Kräften eine Gegenkraft entgegen setzen und vielleicht werden Sie sich auch darum bemühen diese gegnerische Kraft auszuschalten. Die Mittel die Sie einsetzen werden entstammen immer den Instrumenten des Projektmarketing.

### 4.2.4 Wahrnehmung des Top-Managements

Kein Projekt kann erfolgreich sein, wenn ihm die Unterstützung durch das Top-Management fehlt.

Selbstverständlich wird jedes Projekt - direkt oder indirekt - vom Top-Mangement genehmigt. Selbstverständlich erhält das Top-Management regelmäßige Berichte über das Projekt. Diese Berichte werden bei großen Unternehmen undin kleinen oder mittleren Projekten in einer standardisierten Form in einem EDV-System abgegeben. [z.B. SAP] Das Top-Management erhält diese Berichte in stark aggregierte Form und vomn Controlling aufbereitet. Kleine Projekte sind in diesen Zusammenfassungen zumeist noch nicht einmal mehr als Projekt erkennbar, sondern werden unter einem anderen Posten aggregiert. Ihr Projekt ist für das Top-Management unsichtbar.

Solange in Ihrem Projekt nichts außergewöhnliches passiert, ist Ihr Projekt jetzt unsichtbar. Das Projekt bleibt auch bis zum erfolgreichen Projektabschluss in den aggregierten Daten versteckt und erscheint für das Top-Management nach dem Projektabschluss in Form eines ausgewiesenen Gewinns in der Bilanz. Es wird zu einer Zahl, die mit vielen anderen Zahlen zusammen gefasst wird. Das Top-Management nimmt das Projekt, solange es erfolgreich läuft und keine Probleme entstehen, nicht wahr, denn es ist zu sehr damit beschäftigt die Projekte zur retten, die zu scheitern drohen.

Projekte, die sich in einer Schieflage befinden, Projekte die gescheitert sind oder die der Kunde eskaliert werden für das Top-Management sichtbar. Bei diesen Projekten besteht ein direkter Handlungsbedarf und eine unmittelbare Handlungsnotwendigkeit für das Top-Management. Das Projekt ist mit einem Schlag sichtbar und im Mittelpunkt des Interesses.

Wir können daraus schließen:

| |
|---|
| Nur Projekte in einer Krise geraten ohne Zutun des Projektleiter in den Focus des Top-Managements. |

Als Projektverantwortlicher werden Sie aber zumeist nicht glücklich werden, wenn Sie in Verbindung mit einem gescheiterten Projekt in den Blickwinkel des Top-Managements geraten. Sie werden im Gegenteil versuchen genau, diesen Blickwinkel zu vermeiden.

?? Erst ein paar Mal mit einem guten Eindruck in den Blickpunkt kommen. Erst dann mit einem negativen Eindruck. Wie können wir das machen??

?? Der Weg einer roten Ampel durch die Unternehmenshierarchie??

### *4.3 Stärken-Schwächen Analyse*

Die Stärken-Schwächen Analyse wird auch als SWOT-Analyse bezeichnet.

### *4.4 Das Soziogramm als Instrument der Interaktionsbeschreibung von Menschen und Gruppen*

Variable: Macht, Persönliche Beziehung, Einstellung zum Projekt.

# 5 Projektmarketing - Strategien

Marketingstrategien sind die Wege, die wir gehen wollen um die Marketingziele zu erreichen. Strategien legen die Handlungen gegenüber einem Beeinflusser für den Projektverlauf fest. Sie sind quasi der "Langfristplan" für das Projektmarketing in Bezug auf einen Stakeholder, der Zielgruppe dieser Marketingstrategie ist. Eine Strategie für einen bestimmten Stakeholder muss über den Projektverlauf nicht konstant sein. Stakeholder haben im Verlauf eines Projekte mal mehr und mal weniger Einfluss und zu unterschiedlichen Zeitpunkten auch mehr oder weniger Interesse an einem Projekt. Entsprechend können sich eine Strategie über den Projektverlauf verändern.

??Hier das Beispiel aus dem WissScript als Abbildung 2 in den Unterlagen abgelegt. Die Grafik selber erstellen??

Es gibt vier grundsätzliche strategische Dimensionen im Projektmarketing. Zwischen diesen Dimensionen liegen verschiedene Abstufungen.

**Einbinden-ausgrenzen** bezieht sich auf die Nähe der Zielgruppe zum Projekt. Ist eine Zielgruppe dem Projekt sehr nahe, dann hat sich auf die Projektdefinition, -planung, -durchführung und –steuerung einen sehr großen Einfluss. Sie kann bei jeder Entscheidung mitreden und diese Entscheidung beeinflusse.

> **Einbinden** bedeute, dass die Zielgruppe in das Projekt eingebunden werden soll. Die Zielgruppe soll also aktiv bei dem Projekt mitmachen. Wir können diese strategische Ausrichtung auch als "Betroffene zu Beteiligten machen" bezeichnen. Die extremste Form der Einbindung habe der Projektleiter, der über alle Informationen über das Projekt verfügt und das Team leitet sowie der Projektsponsor.
>
> **Ausgrenzen** bedeutet, dass die Zielgruppe keinen Einfluss auf das Projekt erhält. Die Zielgruppe darf also weder bei Entscheidungen mit arbeiten, noch irgendeinen sonstigen Einfluss auf das Projekt erhalten. Die extremste Form der Ausgrenzung findet dann statt, wenn die Zielgruppe keine Informationen über das Projekt erhält und damit noch nicht einmal etwas über die Existenz des Projektes erfährt und wenn auch jeder Informationsfluss vollständig unterbunden ist.

**Angreifen-anpassen** beschreibt, wie sich das Projektmarketing zu den jeweiligen Standpunkte der Zielgruppe verhält.

> **Anpassen** beschreibt das Verhalten bei dem allen Ansichten der Zielgruppe zugestimmt wird und bei der jeder Vorschlag vorbehaltlos angenommen wird. Im Extremfall bedeutet es, dass jede Änderung an den Projektzielen, -plänen, -umsetzung und –

steuerungsmaßnahmen, die von der Zielgruppe vorgeschlagen werden vollständig und vorbehaltlos angenommen werden. Es bedeutet aber nicht, dass diese Vorschläge auch umgesetzt werden. Es geht also nicht darum wie sie handeln, sondern darum wie Sie argumentieren.

**Angreifen** ist genau das Gegenteil von Anpassen. Jeglicher Vorschlag der Zielgruppe wird vollständig und unmissverständlich abgelehnt. Was auch immer von der Zielgruppe vorgeschlagen wird – Sie haben ein gutes Argument, das gegen diesen Vorschlag spricht. Wenn Sie einmal zufällig kein Gegenargument haben, dann lehnen Sie den Vorschlag aus Prinzip ab. Auch hier bedeutet die Ablehnung der Argumentation nicht, dass Sie den Vorschlag nicht anschließend umsetzen. Angreifen bezieht sich nicht auf Ihre Handlung, sondern auf Ihre Argumentation gegenüber der Zielgruppe.

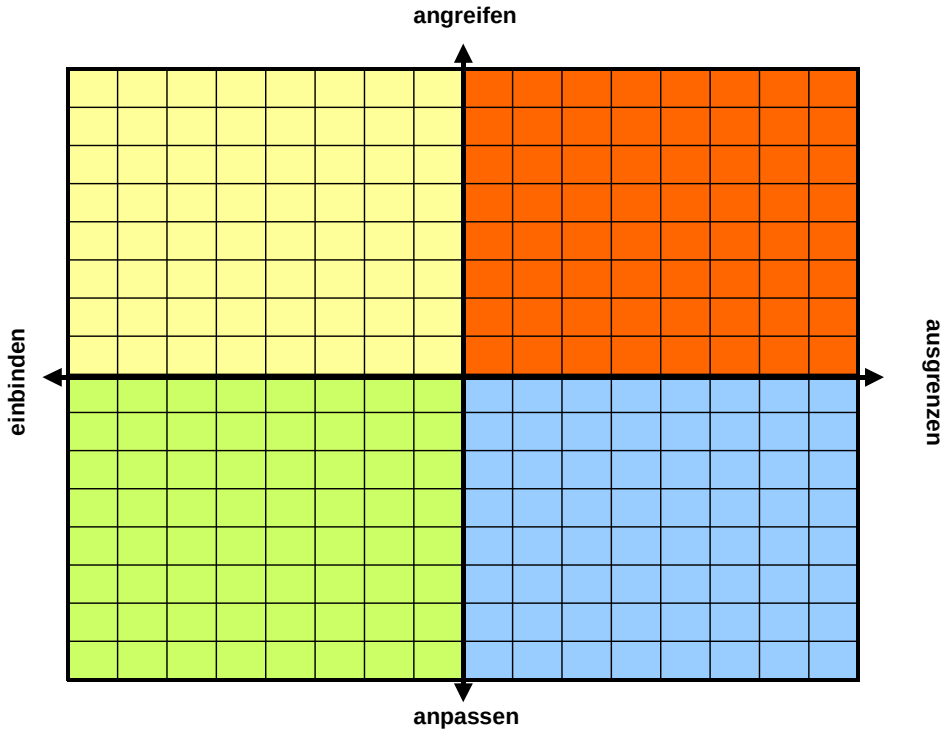
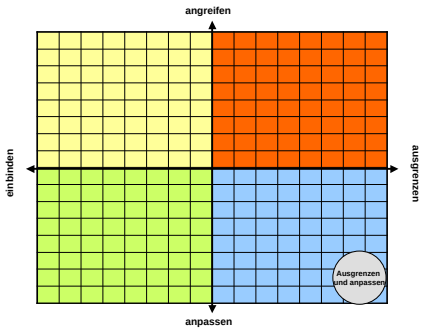


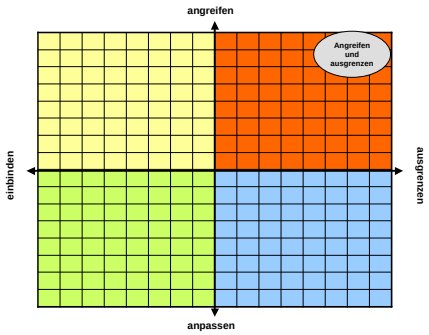

**Abbildung 16 Strategische Dimensionen des Projektmarketing**

Lassen Sie uns einige der Extermwerte der Strategien betachten.

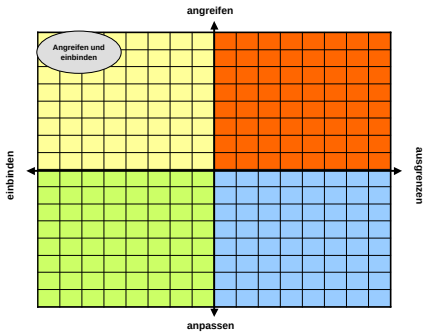



**Ausgrenzen und anpassen**: Einerseits erhält die Zielgruppe keine Informationen zu dem Projekt und es wird versucht jeglichen Einflussnahme zu verhindern. Wenn es der Zielgruppe trotzdem einmal gelungen sein sollte, etwas über das Projekt zu erfahren und die Mitglieder dieser Zielgruppe Vorschläge zur Projektgestaltung machen, dann wird diesen Vorschlägen vorbehaltlos zugestimmt.

Durch die Ausgrenzung wird verhindert, dass die Zielgruppe erfährt was in dem Projekt wirklich stattfindet. Sie hat auch keine Möglichkeit die zu erkennen ob die gemachten Vorschläge wirklich umgesetzt werden, da sie ja nicht erfährt was in dem Projekt wirklich passiert. Dadurch dass Sie jedem Vorschlag der Zielgruppe vorbehaltlos zustimmen entsteht für die Zielgruppe der Eindruck, dass das Projekt sowieso den Vorstellungen der Zielgruppe entsprechend handelt und Sie können davon ausgehen, dass sich die Mitglieder der Zielgruppe nicht weiter mit ihrem Projekt beschäftigen und vielleicht sogar die eigenen gemachten Vorschläge vergisst. Wenn sich im Nachhinein heraus stellen sollte, dass die Zielgruppe mit dem Projekt nicht einverstanden erklärt, dann sind alle Entscheidungen bereits umgesetzt und können "leider-leider" nicht mehr verändert werden. Vielleicht schaffen Sie es auf diesem Wege betroffene Anwohner von der Gründung einer Bürgerinitiative abzuhalten. Vielleicht interessiert sich die Öffentlichkeit durch diese Strategie nicht dafür was der Geheimdienst wirklich tut.

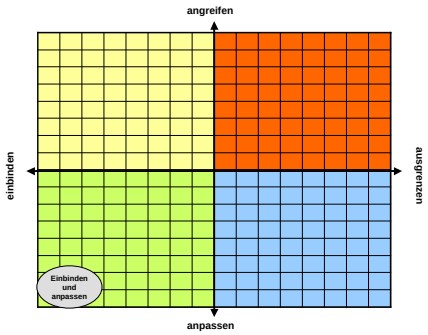



**Angreifen und ausgrenzen** ist ähnlich gelagert wie die eben genannte Strategie. Dieses Vorgehen ist aber wesentlich konfliktträchtiger. Sie enthalten der Zielgruppe jegliche Information und Einflussnahme auf das Projekt vor. Wenn aus der Zielgruppe ein Vorschlag zu dem Projekt gemacht wird, dann lehnen Sie diesen Vorschlag vollständig ab. Sie sprechen der Zielgruppe jegliche Kompetenz ab über die Inhalte des Projektes reden zu können. Sie zeigen der Zielgruppe, dass sie von dem Projekt nichts versteht und sich besser um ihre eigenen Problem kümmert. Diese Strategie kann dann erfolgreich sein, wenn die Zielgruppe einsieht, dass sie nicht von dem Projekt versteht und es den Mitglieder dieser Zielgruppe auch zu aufwendig erscheint sich mit dem Projekt auseinander zu setzen. Dadurch, dass Sie die Zielgruppe ausgrenzen erhöhen Sie ja bereits die Kosten, die der Zielgruppe entstehen wenn sie Informationen über das Projekt bekommen möchte. Durch "das Angreifen" erhöhen Sie diesen Aufwand zusätzlich. Erscheint der Zielgruppe der Nutzen, den sie aus einer Auseinandersetzung mit Ihnen ziehen kann zu gering bestehen gute Chancen, dass sich die Mitglieder der Zielgruppe nicht mehr mit dem Projekt beschäftigen.




**Angreifen und einbinden** gehört ebenfalls zu den konfliktären Strategien. Sie lassen die Mitglieder der Zielgruppe in dem Projekt mitarbeiten und beteiligen sie an den Entscheidungsprozessen und an der Projektarbeit. Aber Sie lehnen jeden Vorschlag ab, der aus dieser Zielgruppe gemacht wird. Ihr Haltung gegenüber der Zielgruppe: "Wenn sie hier mitarbeiten wollen, dann müssen Sie schon tun was wir ihnen

sage und sie verzichten auf ihre unqualifizierten Vorschläge." Auch durch dieses Vorgehen erhöhen werden die Kosten der Einflussnahme für diese Zielgruppe erhöht. Die Auseinandersetzung die sich aus der Durchsetzung der eigenen Vorschläge ergeben sind für die Zielgruppe zu groß und für die Zielgruppe besteht zusätzlich das Risiko, dass sie die Einbindung in das Projekt verlieren, wenn sie auf die Umsetzung ihrer Vorschläge besteht. Diese Strategie stellt sehr hohe Anforderungen an die Frustrationstoleranz der Zielgruppe. Aus Motivitationsperspektive handelt es sich um eine Demotivationsstrategie.




**Einbinden und anpassen** gibt der Zielgruppe in der Extremform eine vollständige Kontrolle über das Projekt. Durch die Einbindung sind die Mitglieder der Zielgruppe direkt an allen Arbeiten des Projektes beteiligt und damit auch in alle Informationsflüsse eingebunden. Gleichzeitig werden alle Vorschläge, die von der Zielgruppe gemacht werden vorbehaltlos angenommen. Die Zielgruppe kann jederzeit kontrollieren ob die von ihr gemachten Vorschläge auch umgesetzt werden. Diese Strategie kann z.B. gegenüber eine Kunden sinnvoll sein, der in dem Projekt mitarbeitet und dessen Mitarbeiter zu dem Projektteam gehören. Die Zielgruppe hat durch diese Strategie die geringsten Kosten der Informationsbeschaffung und gleichzeitig nur minimale Kosten für die Durchsetzung ihrer Ideen.

Die genannten Beispiele sind Extremwerte und ein Handeln in Extremwerten ist zumeist nicht sehr erfolgversprechend. Jede dieser Handlungsweisen hat viele Abstufungen, die für den Projekterfolg zumeist besser sind. Hier sollte nur gezeigt werden, dass auch die der Umsetzung der extremsten Ausprägungen der Strategien möglich und unter gewissen Voraussetzungen sinnvoll ist. Über die Qualität der Vorschläge der Zielgruppe wurde keine Aussage gemacht. Es kann also durchaus so sein, dass ein Vorschlag der grundsätzlich abgelehnt wird für das Projekt sehr sinnvoll ist und das ein Vorschlag der grundsätzlich angenommen und umgesetzt das Projekt in den Misserfolg treibt.

# 6 Die Instrumente des Projektmarketing

Die Projektmarketing-Strategien legen die Handlungsrichtung fest. Durch die konkrete Gestaltung der Absatzpolitischen Instrumente des Marketing entsteht die zielgruppengerechte Ausgestaltung des Projektmarketings. In den nachfolgende Kapitel werden die vier Absatzpolitischen Instrument dargestellt und die Gestaltungsparameter die für die Instrumente gewählt werden können erläutert.

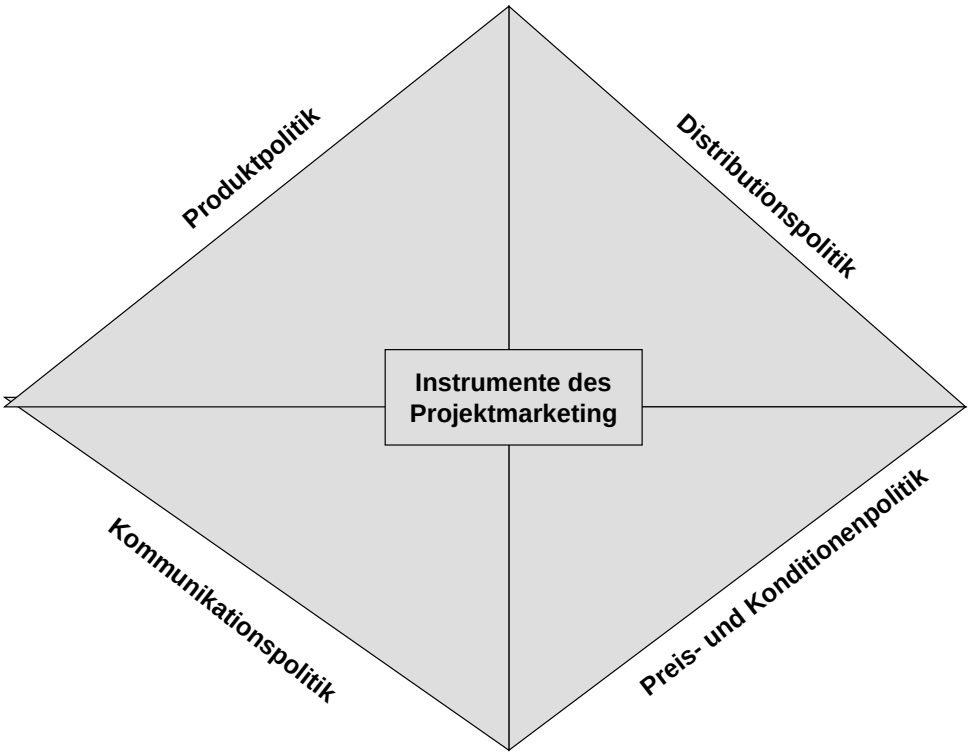



Abbildung 17 Die absatzpolitischen Instrumente

## *6.1 Produktmix*

"Ein **Produkt** ist alles, das einem Markt als Objekt der Aufmerksamkeit, zum Erwerb oder zum Konsum angeboten werden kann; der Begriff umfasst konkrete Gegenstände, Dienstleistungen, Personen, Orte, Organisationen und Ideen." [KOTLER, P. (1989), S.364]

Das Projektmarketing kann grundsätzlich als **produktbezogenes Projektmarketing** oder als **prozessorientiertes Projektmarketing** durchgeführt werden [PATZAK, G. / RATTAY, G. (1998), S. 144ff].

Bei dem **produktbezogenen Projektmarketing** wird nur die Projektleistung als Produkt vermarktet. Das produktorientierte Projektmarketing steht immer dann im Mittelpunkt, wenn die Projektleistung vermarktet werden soll. Das produktbezogene Projektmarketing ist in der hier vertretenen Auffassung des Projektmarketings nur ein Teilbereich des Projektmarketings. Es steht dann im Mittelpunkt, wenn die zukünftigen Nutzer von der Leistung überzeugt werden sollen, die durch das Projekt geschaffen wird oder wenn die Projektleistung nach ihrer Fertigstellung auf einem Absatzmarkt verkauft werden soll und bereits während der Leistungsentwicklung (also während des Projektes) ein Marketingprozess eingeleitet werden soll.

Das **prozessorientierte Projektmarketing** wird auch als integriertes Projektmarketing bezeichnet [SCHEUCH, F. / GAREIS, R. (1990), S.39]. Diese Auffassung des Projektmarketing entspricht der hier vertretenen. Unter das prozessorientierte Projektmarketing fallen alle Maßnahmen die der Vertrauensbildung, der Information und der Konsensfindung mit der betroffenen Umwelt dienen. Bei dem prozessorientierten Projektmarketing ist das Projekt als Ganzes das zu vermarktende Produkt.

Betrachten wir das Projekt als Ganzes, dann gehört zu dem Projekt:

- Die Projektleistung, also das was in der Projektkonfiguration beschrieben wurde,
- Die Projektziele, sowie der Nutzen der von dem Projekt gestiftet wird
- Der Projektplan
- Das Qualitätsmanagement, die Projektsteuerung
- Das Projektteam
- Der Projektleiter
- Der Projektauftragnehmer, bzw. das Unternehmen welches das Projekt durchführt
- Die Zulieferer, bzw. Subunternehmer des Projektes
- und alles Andere, das in weitesten Sinne zu dem Projekt gerechnet werden kann.

Das Produkt Projekt besteht damit aus einer Vielzahl von Komponenten. Wenn das Produktmodell von Kotler auf ein Projekt angewendet wird, dann können wir ein Projekt in ein Kernprodukt, ein formales Produkt und ein erweitertes Produkt einteilen.

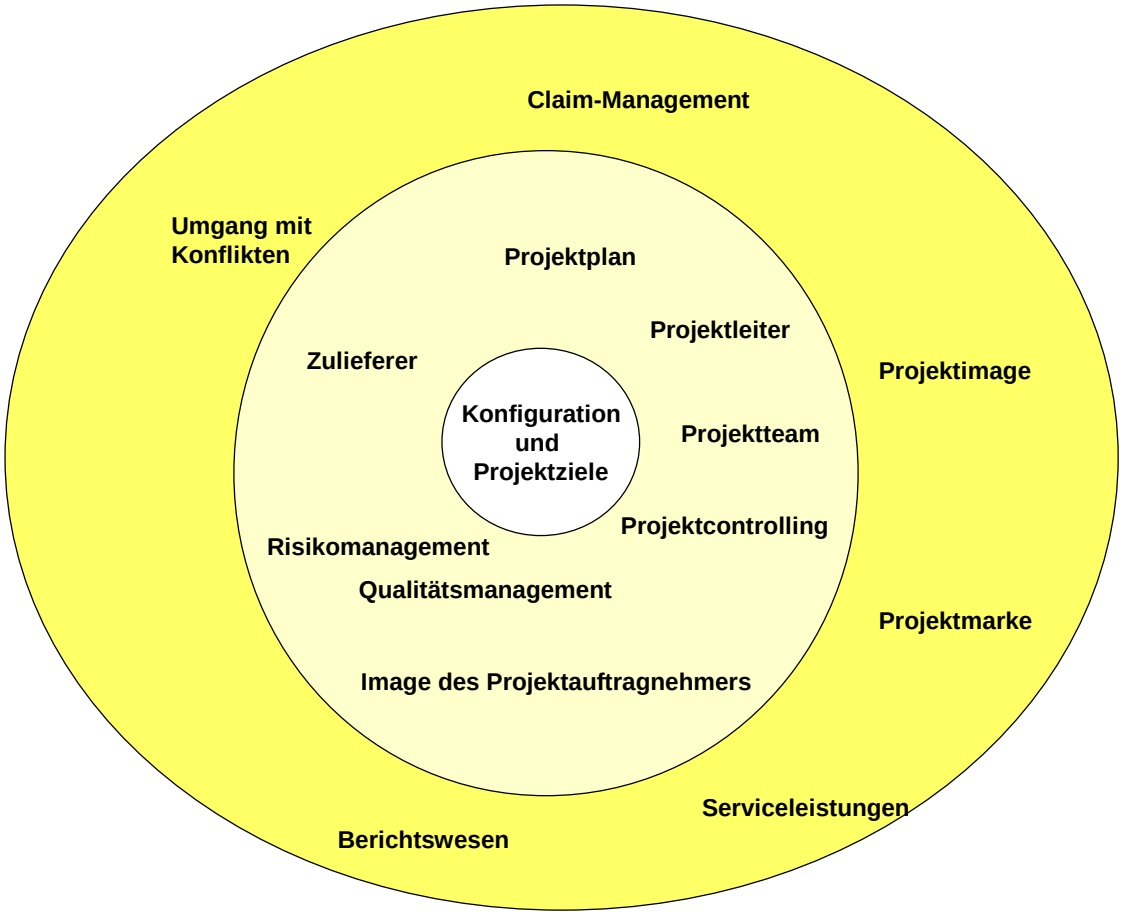



**Abbildung 18 Das Projekt als Kernprodukt, formales Produkt und erweitertes Produkt**

Das **Kernprodukt** des Projektes ist die Projektleistung, die durch das Projekt erstellt wird. Die Projektleistung wird in der Konfiguration beschrieben und in der Realisierungsphase des Projektes erstellt. Die Projektziel, die den Nutzen der durch das Projekt entstehen soll beschreiben gehört ebenfalls zu dem Kernprodukt des Projektes.

Aus Sicht der Stakeholder ist das Projekt aber mehr als nur dieses Kernprodukt. Das **formale Produkt** umfasst die gesamten Leistungen, die den Stakeholdern durch ein gutes Projektmanagement zusätzlich zur Verfügung gestellt werden. Dazu gehören ein realistischer *Projektplan*, ein *Qualitätsmanagement*, dass die Leistungserstellung transparent überwacht, ein *Controlling*, das eine Planeinhaltung überzeugend kommuniziert und ein *Risikomanagement*, das vor den Unwägbarkeiten der Umwelteinflüsse schützt. Die Stakeholder erhalten aber auch ein *Projektteam* kooperativ mit ihnen zusammen arbeitet und sie jederzeit berät und unterstützt. Einen *Projektleiter*, der jederzeit bereit ist Konflikte zu lösen und die Stakeholder jederzeit kompetent berät und in das Team so führt, das ein effektiver Leistungserstellungsprozess garantiert ist. *Zulieferer* die alle Teilkomponenten in höchster Qualität und zu den vereinbarten Konditionen liefern und einen *Projektauftragnehmer* dessen Image so gut ist, dass der Auftraggeber stolz darauf sein kann dass er dieses Unternehmen für ihn einen Auftrag durchführt.

Das **erweiterte Produkt** beinhaltet alle Äußerlichkeiten und alle Zusatzleistungen, die für die Stakeholder mit dem Projekt verbunden sind. Hierzu gehören das *Projektimage*, die *Projektmarke*, die *Serviceleistungen* die zusätzlich zu den bestehenden Vertragsleistungen erbracht werden, aber auch der Umgang mit den Stakeholder im *Claim-Management* und die Art und weise wie *Konflikte* gelöst werden. Auch die Gestaltung und Präsentation der *Berichte* an die Stakeholder und die gesamte Form der Kommunikation sind ein Teil des erweiterten Produktes.

Das Projekt als Ganzes und alle die hier genannten Teilkomponenten sind das was die Stakeholder und insbesondere der Auftraggeber durch das Projekt erhalten.

Der Projektleiter hat auch nur einen relativ begrenzten Einfluss auf die zu erstellenden Projektleistung. Die zu erstellende Projektleistung wird in der Definitionsphase eines Projektes von den Projektzielen bestimmt und mit der Projektkonfiguration eindeutig festgelegt. Entscheidend ist hier das Gremium, das die Projektziele und die Projektkonfiguration bestimmt. Die Entscheidung über die Gestaltung beider Parameter liegt extern außerhalb des Einflussbereichs von Projektleiter und Projektteam. Das Projektteam ist nur ausführendes Organ der Leistungserstellung.

Die Gestaltungsparameter die dem Projektleiter zur Verfügung stehen liegen in dem formalen Produkt und in dem erweiterten Produkt. Es liegt an ihm wie er das Risikomanagement des Projektes betreibt und ob er sinnvolle Maßnahmen zur Risikoreduktion vorschlägt. Auch konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber des Projektes ist nicht zuletzt von seinem Engagement abhängig. Die Entwicklung einer Projektmarke ist ebenfalls ein Teilbereich seines Aufgabenfeldes.

~~Die Handlungsalternativen können sich dabei auf die drei Bestandteile des Magischen Dreiecks des Projektmanagements beziehen: Auf die Qualität, die Kosten und die Zeit.~~ Die Produktpolitik wird dabei von dem Änderungsmanagement (Change Management) und dem Claim-Management übernommen. Dabei ist die Ausgestaltung des Projektvertrags und der Projektkonfiguration von grundlegender Bedeutung. Durch den Projektvertrag werden die späteren "Handlungsfreiheiten" des Projektleiters festgelegt und durch die Gestaltung der Konfiguration wird die Verhandlungsposition gegenüber dem Kunden bestimmt. Hier zeigt sich wieder: **Sie bestimmen in der Definitionsphase ob Ihr Projekt ein Erfolg wird.** Erfolg und Misserfolg des Projektes werden bereits zu Beginn eines Projektes bestimmt.

In einem Projekt, dass im Zusammenhang mit der Erstellung einer Großanlage durchgeführt wird, haben Dienstleistungen einen wesentlichen Anteil an der Gesamtprojektleistung. Hier könne zwei Arten von **Dienstleistungen** unterschieden werden [WEIBER, R. (1985), S. 10f.]:

1. **Systemdienstleistungen** müssen erbracht werden um die Funktionalität der Anlage sicherzustellen und sind ein notwendiger Bestandteil der Konfiguration.
2. **Anwenderdienstleistungen**, die zur Lösung der Auftraggeberprobleme zwar angeboten werden, die jedoch keinen Einfluss auf die Funktionalität der Anlage habe und deshalb aus akqusitorischen Gründen angeboten werden. Dazu können z.B. die Unterstützung bei der Suche nach einem Kreditgeber gehören, eine Unterstützung bei der Prozessoptimierung des Kunden oder eine Beratung. Diese Anwendungsdienstleistungen sind auch eines der Instrumente, die in der Produktpolitik des Projektmarketing eingesetzt werden können um bei dem Auftraggeber einen zusätzlichen Mehrwert zu schaffen.

### 6.1.1 Das Projekt als Produkt markieren

#### 6.1.1.1 Der Projektname

#### 6.1.1.2 Das Projektlogo

#### 6.1.1.3 Kickoff-Meeting

Der Begriff des Kickoff-Meetings wird in der Projektmanagement Literatur so vielfältig verwendet, dass es mehr oder weniger unmöglich ist eine einheitliches Begriffsverständnis zu finden. In vielen Fällen ist das Kickoff-Meeting das Meeting, dass den Projekstart kennzeichnet und mit dem Projektteam beim Auftragnehmer stattfindet.

Hier geht es um das **Kickoff-Meeting, das für die Mitarbeiter des Kunden** durchgeführt wird. Auf diesem Meeting werden die Mitarbeiter des Auftraggebers, bzw. die Menschen informiert, die von dem Projektergebnis direkt betroffen sind, bzw. dieses Projekt unterstützen sollen. Durch dieses Meeting wird das Projekt den Kundenmitarbeitern zur Kenntnis gebracht und die Unterstützung des Auftraggeber signalisiert.

Wer sollte anwesend sein?

Was sollte fertig sein?

Auf dem Kickoff-Meeting sollten die Vision des Projektes, die **Projektidentität**, die gegenwärtigen und die zukünftigen Rahmenbedingungen dargestellt werden. Kurz die Ergebnisse der Analyse für die gegenwärtige Organisation und die Richtung in die das Projekt das Unternehmen bringen soll, sowie die Gründe dafür, das dieser Weg gegangen werden muss. Das schafft für die Be-

troffenen und Projektbeteiligten einen Orientierungsrahmen in der Phase der Unsicherheit [FRIEß, P. / SCHMIDT, A. (1999), S. 4]

Wie geht man mit Gerüchten um, die schon vorher im Unternehmen kursieren? Die Gerüchte ansprechen und widerlegen. Wenn Sie diese Gerüchte im Raum stehen lassen, wird immer vermutet werden, das an diesen Gerüchten doch mehr als nur ein Kern Wahrheit zu finden ist.

Neben dem Kickoff-Meeting ist ebenfalls eine **Abschlusszeremonie** zu empfehlen. Diese Veranstaltung dient dann dazu die Mitarbeiter, die mit dem Projektergebnis arbeiten sollen "ins Boot zu holen". Diese Veranstaltung ist also genau auf die Menschen ausgerichtet, die mit dem Projektendergebnis leben und arbeiten müssen.

Wer soll hier anwesend sein?

Unterscheiden von der Team-Abschlussveranstaltung?

Wann sollte diese Veranstaltung durchgeführt werden?

#### 6.1.1.4 Was ist das Produkt und wie kommunizieren wir über das Produkt?

Die Produktpolitik richtet ihren Blickwinkel auf die Gestaltung der Produktkonfiguration. Das ist aber nur die eine Seite der Perspektive. Mindestens so wichtig ist die "optische Gestaltung" des Produktes in den Augen des Betrachters.

Hier kommt es nicht darauf an welche Leistung durch das Projekt erstellt wird. Wichtig ist, was die Menschen glauben, das durch das Projekt erstellt wird. Ihre Aufgabe besteht darin das Glauben der Menschen in die gewünschte Richtung zu lenken.

[Sie finden das unmoralisch. Das ist es, wenn Sie unmoralisch als "ohne Moral" verstehen. Das bedeutet: In dieser Handlungsweise ist kein moralisches Handeln berücksichtigt. Es bedeutet nicht, das Sie gegen die Moral handeln und gegen die Interessen der Betrachter Ihres Projektes. Die Projektleistung kann durchaus zum Vorteil der jeweiligen Zielgruppen geschaffen werden. Es geht hier nicht um Vor- oder Nachteile für eine bestimmte Gruppe. Es geht darum eine bestimmte Perspektive zu schaffen.]

Also: Welche Leistung wird durch Ihr Projekt erstellt?

Bauen Sie eine Brücke - oder schaffen Sie eine Verkehrsweg, der allen Menschen der Region nützt?

Führen Sie eine neue Software ein - oder verbessern Sie die Arbeitssituation der Mitarbeiter Ihres Kunden?

Es ist immer eine Frage der Persektive auf die der jeweilige Betrachter einnimmt. Es liegt an Ihnen diese Perspektive zu steuern und so zu Verändern, dass Ihr Projekt in den Augen des Betrachtes attraktiv, oder zumindest ungefährlich erscheint.

☐ Die Projektleistung in den Augen des Projektteams

Kein Mensch tut gerne etwas unsinniges. Wenn Ihre Teammitglieder von dem Sinn der Arbeit die geleistet wird überzeugt sind, können engagieren Sie sich für das Projekt. Die Motivation wird dann noch einmal steigen, wenn die Projektleistung einem höheren Ziel dient - wenn sie als moralisch-ethischen Werten dient.

[Kein Soldat geht in den Krieg und lässt sich erschießen, weil er das so nett findet oder weil er dafür bezahlt wird. Er tut es aber gerne, wenn er davon überzeugt ist seinem Land, seinem Gott oder seinem (bewunderten) König zu dienen. Söldnerheere - das zeigt die Geschichte - sind im Gegensatz dazu relativ unmotiviert, neigen zur Rebellion und zum frühzeitigen Rückzug.]

☐ Die Projektleistung in den Augen des eigenen Unternehmens

Ein Projekt wird nur dann nicht abgebrochen, wenn der Aufwand für das Projekt niedriger ist, als der erwartete (langfristige) Nutzen. Alle anderen Projekte werden abgebrochen.

Jedes Unternehmen besteht aus verschiedenen Menschen und unterschiedlichen Gruppen mit divergierenden Interessen. Je mehr Menschen an den Nutzen Ihres Projektes glauben, je größer wird die interne Unterstützung für Ihr Projekt sein. Ihr Projekt kostet viele Menschen in Ihrem Unternehmen sehr viel. Hier ein paar Beispiele:

•Die Abteilungsleiter, die Ihnen Ihre Teammitglieder zur Verfügung stellen verzichten auf die Arbeitsleistung, die diese Teammitglieder sonst für die Abteilung erbringen würden.

•Andere Projektleiter verzichten auf die Ressourcen, die Ihrem Projekt zur Verfügung stehen und die sonst für die anderen Projekte genutzt werden könnten.

•Mitarbeiter, Unternehmer und Aktionäre verzichten auf die Einkommenserhöhung die möglich währ, wenn die Gelder nicht für Ihr Projekt ausgegeben würde.

Ihr Projekt ist, wie diese Beispiele zeigen für viele eine Belastung. Sie müssen begründen warum diese unterschiedlichen Gruppen diese Belastungen weiterhin ertragen sollen.

☐ Die Projektleistung in den Augen des Kunden

Sie können davon ausgehen, dass es Ihrem Kunden keine Freude bereitet Ihr Projekt zu bezahlen. Er ist hat auch keinen wirklichen Spaß daran Sie bei der Erstellung Ihrer Projektleistung zu unterstützen. Das bedeutet für ihn einen Aufwand und er kann seine Zeit sinnvoll mit anderen Tätigkeiten füllen.

Er unterstützt Ihr Projekt nur, wenn der Nutzen, den er sich von dem Projekt verspricht größer ist, als der Aufwand, den ihn dieses Projekt kostet. Er wird die Unterstützung für dieses Projekt jederzeit abbrechen, wenn er den Eindruck gewinnt, dass das Verhältnis von Aufwand und Nutzen nicht mehr stimmt.

- Ihr Aufgabe besteht darin dem Kunden das für ihn positive Verhältnis von Aufwand und Nutzen vor Augen zu halten.
- Nur so können Sie Sich die positive Unterstützung Ihres Kunden erhalten.
- Das ist auch die Voraussetzung, für das Aufrechterhalten der Zahlungsbereitschaft des Kunden für Ihr Unternehmen.
- Es ist auch der beste Weg um Konflikte mit dem Kunden nicht entstehen zu lassen.

Sie sind also gezwungen dem Kunden die Vorteile Ihres gemeinsamen Projektes immer wieder neu aufzuzeigen. Es gibt keinen anderen Weg für Sie. Wenn der Kunde die Vorteile vergisst, dann sind die Tage Ihres Projektes gezählt.

#### 6.1.1.5 Informationspolitik vor dem Kickoff-Meeting

Das Kickoff-Meeting markiert den offiziellen Projektstart für die Mitarbeiter des Kunden, bzw. die von dem Projekt betroffenen, die zu diesem Meeting eingeladen werden.

Projekte und insbesondere Organisationsprojekte oder Change-Management-Projekte habe aber eine gewissen Vorlaufzeit, bis ein solches Kickoff-Meeting durchgeführt werden kann. Diese Projekte starten mit zumeist mit einem vagen Gefühl des Auftraggebers, das etwas verändert werden muss. Dann sind umfangreiche Vorarbeiten und Analysen notwendig um die notwendigen Schwachstellen zu erkennen.

Aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter tauchen komische Menschen an dem eigenen Arbeitsplatz auf und stellen seltsame Fragen. Alleine die Vorarbeiten und die Analyse löst bei den Mitarbeitern, die in Unkenntnis gelassen werden eine Vielzahl von Befürchtungen und Vermutungen aus, die sich zu Gerüchten verdichten. [Seien Sie sich bewusst: Die Mitarbeiter glauben Ihnen nie, das Sie selber auch noch nicht wissen wohin die Reise gehen soll. Die Mitarbeiter werden immer befürchten, dass das Ziel der Reise so negativ ist, dass Sie keinen Mut haben darüber zu reden.] Sie haben nur dann eine Möglichkeit diesen Gerüchten entgegen zu arbeiten, wenn Sie vorab eine umfassende schriftliche Information heraus geben und die Mitarbeiter umfassend über die ja bisher nur sehr generisch definierten Zielen zu informieren. Das Kickoff-Meeting hat dann die Funktion diese vorab entstandenen Gerüchte vollständig zu zerstreuen.

Ihre Aufgabe besteht aber schon vor dem Kickoff-Meeting darin die Grundidee für das vielleicht entstehende Projekt zu kommunizieren und zumindest die Vision die hinter dem Projekt stehen könnten aufzuzeigen. Sie werden es auch auf diesem Wege nicht verhindern können, dass böses

vermutet wird. Aber wenn Sie mit dem Projekt im geheimen beginnen wird auf jeden Fall böses vermutet werden. Bis zum Kickoff-Meeting sind dann so viele negative Gerüchte und Vermutungen in Umlauf, dass der positive Effekt, der eigentlich von dem Kickoff-Meeting ausgehen sollte verpufft, weil sich die Gerüchte zu sehr verdichtet haben. [Haben Sie bereits in früheren Zeiten das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter missbraucht, dann brauchen Sie aber auch bei dem bestgestalteten Kickoff-Meeting nicht damit zu rechnen, dass Ihnen keine Hintergedanken unterstellt werden.]

#### 6.1.1.6 Die Projektvision

Wenn Du Menschen dazu bringen willst ein Schiff zu bauen, dann schaffen in Ihnen den Traum von den ewigen Weiten des Ozeans ??von wem ist das? Der Spruch geht auch nur so ähnlich??

#### 6.1.1.7 Projektkultur

#### 6.1.1.8 CC, CI und CD in Projekten

### 6.1.2 Die Gestaltung der Konfiguration

Der Projektleiter hat also eigentlich keinen Spielraum bei der Erstellung Projektleistung, bzw. er hat zwei Möglichkeiten. Entweder er erstellt die in der Basiskonfiguration festgelegte Leistung, wie vom Auftraggeber (Kunde oder Vorgesetzter) gefordert oder sein Projekt wird ein Misserfolg. Wir erinnern uns: Ein erfolgreiches Projekt ist dadurch gekennzeichnet, dass es die geforderte Projektleistung erstellt, die in der Konfiguration bestimmt wurde und das in der vereinbarten Zeit und mit dem vereinbarten Budget, das im Basisplan festgelegt wurde.

Der Projektleiter hat als lediglich einen sehr geringen Spielraum. Gewissen Einflussmöglichkeiten sind aber trotzdem vorhanden. Nachfolgend werden einigen der bestehenden Handlungsalternativen für die Gestaltung der Projektleistung aufgezeigt.

Natürlich sollte die Konfiguration die zu erstellende Projektleistung immer vollständig beschreiben. Natürlich sind die nachfolgend dargestellten Handlungsmöglichkeiten, die bei einem guten Projektmanagement die Ausnahme bilden sollten. Eine unvollständige Konfiguration ist immer die beste Voraussetzung für die Extremform eines Konfliktes in unserem Wirtschaftssystem - dem juristischen Prozess.

Wenn Sie sich also dafür entscheiden mit dem nachfolgend dargestellten Instrumentarium zu spielen, dann tun Sie es bitte bewusst und im Bewusstsein, dass Sie mit dem Feuer spielen und reden Sie vorher mit Ihrer juristischen Abteilung.

#### 6.1.2.1 Reduzierte Konfiguration

Eigentlich sucht der Auftraggeber nach einer optimale Leistung, die dazu dient seine Ziele zu erreichen. Leider hat der Kunde häufig nicht die Mittel um eine optimale Lösung zu bezahlen oder er ist einfach nicht bereit die entsprechenden Mittel bereit zu stellen. Damit überhaupt ein Auftrag zustande kommt und der Kunde zumindest eine Teillösung erhält, wird die teure optimale Konfiguration auf eine "kleiner Lösung" reduziert, die nur einen Teilbereich der notwendigen Funktionalität hat.

Eine reduzierte Konfiguration kann also als Vorteil für den Kunden verstanden werden, der sonst keine Problemlösung bekommen würde. Leider sind vielem Menschen die in Projekten arbeiten sehr stark technisch orientiert und versuchen die optimalste Problemlösung zu entwickeln. Wenn der Auftraggeber nicht in der Lage oder bereit ist die notwendigen Mittel zur Verfügung zu stellen,

- dann sind sie unzufrieden und äußern diese Unzufriedenheit auch gegenüber dem Kunden. Der Kunden wird durch diese Dauerkritik an der Konfiguration ständig mit dem "Konfigurationsmangel" konfrontiert. Er lernt, dass die Projektleistung, die er sich gerade noch leisten kann von minderer Qualität ist. Die kommunizierte Produktpolitik kann dann formuliert werden als: "Das was wir hier machen ist zwar für nichts nützlich, aber wir machen es trotzdem. Wenn unser Kunde das will, dann ist er es selber schuld". Die Folgen: Der Kunde und dessen Mitarbeiter werden bereits während des Projektes zunehmend mit der Projektleistung unzufriedener. Sie entwickeln bis zum Ende der Leistungserstellung bereit eine negative Einstellung zu dem Projektergebnis. Es gibt keinen besseren Weg um eine **negative Produktpolitik** zu betreiben. Der erfolgversprechendere Weg besteht darin den Kunden bei der Konfigurationsentwicklung auf die möglichen Problemfelder schriftlich aufmerksam zu machen und ihm dann regelmäßig auf die Nutzungsmöglichkeiten aufmerksam zu machen, die er bekommt und die fehlenden Nutzungsmöglichkeiten nicht mehr zu erwähnen.[33]

- dann versuchen sie trotzdem die optimale Konfiguration zu erstellen. Sie führen also Veränderungen durch, die der Kunden nicht bestellt hat und auch nicht bezahlen möchte. Sie verhalten sich als "Löffelvergolder". Die Kosten für dieses Löffelvergolden entstehen wenn das Projekt nach Aufwand bezahlt wird beim Kunden an. Dieser wird die größere Funktionalität die er nicht bestellt hat und die er auch nicht bezahlen möchte nicht positiv bewerten. Wenn das Projekt ein Festpreisprojekt ist, dann entstehen die Kosten bei dem Unternehmen das die Projektmitarbeiter beschäftigt. Das führt automatisch zu einer Reduzie-

[33] Sollte das Controlling erkennen lassen, dass das Projekt doch preiswerte durchgeführt werden kann als erwartet oder sollte sich die wirtschaftliche Situation des Kunden positiv verändern, dann besteht immer noch die Möglichkeit ein Funktionserweiterung durch den Projektleiter vorschlagen zu lassen.

rung des Projektdeckungsbeitrages. In letzter Konsequenz gefährdet der Mitarbeiter nur seinen eigenen Arbeitsplatz, denn ein Projekt, dass keine Gewinne erwirtschaftet kann auch keine Löhne bezahlen. Erhöht er damit die Kundenzufriedenheit? Vielleicht. Er erhöht die Kundenzufriedenheit, wenn der Kunde merkt, dass mehr geliefert wurde als bestellt wurde. Dieses Geschenk einer verbesserten Konfiguration muss also kommuniziert werden. Durch die Wahrnehmung dieses Geschenks wird ein Tür geöffnet, die nur schwer geschlossen werden kann.

- Der Kunde wird hungrig und bekommt den Bedarf nach mehr Geschenken. Die Hoffnung, doch noch eine optimale Konfiguration zu dem vereinbarten Preis zu erhalten entsteht. Könne Sie diese Tür wieder schließen?
- Der Kunde wird misstrauisch. "War der vereinbarte Preis zu hoch, so dass Geschenke möglich sind?" Sie erhöhen damit die Unsicherheit des Kunden und unsichere Kunden sind niemals zufrieden.

Eine reduzierte Konfiguration zu verbessern zu erweitern ist nur dann sinnvoll, wenn die Verantwortung dafür, dass die Konfiguration "zu klein geworden ist" bei dem Projektteam liegt, weil hier technische Fehler gemacht wurden. Dann muss die Konfiguration erweitert werden, weil die Projektabnahme gefährdet ist und der Kunde spätestens während der Projektnutzung Garantieansprüche geltend machen wird.

#### 6.1.2.2 Unvollständige Konfiguration

Der Kunden möchte eine Problemlösung, die garantiert, dass seine Ziele erreicht werden. Insbesondere bei technisch komplexen Projekten fehlt ihm aber zumeist das Know-how um zu erkennen, ob die von ihm selber entworfene oder die vom Projektteam vorgeschlagene Konfiguration ausreicht um seine Projektziele zu erreichen. Das Projektteam verfügt hier zumeist über einen Wissensvorsprung. Diesen Wissensvorsprung kann es opportunistisch nutzen, wenn es dem Projektauftraggeber eine unvollständige Konfiguration abzeichnen lässt.

Der Projektauftragnehmer kann dann im Projektverlauf feststellen, dass eine umfangreiche Erweiterung der ursprünglichen Konfiguration notwendig ist. Der Projektauftragnehmer hat in dieser Situation nur die Möglichkeit eine nicht zielführende Konfiguration zu akzeptieren und damit die gesamte Projektinvestition als Sunk Investion zu betrachten oder die Erweiterung zu akzeptieren und damit auch die zusätzlichen Kosten aufzubringen.

Dieses Vorgehen ist einer guten Zusammenarbeit nicht zuträglich und die Zahlungsbereitschaft des Kunden steigt durch dieses opportunistische Verhalten des Projektauftragnehmer nicht.

Möglich ist dieser Weg immer dann, wenn eine vollständige Konfiguration vorgeschlagen wurden und der Kunden auf eine unvollständige Konfiguration besteht. Natürlich wird der Kunde versuchen den Projektleiter zur Verantwortung zu ziehen. Der Projektleiter und der Projektauftragnehmer ist nur dann auf der sicheren Seite, wenn er schriftlich nachweisen kann, dass er den Kunden auf die Unvollständigkeit der Konfiguration hingewiesen hat. Kann er diesen Beweis nicht erbringen, dann wird auch vor Gericht entschieden, dass der Auftragnehmer seiner Beratungsverpflichtung nicht nachgekommen ist.

In der Realität ist die Unvollständigkeit einer Konfiguration aber nicht so leicht nachweisbar. Dieser Beweis ist nur dann eindeutig, wenn das Projektergebnis zur Problemlösung gänzlich ungeeignet ist. Ein "halbwegs geeignet" reduziert das Problem erheblich. Insbesondere bei Projektleistungen, die einen hohen Dienstleistungsanteil haben, wird es schwer sein den Beweis zu erbringen, dass eine Leistung vollkommen ungeeignet ist.

In der Projektpraxis zeigt sich immer wieder, dass ein Anbieter der einem Kunden eine vollständige und zielführende Konfiguration vorschlägt den Zuschlag in der Ausschreibung nicht bekommt, weil sein Angebot zu teuer ist. Obwohl der Kunden der den billigen Anbieter gewählt hat im Projektverlauf mit teuren Erweiterungen konfrontiert wird, die er akzeptieren muss und die häufig die Kosten des ursprünglich "teuren Anbieters" übersteigen, lernt er nicht. Er wählt in der nächsten Ausschreibung wieder den gleichen billigen Anbieter, der die bekannte Strategie erfolgreich wiederholt.

#### 6.1.2.3 Teilleistungen

Teilleistungen sind insbesondere bei Projekten die eine Laufzeit von mehreren Geschäftsjahren haben eine sinnvolle Produktstrategie. Teilleistungen anbieten bedeutet, dass aus einem komplexen Produktsystem, das der Kunde zur Problemlösung benötigt ein eigenständig arbeitendes Subsystem oder Modul heraus gegriffen, angeboten und erstellt wird. Wenn im nächsten Jahr ein neues Budget zur Verfügung steht, dann wird ein weiteres Modul erstellt. Der Kunde erhält so von Wirtschaftzeitraum zu Wirtschaftszeitraum eine Erweiterung der Funktionalität bis er nach mehreren Zyklen die komplette Problemlösung in seinem Unternehmen implementiert hat.

Die Entwicklung von Teilleistungen setzt aber voraus, dass ein in sich geschlossenes Konzept für das Gesamtsystem existiert. Die Konzeptionskosten und der Konzeptionszeitraum ist bei solchen komplexen Produkten sehr groß. Wichtig ist es bei der Entwicklung der Module eine Erweiterbarkeit direkt mitzuplanen und die einzelnen Module so zu gestalten, dass sie von vorne herein die Kapazität haben, die für die Bewältigung der Leistungsmenge des angestrebten Systems ausreichen.

#### 6.1.2.4 Zusatzleistungen

Zusatzleistungen sind Geschenke an den Kunden. Diese Zusatzleistungen können natürlich nur dann erbracht werden, wenn der Deckungsbeitrag des Projekte groß genug ist.

Genau hier liegt aber ein Problem. Natürlich freut sich jeder Kunde über zusätzliche Geschenke. Neben dieser Freude kann aber auch der Verdacht entstehen, dass der vereinbarte Preis so teuer war, dass der Auftragnehmer eine schlechtes Gewissen hat und zum Ausgleich desselben diese Geschenke macht.

Bei einer unüblichen Überschreitung der kostenlosen Zusatzleistungen entsteht schnell der Verdacht, dass eine Nachverhandlung des Preises für den Kunden erfolgversprechend sein kann.

Andererseits gibt es Kunden, die in einem laufenden Projekt ständig kostenlose Zusatzleistungen fordern oder davon ausgehen, dass Projektleiter und Projektteam – wenn sie schon einmal im Hause sind – als kostenlose Berater für alle Lebenslagen genutzt werden können. Dieses Verhalten ist immer dann problemlos, wenn die geleisteten Arbeitstunden in Rechnung gestellt werden können. Wenn es sich um ein Festpreisprojekt handelt, dann müssen

- diese Zusatzleistungen von vorne herein in die Kalkulation eingerechnet werden oder
- sie dürfen nicht erbracht werden.

Wenn das Projekt Out off Time oder Out off Budget läuft, hat der Kunde im allgemeinen Vergessen, dass diese Zusatzleistungen erbracht wurden oder dass diese nicht in der Konfiguration standen oder er ging selbstverständlich davon aus, dass diese aus Freundlichkeit erstellt wurden und darum kostenlos sind. Wenn Sie kostenlose Zusatzleistungen erbringen, dann sorgen Sie wenigstens dafür, dass der Kunde diese auch als solche wahrnimmt. Es gilt: Tue gutes und rede darüber. – Und dokumentiere diese Zusatzleistungen für das Claim-Management. In jedem Projekt treten einmal Probleme auf. Ein gewisser Vorrat an Guthaben beim Kunden kann dann von Vorteil sein.

Auch zur Wiedergutmachung von eigenen Fehler sollte in dem Projektbudget für den Kunden unsichtbare Rücklagen vorhanden sein. Diese Rücklagen können erst aufgelöst werden, wenn die Endabnahme des Kunden und die Garantiezeit abgelaufen ist. Solange der Kunde eine Möglichkeit hat Nachforderungen zu stellen müssen diese Rücklagen aufrecht erhalten werden. Hier findet eine zeitliche Verschiebung des Risikos statt. Der Kunde kann durch ein geschicktes opportunistisches Verhalten die Leistung die er erhält maximieren. Er veranlasst Sie die Rücklagen als Geschenke auszuschütten, indem er simuliert, dass er mit der Projektleistung zufrieden ist. Wenn Sie diese Rücklagen ausgeschüttet haben stellt er die gesammelten Nachforderungen.

Häufig wird dieses Vorgehen gewählt, wenn der Kunde weis, dass diese Rücklagen existieren. Der kluge Projektleiter antworten auch nach dem zehnten Bier beim gemütlichen Zusammensitzen auf die Kundenfrage: "Sagen Sie mal, Sie haben doch noch etwas Luft in der Kalkulation?" grundsätzlich mit "Nein".

#### 6.1.2.5 Reduzierung der Konfiguration zur Planeinhaltung

Am Anfang wird viel versprochen. Alle Menschen gehen an das Projekt optimistisch heran. Kunden und Stakeholder haben sehr viele Wünsche, die alle durch das Projekt verwirklicht werden sollen. Mit zunehmendem Projektfortschritt wird die Zeit knapp und das Budget wird kleiner. Der Auftragnehmer besteht darauf, dass die Projektlaufzeit nicht überschritten wird und das Budget einzuhalten ist. Also wird versucht die Konfiguration ohne einen Change-Management Prozess zu ändern und so das Einhalten des Planes zu garantieren.

Dieses Vorgehen findet sich häufig in der Praxis und es gibt Unternehmen bei denen dieses Vorgehen zu dem selbstverständlichen Verhalten der Projektleiter gehört. Dieses Verhalten ist immer dann akzeptabel, wenn es sich:

a) um interne Projekt handelt, denn hier ist das Risiko eines Prozesse relativ gering.

b) um Projekte handelt, bei denen die Konfiguration nicht fest definiert wurde, sondern von allen Beteiligten nur als unverbindliche Absichtserklärung verstanden wurde – was bei externen Projekten aus Kundensicht äußerst selten ist.

c) wenn der Projektauftragsgeber es nicht merkt, weil das Qualitätsmanagement diesen Bereich des Projektes nicht überprüft. Wenn diese Option offen gehalten werden soll, dann muss das bei der Gestaltung des Qualitätsplanes berücksichtigt werden.

d) wenn die Funktionalität für die Nutzung der Projektleistung vollkommen irrelevant ist. Hier ist aber zu beachten, dass eine Funktionalität, die für das Projektteam irrelevant erscheint für den Kunden von größter Bedeutung sein kann.

e) wenn der Auftraggeber einen umfangreichen Wartungsvertrag abgeschlossen hat und die "Erweiterung" im Rahmen der Wartung leicht erstellt werden kann.

### 6.1.3 Die Gestaltung des Projektplanes

Der Projektplan legt den zukünftigen Weg des Projektes fest. In diesem Plan steht bekanntlich wie Sie die Projektkonfiguration erstellen wollen und welchen Weg Sie wählen um die Projektziele zu erreichen. In diesem Plan steht auch wie viel Geld Sie für das Projekt ausgeben werden, welche

Ressourcen Sie verbrauchen werden - und die dann Anderen nicht mehr zur Verfügung stehen. Ein Kunde kann anhand dieses Projektplanes erkennen wie hoch die Gewinne sind, die Sie realisieren. Ihr Vorgesetzter kann daran erkennen "wie viel Sie aus Ihren Leuten heraus holen". Kunde und Auftraggeber können erkennen wie viele Sicherheitsreserven in Ihrem Plan enthalten sind. Ihre Konkurrenz interessiert sich für die Problemlösungen, die sie aus dem Projektplan heraus lesen kann. Ihre Subunternehmer sehen ob Zeitüberschreitungen möglich sind. Selbst die Presse kann an dem Projektplan erkennen ob Ihre öffentlich gemachten Aussagen realistisch waren. Und jede der hier genannten Gruppen möchte den Plan so verändern, dass er für seine Interessen günstig ist.

Es gibt einfach unheimlich viele Menschen, die sich für den Projektplan interessieren. Der Projektplan ist das wichtigste Instrument der Projektsteuerung und er ist auch das Dokument, das den meisten Sprengstoff für Ihr Projekt enthält. Wenn Sie diesen Sprengstoff in die Hände der falschen Menschen gelangen lassen, werde diese Menschen den Projektplan benutzen im Ihr "Projekthaus" in Staub zu verwandeln.

#### 6.1.3.1 Optimistische und pessimistische Planung

Das es grundsätzlich besser ist der Überbringen von guten Nachrichten zu sein, als schlechte Nachrichten zu übermitteln, ist es empfehlenswert zumeist den pessimistischen Plan zu publizieren. In der Extremform bedeutet das, dass Sie jenen Plan wählen, in dem der Eintritt aller Risiken angenommen wird und der zusätzlich eine Sicherheitsreserve für unerwartete Risiken enthält.

In der Realität entspricht dieser Plan in etwa der Schätzung nach der $\Pi$-Methode. Diese besagt: Nimm den schlechtest möglichen Fall an und multipliziere das Ergebnis mit der Zahl Pi. Leider werden solche Projektpläne von den Auftraggebern nur selten akzeptiert.

Aber tendenziell ist es immer besser mit einem etwas pessimistischeren Plan zu arbeiten. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit in Projekt in Time und in Budget abzuschließen. Bedenken Sie immer, dass die Überbringer von schlechten Nachrichten in früheren Zeiten gelegentlich geköpft wurden. Aus Perspektive des Projektmarketing ist es also immer besser eine Projektplan aufzustellen, der etwas pessimistischer ist, als die eigenen Erwartungen.

#### 6.1.3.2 Zielgruppengerechte Projektpläne

Alle Menschen die ein Interesse an Ihren Projektplänen haben, werden sich bemühen die Informationen zu erhalten, die sie zu benötigen glauben.

In der Realität besteht keine Möglichkeit den Projektplan nicht zu kommunizieren. Das macht es notwendig mit unterschiedlichen Projektplänen zu agieren. Hier werden vier verschiedene Projektpläne vorgestellt.

- Projektpläne für die Öffentlichkeit.
- Projektpläne für den Kunden.
- Projektpläne für das Projektteam.
- Projektpläne für das Entscheidungsgremium ohne Kundenvertreter.

#### 6.1.3.2.1 Projektpläne für die Öffentlichkeit

Projektpläne die veröffentlicht werden und auch die Projektpläne, die gegenüber anderen Projekten, projektunbeteiligten Mitarbeitern des eigenen Unternehmen und des Kunden sollten immer nur Informationen auf einem sehr hohen Aggregationsniveau enthalten und sie sollten immer wesentlich pessimistischer sein, als alle anderen Projektpläne.

Die hier genannten Gruppen interessieren sich nicht für Detailinformationen. Wenn ein Projekt zu einem späteren Zeitpunkt fertig wird als versprochen oder höhere Kosten verursacht, dann

### 6.1.4 Die Leistungserstellung des Projektes

#### 6.1.4.1 Leistungserstellung durch das Projektteam

## *6.2 Kommunikationspolitik*

### 6.2.1 Informationspolitik

Informationen sind die Basis für eine Entscheidung. Der Umgang mit Informationen und die richtige Verteilung der Informationen wird dadurch zu einem zentralen Element des Projektmarketing. Die Anforderungen an die Informationspolitik sind sehr einfach: Die richtigen Informationen müssen zur richtigen Zeit in der richtigen Form aufbereitet bei den richtigen Informationsempfängern vorliegen. Dieser Grundsatz steht für die Idealform der Informationsverteilung. Im Projektmarketing sollen Zielgruppen ein bestimmtes Image von einem Projekt bekommen. Die Zielgruppe soll damit dazu gebracht werden gegenüber einem Projekt in der gewünschten Form zu handeln.

Informationen sind die Basis für Entscheidungen und für Handlungen. Die Ausgestaltung der Informationen, die eine bestimmte Zielgruppe ist die wichtigste Aufgabe des Projektmarketing.

?? Informationen sind wertvoller, wenn sie exklusiv sind??

??Informationen sind nicht kostenlos.??

#### 6.2.1.1 Dimensionen der Informationspolitik

Informationen können vollständig gebeben werden. Informationen können zurück gehalten werden. Informationen können neu gestaltet werden, so dass die Zielgruppe diese Informationen in der gewünschten Form interpretiert. Der Umgang mit Informationen weist viele Gestaltungsmöglichkeiten auf.

Die nachfolgende Abbildung zeigt ein Beispiel für Informationspolitiken bei unterschiedlichen Zielgruppen. Dieses Beispiel dient der Erläuterung der Dimensionen. Die konkrete Ausgestaltung der Informationspolitik kann in der Praxis in einer vollkommen anderen Form sinnvoll sein.

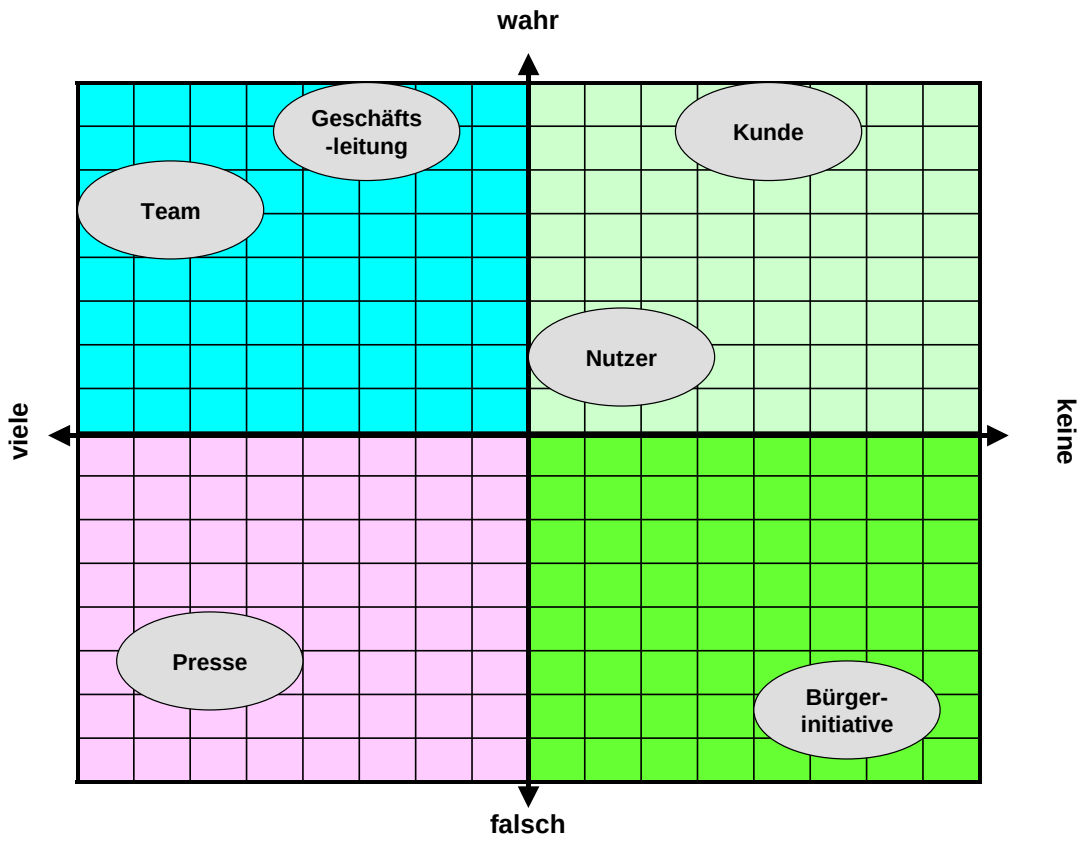



Abbildung 19 Dimensionen von Informationen

Die zwei hier dargestellten Dimensionen beziehen sich auf die Informationsmenge und die Informationswahrheit.

Die **Dimension "Informationsmenge"** hat zwei Extermwerte: viele Informationen und keine Informationen. Dabei steht "viele Informationen" für eine Informationsmenge, die nach Möglichkeit alle Informationen umfasst, die verfügbar sind oder die "erfunden werden können". "Keine Infoma-

tionen" bedeutet, dass die Zielgruppe aus dem Informationsfluss des Projektes vollständig ausgeschlossen wird, d.h. dieser Zielgruppe werden alle wahren und unwahren Informationen vorenthalten.

Die Informationsmenge steht in einem direkten Zusammenhang zu dem Aggregationsgrad der Informationen. Wenn Sie eine Aussage über Ihr Projekt machen, dann können Sie auf jeden einzelnen Controllingbericht eingehen, den Sie in den letzten Wochen von ihrem Mitarbeiter erhalten haben und Sie können zu jedem Risiko auf Ihrer Risikoliste mehrere Sätze sagen. Sie können auch einfach eine Ampel zeichnen und diese auf grün setzen.

Im ersten Fall erhalte Ihre Zuhörer eine umfassende Menge an Informationen, die sie wahrscheinlich nicht aufnehmen können, nicht in der Lage sind wichtiges vom Unwichtigen zu trennen und bei der die Zuhörer eine sehr viel Zeit für die Informationsaufnahme und –verarbeitung benötigen. Im zweiten Fall ist die Informationsmenge soweit reduziert, dass die Informationsempfänger Schwierigkeiten haben werden diese Informationen zu bewerten.

Die **Dimension "Informationswahrheit"** hat die Ausprägungen "wahre Informationen" und "falsche Informationen".

Wenn hier von "wahren Informationen" gesprochen wird, dann können diese Informationen nur nach besten Wissen und Gewissens des Informationsbesitzers von diesem als "wahr" eingestuft werden. Da wir – dem Menschenbild des Administrative Man folgend – nicht in der Lage sind Informationen objektiv zu bewerten und zu erkennen ob diese Informationen vollständig sind, kann eine Information immer nur subjektiv wahr sein. Wenn eine wahre Information weiter gegeben wird, dann wird hier also immer die Information weiter gegeben, die für das informierende Individuum nach seiner Einschätzung und nach seinem besten Wissen und Gewissen für wahr gehalten wird.

Eine "falsche Information" ist ein Information, die von dem informierenden Individuum subjektiv als "nicht wahr" empfunden wird. "Nicht wahr" ist eine Information bereits dann, wenn sie ein wenig von den Informationen abweicht, die nach subjektiv besten Wissen und Gewissen wahr sind. Wann also der Fertigstellungsgrad eines Projektes ein errechnetes Ergebnis von 87% erbringt und dieses Ergebnis auf 88% aufgerundet wird, dann ist dieses Ergebnis bereits "nicht wahr". Wenn ein Risiko vermutet wird, dieses Risiko aber nicht aufgeführt wird, dann ist die ganze Risikoliste "nicht wahr". Die Interpretation des Begriffes "wahr" ist also hier sehr eng.

Zwischen einer "wahren Information" und einer "falschen Information" liegt ein Raum der Unwahrheit. Eine "kleine Schönung der Projektergebnisse" ist zwar "nicht wahr" aber die Information ist auch noch nicht vollständig falsch. "eine Notlüge" ist zwar falscher, aber auch noch nicht komplett unwahr. Vollständig unwahr sind frei erfundene Informationen, die keinen Bezug zur Projektreali-

tät haben. Wie wahr bzw. wie unwahr etwas ist unterliegt natürlich wieder der subjektiven Perspektive des Betrachters. Es ist als nicht möglich eine objektiv messende Skala für den Grad der Wahrheit oder den Grad der Unwahrheit zu entwickeln.

Sowohl die Informationsmenge als auch die Informationswahrheit sind Gestaltungsparameter des Projektmarketing in der Kommunikationspolitik. In der beispielhaften Abbildung sind einige Informationssituationen dargestellt.

In diesem Beispielfall bekommt die **Presse** viele und falsch Informationen. Der Presse werden viele Informationen geben, weil die meisten Menschen davon ausgehen, dass viele Informationen gleichzusetzen ist mit "wahre Informationen". "Viele Informationen", die nicht der Wahrheit entsprechen mache es für den Informationsempfänger schwerer die Unwahrheit der Informationen zu erkennen, weil sie einfach nicht in der Lage sind die Vielzahl der erhaltenen Informationen in einen Zusammenhang zur Realität zu stellen. Die Informationsflut, die hier über den Vertretern der Presse ausgekippt wird, enthält einen Kern der Wahrheit. Der Rest ist frei erfunden aber so konfus vorgetragen, dass die Informationsmenge für mehrere Zeitungsartikel ausreicht eben weil die Pressevertreter nur einen Artikel brauchen. Für die Suche nach der Wahrheit bleibt ihnen keine Zeit.

Für die **Bürgerinitiative** wurde eine ganz andere Strategie gewählt. Sie erhält wenige Informationen, die nur einen Kern Wahrheit enthalten. Die falschen Informationen zeigen auf eine Stelle des Projektes an der es auf den ersten Blick angreifbar ist an der aber vorher bereits überprüft wurde, dass hier juristisch keine Probleme entstehen können. Andererseits sind die Informationen so beschaffen, dass sie den wahren Zweck des Projektes verschleiern und die Bürgerinitiative in Sicherheit wiegen. Da die Bürgerinitiative sich in der Presse und bei den Pressevertretern informieren wird, müssen die falschen Informationen der Presse und die falschen Informationen der Bürgerinitiative zu den gleichen Schlussfolgerungen führen. Allerdings dürfen diese Schlussfolgerungen erst nach einer intensiven Diskussion aller Informationen möglich sein. Würden Sie einen Informationsvergleich zu leicht machen, dann würde die Vermutung nahe liegen, dass die Information gefälscht währe. Wenn es aber schwer ist auf die richtigen Schlussfolgerungen zu kommen, dann ist der Mensch gerne bereit anzunehmen, dass die Informationen richtig sind.

Die **Mitarbeiter** des Projektteam haben jederzeit die Möglichkeit allen Informationen über das Projekt zu erhalten, das sie alle über das gleiche Kommunikationsnetz mit einander verbunden sind. Selbst wenn diese Mitarbeiter mit falschen Informationen gefüttert würden, würden sie die richtigen Informationen über einen Informationstausch jederzeit erhalten können. Eine Verbreitung von falschen Informationen würde also nur das Vertrauen der Mitarbeiter zerstören. Da die Mitarbeiter täglich in dem Projekt arbeiten stehen ihnen auch die Informationen zur Verfügung, die für die tägliche Projektarbeit notwendig sind – also alle.

Die **Geschäftsleitung** und der **Kunde** interessieren sich nicht für die Detailinformationen. Sie benötigen nur aggregierte Informationen über den Projektstand und die Informationen, die notwendig sind um die aktuellen Entscheidungen zu treffen. Da bei einen engen Kontakt zu den Projektmitarbeitern pflegen müssen die Informationen wahr sein, denn die Unwahrheit einer Information kann von beiden leicht entdeckt werden und zerstört das Vertrauensverhältnis.

Die **Nutzer** der Projektleistung benötigen nur wenige Informationen über das Projekt. Außerdem besteht die Vermutung, dass nicht alle Nutzer mit den Ziele des Projektes einverstanden sind und außerdem ist zu erwarten, dass Kontakte zwischen der Bürgerinitiative und den zukünftigen Nutzern bestehen. Die Nutzer erhalten also nur eine begrenzte Menge an halbwahren Informationen. Insbesondere bekommen sie nur einen Teil der Projektziele genannt, die von ihnen als unbedenklich eingestuft werden. Die Informationen müssen ähnliche Schlüsse zulassen, wie die Informationen, die die Bürgerinitiative und die Presse erhalten haben.

Die hier beschriebene Informationspolitik hat aber ein grundsätzliches Problem. Informationen verhalten sich ungefähr wie Kakerlaken. Sie kommen durch jede Ritze und verbreiten sich mit annähernder Schallgeschwindigkeit. Sie haben keine Garantie, dass die Menschen, die über viele wahre Informationen verfügen diese nicht weitergeben und Ihre Chancen eine undichte Stelle im Informationsfluss zu finden ist sehr gering. Außerdem sind solche undichten Stellen häufig zufällig. So erzählt Ihr Mitarbeiter seiner Frau etwas aus dem Projekt im Vertrauen und diese erzählt es ihrer Freundin weiter, die eine Freundin hat, die zur Bürgerinitiative gehört. Vertragsklauseln, die ein Stillschweigen festschreiben sind ebenso verbreitet wie wirkungslos. Der einzige Schutz vor einer Verbreitung der Wahrheit besteht darin die Wahrheit unglaubwürdig zu machen und die Mitarbeiter so auszuwählen, dass keine sozialen Kontakte zwischen den verschiedene Informationsträgern bestehen. Aber auch in diesem Fall besteht immer nur ein relativer Schutz der Informationen. Der einzige sinnvolle Informationsschutz besteht darin, dass die Wahrheit nur wenigen Menschen zugänglich ist, die ein hohes Eigeninteresse daran haben diese zu verdecken.

### 6.2.2 Die AIDA Formel

### 6.2.3 Public Relation

### 6.2.4 Visability

### 6.2.5 Die Kommunikation mit dem Entscheidungsgremium

Das Entscheidungsgremium trifft alle Entscheidungen die im Zusammenhang mit dem Projekt stehen. - Soweit die Theorie. In der Praxis werden viele Entscheidungen hinter verschlossenen Türen getroffen und dann über das Entscheidungsgremium kommuniziert.

- Viele Entscheider sind unsichtbar. Viele Beeinflusser sind unsichtbar. Viele Entscheidungsgremien werden nie formal gegründet.

#### 6.2.5.1 Das Entscheidungsgremium des Kunden

#### 6.2.5.2 Das Entscheidungsgremium des Auftragnehmers

#### 6.2.5.3 Das Entscheidungsgremium des Teams

#### 6.2.5.4 Entscheidungsgremien die viele Gruppen enthalten

#### 6.2.5.5 Der Umgang mit dem Projektsponsor

Ohne die Unterstützung Ihres Projektsponsors ist Ihr Projekt am Ende. Sie können aufhören.
Es sei denn Sie finden umgehend einen neuen Sponsor.

### 6.2.6 Die Kommunikation mit dem Kunden

### 6.2.7 Die Kommunikation mit dem internen Auftraggeber

### 6.2.8 Die Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitern

#### 6.2.8.1 Passive Informationspolitik

Die Mitarbeiter können Informationen über das Projekt abfragen:

- Projektweb-Site

- Projekt-Telefon-Hotline
-

#### 6.2.8.2 Aktive Informationspolitik

- Workshops
- Infobriefe
- direkte persönliche Ansprache
- Entwicklung von Arbeitsgruppen

#### 6.2.8.3 Die Mitarbeiter in die Konfigurationserstellung einbinden

☐ Die User Group

☐ Vorschläge sammeln

☐ Key User

☐ Abteilungsleiter-Kreis

### 6.2.9 Meinungsführer und Informationleader

### 6.2.10 Kommunikationsmedien

#### 6.2.10.1 Printmedien und Rundfunk

☐ Öffentliche Medien

☐ Unternehmenseigene Medien

1.1.1.1.1.1 Projektzeitung

1.1.1.1.1.2 Unternehmenszeitung

1.1.1.1.1.3 Unternehmensrundfunkt

#### 6.2.10.2 Informationsveranstaltungen

#### 6.2.10.3 Inter- und Intranet

☐ Projektportal

## *6.3 Preis- und Konditionenpolitik*

Der Preis ist die Gegenleistung, die wir für das Projekt erhalten. Diese Gegenleistung ist einerseits der Monetäre gegenwert für das Projekt.

Andererseits ist es aber auch der Sekundärnutzen wie Anerkennung, etc. Diese Gegenleistung wird nicht nur von dem Produktkern - also der zu erstellenden Projektleistung bestimmt, sondern auch von dem Image des Produkte (Projektes), der Markenqualität (des Projektes), etc. Die Höhe der Gegenleistung bestimmen Sie durch das Marketing.

### 6.3.1 Kosten- und Nutzenbegriff im Marketing

### 6.3.2 Die Gegenleistung

Wann bekommt der Kunde welchen Preis

Der Umgang mit Festpreisprojekten

Die Kosten dürfen nicht überschritten werden

Es gibt keine weiteren Ressourcen

Preise und Change Management

Der Dienstvertrag als anzustrebendes Ziel

### 6.3.3 Vertragskonditionen

Wann wird bezahlt?

Was wird bezahlt?

Kostenlose freiwillige Leistungen

## *6.4 Distributionspolitik*

Distributionspolitik ist ... (Meffert)

- Frage: Wann erhält der Kunde welche Projektleistung oder Projektteilleistung?

Distributionswege:

Nein - die zentrale Frage lautet anders: Wenn das Produkt das Projekt als ganzes ist:

- Wo wird ihm dieses Produkt angeboten: Im direkten Vertrieb? Im indirekten Vertrieb?

Muss er sich um das Projekt bemühen, oder kommt das Projekt zu ihm?

Logistik Problem:

# 7 Erfolgreich handeln im Projektmarketing

Projektmarketing kann als eine Aufgabe verstanden werden, bei der der Projektleiter gegenüber einer passiven Umwelt handelt. Diese Perspektive finden sich bei vielen Autoren, die zum Marketing, zu Verhandlungen oder zu ähnlichen Themen schreiben.

Leider ist diese Auffassung etwas realitätsfern. Wenn Sie Projektmarketing betreiben, dann spielen Sie ein Spiel mit mindestens einem aktiv handelnden Gegenspieler. Ihr Gegenspieler handelt aktiv. Er reagiert auf Ihre Aktionen und er führt selber Aktionen durch, die Ihren eigenen Interessen widersprechen. Diese Aktionen zwischen Sie wiederum zu Handeln. Der Gegenspieler führt einen Zug aus um Ihre Erfolg zu vereiteln.

Unter dieser Perspektive wird Projektmarketing wesentlich komplexer. Sie befinden sich mitten in einem Schachspiel im dem Sie sowohl Spieler als auch Spielfigur sind. Sie müssen auf einmal nicht nur die eigenen Handlungen bedenken, sondern auch die Pläne des Spielpartners mit berücksichtigen.

Das Spiel, das Sie hier spielen ist wird auf einmal viel komplexer - und es ist ein Spiel in dem es mindestens einen Verlierer gibt. Leider ist diese Situation immer noch nicht ganz realistisch. Aber mir ist kein Spiel bekannt, das der Realität näher kommt. Denn Sie haben es mit mehreren Spielern zu tun, die alle ihren eigenen Interessen folgen. Diese Spieler verbünden sich gegen Sie, aber Sie können sich auch mit anderen Spielern gegen die Bündnisse wenden. Leider sind diese Bündnisse aber nicht dauerhaft. Jedes der Bündnisse kann jederzeit aufgehoben werden und die vormals Verbündeten spielen auf Einmal gegen einander. Ehemals Verbündete werden zu Gegnern und ehemalige Gegner werden für eine Zeit zu Verbündete.

Sie spielen Schach - aber gegen mehrere und nur auf ihren eigenen Vorteil bedachte Gegnern. Das ist ein interessantes Spiel. Es ist hochgradig komplex und es gibt keine Sicherheit in diesem

Spiel. Sie können verlieren, Sie können gewinnen, aber Sie können nicht aufhören zu spielen, wenn Sie einmal ein Projekt angefangen haben. Spielen Sie mit?

## *7.1 Der Umgang mit Widerständen*

In Projekten wird eine spezifische und neuartige Leistung erstellt. Eine neuartige Leistung ist innovativ. Innovationen verändern die Umwelt oder die Arbeitswelt von Menschen. Veränderungsprozesse stoßen häufig auf Widerstände und Projekte, die darauf gerichtet sind Prozesse in Unternehmen zu ändern, die Arbeitsumgebung von Menschen zu verändern oder sonst irgendwie in die gewohnt Umwelt der Menschen einzugreifen, werden häufig mit Widerständen konfrontiert. Der Umgang mit diesen Wiederständen und die Reduktion dieser Widerstände ist Aufgabe des Projektmarketings.

### 7.1.1 Opponenten und Promotoren

Wenn die Durchführung von Projekten die Arbeitsprozesse der Menschen verändert können **Widerstände** gegen das Projekt entstehen. Zur Ablehnung von innovativen Projekten werden häufig technologische, ökonomische und ökologische Argumente verwendet [WITTE, E. (1973), S.14ff.].

**Technologische Argumente** kritisieren technische Merkmale, z.B.:

- Die Funktionalität der Projektleistung wird in Frage gestellt.
- Der Innovationszeitpunkt wird als zu früh betrachtet.
- Die Integrationsmöglichkeit in die bestehenden Prozesse wird bezweifelt.

**Ökonomische Argumente** kritisieren das Verhältnis von Kosten und Nutzen. Hier wird beispielsweise angeführt:

- Dass Innovation wertvolle Substanz zerstört und der Nutzen zweifelhaft ist.
- dass das Risiko der Innovation sehr groß ist und das die erwarteten Vorteile nicht realisiert werden.
- dass die zu erwartenden Kosten wesentlich höher sind als der überschützte Nutzen der Innovation.

Die **ökologischen Argumente** beziehen sich im wesentlichen auf die Folgen die sich aus der Innovation für das Unternehmen ergeben. Hier wird dann angeführt, dass:

- die Folgen der Innovation nicht abschätzbar sind.
- die Gefährdungspotentiale die in der Innovation verborgen sind zu hoch sind.

Die angeführten Begründungen für die Willenbarrieren können aber auch mit folgenden Argumenten vorgetragen werden [HAUSSCHILDT, J. (1993), S.97]:

- **Weltanschauliche Argumente** die eine Innovation als ethisch bedenklich einstufen,
- **Sachliche Argumente**, z.B. das andere Problem als dringlicher wahrgenommen werden,
- **persönliche Argumente** wie die Notwendigkeit sich gegen die Machtentfaltung der Innovatoren stellen zu müssen.

Diese Argumente deuten auf eine rationale Begründung der Widerstände hin. Die Neuerungen, die durch diese Innovation entstehen erzeugen eine Unsicherheit bei den Beteiligten. Außerdem stellt eine Innovation hohe Ansprüche an die Lernfähigkeit der von der Innovation betroffenen. Selbst wenn die Menschen keine **Fähigkeitsbarrieren** haben, die dazu führen, dass sie den neuen Anforderungen gerecht werden, bedeutet das nicht, dass sie der Innovation offen gegenüber treten. Liegen keine Fähigkeitsbarrieren vor, dann ist der Widerstand häufig einer **Willensbarriere** begründet [WITTE, E. (1973), S.6f.]. Personen die für diese Barrieren stehen werden als **Opponenten** bezeichnet. Damit ein Innovationsprozess durchgeführt werden kann müssen die Willens- und Fähigkeitsbarrieren überwunden werden. Dafür ist die Unterstützung von **Promotoren** notwendig. Die Promotoren sind die Treiber eine Innovation. Die Opponenten können auch als Bremser gesehen werden. Die nachfolgende Übersicht zeigt die möglichen Arten von Promotoren und Opponenten.

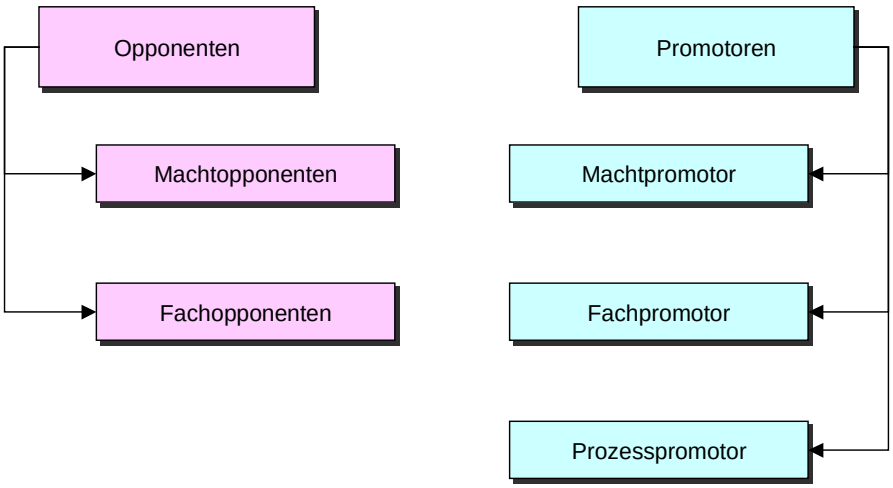



**Abbildung 20 Promotoren und Opponenten**

**Machtopponenten** haben können aufgrund ihrer hierarchischen Position die Einführung von Innovationen verhindern. Sie können z.B. eine weiter Testphase anordnen oder Change-Anträge stellen oder offen gegen die Innovation argumentieren. Aufgrund ihrer Position innerhalb der Unternehmensorganisation finden sie einen breiten Zuhörerkreis. Zu den Machtopponenten kann

auch der Betriebsrat gehören. Die Macht sich gegen eine Innovation zu stellen bedeutet also nicht zwangsweise, dass die Person zu den Führungskräften des Unternehmens gehören muss.

**Fachopponenten** haben aufgrund ihres Fachwissens und der sich daraus ergebenen Akzeptanz eine breiten Zuhörerkreis. Sie benutzen ihr Fachwissen um einen Entscheidungsprozess zu beeinflussen, zu behindern oder zu verzögern.

Die Opponenten werden zumeist drei Strategien an:

**Verhindern**: Der Opponent sucht nach Argumenten, die das Innovationsprojekt als ganzes stoppen können. Er bildet Koalitionen mit anderen Opponenten und greift die Glaubwürdigkeit der Promotoren an.

**Verzögern**: Der Opponent versucht die Einführung der Innovation zu behindern, so dass sie erst zu einem späteren Zeitpunkt eintreten kann. Diese Verzögerungsstrategien sind zumeist mit einer Kostensteigerung des Projektes verbunden. Das kann auch dazu führen, dass ein Projekt so teuer wird, dass es ökonomisch sinnlos wird und darum abgebrochen werden kann. Die Verzögerungsstrategie findet zumeist im verborgenen statt. Besonders wirkungsvoll kann der Opponent handeln, wenn er als Promotor des Projektes auftritt und gleichzeitig nach rationalen Gründen für zusätzliche Test, neue Diskussionsrunden, Gutachten und Problemen sucht die während der Projektdurchführung zusätzlich berücksichtigt werden müssen. Besonders wirkungsvoll sind auch immer neue Änderungsanträge, die jeweils dazu führen, dass das Projekt unterbrochen werden muss, bis eine Entscheidung über den Änderungsantrag gefällt wird. In vielen Fällen führt eine Projektunterbrechung dazu, dass das Projekt langfristig auf Eis gelegt wird.

**Verändern**: Die Veränderungsstrategie ist auch dann am erfolgreichsten, wenn sich der Opponent als Promotor tarnt. Das gibt ihm die Möglichkeit aktiv an einer Veränderung der Projektziele zu arbeiten. Er kann versuchen die Ziele in wesentlichen Teilen zu reduzieren und so den Sinn des Projektes auf wenigen und für ihn ungefährliche Ziele zu beschränken. Wesentlich wirkungsvoller und zumeist leichter durchsetzbar ist aber die Strategie viele zusätzliche Ziele zu den ursprünglichen Ziele dazu zu diskutieren. Diese Strategie ist besonders dann empfehlenswert, wenn Ziele aufgenommen werden können die zu den eigentlichen Projektzielen konfliktär sind. Ebenso erfolgversprechend ist der Weg die Ziele so hoch zu stecken, dass sie durch das Projekt nicht erreichbar sind. Natürlich besteht auch die Möglichkeit die ursprüngliche Konfiguration so zu erweitern oder einzuschränken, dass die Projektziele nicht mehr erreicht werden können. Wenn diese Wege nicht gangbar erscheinen besteht immer noch die Möglichkeit Modifikationen an dem Projektplan vorzunehmen, die dazu führen das ein Projekt Out of Time läuft und so gestoppt werden soll. Auch eine übermäßige Aufblähung der Risikoliste, eine Streichung von Risikomaßnahmen und ein kurzfristige Abziehen von Projektressourcen sind wirkungsvolle Veränderungsstrate-

gien zum Verhindern eines Projekterfolges.[34] Auch diese Veränderungsstrategien führen, wenn sie erfolgreich angewendet werden zu einem Steckenbleiben und Sterben des Projektes.

Den Opponenten stehen die **Promotoren** gegenüber. Die hier genannten Arten von Promotoren können auch in einer **Personalunion** auftreten. Eine Person kann also z.B. gleichzeitig Fach- und Prozesspromotor sein.

**Machtpromotoren** haben die besten Möglichkeiten Willensbarrieren zu überwinden, denn sie haben eine sehr hohe Position in der Unternehmenshierarchie. Sie sind häufig auf der ersten oder zweiten Hierarchieebene eines Unternehmens angesiedelt. Durch den Zugang zu Ressourcen können Machtpromotoren Entscheidungsprozesse vorantreiben und das Projekt mit den notwendigen Mittel und Personalressourcen ausstatten. Ein Machtpromotor ist auch in der Lage Entscheidungen gegen Widerstände durchzusetzen, Regeln für ein bestimmtes Verhalten festzulegen und Sanktionen bei einer Zuwiderhandlung durchzuführen.l

Ein **Fachpromotor** hat die besten Möglichkeiten Fähigkeitsbarrieren zu beseitigen. Der Fachpromotor besitzt das notwendige Fachwissen um die Innovation beurteilen zu können oder er kann sich diese Fachwissen in kurzer Zeit aneignen. Er kann den Menschen, die Fähigkeitsbarrieren besitzen schulen und er kann diese Menschen von der Vorteilhaftigkeit und Notwendigkeit der Innovation überzeugen. Seine Glaubwürdigkeit wird dann besonders hoch, wenn er selber mit der Projektleistung arbeitet und damit Erfolge erzielt. Fachpromotoren sind z.B. Key-User oder Menschen auf der dritten oder vierten Führungsebene. Sie stammen häufig aus von dem Projekt betroffenen Fachabteilungen.

Die **Prozesspromotor** können auch als Koordinationspromotoren bezeichnet werden. Er kennt das Unternehmen und weis wie die Entscheidungsprozesse in der Organisation ablaufen. Er spricht die Sprache der Menschen, die an den Entscheidungen beteiligt sind und hat die Möglichkeit deren Entscheidungen zu beeinflussen, die er häufig persönlich kennt oder bei denen er zumindest eine Vertrauensbasis aufgrund seines Rufes hat. Er kann Konflikte lösen und den Prozess der Leistungserstellung im Projekt am Laufen halten.

### 7.1.2 Macht zum Widerstand und Macht zur Überwindung von Widerständen

| | | | | |
|---|---|---|---|---|

[34] Anregungen zu Entwicklung von Projektverzögerungs- oder Projektveränderungsstrategien finden Sie auch im Kapitel Erfolgsfaktoren von Projekten in M1. Tun Sie nur genau das Gegenteil von dem was hier empfohlen wird.

Abbildung 21 Arten der Macht

?? Hier die Tabelle aus Fließ – in Plinke/Kleinaltenkamp, S. 367.

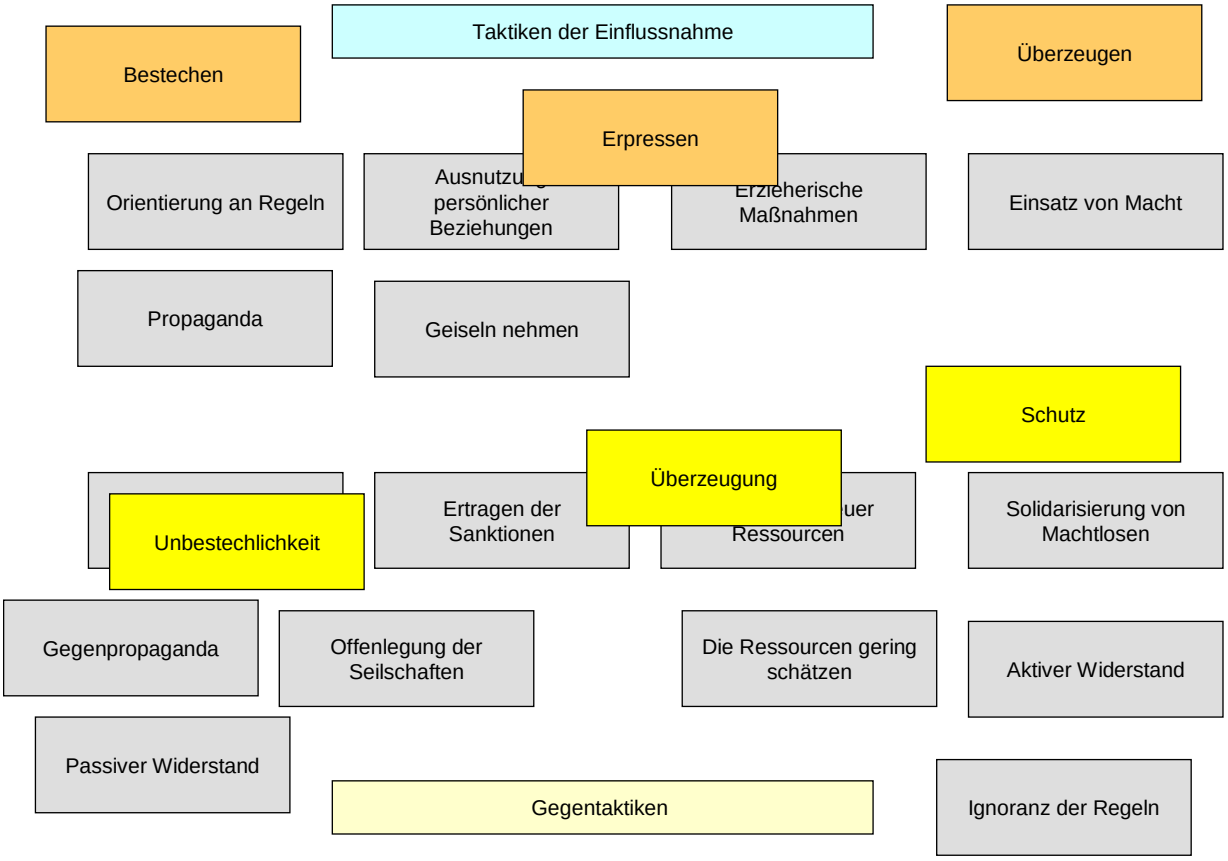



Abbildung 22 Taktiken der Einflussnahme

?? Diese Übersicht ist nur in Anlehnung an Fließ. Ich glaube, dass es jeweils nur drei Machtstrategien gibt und das sich alle anderen Strategien auf diese sechs Wege von Angriff und Gegenangriff reduzieren lassen. Die Taktiken der Einflussnahme sind in Fließ in Kleinaltenkamp-Plink ab S. 369 dargestellt.

## *7.2 Konflikte lösen*

Ein **Konflikt** kann immer dann entstehen, wenn Menschen zusammen kommen. Er ist ein ganz normale und alltägliche Begleiterscheinung des menschlichen Zusammenlebens [DOPPLER, K. / LAUTERBURG, Ch. (2002), S.413]. Eine dauerhaft konfliktfreie Beziehung zwischen Menschen ist nicht wahrscheinlich. Immer wenn Menschen unterschiedliche Meinungen haben, immer wenn

unterschiedlichen Bedürfnisse aufeinander Treffen oder wenn wiedersprechende Interessen bestehen, dann bestehen Konflikte. Konflikte bestehen zwischen Individuen, zwischen Individuen und Gruppen und zwischen unterschiedlichen Gruppen ebenso wie zwischen Staaten. Ein Konflikt zwischen Staaten kann durch **Diplomatie** gelöst werden oder durch einen **Krieg**. Wenn es zu einem Krieg kommt dann liegt eine **Eskalation** vor. Ähnlich ist zeigt sich die Situation zwischen Individuen und Gruppen. Im täglichen Zusammenleben von Menschen werden die meisten Konflikte vollkommen unspektakulär durch eine schnellen Einigung zwischen den Konfliktparteien gelöst. Ernsthafte Konflikte die über einen langen Zeitraum ausgetragen werden und bei dem sich die Konfliktgegner in einander verkeilen sind eher die Ausnahme. Bei diesen Konflikten kommt es zu einer Abfolge von Angriff und Gegenangriff. Es kommt zu Verletzungen. Es entwickelt sich ein Krieg bei dem die Vernichtung des Konfliktgegners zum Hauptziel geworden ist. Manchmal gibt es einen Sieger und einen Verlierer. Meistens gibt es nur Verlierer. Die Folge eines solchen Krieges sind vielfältig.

- Zerstörte zwischenmenschliche Beziehungen,
- Psychisch (und seltener physisch) verletzte Menschen,
- Langfristig verfeindete Gruppen innerhalb des eigenen Unternehmens, innerhalb des Projektteam oder zwischen Projektteam und Auftraggeber,
- Stagnierende Projekte und Projekte die ihre Ziele nicht mehr erreichen können, weil die Widerstände der Stakeholder zu stark sind.

Aufgabe des **Konfliktmanagements** ist es diese Kriege zu verhindern oder zumindest dafür zu sorgen, dass die Folgen dieser Kriege maximal begrenzt werden. Konflikte zu Verhindern gehört nicht zu den Aufgaben des Konfliktmanagements. Diese Aufgabe währe auch nicht lösbar. Denn: *Konflikte gehöre zu dem Zusammenleben von Menschen*.

### 7.2.1 Wann besteht ein Konflikt?

Der Begriff des "Konfliktes" wird im Sprachgebrauch für unterschiedliche Sachverhalte verwendet. Ein **Konflikt** ist: "ein Kampf gegensätzlicher oder gleichartiger aber konkurrierender Handlungstendenzen." [KELLNER, H. (2000), S.23]. In einem Konflikt können also zwei oder mehrer Parteien unterschiedlichen Ziele und Interessen verfolgen oder auf irgendeine andere Art in einem Konkurrenzverhältnis zu einander stehen. In Projekte kann sich ein Konflikt über die beste Problemlösung entstehen, aber auch aufgrund der Verteilung von Ressourcen, die Zahl der notwendigen Überstunden oder um die Rollen in einem Projektteam.

Konflikte werden von den meisten Mensch als emotional belastend empfunden. Dieser Aspekt von Konflikten wird in der nachfolgenden **Konfliktdefinition** betont. "Ein Konflikt ist ein emotional

belastetes Betroffensein von vermeintlichen oder tatsächlichen Spannungen, Drohungen, Widersprüchen, deren Ursache im tatsächlichen oder interpretierten Verhalten von Personen oder in Sachzusammenhängen liegt oder zu liegen scheint" [KELLNER, H. (2000), S.24]. Die emotional belastende Situation kann dabei auf eine realer realen Situation entstehen. Sie kann aber auch nur im subjektiven Empfinden eine der Konfliktparteien entstanden sein. Es muss also keinen realen Grund für den Konflikt geben. Damit von einem Konflikt gesprochen wird reicht die negative emotionale Betroffenheit von einer Person.

Konflikte haben immer eine sachliche und eine persönliche Ebene. Das **Eisbergmodell** zeigt anschaulich diesen Zusammenhang.

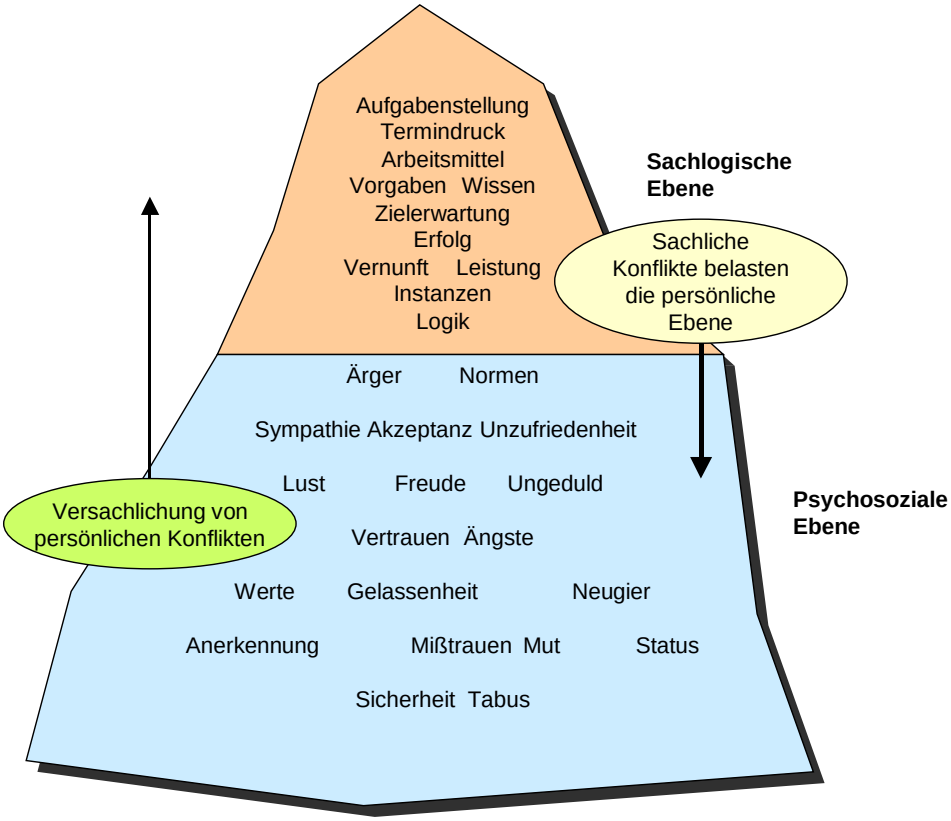



**Abbildung 23 Eisbergmodell**

Ein Konflikt findet immer auf einer **sachlogischen Ebene** und auf einer **psychosozialen Ebene** statt. Die sachliche Ebene wird auch als **sachliche Ebene** bezeichnet. Die psychosoziale Ebene wird auch **persönliche Ebene** genannt.

Die meisten Konflikt werden auf einer sachlichen Ebene ausgetragen. Hier geht es um unterschiedlichen Ziele, die beste Problemlösung, die Verteilung von Arbeitsmitteln, etc. Sachliche Konflikte sind sozial erlaubt und bei der Suche nach der besten Problemlösung sogar sozial erwünscht. Sachliche Konflikte sind aber emotional belastend und diese emotionale Belastung beeinflusst die persönliche Beziehungsebene zwischen Menschen. Das Konfliktverhalten von zwei

Interaktionspartner kann dazu führen, dass sich die eine Konfliktpartei persönlich angegriffen fühlt oder auch persönlich angegriffen wird. Eine natürliche Reaktion besteht dann darin die persönliche Ebene des Anderen anzugreifen. Der sachliche Konflikt wird persönlich und beide Seiten fühlen sich emotional verletzt. Es entsteht ein persönlicher Konflikt.

Persönliche Konflikte sind wesentlich schwerer lösbar als sachliche Konflikte. Schonen Sie die persönliche Ebenen Ihres Konfliktpartners und Sie werden eher einen kooperativen Konfliktpartner finden.

Persönliche Konflikte sind sozial nicht erwünscht und werden in Unternehmen weder positiv gewertet noch gerne geduldet. Es besteht also in einer Arbeitsumgebung kaum eine Möglichkeit einen persönlichen Konflikt auf einer persönlichen Ebene auszutragen. Das führt dazu, dass persönliche Konflikte "versachlicht werden". Der Konfliktpartner sucht aus persönlichen Gründen nach einer Angriffsfläche, die es ihm ermöglicht den persönlichen Gegner sachlich anzugreifen.

Viele Konflikte haben nur auf den ersten Blick sachliche Ursachen. Der Ursprung des Konfliktes ist aber persönlich.

Es lohnt sich also auch bei sachlichen Konflikten zu hinterfragen ob dieser Konflikt wirklich sachliche begründet ist oder ob es sich um einen persönlichen Konflikt handelt.[35] Denn es gilt:

Sachliche Konflikte sind nur auf einer sachliche Ebene lösbar. Persönliche Konflikte müssen auf einer persönlichen Ebene gelöst werden.

### 7.2.2 Die Entwicklung eines Konfliktes

Ein Konflikt hat immer eine Geschichte. Manche Konflikt sind so lange Geschichten, dass selbst die Konfliktparteien selber nicht mehr sagen können worauf ein Konflikt beruht.

Konflikte haben ihr eigene negative Dynamik. Viele Konflikte sind wie schwelgende Feuer. Sie sind eigentlich unsichtbar, brechen gelegentlich und unerwartet aus und auch wenn sie von außen nicht anscheinend gelöscht sind, entwickeln sie sich im Zeitverlauf weiter, setzen sich immer tiefer fest. In diese Konflikte werden immer mehr Menschen hinein gezogen, bis es zu einem Flächenbrand kommt, der nur noch sehr schwer gelöscht werden kann.

Eine typische Entwicklung von Konflikten ist nachfolgend dargestellt [KELLNER, H. (2000), S.56]. Ein ungelöster Konflikt enthält immer die Potentiale zur der nachfolgend aufgezeigten Eskalati-

[35] Indikatoren für einen persönlichen Konflikt sind z.B. unlogische Argumente des Konfliktpartners, sich wiederholende Angriffe aus sachlicher Ebene, sachliche Konflikte zwischen Personen, die sachlich eigentlich nicht betroffen sind, etc.

onsstufen. Gelingt es nicht eine Konflikt auf einer niedrigen Eskalationsstufe abzubrechen und gebenenfalls unter Hinzuziehung eines unabhängigen Dritten zu einer Lösung zu finden, dann kann eine Nichtigkeit ein ganzes Projekt lähmen oder die Zusammenarbeit mit dem Kunden langfristig blockieren.

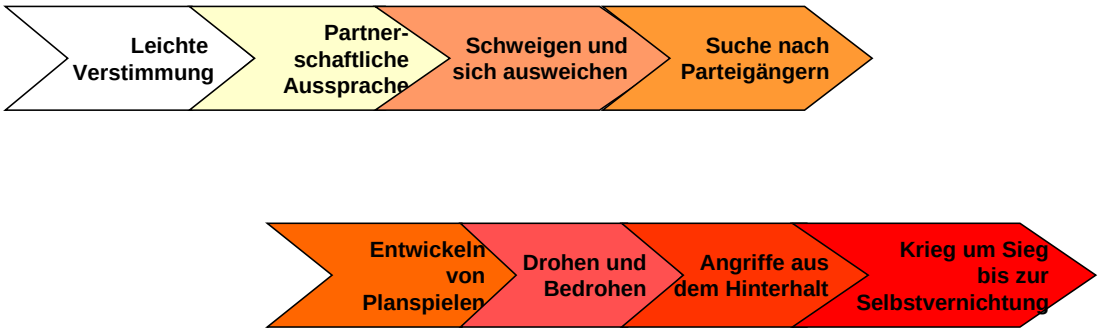



Abbildung 24 Eskalationsstufen eines Konfliktes

Viele Konflikte die auftreten haben kleine und nebensächliche Ursachen. Die Beispiele hierfür sind vielfältig:

- Wer hält die Präsentation?
- Wer hat die Controllingdokumenten mal wieder nicht ordnungsgemäß abgeliefert?
- Wer muss das Protokoll führen?

Diese geringen Anlässe können zu einer **leichten Verstimmung** führen und diese leichten Verstimmungen sind nicht zu vermieden. Kommt es zu einer Einigung, dann entsteht kein Konflikt. Wenn viele dieser kleinen leichten Verstimmungen zusammen kommen, dann kann die Summe der kleinen Problem zu einer Eskalation Anlass geben. "Das Fass beginnt überzulaufen".

Kommt es zu einer **partnerschaftlichen Aussprache**, dann können diese kleinen Problem gelöst werden. Findet diese Aussprachen nicht statt oder artet diese Aussprache ein einen massiven Streit aus, dann ist die Basis für eine Weiterentwicklung des Konfliktes geschaffen.[36]

Die Konfliktparteien gehen sich aus dem Weg. Die Kommunikationsintensität sinkt. Wenn eine Kommunikation stattfindet, dann ist sie häufig überzogen sachlich. Auf der persönlichen Ebene der Konfliktparteien herrscht eine Eiszeit. Zumeist werden sich beide Seiten **anschweigen und ausweichen**. Selbst wenn eine Seite sich kommunikationsbereit zeigt, wird diese Seite durch die ablehnende Haltung der anderen Seite wider in das Schweigen getrieben, denn kein Mensch erträgt es gut, wenn er mit einem anderen Menschen reden möchte und dieser keine Gesprächsbe-

[36] Ein massiver Streit beinhaltet im Gegensatz zu einer partnerschaftlichen Auseinandersetzung die Komponenten: Rechtfertigungen, Belehrungen, Fehldeutungen, Wortklaubereien und verbale oft laute Angriffe und Gegenangriffe bei denen mindestens eine der Personen den Eindruck hat "über den Tisch gezogen zu werden".

reitschaft zeigt. Spätestens zu diesem Zeitpunkt beginnt die persönliche Verletzung beidseitig zu werden.

Mehre Menschen sind immer stärker als ein Mensch und Menschen neigen dazu nach solidarischen Menschen zu suchen. Gerade in einem Konflikt sucht der Mensch nach anderen Menschen, die ihn bei diesem Konflikt unterstützen und die gegebenenfalls bereit sind mit ihm gemeinsam diesen Konflikt durchzukämpfen. Die **Suche nach Parteigängern** beginnt. Vielleicht habe die meisten Menschen kein Interesse daran sich in den Konflikt hinein ziehen zu lassen. Die Existenz dieses Konfliktes wird jetzt aber für sie sichtbar. Diese Menschen werden zu interessierten Zuschauern. Die Konfliktpartner wollen sich gegenüber diese Zuschauern keine Blöße geben. Für beide Konfliktparteien wird es jetzt sehr schwer sich aus dem Konflikt zurück zu ziehen, da ein Rückzug häufig mit Feigheit und einem Ehrverlust gleich gestellt wird. Andere Menschen werden sich solidarisch verhalten und in vielen privaten Gesprächen Partei für eine der Konfliktparteien ergreifen, denn es geht um eine Frage der Gerechtigkeit. Gerechtigkeit ist immer eine Frage des Standpunkte. Über die Gerechtigkeitsfrage bilden sich mehrere Parteien, die sich auf die Seite der Konfliktträger schlagen. Es entstehen Koalitionen. Ein Interpersonenkonflikt verwandelt sich in einen Intergruppenkonflikt. Anderen Menschen werden sich solidarisch verhalten und eine der Konfliktparteien (oder beide) darüber beraten was sie am besten gegen den Konfliktpartner unternehmen können.

Jetzt sind die Konfliktparteien nicht mehr alleine. Die **Entwicklung von Planspielen** dient der Überlegung wie der Gegner möglichst gut verletzt werden könnte. Die solidarischen Gruppenmitglieder beteiligen sich gerne an der Entwicklung der Planspiele und für beide Konfliktparteien wird klar welche Vielzahl an Möglichkeiten bestehen.

Die Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten vor Augen und die solidarischen Partner hier sich fühlen sich beide Konfliktparteien stark genug um. Die Konfliktparteien **drohen** sich gegenseitig mit ihren Möglichkeiten. Die Hoffnung ist groß, dass durch einen **Wink mit dem Zaunpfahl** bei dem Anderen so viel Angst provoziert wird, dass er sich zurück zieht und sich unterwirft. Es geht darum den Anderen zu demütigen und die eigene Stärke zu demonstrieren. Der Konflikt erscheint dabei häufig sachlich/fachlich. Aber der Konflikt ist schon lange auf die persönliche Ebene abgerutscht. Es geht nur noch um das eigenen Durchsetzen, eine Demonstration der eigenen Macht und darum vor den Zuschauern und Parteigängern das Gesicht zu wahren.

Der eigentliche Konfliktgegenstand ist zu diesem Zeitpunkt bereits uninteressant geworden. Es wird mit Pauschalangriffen gearbeitet. Wie z.B. "Blonde Brillenträger waren schon immer ..." oder "der ist doch wie ..." Die Angriffe richten sich auf jeder Eigenschaft, die dem Konfliktgegner zugesprochen werden könnte und pauschalisieren unter Nutzung aller gängigen und ungängigen Vorurteile. Diese **Angriffe aus dem Hinterhalt** können dadurch das über den Konfliktgegner zusätzlich Gerüchte verbreitet werden eine zusätzliche Stärkung erfahren. Beide Konfliktparteien han-

deln nach dem biblischen Prinzip "Auge um Auge – Zahn um Zahn" was wiederum dazu führt, dass so viele Gefühle verletzt werden, das ein friedliche Konfliktlösung nahezu ausgeschlossen erscheint.

Die Kontrahenten geraten über diese Auseinandersetzung immer mehr in Rage. Das gleiche gilt für die Parteigänger. Rache und der Wunsch den Konfliktgegner zu vernichten, auch wenn das mit der eigenen Vernichtung verbunden ist steht im Mittelpunkt. Es herrscht ein **Krieg** der auch die **Selbstvernichtung** billigend in Kauf nimmt. Eine Konfliktlösung ist auch von außen kaum noch möglich. Eine Konfliktlösung die nur von den beiden Konfliktpartnern erarbeitet wird ist fast undenkbar.

Die meisten Menschen haben Eskalationsentwicklungen wie die hier beschreiben am eigenen Leib erfahren. Die Entwicklung kann natürliche einzelne Eskalationsstufen überspringen und manchmal erfordert die hier beschriebene Entwicklung nur wenige Stunden.

Für ein Projekt ist jeder Konflikt innerhalb des Teams und jeder Konflikt zwischen dem Projektteam, dem Projektauftraggeber und dem Projektauftragnehmer, der bis zum Krieg geht absolut negativ. Das Projekt liegt dann zumeist vollkommen brach, weil sich alle Teammitglieder mit dem Konflikt beschäftigen. Dabei spielt es keine Rolle ob sie zu den Gruppen der Parteigänger gehören oder lediglich Zuschauer des Konfliktes sind. Sie alle verbringen einen wesentlichen Teil ihrer Arbeitszeit nicht mit der Leistungserstellung.

- Je früher es gelingt den Konflikt beizulegen, um so geringer ist der Schaden.
- Mit zunehmender Eskalationsstufe wird es für die Konfliktparteien schwieriger den Konflikt selber zu lösen.
- Je eher ein unabhängiger Dritter in den Konflikt eingreift und in diesem Konflikt partnerschaftlich vermittelt um so geringer ist der Schaden.
- Je weniger sich Andere zu Parteigängern machen lassen, um so leichter und um so notwendiger wird es für die Konfliktpartner ihren Konflikt beizulegen.

### 7.2.3 Arten von Konflikten und Lösungsansätze für unterschiedliche Konfliktarten

Wenn ein Konflikt entsteht hat jeder Mensch:

1. individuell und
2. situationsspezifisch
3. abhängig vom Konfliktpartner unterschiedliche Verhaltensweisen mit einem Konflikt umzugehen.

Das nachfolgende Modell menschlichen Konfliktverhaltens zeigt die Dimensionen dieses Verhaltens [DOPPLER, K. / LAUTERBURG, Ch. (2002), S. 418].

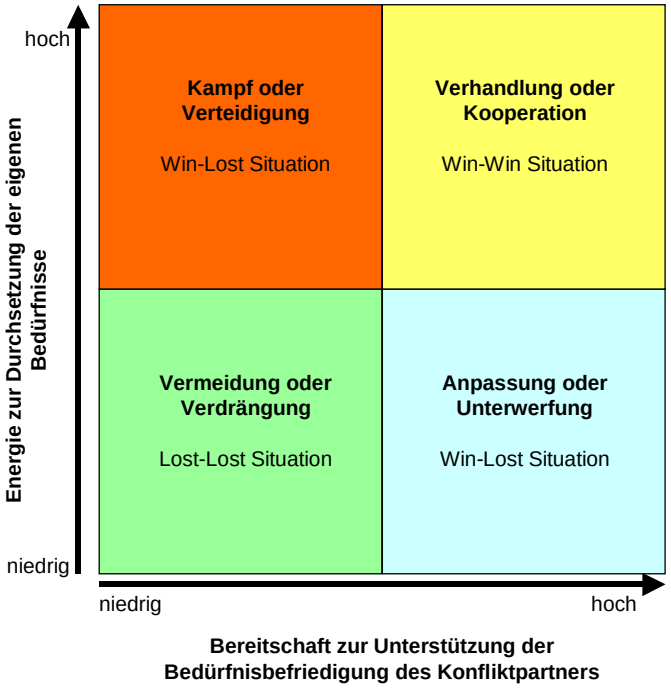



Abbildung 25 Modell menschlichen Konfliktverhaltens

Je größer die **Energie zur Durchsetzung der eigenen Bedürfnisse** ist, um so größer ist die Bereitschaft zu einem Kampf oder zu einer Verteidigung der eigenen Position. Dabei kennzeichnet der Kampf eine Bereitschaft die Position des Anderen anzugreifen, wahrend Verteidigung für eine Haltung steht, die nicht gegen die Position des Anderen gerichtet ist, sondern nur versucht die eigenen Position nicht aufzugeben. Wenn diese Energie niedrig ist, dann besteht eher die Bereitschaft den Konflikt zu verdrängen oder zu vermeiden. Im Fall der Konfliktvermeidung bedeutet diese ausweichende Haltung aber keine Aufgabe der eigenen Position. Eine Anpassung an die Position des Anderen findet nicht statt. Beide Positionen stehen weiterhin unvereinbar nebeneinander, aber "man redet nicht mehr darüber". Das Vorhandensein des Konfliktes ist den Konfliktparteien aber bewusst. Wenn ein Konflikt verdrängt wird, dann nehmen beide Parteien den Konflikt nicht bewusst wahr. In der unterbewussten Wahrnehmung der Parteien besteht dieser Konflikt aber als latenter Konflikt weiterhin. Der Konflikt wird verleugnet. Zwei Personen, die offensichtlich einen Konflikt habe sich aber auf die Position zurück ziehen "wir haben keinen Konflikt" nehmen diese Position sehr häufig ein. Verdrängen oder Vermeiden kann aber zu einer langfristig stabilen Position führen, wenn beide Parteien kein Bedürfnis haben sich in diesem Fall durchzusetzen oder den Anderen zu überzeugen und wenn sie an dem Konfliktpunkt keine Berührungsnotwendigkeit habe.

Wenn die **Bereitschaft zur Unterstützung der Bedürfnisbefriedigung des Konfliktpartner** hoch ist, dann steigt die Bereitschaft sich der Ansicht des Anderen anzupassen oder sich dieser Ansicht zu unterwerfen. Eine **Anpassung** bedeutet, das die eigenen Position aufgegeben wird und das die Überzeugung des Anderen übernommen wird. Bei einer **Unterwerfung** wird die eigenen Position auch der Position des Anderen angepasst, aber die eigene Überzeugung bleibt weiterhin bestehen. Wenn Menschen andere Menschen überzeugen wollen dann wollen Sie eine Anpassung erreichen. Der Andere soll die eigenen Überzeugung übernehmen. Wird Anpassung mit Unterwerfung verwechselt, dann besteht der Konflikt weiter. Nur wenn beide Parteien bereit sind einen Beitrag zur Bedürfnisbefriedigung des Anderen zu leisten und eine Notwendigkeit zur Durchsetzung der eigenen Bedürfnisse zu sehen, besteht die Möglichkeit zur **Kooperation**. Bei der Zusammenarbeit können beide Parteien ihre Positionen beibehalten und trotzdem eine gemeinsame Aufgabe lösen. Wenn die Parteien **verhandeln**, dann versuchen beide Parteien ihre Positionen soweit anzunähern, dass ein Kompromiss zwischen den kontroversen Positionen gefunden wird. Verhandeln bedeutet, dass jeder der beiden Parteien einen Teil seiner Position aufgibt.

Das Modell des menschlichen Konfliktverhaltens kann einen ersten Ansatz für die Problemlösungsstrategie bei Konflikten geben. Wenn Sie ein Verhandlungsergebnis erzielen wollen, dann müssen Sie dafür sorgen, dass die andere Partei einerseits bereit ist Ihre Bedürfnisse zu befriedigen und andererseits ein Interesse daran hat die eigenen Bedürfnisse durchzusetzen. Wenn Sie möchten, dass die andere Partei einen Konflikt vermeidet oder sich einfach Ihren Interessen anpasst, dann kann das nur gelingen, wenn das Bedürfnis die eigenen Interessen durchzusetzen bei der anderen Konfliktpartei niedrig ist. Natürlich können Sie ein ähnliches Ergebnis erzielen, wenn Sie das Risiko eines Konfliktes für die andere Partei erhöhen, denn wenn das Risiko eines Konfliktes in dem subjektiven Empfinden der potentiellen Konfliktpartei zu hoch ist, dann wird Ihr Konfliktgegner sich auch für eine Strategie der Konfliktvermeidung entscheiden.

Es gibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Konflikten. Konflikte können nach drei Dimensionen unterschieden werden.

1. Ein Unterscheidungskriterium differenziert nach den **am Konflikt beteiligten**. Wenn der Konflikt nur für eine Person besteht sprechen wir von einem **Intrapersonenkonflikt**. Sind an einem Konflikt zwei oder mehr Personen beteiligt, dann liegt ein **Interpersonenkonflikt** vor. Wenn innerhalb einer Gruppe ein Konflikt zwischen mehreren Personen besteht, dann liegt ein **Intergruppenkonflikt** vor.
2. Ein anderes Kriterium ist die **Sichtbarkeit des Konfliktes**. **Offene Konflikte** sind für alle beteiligten als Konflikt erkennbar. Hier sind sowohl die Konfliktparteien, als auch die Gründe für den Konflikt erkennbar. Der Konflikt selbst besteht bereits. Bei einem **latenten Konflikt** ist der Konflikt noch nicht ausgebrochen. Der Konflikt liegt aber bereits in der Luft und

kann jederzeit zum Ausbruch kommen, wenn der Leidensdruck bei einem der potentiellen Konfliktparteien groß genug ist, bzw. wenn die Energie zur Durchsetzung der eigenen Interessen groß genug wird. Ein **verschobener Konflikt** ist bereits ausgebrochen und erkennbar. Die Gründe für den Konflikt sind aber nicht sichtbar, bzw. die Gründe, die von den Konfliktparteien angegeben werden sind nicht die waren Gründe für den Konflikt. Sollte es gelingen den Konflikt zwischen den Parteien an dieser Stelle zu bereinigen, dann wird der Konflikt an anderen Gründen wieder aufleben. Eine Konfliktlösung ist nur dann möglich, wenn die wahren Konfliktgründe aufgedeckt werden und eine gemeinsame Lösung für die wahren Konfliktursachen gefunden werden kann.

Die **Ursachen für Konflikte** sind die dritte Dimension zur Unterscheidung eines Konfliktes. **Zielkonflikte** entstehen, weil die Konfliktparteien unterschiedliche Ziele verfolgen. **Wahrnehmungskonflikte** kommen zustande, weil eine Situation von zwei Personen anders interpretiert wird und beide ihre subjektive Wahrnehmung für richtig und die subjektive Wahrnehmung des Anderen für falsch halten. **Verteilungskonflikte** treten immer dann auf, wenn zwei Konfliktparteien die gleichen Ressourcen haben wollen. **Rollenkonflikte** entstehen, wenn eine Person eine Rolle haben möchte, die ein andere bereits inne hat oder wenn eine Person mehrer Rollen inne hat und andere Personen mit den notwendigen Rollenwechsel dieser Person nicht zureckt kommen. **Beziehungskonflikte** liegen immer dann vor, wenn der Konflikt darauf beruht, dass die persönliche Beziehungsebene zwischen zwei Konfliktparteien gestört ist. Ein **Beeinträchtigungskonflikt** entsteht dadurch, dass eine Person sich durch das Verhalten einer anderen Person in ihrer Lebensqualität beeinträchtigt fühlt. **Machtkonflikte** kommen dann auf, wenn eine Person einen anderen Menschen dominieren möchte, bzw. erreichen möchte, das diese Person sich ihr unterordnet. Machtkonflikte haben keine sachliche Begründung. Wenn ein Konflikt entsteht, weil es zwischen zwei Parteien zu einer fehlerhaften Information oder zu einer falsch Interpretation von Informationen kommt, dann liegt ein **Kommunikationskonflikt** vor. **Kulturkonflikte** beruhen darauf, dass die Konfliktparteien unterschiedliche Werte, Normen und Handlungsregeln haben und nicht bereit sind die Werte, Normen und Handlungsregeln der Anderen als gleichwertig anzuerkennen.

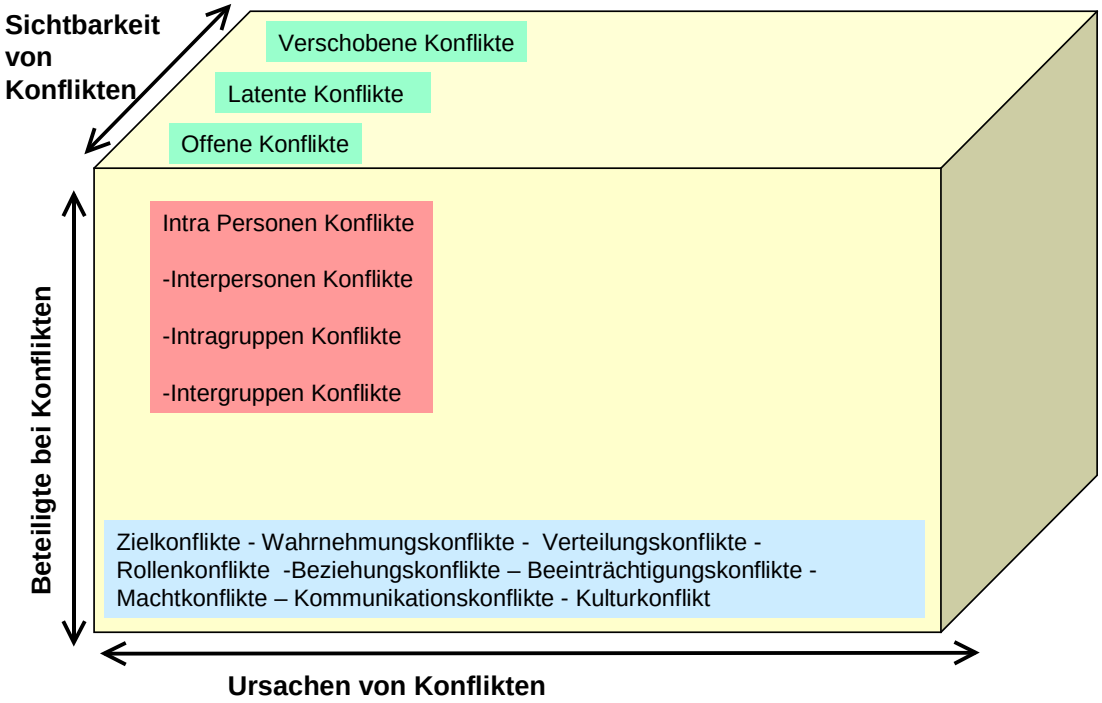



**Abbildung 26 Dimensionsmodell von Konflikten**

Jeder Konflikt kann einem Tripel an Eigenschaften dieses Modells zugeordnet werden. Wenn Beispielsweise zwei Personen in einer Teamsitzung darüber streiten wer den neuen Fachbrettbildschirm für seinen Arbeitsplatz bekommt, dann liegt ein offener Interpersonenkonflikt der seine Ursache in einer Ressourcenverteilung hat.

Entsprechend kann eine Lösungsstrategie entwickelt werden: Bei offenen Konflikten kann ein unbeteiligter Dritter beide Parteien zu einem Sechs-Augen-Gespräch bitten. Bei Verteilungskonflikten besteht eine mögliche Lösungsstrategie darin dass nach einem objektiven Kriterium gesucht wird, das von beiden akzeptiert wird und das deutlich macht wer von beiden auf die Ressource am dringendstem angewiesen ist. Wenn eine Einigung über ein objektives Kriterium nicht möglich ist, dann kann der Konflikt vielleicht durch einen Schiedsspruch eines Dritten gelöst werden, d.h. dadurch das der Projektleiter den Bildschirm einem Mitarbeiter zuweist.

Dieses Dimensionsmodell des Konfliktmanagement kann dazu genutzt werden eine Konflikt zu rationalisieren. Eine Einordnung eines Konflikten in diese Modell zwingt Sie als Konfliktteilnehmer über die Form und Ursachen eine bestehenden Konfliktes nachzudenken. Wenn Ihnen die Ursachen für einen Konflikt bewusst geworden sind, dann fällt es zumeist leichter Konfliktlösungen zu entwickeln.

#### 7.2.3.1 Lösungsansätze nach der Sichtbarkeit des Konfliktes

Bei **offenen Konflikte** haben beide Konfliktparteien ihre Positionen bezogen und diese Positionen sind beiden Parteien und allen anderen Menschen bekannt. Die möglichen Lösungsstrategien können erst dann bestimmt werden, wenn die Ursachen für den Konflikt bekannt sind. Bei offenen Konflikten besteht immer das Risiko, dass der Konflikt weiter eskaliert und das weiter Personen in den Konflikt hinein gezogen werden. Grundsätzlich gilt bei offen Konflikten:

1. Beruhigen der Gemüter der Beteiligten.
2. Die emotionalen Reaktionen der Beteiligten von den Blicken der Anderen abschirmen und die Konfliktparteien möglichst schnell an einen Tisch bringen, bevor die nächste Eskalationsstufe erreicht wird.
3. Ursachenanalyse bei beiden Konfliktparteien und erarbeiten einer gemeinsamen Lösung.[37]

Wenn ein **latenter Konflikt** (versteckter Konflikt) besteht, dann liegt dieser Konflikt häufig nicht in einer bestimmten Einzelsituation begründet. Eine oder beide Parteien tragen bereits seit längerer Zeit Frustrationen und Ärger mit einander herum. Ein latenter Konflikt kann dann bei einem nichtigen Anlass und zur Überraschung aller umstehenden Menschen ausbrechen. Diese Ausbruch wird dann gerne genutzt um ein "Großreinmachen" durchzuführen und viele "alte Geschichten" auszugraben. Das Lösungsschema für latente Konflikte:

1. So früh wie möglich erkennen.
2. Zwei vier Augengespräche suchen und dann gegebenenfalls ein sechs Augengespräch zwischen den Konfliktparteien herbeiführen.
3. Entsprechend der Ergebnisse der vier Augen Gespräche entweder.
    a. kontrolliert zum Ausbruch bringen, oder
    b. wenn das Problem von beiden Parteien als "nicht der Rede wert" empfunden wird abwarten das beide Parteien wieder eine gemeinsame Basis finden.

**Verschobene Konflikte** können sowohl offen als auch latent sein. In diesen Konflikten wird eine Ursache für den Konflikt vorgeschoben. Die eigentliche Konfliktursache liegt aber woanders. Hier ein paar Beispiele für verschobene Konflikte:

[37] Siehe hierzu auch das Vorgehensmodell zur Konfliktlösung.

- A hat es geschafft sich erfolgreich vor der Protokollführung zu drücken. B musste diese Aufgabe übernehmen. B versucht seit diesem Zeitpunkt jeden Vorschlag von A fachlich zu zerstückeln.
- Die Folgekette: Chef beschimpft Mann, Mann schlägt Frau, Frau schlägt Kind, Kind tritt Hund, Hund beißt Briefträger.

Verschobene Konflikte haben immer eine Geschichte. Diese Geschichte muss zuerst gefunden werden. Die Konfliktparteien sind leider häufig nicht bereit diese Geschichte zu erzählen, weil sie in dieser Geschichte keine positive Rolle spielen können. Häufig kennt eine dritte Person die richtige Geschichte und ist bereit diese zu erzählen. Aber Vorsicht: auch die "richtige Geschichte" die erzählt wird muss nicht wahr sein. Es könnte sein, dass ein Parteigänger der Geschichtenerzähler ist. Das Lösungsvorgehen ist, wenn Sie vermuten, dass ein verschobener Konflikt vorliegt mehrstufig.

1. Ihre persönlichen Informanten fragen worauf der Konflikt beruhen könnte.
2. Zwei vier Augengespräche bei denen der sichtbare Konflikt Gesprächsgegenstand ist, aber auch folgende Frage im Mittelpunkt steht welche Probleme sonst noch Ursache von Konflikten sein können. Die Informationen über die "sonstigen Zusammenhänge", die Sie von dritten Erfahren haben, dürfen Sie hier allerdings nicht einbringen, denn
    a. diese Informationen könnten falsch sein und
    b. der "Informant" wird häufig als Verräter gesehen und mit dem nächsten Konflikt überhäuft.
3. Ein 6 Augen Gespräch, in dem sowohl der aktuelle Konflikt, als auch der "alte Konflikt" Gegenstand von Verhandlungen ist.

#### 7.2.3.2 Lösungsansätze nach der Art der Beteiligten

Bei **Intrapersonenkonflikten** ist keine weitere Person unmittelbar beteiligt. Diese Konflikte bestehen, weil eine Person mit den Rollen die sie bekleidet, mit Entscheidungssituationen die sie treffen muss oder mit widersprüchlichen Zielen nicht zurecht kommt. Die Beispiele hierfür sind vielfältig:

- Sie sind Mutter und Führungskraft. Wenn Sie Ihre Rolle als Mutter vollständig ausfüllen wollen, dann fehlt Ihnen die Zeit um Ihrer Aufgabe als Führungskraft gerecht zu werden und umgekehrt.

- Sie wollen Ihre Freizeit genießen, aber weil Sie das Projekt erfolgreich beenden wollen haben Sie keine Freizeit mehr.

Intrapersonenkonflikte sind zunächst die Problem des Individuums. Sie gehen eine Führungskraft nichts an. Aber ein Mensch der ständig einen Intrapersonenkonflikt mit sich trägt kann in seiner Arbeitleistung ebenso eingeschränkt sein, wie ein Mensch, der von seinen persönlichen Problemfeldern beständig abgelenkt wird. Wenn Sie als Projektleiter in der Lage sind dem Menschen in seiner Problemsituation zu helfen, dann kann das seine Arbeitsleitung wesentlich erhöhen. Manchmal hilft hier ein einfacher Tipp:[38]

- Eine Liste mit Pro und Contra machen und dann rational anhand der Vor- und Nachteile eine Entscheidung treffen.
- Das Problem mit einer sozialkompetenten Person aus dem Team oder aus dem Freundeskreis besprechen.

In einen **Interpersonenkonflikt** sind immer zwei Personen verwickelt. Die Konfliktparteien können sehr viele unterschiedliche Konstellationen haben.

*Konflikte zwischen Menschen im Projektteam* müssen gelöst werden, sonst ist das Team nicht arbeitsfähig und sie sind nicht zu vermeiden. – Insbesondere Macht- und Verteilungskonflikte treten immer wieder auf. Wenn die beteiligten Projektmitarbeiter selber über eine große Konfliktfähigkeit verfügen, sind sie auf die Unterstützung eines externen Dritten nicht angewiesen und können selber einen Kompromiss aushandeln. Sonst hilft hier das bereits vorgestellt Vorgehen mit zwei Zweiaugengesprächen und dem anschließenden Sechsaugengespräch. Wenn ein persönlicher Konflikt besteht und keine Lösung erkennbar ist, dann besteht nur die Möglichkeit Getrennte und unabhängige Arbeitsgebiete für die Konfliktparteien zu suchen.

Ein *Konflikte zwischen Mitgliedern des Projektteams und Kunden(mitarbeitern)* sind auch nicht zu vermeiden. Der Lösungsansatz ist etwas komplizierter, weil der Projektleiter des Kunden in den Lösungsprozess einbezogen werden muss. Der Projektleiter redet mit Projektmitglied und mit Kundenmitarbeiter, gegebenenfalls im Beisein des Projektleiters des Kunden. Wenn hier keine Konfliktlösung erreicht wird und keine Möglichkeit besteht die Konfliktparteien zu trennen, dann muss der Projektmitarbeiter aus dem Team entfernt werden – ehe der Kunde verloren geht.

Das aber nur die allerletzte Möglichkeit sein. Das Projektteam erwartet von dem Projektleiter, dass er das Team vor "angriffen von außen" schützt. Tut er das nicht, dann verliert er das Ver-

[38] Es ist zumeist nicht angebracht, wenn der Vorgesetzte selber versucht hier zu unterstützen. Das ist nur dann möglich, wenn der Vorgesetzter und persönlicher Freund ist. Aber auch diese Situation ist nicht ganz unproblematisch, weil der Vorgesetzte selber sehr schnell in einen Rollenkonflikt zwischen den Rollen Vorgesetzter und Freund gerät.

trauen der Mitarbeiter. Das Risiko, dass sich das Team gegen den Projektleiter stellt steigt, denn der Projektleiter steht grundsätzlich vor seinen Mitarbeitern oder er verliert sie. Das Bild, das der Projektleiter in den Augen des Kunden und in den Augen des eigenen Managements wiederspiegelt ist auch nicht wirklich vertrauenserweckend.

Konflikte zwischen Mitgliedern des Projektteams und anderen Mitarbeitern des eigenen Unternehmens sind für das Projekt zumeist weniger tragisch, soweit sie die Leistungserstellung nicht behindern. Auch hier gilt: Der Projektleiter steht grundsätzlich vor seinen Mitarbeitern. Seine Aufgabe besteht nach außen hin darin Parteigänger des Mitarbeiters zu sein. Dabei ist es nach außen gleichgültig ob er die gleiche Meinung vertritt wie der eigene Mitarbeiter. Im Innenverhältnis, also gegenüber dem Mitarbeiter darf er sein konträre Meinung allerdings äußern und muss an einer Problemlösung arbeiten. Wenn er das Gespräch mit der anderen Konfliktpartei sucht, dann sollte er den Vorgesetzten Nicht-Projekt-Mitarbeiters in das Gespräch einbeziehen. Sonst entsteht der Eindruck, dass er "in dem Gebiet des anderen Vorgesetzten wildern" möchte. Solche Konflikte können auch Teambildend wirken, wenn Wir – das Team und die Anderen als Ergebnis steht. Hier existiert jedoch die Gefahr in einen Intergruppenkonflikt hinein gezogen zu werden.

**Intergruppenkonflikte** sind wesentlich komplexer als Interpersonenkonflikte. Ein Intergruppenkonflikt entsteht, wenn eine Gruppe sich einmalig oder regelmäßig ungerecht behandelt fühlt. Er kann auch entstehen, wenn ein Gruppenmitglied von der anderen Gruppe unfair behandelt wird und die anderen Gruppenmitglieder sich mit ihm solidarisieren. Die Konflikte treten immer dann auf, wenn eine Gruppe in Konkurrenz zu einer anderen Gruppe arbeitet und sich selber als "besser" empfindet. Diese Situation wird gerne genutzt um eine Motivationssteigerung bei den Gruppenmitgliedern zu erreichen und gleichzeitig ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl des Team zu erreichen. Diese Strategie ist ebenso erfolgversprechend wie gefährlich. Interuppenkonflikte entstehen und entwickeln sich häufig wie eine Massenschlägerei. Sie beginnt zwischen zwei Kontrahenten und endet mit einem sich prügelnden oder zuschauenden Festzelt voll Menschen. Die zwei ursprünglichen Kontrahenten bekommen Unterstützung von ihren Freunden. Die Freunde der Kontrahenten geraten in einen Streit der neue Freunde der Kontrahenten anzieht, die wiederum in den Streit hinein gezogen werden. Einer der verfeindeten Gruppen greift aus versehnen einen unbeteiligten Zuschauer an und der ruft wiederum seine Freund. Die Entwicklung dieses Kreislaufen kann dann nur noch gestoppt werden, wenn eine übergeordnete Ordnungsmacht eingreift oder eine Friedhofsruhe eingekehrt ist.

Intergruppenkonflikte können auch innerhalb eines Team bestehen. Das Risiko eines Intergruppenkonfliktes steigt mit steigender Teamgröße. Die häufigste Ursache besteht darin, dass zwei informelle Führer ihre Fraktionen um sich geschart haben und sich gegenseitig bekämpfen. Hier kann ein informelles sechs Augengespräch mit den informellen Führern helfen, in dem die Kompetenzen der einzelnen Gruppen geklärt werden und den informellen Führern die Folgen eines

weiteren Streits vor Augen geführt werden. Aus dem Gespräch sollten beide informelle Führer gleichermaßen ohne Gesichtsverlust hervor gehen. Sonst haben beide die Notwendigkeit für ihre Fraktionen wieder an Ehre zu gewinnen, was zumeist zu neuen Auseinandersetzungen führt.

Ein weiterer Lösungsansatz besteht darin dafür zu sorgen, dass sich die Mitglieder beider Gruppen näher kennen lernen und sich ihre gegenseitige Wahrnehmung die Wahrnehmung der Situation erläutern. Durch das nähere Kennenlernen reduziert sich die Angst vor dem Fremden und ein Verständnis für die Problemsicht des Anderen kann entstehen. Dieses Modell wurde in der Nachkriegszeit in Schüleraustauschprogrammen erfolgreich getestet.

#### 7.2.3.3 Lösungsansätze nach Ursachen von Konflikten

Viele Konflikte haben mehrere Ursachen und nicht selten gewinnen Konflikte im ihrem Entstehunungsprozess neue Ursachen hinzu. So kann ein Verteilungskonflikt um einen neuen Bürostuhl schnell zu einem Machtkonflikt werden, wenn beide Parteien es als Ehrverletzung empfinden, wenn sie den Stuhl nicht bekommen. Die Analyse der Konfliktsituation wird durch eine Kopplung mehrer Ursachen wesentlich schwieriger. Eine genau Analyse der Ursachen erleichtert aber eine rationale Lösungsfindung.

Nachfolgende Abbildung zeigt eine Übersicht über die einzelnen Ursachen von Konflikten.

Abbildung 27 Ursachen von Konflikten

Hier wird der Schwerpunkt auf die Lösungen von offen interpersonenkonflikten gelegt. Ein Übertragung auf die anderen Konfliktform ist aber durchaus möglich.

#### 7.2.3.3.1 Zielkonflikte

Zielkonflikte können in unterschiedlichen Formen auftreten. Im allgemeinen beruht der Konflikt darauf, dass Person A ein anderes Ziel hat als Person B und die beiden Ziele miteinander konkurrieren. Ein Zielkonflikt ist nur dann lösbar, wenn:

1. Die beiden Ziele unabhängig von einander verfolgt werden können. In diesem Fall ist die Problemlösung eigentlich sehr unproblematisch. Schwierig ist es häufig weil die Personen vermuten, dass die Ziele nicht unabhängig von einander verfolgt werden können. Es kommt darauf an den beiden Personen klar zu machen, dass beide Ziele erreichbar sind. *Beispiel*: A möchte ans Meer in Urlaub fahren und B in die Berge. – Es gibt keinen Grund warum dieses Ehepaar keinen glücklichen getrennten Urlaub verleben sollte.

2. Wenn es ein gemeinsames Oberziel gibt, dass beide Personen veranlasst gemeinsam an einem Ziel zu arbeiten. Wenn dieses Oberziel für beide Personen wichtiger ist, als ihre eigenen im Konflikt stehenden Ziele, dann können beide oder einer seine Zielerreichung zurück stellen um gemeinsam das Oberziel zu erreichen. *Beispiel*: A möchte mit den Projekt einen maximalen Gewinn erwirtschaften, B möchte eine besonders gute Qualität abliefern und ist dafür bereit auf Deckungsbeiträge zu verzichten. Beide haben aber das gemeinsame Oberziel das Projekt erfolgreich abzuschließen. Beide einigen sich darauf, dass das Projekt dann ein Erfolg wird, wenn die Projektziele erreicht sind. Sie bilden damit den Maßstab für die Projektqualität und den Deckungsbeitrag. Beide orientieren sich bei der eigenen Zielsetzung an dem Maßstab der durch ein gemeinsames obergeordnetes Ziel bestimmt ist. Ein anderes Beispiel können wir bei dem von oben bereits bekannten Ehepaar finden. Sie haben das gemeinsame Oberziel zusammen in Urlaub zu fahren. Die Lösung: Eine Woche in die Berge, einen Woche ans Meer und das gemeinsam.

3. Wenn eine Person ganz oder teilweise auf eine vorübergehende Zielerreichen verzichtet und zum Ausgleich einen größere Zielerreichung zu einem späteren Zeitpunkt erhält. *Beispiel:* Der Projektleiter B möchte, dass alle an dem Wochenende Überstunden machen, damit der Meilensteintermin eingehalten werden kann. A möchte mit seiner Frau in einen 2 tägigen Kurzurlaub fahren. A arbeitet jetzt das Wochenende durch und erhält nach dem erreichten Meilensteintermin fünf Tage Urlaub für die geleisteten Überstunden.

Wie die genannten Beispiele zeigen sind die Lösungsmöglichkeiten bei Zielkonflikten recht vielfältig, soweit die Konfliktparteien nicht auf ihren Positionen bestehen, sondern bereit sind sich über ihre Interessen selber klar zu werden. Die Lösung von Zielkonflikten im Team sind dann leichter, wenn der Projektleiter zumindest in gewissen Grenzen über die Kompetenz verfügt eine kleinen Einfluss auf die Arbeits/Urlaubszeiten, das Einkommen und die Karriere seiner Projektmitarbeiter zu nehmen.

Zielkonflikte mit den Stakeholder sind zumeist ungleich schwerer zu lösen. Aber auch hier können in vielen Fällen Lösungen gefunden werden, wenn ein gemeinsames Oberziel zu finden ist und wenn keine Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt gerückt werden. Wenn z.B. durch eine neues Lagerhaltungssystem Lagerarbeiter freigestellt werden sollen, dann kann der Betriebsrat natürlich die Position vertreten, dass er gegen diese Entwicklung grundsätzlich ist. *Beispiel:* Wenn der Betriebsrat aber das Ziel verfolgt Arbeitsplätze zu erhalten, dann kann ein Kompromiss dahingehend gefunden werden, dass die freigestellten Lagerarbeiter umgeschult werden. Wenn der Umweltschutzverband gegen den Bau einer Industrieanlage ist, weil auf dem Gelände der seltene Feldhamster siedelt, dann ist das eine Position. Wenn es darum geht einen Lebensraum für den Feldhamster zu erhalten, dann kann auch einen wirtschaftlich uninteressante Fläche angekauft werden, die dem WWF unterstellt wird und auf die die Feldhamster umgesiedelt werden.

Interessant ist auch die Konstellation, in der unterschiedliche Ziele bestehen, die aber mit einem gemeinsamen Projekt erreicht werden können. *Beispiel*: Die eine Interessengruppe ist an den Ölquellen eines Nahostlandes interessiert, die anderen Interessengruppe möchte, das der regierende Diktator endlich gestürzt wird. Beide Gruppen haben zwar unterschiedliche Ziele, können diese Ziele aber durch einen gemeinsamen kleinen Krieg – als Projekt organisiert – erreichen.

Andererseits gibt es immer wieder Fälle in denen zwei Ziele unvereinbar gegenüber stehen. In diesem Fall ist eine gemeinsame Arbeit nicht möglich und auch nicht sinnvoll. Hier ist eine Trennung die einzige sinnvolle Lösung. *Beispiel*. Sie will in die Berge, er will ans Meer. Es gibt kein gemeinsames Oberziel. Warum sollten die beiden einen gemeinsamen Urlaub anstreben. Dieser gemeinsame Urlaub würde nur zu einem Dauerkonflikt führen.

##### 7.2.3.3.2 Wahrnehmungskonflikte

Bei einem Wahrnehmungskonflikt haben die Konfliktparteien:

- unterschiedliche Meinungen oder
- verschieden Erfahrungen und damit Interpretationen der jeweiligen Situation oder
- verschiedene Lösungsansätze für ein Problem.

Der Konflikt entzündet sich daran, dass jede der Konfliktparteien die eigenen Argumente für wichtig und richtig hält und die Argumente der Gegenpartei für Bagatellen. Leider führen Wahrnehmungskonflikte immer wieder zu "Lösungskonflikten", weil die Ursache der Konflikte richtig erkennt wird. Die Konfliktparteien streiten sich über die besten Lösungswege und sind sich nicht bewusst, dass sie keine Einigkeit darüber haben dass sie zwei unterschiedliche Probleme wahrnehmen und entsprechen auch zu zwei unterschiedlichen Lösungen kommen. *Beispiel:* Projektleiter und Projektmitarbeiter streiten sich darüber ob für eine Aktivität 5 oder 14 Tage an Arbeitszeit

angesetzt werden sollen. Leider verstehen beide Konfliktparteien das Arbeitspaket unterschiedlich."

Wahrnehmungskonflikte lösen sich häufig von selber auf, wenn sich die Konfliktparteien ihre gegenseitige Wahrnehmung einmal transparent machen und begründen warum sie eine Situation anderes wahrnehmen als die Gegenpartei. Häufig lässt sich bereits hier ein Konsens finden, weil einer der beiden Parteien seine Meinung anpasst.

Findet diese Meinungsanpassung nicht statt, weil die unterschiedliche Wahrnehmung weiterhin besteht, dann sollte zunächst überprüft werden, ob aus der unterschiedlichen Wahrnehmung wirklich ein Problem entsteht. Die Ursachen eine Problems und die Suche nach dem Schuldigen verliert zumeist schnell an Bedeutung, wenn sich beide mit einer gemeinsame Lösung beschäftigen. *Beispiel*: Letztendlich ist es irrelevant ob der Projektleiter an dem falschen Arbeitsergebnis schuld ist, weil er eine stark interpretierbare Anweisung geben hat oder ob der Mitarbeiter schuld ist, weil er seine Interpretation der Anweisung nicht noch einmal durchdacht hat. Beide tragen eine Teilschuld und beide müssen gemeinsam dafür sorgen, das ein neues richtiges Arbeitsergebnis entsteht.

Ein größeres Problem stellen unterschiedliche Erfahrungen dar. *Beispiel*: Wenn ein Mitarbeiter mit einem Zulieferer schlechte Erfahrungen gemacht hat und ein anderer Mitarbeiter hat gute Erfahrungen gemacht, dann sagt das zwar noch nichts über die Qualität aus, die der Anbieter für Ihr spezielles Projekt erbringen wird, aber er macht zumindest misstrauisch. Aber ist die Frage nach der Qualität diese Zulieferers ein Grund für einen Konflikt. Die Lösung ist an sich einfach. Schreiben Sie dem Anbieter einen Vertrag, der sie vor den Problemfeldern schützt, in denen der Mitarbeiter schlechte Erfahrungen gemacht hat. Sie werden in ihrem Projekt diese schlechten Erfahrungen nicht mehr machen, weil der Zulieferer mit ernsthaften Schwierigkeiten zu rechnen hat, wenn er eine Vertragsverstoß begeht.

Viele Wahrnehmungskonflikte sind eigentlich Konflikte um das "Recht haben". Eine gute Lösung besteht darin einem objektiven Dritten die möglichen Wahrnehmungen und die Argumente die für die Wahrnehmung sprechen vorzutragen. Er kann dann im Zweifelsfall entscheiden welche Wahrnehmung richtiger ist. Kann dieser objektive Dritte auch nicht entscheiden was richtig und was falsch ist, dann scheinen die Argumente gleichwertig zu sein. Ein Münzwurf ist hier im Zweifelsfall ebenfalls ein objektives Urteil.

Wahrnehmungskonflikte sind immer stark subjektiv. Das müssen sie sein, da kein Mensch in der lagen ist objektiv wahrzunehmen.[39] Damit ist es besonders schwierig eine subjektive Wahrnehmung zu widerlegen. Objektiv bleibt uns zumeist nur die Möglichkeit diese subjektiven Wahrnehmungen als gleichwertig stehen zu lassen.

[39] Siehe hierzu auch noch einmal das Menschenbild des Marketing der "adminstrative man".

Genau das fällt vielen Menschen schwer. Sie versuchen den Anderen von ihrer Wahrnehmung missionarisch zu überzeugen oder sie erklären den Anderen als dumm, weil ihnen auch kein besseres Argument einfällt um ihre Wahrnehmung zu begründen. Damit ist die beste Basis für einen Beziehungskonflikt gefunden.

Andererseits sind viele Wahrnehmungskonflikte eine gute Spielwiese um Beziehungskonflikte auszutragen, die als Beziehungskonflikt nicht ausgetragen werden dürfen. Denn wie gesagt, die Wahrnehmung ist subjektiv. Wenn ich eine Situation grundsätzlich anders wahrnehme als der Andere, dann ist er trotzdem nicht in der Lage zu beweisen, dass er recht hat und ich unrecht. Also ist ein Wahrnehmungskonflikt der Bereich an dem ein Beziehungskonflikt ohne ein übergroßes Risiko austragbar ist.

Wahrnehmungskonflikte sind nicht lösbar. Aber wenn ich genügend Macht besitze, dann kann ich den Anderen zwingen meine Ansicht der Wahrnehmung zu übernehmen. Wenn ein Konfliktpartner genügende Macht hat, dann müssen sich alle seiner Wahrnehmung anpassen. Diese Grundhaltung findet sich häufig bei Vorgesetzen. Diese Haltung ist aber nicht ungefährlich. *Beispiel* Das Projektteam hat bei einer Risikoanalyse festgestellt, das der Projetktendtermin vermutlich zu sportlich ist und darum nicht eingehalten werden kann. Der Vorgesetze will von diesem Risiko nichts wissen und besteht unter Ausnutzung seiner Macht als Vorgesetzter darauf, das es von der Risikoliste gestrichen wird. Was glauben Sie ist dann passiert? – Macht haben um seine Wahrnehmung durchzusetzen hat nichts mit Recht haben zu tun.

##### 7.2.3.3.3 Rollenkonflikte

Rollenkonflikte können viele unterschiedliche Ausprägungen haben.

- Konflikte innerhalb einer Person mit seinen unterschiedlichen Rollen (intrapersoneller Rollenkonflikt).
    - Die Vaterrolle verlangt frühes Zuhausesein / Die Projektleiterrolle verlangt langes Arbeiten.
- Konflikte mit den verschiedenen Rollen in der ein Mensch einem anderen Menschen begegnet
    - Den Kollege und Tennispartner der jetzt zu seinem Projektleiter ernannt wurde führen bei dem Projektmitarbeiter der bisher nur den Kollegen und Freund kannte zu Interaktionsproblemen.
- Inter-personelle Rollenkonflikte bei denen eine Rollen die von einer Person eingenommen wird auch von einer Andern Person angestrebt wird.

  - "Ich bin der inoffizielle Führer des Teams und nicht Du, deswegen kämpfe ich das jetzt mit Dir aus!"

- Inter-personelle Rollenkonflikte bei denen eine Person in der offiziellen Rolle, die sie gerade bekleidet nicht akzeptiert wird.
  - "Du hast zwar jetzt den Titel Projektleiter, aber als Leiter kann ich Dich nicht akzeptieren!"

Rollenkonflikte sind extrem schwierig zu lösen. Sie erfordern von allen Beteiligten ein hohes Maß an Rationalität im Handeln und ein großes Maß an Fähigkeiten die Situation mit den Augen der Anderen wahrzunehmen um das Handel des jeweils Anderen zu verstehen.

Ein Mensch der sich in einem Intra-Rollenkonflikt befindet kann nur nach Möglichkeiten suchen beiden Rollen gerecht zu werden. Das geht soweit beide Rollen sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, nur dann, wenn er bei beiden Rollen darauf verzichtet sie vollständig auszufüllen. Aber Rollen haben immer auch einen interaktiven und sozialen Aspekt. Nur wenn die Menschen für die diese Rolle gespielt wird akzeptieren, dass der Mensch keine der beiden Rollen vollständig ausfüllen kann, besteht eine Möglichkeit diesen Weg zu gehen. Der Mensch der sich in einem Intra-Rollenkonflikt befindet sollte diesen Konflikt kommunizieren und in seiner Umwelt für eine Akzeptanz werben. Findet er diese Akzeptanz nicht, dann ist er gezwungen eine der beiden Rollen aufzugeben oder anders zu organisieren – z.B. durch eine Doppelspitze in der Projektleitung.

Von vielen Menschen wird es immer wieder als problematisch empfunden, wenn sie Menschen in verschiedenen Rollen erleben, obwohl es wohl keinen Menschen gibt, der nur eine Rolle hat. Zumindest die Rolle als Privatperson und die Rolle als Mitarbeiter in eines Unternehmens dürfte bei der Mehrheit der Menschen zu finden sein und die Menschen ändern in diese Rollen meisten ihr Verhalten. Unterschiedliche Rollen bedingen aber unterschiedliche Verhaltensweisen und Interaktionsformen. Ein wie oben beschriebener Rollenwechsel von Freund und Projektleiter ist zumeist recht konfliktträchtig.

Einerseits, weil der Projektleiter sich in seiner Rolle anders verhalten muss als das eine Freund üblicherweise tut. Die Freundschaft kann nur dann weiter bestehen, wenn für den Freund jederzeit ersichtlich ist in welcher Rolle sich der Projektleiter gerade befindet. Aussagen wie "als Projektleiter muss ich Dir leider sagen, dass... – Auch wenn ich als Freund meine dass, ...." helfen hier die Rollenwechsel transparent zu machen.

Andererseits ist diese Situation problembeladen, weil die anderen Teammitglieder über die Freundschaft zwischen Mitarbeiter und Projektleiter wissen und genau darauf achten werden ob der Freund besser behandelt wird als die anderen Teammitglieder. Andererseits wird von dem

Freund erwartet, dass er für das Team Unannehmlichkeiten vermeiden kann und Informationen beschaffen kann, weil er ja mit dem Projektleiter befreundet ist. Die Gesamtsituation ist für den Projektleiter ebenso unerfreulich wie für den Freund. Wenn beide keine klaren Regeln für den Umgang mit einander erarbeiten können, dann ist es einfacher, wenn einer das Projekt verlässt.

Bestimmte attraktive Rollen sind zumeist sehr begehrt. Die Rolle des Projektleiters war vielleicht zu Beginn des Projektes hart umkämpft und die einige der Kandidaten sind jetzt auch in dem Projektteam. Diese Kandidaten sind natürlich über die bestehende Rollenverteilung wenig erfreut.

–Inter-personelle Rollenkonflikte sind häufig Machtkonflikte

–Lösungsansatz für Projektleiter: Teile und Herrsche

•Lösungsansätze

–Aussprechen welche Rollen miteinander im Konflikt stehen.

–Klären wie die Prioritäten in der Situation sind und gemeinsam entscheiden wie zu handeln ist.

–Gegenüber anderen bei denen verschiedene Rollen bestehen: Sage welche unterschiedlichen Meinungen sie innerhalb dieser Rollen einnehmen. Dann klären in welcher Rolle sie sind.

–**Verteilungskonflikte**

•Wir leben in einer Welt der knappen Ressourcen.
•Da jeder mehr haben möchte, ist dieser Konflikt nicht zu vermeiden.

•Lösungsansätze:

–Was ist wichtiger? Die Ressourcen werden entsprechen der Prioritäten verteilt.

–Einschalten eines objektiven Dritten, der über die Notwendigkeit entscheiden kann.

–Hinzunahme einer "dritten Sache" die in die zu verteilende Masse aufgenommen wird.

–Gutes Marketing, damit das eigenen Projekt die Ressourcen benötigt.

•Problemfeld, das Verteilungskonflikte immer rational wirken:

–In einem offenen Verteilungskonflikt ist häufig:

•ein versteckter Marktkonflikt verborgen,

•ein versteckter Zielkonflikt enthalten,

•ein versteckter Beziehungskonflikt integriert.

#### 7.2.3.3.5 Beziehungskonflikte

•Liegt immer dann vor, wenn "die Chemie" zwischen zwei Menschen nicht stimmt.
•Beziehungskonflikte werden dadurch gefördert, dass durch übertriebene Harmoniesucht jeder kleine Streit unterdrückt wird.

•Beziehungskonflikte entstehen, wenn jeder kleine Streit bis ins Letzte ausgekämpft werden muss, damit man zeigt, wer hier "das Sagen hat".

•Beziehungskonflikte entstehen, wenn Menschen glauben die beste aller möglichen Weltauffassungen zu haben und andere missionieren zu können.

•Beziehungskonflikte eskalieren, wenn Menschen mit Beziehungskonflikten gemeinsam über einen langen Zeitraum auf engem Raum arbeiten müssen.

•Lösungsansätze:

–Menschen die sich fremd sind haben Vorurteile gegeneinander. Lernen sie sich besser kennen verschwinden diese Vorurteile häufig.

–Menschen die die Probleme und Gründe für die Denkweisen des anderen kennen entwickeln ein Verständnis für den Anderen und die Beziehungskonflikte verschwinden.

–Beziehungskonflikte die sich mit den beiden erst genannten Methoden nicht lösen lassen sind nicht lösbar. Es ist besser die Menschen in unterschiedlichen Gruppen unterzubringen.

#### 7.2.3.3.6 Machtkonflikte

•Es geht nicht um die Sache. Es geht darum wer sich durchsetzt. Es geht um die Ehre und das eigene Prestige. Und natürlich: Um das Prinzip.
•Entstehen: Einer der anderen eben genannten Konfliktformen wird als persönliche Herausforderung erlebt und gelebt.

•Bei Machtkämpfen werden häufig die Proportionen für die Konfliktsituation verloren.

•Der typische Kampf der Wölfe um die Führung des Rudels. Aber: Wir sind keine Wölfe. Der Verliere wird mit große Wahrscheinlichkeit den nächsten Kampf versuchen zu gewinnen. – Und so kämpfen Sie bis zur Unendlichkeit.

•Lösungsansätze:

–Machtkämpfe vermeiden. Klarstellen, dass es nicht um Macht, sonder um die jeweilige Sache geht.

–Aufzeigen, dass es sich um einen Machtkampf handelt – das reduziert häufig die Bereitschaft des Publikums sich mit dem "sinnlosen" Kampf weiter zu beschäftigen. Das wiederum reduziert den Sinn des Kampfes für die beiden Konkurrenten.

–Das Publikum nach kurzem Schlagabtausch entscheiden lassen wer gewonnen hat.

–Nicht machtlos erscheinen. Das verhindert Angriffe, weil sie sowieso sinnlos sind.

–Nicht zu machtvoll auftreten – die meisten amerikanischen Revolverhelden wurden erschossen, weil wer sie besiegt mächtig ist.

#### 7.2.3.3.7 Kommunikationskonflikte

•Kommunikationsstörung
–Fehlerhafte oder fehlende oder falsche Information

–Fehlerhafte Interpretation der Information

–Verwechslung verschiedener Kommunikationsebenen

•A äußert etwas auf der Sachebene. B fühlt sich auf der Beziehungsebene verletzt.

•Die Konflikte sind vollkommen unnötig – aber sehr häufig

•Lösungsansatz

–Zusammen setzen und klären was gesagt und was gemeint wurde

–Informationen ergänzen.

–Öfters mal nachfragen verhindert das Entstehen dieser Konflikte

•Problemfelder

–Kommunikationskonflikte werden häufig als Beziehungskonflikte oder Machtkonflikte fehlinterpretiert. Der Kommunikationskonflikt führt dann zum Beziehungskonflikt.

#### 7.2.3.3.8 Beeinträchtigungskonflikte

•A beeinträchtig die Lebensqualität von B durch sein Verhalten
•Dieser Konflikt entsteht immer, wenn Menschen zusammen leben und arbeiten. Er ist unvermeidlich.

•Bitte nicht mit einem Verteilungskonflikt verwechseln. Die Struktur der Konflikte ist unterschiedlich.

•Lösungsansatz

–Die eigenen Bedürfnisse kennen

–Die Bedürfnisse des Anderen kennen.

–Mit einander reden und Kompromisse aushandeln

–Die Existenz des Konfliktes als selbstverständlich und unvermeidlich annehmen

–Wenn die Beeinträchtigungen zu groß sind: Räumliche und zeitliche Trennung

•Problemfelder

–Beeinträchtigungskonflikte werden sehr schnell persönlich

–Hier werden häufig versteckte Machtkonflikte ausgekämpft. Wer mehr Macht hat setzt sich durch

#### 7.2.3.3.9 Kulturkonflikte

Menschen, die aus unterschiedlichen Kulturen kommen, haben unterschiedlichen Regeln gelernt. Sie haben diese Regeln und die sich daraus ergebenden Verhaltensweisen internalisiert. Sie setzen diese Regeln als selbstverständlich voraus und erwarten das auch von Anderen. Wenn der Andere sich anders verhält, dann wir diese Regelabweichung negativ bewerten. Menschen aus unterschiedlichen Kulturen fühlen verletzen sich gegenseitig sehr leicht auf der persönlichen emotionalen Ebene.

Wir verwenden den Kulturbegriff zumeist im internationalen Kontext oder im Zusammenhang mit sozialen Gruppen (z.B. Jugendkultur). Die Interaktion in Unternehmen wird aber von einer Unternehmenskultur geprägt. Die Interaktion in einem Team von einer Teamkultur. (Die "Teamkultur" findet in wesentlichen Umfang in der **Norming-Phase** statt.)

Treffen verschiedene Unternehmenskulturen oder unterschiedliche Teamkulturen aufeinander (eine Situation, die im Projektmanagement durch die Teamzusammensetzung zwangsläufig entsteht), dann entsteht ein leicht explosives "Gemisch von Kulturen". Wenn sich die Interaktionspartner dieser Situation bewusst sind und über ihre unterschiedlichen gelernten Verhaltensweisen reden und bereit sind die Verhaltensweisen des Anderen zu akzeptieren und bereit sind dem "kulturell Anderen" in ihrem eigenen Verhalten entgegen zu kommen, dann können dauerhafte Konflikte vermieden werden.

Beispielhaft werden hier drei Einflussfaktoren vorgestellt, nach denen sich Kulturen unterscheiden. Die Dimensionen "Unsicherheitsvermeidung", "Kontextbezug" und "Machtdistanz" (FITZSIMONS / WAGENHALS (2004), S. 22).

**Unsicherheitsvermeidung** bezeichnet den Grad auf dem sich Mitglieder einer Kultur durch unwissende oder unbekannten Situationen "bedroht fühlen". Menschen die aus einer Kultur kommen, die ein hohes Unsicherheitsvermeidungsniveau haben scheuen Situationen, die uneindeutig sind. Sie suchen ausgesprochene oder unausgesprochene Regeln. Sie suchen nach Strukturen, die Ereignisse interpretierbar und vorhersehbar machen. Diese Menschen brauchen klare Regeln und eindeutig definierte Entscheidungsstrukturen. Beispiele für Länder mit einem hohen Grad der

Unsicherheitsvermeidung sind z.B. Japan, Südeuropa, deutschsprachige Länder. Diese Menschen benötigen z.B. einen installierten Eskalationsprozess damit sie bei Problemen zu einer Entscheidung kommen können. Projektmitglieder, die aus Ländern mit einem niedrigen Grad der Unsicherheitsvermeidung kommen, haben einen Widerwillen gegen formale Regeln. Diese Menschen akzeptieren Unsicherheit als etwas selbstverständliches das zum Leben gehört. Fremdes löst eher Interesse als Furcht aus. Spontane und kreative Problemlösungen und pragmatische Entscheidungen werden bevorzugt. Zu den Kulturen mit einem niedrigen Grad der Unsicherheitsvermeidung gehören z.B. Skandinavien, Teile von Asien und die englischsprachigen Länder. Während ein Projektleiter mit einem geringen Grad der Unsicherheitsvermeidung schnelle Entscheidungen treffen, wird ein Projektleiter mit einem hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung zuerst die Meinung des Projektteam einholen, die Fachexperten diskutieren lassen und anschließend das Entscheidungsgremium in den Prozess einschalten.

Der **Kontextbezug** einer Situation bezieht sich nicht nur auf die Situation selbst, sondern auch auf alles, was mit dieser Situation in einem Zusammenhang steht. Je wichtiger in einer Kultur die Zusammenhänge sind, in denen eine Situation steht, um so größer ist der Kontextbezug. Aus der Bedeutung des Kontextbezuges ergeben sich unterschiedliche Kommunikationsverhalten und ein unterschiedlicher Umgang mit Informationen. Die folgende Tabelle zeigt einige Beispiele.

| Länder mit schwachem Kontextbezug | Länder mit starkem Kontextbezug |
|---|---|
| z.B. Deutschland, Skandinavien, USA | z.B. Japan, China, Südostasien, teilw. Lateinamerika |
| Informationen sind Bringschuld | Informationen werden durch einen ständigen Austausch gewonnen. Es besteht keine Hol- oder Bringschuld |
| Sachverhalte werden direkt und klar ausgesprochen | Es wird häufig im Sachverhalte herum geredet |
| Kommunikation ist eine Möglichkeit Informationen, Ideen und Ansichten sachlich auszutauschen | Die Situationen, Umstände, Personen, etc. sind wichtiger als die Fakten, die häufig ausgeschmückt werden |
| Zur Entscheidungsvorbereitung reicht ein geringes Maß an Informationen | Es werden viele - häufig aus westlicher Sicht irrelevante - Informationen gesammelt. |

Die **Machtdistanz** bezeichnet die emotionale Distanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Wenn in einer Kultur eine große Machtdistanz vorliegt, dann werden Vorgesetzte als "von Natur aus mit mehr Rechten ausgestattet" angesehen. Von dem Vorgesetzten wird erwartet, dass er klare Anweisungen gibt und der dafür Privilegien erhält. (Länder mit einer großen Machtdistanz finden sich z.B. in Lateinamerika, Asien und Afrika.) Ein Kultur, in der eine kleine Machtdistanz besteht, wird der Vorgesetzte als von Natur aus gleichwertig angesehen. Er hat also die gleichen Rechte wie der Mitarbeiter. Hier bestehen flache Hierarchien und der Vorgesetzte ist jederzeit für seine Mitarbeiter ansprechbar. Die Mitarbeiter erwarten, dass sie in die Entscheidungen einbezogen werden [HOFFMANN (2004), S. 14]. (Länder mit einer kleinen Machtdistanz sind beispielsweise die USA, Großbritannien, Nord- und Mitteleuropa. Auch hier bestehen allerdings differen-

zierte Abstufungen. So hat Dänemark in Relation zu Deutschland eine niedrige Machtdistanz und Frankreich ein hohe.)

Auch wenn in diesen Beispiel die offensichtlicheren Unterschiede zwischen Ländern aufgezeigt wurden, sind die kulturellen Unterschiede zwischen Unternehmen und Unternehmensteilen häufig erheblich. Ein Projektleiter kann ein "multikulturelles Projektteam" nur dann führen, wenn er bereit ist gemäß der unterschiedlichen kulturellen Regeln und damit auch Erwartungen zu handeln. Die Veränderungen einer Kultur ist immer ein langjähriger Prozess. **Sie können nicht erwarten, dass ein Mensch wegen Ihnen seine Kultur verändert, Sie müssen ihm entgegen gehen.**

### 7.2.4 Der Umgang mit Konflikten

Projektleiter arbeiten in einer sehr konfliktträchtigen Umgebung. In einem Team werden Menschen aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen, unterschiedlichen Abteilung und unterschiedlichen Fachgebieten zu einem Team zusammen gefasst und müssen unmittelbar zusammen ein neuartige Aufgabe lösen. Schon diese Situation beinhalte eine großes Konfliktpotential.

Zusätzlich soll zusammen mit einem Kunden und unter der Kontrolle eines internen Auftraggeber eine Leistung erstellt werden obwohl die Ziele der Projektparteien nicht klar definiert sind und alle Parteien zum teil widersprüchliche Eigeninteressen verfolgen. Dazu kommt das alle Stakeholder des Projektes eigene Interessen verfolgen und für das Projekt begeistert werden müssen. Außerdem gibt zumeist noch eine Reihe von Stakeholder, die sich durch das Projekt bedroht fühlen und Widerstände gegen das Projekt entwickeln.

Der Projektleiter steht zwischen diesen Konfliktparteien, muss zwischen ihnen vermitteln, damit das Projekt nicht zwischen den unterschiedlichen Interessen aufgerieben wird. Gleichzeit muss er dafür sorgen, dass der Leistungserstellungsprozess nach Plan verläuft und die Projektziele erreicht werden. Diese Aufgabe erfordert ein sehr großes Maß an Konfliktfähigkeit. Ein Projektleiter sollte in der Lage sein die Konflikte zwischen den Parteien auszugleichen und Konflikte zu regulieren. Wenn es dem Projektleiter gelingt Konflikte zwischen den Projekt und den Stakeholdern zu lösen oder das Eskalieren von Konflikten zu verhindern, dann ist das angewandtes und erfolgreiches Projektmarketing.

#### 7.2.4.1 Was ist Konfliktfähigkeit?

**Konfliktfähigkeit** ist *nicht* die Fähigkeit Konflikte zu vermeiden. Es ist die Fähigkeit mit Konflikten *konstruktiv und diplomatisch* umzugehen. Dafür ist die Erkenntnis notwendig, dass Konflikte normal sind. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass das **Harmoniemodell** nicht funktioniert. Zum

dem Harmoniemodell gehören folgende Regeln [DOPPLER, K. / LAUTERBURG, Ch. (2002), S. 423]:

1. Kritik ist unfein.
2. Erwachsene streiten nicht
3. Emotionen sind Ausdruck von Unreife.
4. Konflikte sind schädlich.

Das Harmoniemodell kann auf folgende Formel reduziert werden: *Friede, Freude, Eierkuchen*. Die Folgen:

- Meinungsverschiedenheiten werden nicht mehr angesprochen.
- Interessengegensätze werden aus dem Bewusstsein verdrängt.
- Das (betriebliche) Geschehen wird keiner Überprüfung mehr unterzogen.
- Meinungsverschiedenheiten, Interessengegensätze und sachliche Meinungsverschiedenheiten werden nicht mehr angesprochen, da hier ein Konfliktpotential liegen könnte.
- Regeln und Prozesse bleiben bestehen, auch wenn der Grund für ihre Existenz seit langem nicht mehr existiert.
- Organisationen und Projekte werden vollkommen statisch und verlieren jegliche Anpassungsfähigkeit an die Umwelt.

Das ganze Harmoniemodell führt zu einer Erstarrung jeglicher menschlicher Beziehung. Eine Weiterentwicklung von einem Status Quo ist nicht mehr möglich und alle Beteiligten sind in den Fesseln der Harmonie gefangen.

Konflikte stehen *nicht* im Widerspruch zu einer partnerschaftlichen, kollegialen oder sogar freundschaftlichen Zusammenarbeit. Ein offener Umgang mit Konflikten ist eher eine Voraussetzung für diese positive Form der Zusammenarbeit.

Konfliktfähigkeit bedeutet eine **konstruktive Streitkultur** zu entwickeln.

Konflikte werden dann zum Anlass in einer partnerschaftlichen Auseinandersetzung nach gemeinsamen Lösungen zu suchen. Ein diplomatischer Umgang miteinander ist dafür eine Voraussetzung.

Konfliktfähigkeit bedeutet auch das Entstehen von Konflikten frühzeitig zu erkennen und anzusprechen. Insbesondere bei Konflikten ist Prophylaxe besser als Therapie. Für diese Prophylaxe müssen Sie [DOPPLER, K. / LAUTERBURG, Ch. (2002), S. 427]:

- Konflikte rechtzeitig erkennen,
- Konflikte offen und unbefangen aussprechen,
- Konflikte als direkt beteiligter konstruktiv austragen,
- Konflikte als unabhängiger Dritter steuern.

#### 7.2.4.2 Verhaltensregeln für Konfliktmanager

Bei neun von zehn Konflikten, die eskalieren hätten nicht eskalieren müssen, wenn eine dritte Person rechtzeitig das Vorhandensein des Konflikte erkannt hätte und seine Möglichkeiten genutzt hätte um in das Konfliktgeschehen steuernd einzugreifen. Oft reicht es schon aus, wenn auf den Konflikt und die Möglichkeit einer unfruchtbaren Auseinandersetzung hingewiesen wird um die Konfliktparteien an einen Tisch zu bringen und sie zu einer konstruktiven Konfliktlösung zu veranlassen [DOPPLER, K. / LAUTERBURG, Ch. (2002), S.427]. Wenn die Eskalation eines Konfliktes droht oder wenn der Konflikt bereits besteht, dann ist er ohne das Eingreifen eines Dritten kaum mehr zu lösen. Hier zehn Verhaltensregeln für den Konfliktmanager der als Dritte in den Konflikt eingreifen muss [DOPPLER, K. / LAUTERBURG, Ch. (2002), S.430]:

1. **Diagnose**: Versuchen Sie die "Geschichte des Konfliktes" und die Dynamik des Geschehens zu verstehen. Versuchen Sie ein gutes Bild von den Hintergründen und Zusammenhängen zu bekommen, in dem Sie einzeln mit den Konfliktparteien und den Menschen aus dem Konfliktumfeld reden.
2. **Planung**: Entwickeln Sie ein Konzept für Ihr eigenes Vorgehen zur Konfliktbeilegung.
3. **Rollenklarheit**: Klären Sie bei Parteien über Ihre Rolle als unabhängiger Dritter auf und halten Sie diese Rolle konsequent bei. Ergreifen Sie keine Partei für eine der beiden Konfliktparteien.[40]
4. **Akzeptanz**: Verstehen Sie die Konfliktparteien in ihren jeweiligen Rollen und bringen Sie beiden Konfliktparteien dieses Verständnis zum Ausdruck. Bringen Sie aber auch das Verständnis für die Gegenseite zum Ausdruck.[41]

[40] Wenn Sie für eine der beiden Konfliktparteien Partei ergreifen, dann sind sie nicht mehr außerhalb des Konfliktes. Sie sind Teil des Konfliktes und haben Ihre Aufgabe als unabhängiger Dritter verloren. Sie sind zu einem Parteigänger von eine Konfliktpartei geworden und damit automatisch zu einem Konfliktgegner der Anderen Partei. Machen Sie sich bewusst, dass Sie damit jegliche Möglichkeit verloren haben den Konflikt zu schlichten. Ihr Rolle als Konfliktmanager ist zuende und Sie haben Ihr Aufgabe nicht erfüllt. Kurz gesagt: Sie haben als Konfliktmanager versagt.

[41] Bedenken Sie bei Ihren eigenen Handlungen, dass die Person, der Sie hier gegenüber stehen auf der Suche nach Parteigängern ist und nicht auf der Suche nach einem Konfliktlöser. Wenn Sie zu viel Ver-

5. **Kommunikation fördern**: Halten Sie die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien in Gang und fördern Sie das gegenseitige Verständnis.
6. **Emotionen zulassen**: Gefühle sind Realität. Eine Verletzung der Gefühle und die Emotionen der Parteien müssen von der anderen Seite wahrgenommen werden. Sorgen Sie dafür, dass die Parteien ihre Gefühle gegenüber dem Konfliktpartner artikulieren und damit rationalisieren.[42]
7. **Neutralität bewahren**: Ergreifen Sie keine Partei. Lassen Sie sich nicht vereinnahmen und erhalten Sie sich Ihre Unabhängigkeit und Unbefangenheit.
8. **Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz**: Artikulieren Sie beiden Konfliktparteien gegenüber Ihr eigenen Ziele und verhalten Sie sich bei gemeinsamen Treffen nicht anders als in bilateralen Gesprächen. Jeder Konflikt hat Zuschauer, die sich eine eigenen Meinung bilden und bereit sind Parteigänger zu werden. Kommunizieren Sie *allen* anderen Menschen gegenüber Ihre neutrale Rolle, Ihre Position und Ihre Ziele.[43]
9. **Geduld**: Konflikte sind gelerntes Verhalten gegenüber einer Partei. Ein Konflikt wird gelernt und es braucht Zeit bis dieser Konflikt verlernt wird. Beide Parteien müssen eine Umgangsform, also ein Verhalten neu entwickeln. Erwarten Sie keine schnellen Resultate. Es sind viele kleine Schritte der Annäherung notwendig. Beide Partein müssen neues Vertrauen in das Verhalten des Konfliktgegners fassen. Das braucht Zeit.[44]

---

ständnis aufbringen werden Sie als Parteigänger vereinnahmt. Wenn Sie zu wenig Verständnis aufbringen als Gegner. *Es ist die kritische Frage der richtigen Dosierung*. Wenn Sie kein Verständnis aufbringen können und nur die Gegenseite verstehen können, dann ziehen Sie Sich zurück und suchen Sie einen anderen unabhängigen Dritten. *Sie sind für diesem Konflikt als Konfliktlöser nicht geeignet.* Verstehen Sie dieses Zurückziehen nicht als persönliche Niederlagen. Es ist keine. Das Zurückziehen ist einfach Notwendig, damit Sie nicht in den Krieg hinein gezogen werden. Bedenken Sie, dass der erste Weltkrieg nicht entstanden währe, wenn unabhängige Dritte nicht bereit gewesen währen sich in eine nebensächliche Auseinandersetzung von zwei Parteien hinein ziehen zu lassen.

[42] Wir sind es in unserem Kulturkreis nicht gewohnt über Gefühle zu reden. Da wir nicht darüber reden dürfen verdrängen wir diese Gefühle. Wir lassen es nicht zu, dass unsere eigenen Gefühle in unserem rationalen Denken wahrgenommen werden. Damit wir über unsere Gefühle reden können, müssen wir diese Gefühle rational Wahrnehmen. Die rationale Wahrnehmung unserer Gefühle und der Gefühle der Anderen zwingt uns dazu über diese Gefühle nachzudenken und sie rational zu verarbeiten. Wenn wir die Gefühle des Anderen rational wahrnehmen, dann hält uns das häufig davon ab weiter auf diesen Gefühlen herum zu treten.

[43] Die Zuschauer sind immer sehr daran interessiert was Ihre "wahre Meinung" ist und auf welcher Seite Sie "insgeheim stehen". Die Zuschauer werden also auf zwischentöne von Ihnen achten und diese interpretieren (genau wie die Konfliktparteien). Ihr einzige Möglichkeit besteht darin *keine Zwischentöne von sich zu geben*. Wenn Sie eine Notwendigkeit sehen über Ihre eigenen Meinung zu reden, dann tun Sie das mit einem Externen, der keinen Kontakt zu den Konfliktparteien haben kann. Am bestem mit Ihrem Coach oder mit Ihrem Mediator.

[44] Alle Menschen habe ein Konfliktverhalten, das sie im Verlauf ihres Lebens gelernt haben. Wir alle werden bereits in frühester Kindheit damit konfrontiert Konflikte auszutragen und wir werden Konflikte austragen müssen bis wir sterben. Wir alle haben unsere Konfliktverhaltensschemas über eine Trial and Error Verfahren gelernt und die Lösungsschemas beibehalten, die wir als erfolgreich erlebt haben. In Ihrer Rolle als Konfliktmanager verlangen Sie, dass Menschen ihre erfolgreichen Konfliktlösungsschemas aufgaben. die sie zum teilweise schon ihr ganzes Leben "erfolgreich" eingesetzt haben. Ein besonderes Prob-

10. **Bescheidenheit**. Wenn der Konflikt weiter besteht sind nicht sie verantwortlich, sondern die Konfliktpartein. Wenn der Konflikt gelöst werden sollte, dann sind nicht Sie für die Konfliktlösung verantwortlich. Auch hier liegt die Konfliktlösung in der Verantwortung der Konfliktparteien. Sie habe lediglich einen kleinen Beitrag dazu gegeben und vielleicht ein paar Denkanstöße.

### 7.2.5 Voraussetzungen für eine Konfliktregulierung

Jeder Konflikt hat eine Geschichte. Ein Konflikt wird "gelernt". Damit der Konflikt aus er Welt geschafft wird, muss er "verlernt" werden. Der Weg, den die Konfliktparteien in ihrem Konflikt gegangen sind muss ein Stück zurück gegangen werden bis zu den Ursachen des Konfliktes. Ausgehend von den Ursachen muss nach einer gemeinsamen Lösung gesucht werden.

Es muss ein gemeinsame Verstehen geschaffen werden und ein Verständnis für die Handlungen des Anderen. Dann muss das Misstrauen schrittweise abgebaut werden. Parallel muss Vertrauen schrittweise aufgebaut werden DOPPLER, K. / LAUTERBURG, Ch. (2002), S.417]. Eine Konfliktregulierung ist ein langwieriger Prozess der für die Konfliktparteien ebenso schwierig ist wie für den Dritten, der den Konflikt versucht zu regulieren.

Zur konkreten Problemlösung muss einiges getan werden:

- **Herstellung der direkten Kommunikation zwischen den betroffenen Konfliktparteien.** Ein Konflikt kann letztendlich nur von den Konfliktparteien selbst gelöst werden. Ein unabhängiger Dritter kann nur versuchen gute Rahmenbedingungen für eine Konfliktlösung zu schaffen. Damit die beiden Parteien zu einer Konfliktlösung finden können muss zunächst die direkte und persönliche Kommunikation zwischen den Konfliktparteien wieder hergestellt werden. Die Kontrahenten müssen an einen Tisch gebracht werden.
- **Kontrolle des Dialoges**. Wenn die Stimmung zwischen den beiden Parteien aufgeheizt ist und die emotionale Situation spannungsgeladen ist, dann wird eine persönliche Konfrontation innerhalb kürzester Zeit zu einer offenen Eskalation führen. Selbst wenn beide Parteien kompromissbereit sind, wird die selektive negative Wahrnehmung beider Parteien zwangsläufig zu Missverständnissen führen, die in einem Kommunikationskonflikt enden. Ein neutraler Dritter muss die Kommunikation der Konfliktparteien überwache und sicherstellen, dass das gesprochene Wort nicht anders verstanden wird als es gemeint ist.

lem sind hier häufig Menschen, die sehr hoch in der Hierarchie stehen [DOPPLER, K. / LAUTERBURG, Ch. (2002), S. 427]. Diese Menschen habe ein Vielzahl von Konflikten ausgekämpft. Taktik ist ihnen zur zweiten Natur geworden. Sie haben eine harte Rechte und spitze Ellbogen die sie erfolgreich einsetzen. Die Nutzung dieser Fähigkeiten wirkt allerdings nicht konfliktlösend. Es führt lediglich dazu, dass ein offener Konflikt zu einem versteckten latenten Konflikt wird. Die andere Konfliktpartei reagiert im Bewusstsein der Überlegenheit des Anderen von vorne herein mit Demotivation und innerer Kündigung. Es entsteht eine Mentalität des "Dienst nach Vorschrift" ohne persönliches Engagement.

- **Emotionsdruck senken**. Nur wenn die Verletzung der persönlichen Ebene heilen können besteht eine Hoffnung auf eine Konfliktlösung. Der Konflikt kann nur dann gelöst werden, wenn die subjektiven Empfindungen von den Konfliktparteien artikuliert werden also wenn die Gefühle, Kränkungen offen ausgesprochen werden. Nur dann kann der Konflikt von dem Ballast befreit werden, der den Ursprung des Konfliktes, nämlich die ursprünglichen Bedürfnisse und Interessen, die dem Konflikt zugrunde liegen überdeckt.
- **Vergangenheit bewältigen**. Vor dem Konfliktgespräch fühlen sich beide Konfliktparteien im Recht. Sie müssen den Standpunkt der Gegenseite kennen lernen und erkennen welche ihrer eigenen Verhaltensweisen und welche Umstände und Situationen zu den Enttäuschungen, der Wut und den Frustrationen der Gegenseite geführt haben. So können beide Parteien ihren eigenen Anteil an dem Konflikt erkennen. Nur über diesen Weg ist es möglich, dass der Anderen nicht weiterhin der alleinige Schuldige in den Augen des Konfliktgegners ist und es besteht eine Chance, das beide Seiten einen Teil ihrer festgefahrenen Positionen aufgeben.
- **Aushandeln einer beidseitig tragbaren Lösung**. Wenn die Emotionen und Frustrationen beseitigt sind, dann kann über eine beidseitig tragbare Lösung verhandelt werden. Bei dieser Verhandlung darf es keinen "Verlierer" geben. Das bedeutet das beide Verhandlungsparteien auf einander zu gehen müssen und dass die Lösungsvorschläge des unabhängigen Dritten die Interessen beider Seiten berücksichtigen. Die Konfliktparteien haben – zum Teil über einen erheblichen Zeitraum und zusammen mit ihren Parteigängern – den Umgang miteinander in einer Konfliktsituation gelernt. Wenn die Partein trotz der beidseitigen Lösung weiterhin nach den gelernten Handlungsschemas vorgehen, dann bricht der Konflikt zumeist sehr schnell an einer anderen Stelle neu aus. Die Konfliktparteien müssen gemeinsam Regeln ausarbeiten, die für ihre Interaktion, Kommunikation und Zusammenarbeit gelten. Diese Regeln müssen nicht nur den eigentlichen Konfliktpartnern, sondern auch den Parteigängern diese Konfliktpartner mitgeteilt werden und diese Regeln müssen auch für sie gelten.
- **Einüben der Zusammenarbeit und Kontrolle**. Es ist für beide Konfliktparteien schwierig sich an die vereinbarten Regeln zu halten. Das Einhalten dieser Regeln wird wesentlich leichter, wenn die Konfliktparteien wissen, dass ihr Verhalten von außen kontrolliert wird und das Regelverstöße sanktioniert werden können. Auch die direkte Zusammenarbeit zwischen den Konfliktparteien ist verlernt worden und muss wieder geübt werden. Diese direkte Zusammenarbeit ist notwendig, damit beide Parteien Vertrauen in das Verhalten des Konfliktpartners fassen können. Da Vertrauen nur langsam entsteht muss die Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum und häufiger statt finden, damit der Lernprozess nachhaltig ist.

### 7.2.6 Vorgehensmodell zur Konfliktregulierung

Das Erreichen der dargestellten Voraussetzungen zur Konfliktlösung kann sechs Phasen geschehen. Dabei sollten die sechs Phasen in der nachfolgend dargestellten Reihenfolge durchlaufen werden [DOPPLER, K. / LAUTERBURG, Ch. (2002), S.419f.].

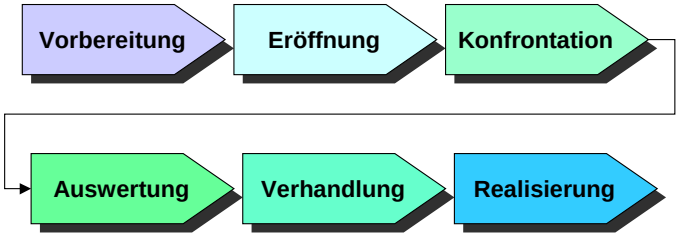



Abbildung 28 Vorgehensmodell der Konfliktregulierung

1. **Vorbereitung**. Der neutrale Dritte hat als Vermittler, bzw. Mediator Zugang zu beiden Konfliktparteien und ist die einzige direkte Verbindung zu den Konfliktparteien. In der Vorbereitungsphase hat er die Aufgabe *die Hintergründe des Konfliktes zu verstehen* und *die Voraussetzungen für ein direktes Gespräch der Konfliktparteien* zu schaffen. Der Vermittler pendelt in dieser Phase zwischen den Konfliktparteien und bahnt die ersten direkten Kontakte zwischen den Parteien an. Ein erster Erfolg besteht darin, dass zwischen den Parteien ein zeitweise Waffenruhe vereinbart wird und für beide Bereitschaft erkennbar ist den Konflikt beizulegen.

2. **Eröffnung**. Bei der Eröffnung kommen die Konfliktparteien zum ersten mal wieder zusammen. Das "Ausschweigen" und "sich aus dem Weg gehen" wird hier überwunden. Der Mediator muss beide Parteien dazu bewegen das was in den bilateralen Kontakten besprochen wurde von den Konfliktparteien bestätigt wird. Die beiden emotional erregten Konfliktparteien sind zumeist nicht in der Lage dieses Eröffungsgespräch zu führen. Die Aufgabe des Moderators besteht darin ein klare Gesprächsstruktur vorzugeben an der sich die Konfliktparteien festhalten können. Die Gesprächsstruktur sollte aufgeschrieben und für alle sichtbar aufgehangen werden. Folgen Punkte sollten dabei angesprochen werden:

    a. die Ausgangslage,

    b. die Ziele des Gesprächs,

    c. die Schritte des gemeinsamen Vorgehens bei dem Gespräch,

    d. die Spielregeln für das Gespräch,

    e. die Rolle des Moderators,

   f. die Rolle der Konfliktparteien,

   g. der Zeitplan.

3. **Konfrontation**. Die beiden Parteien erzählen sich gegenseitig ihr Sicht der Situation, wie sie diese Situation erfahren haben und welche Gefühle durch diese Erfahrungen ausgelöst wurden. Die Darstellung der Erfahrungen erfolgt nacheinander. Es ist wichtig, dass bei Berichte vollständig angehört werden und beide Seiten ihren Standpunkt ganz darstellen können und nicht unterbrochen werden. Die Gegenseite dar nachfragen, wenn sie etwas nicht verstanden hat. Jede andere Unterbrechung wird von dem Moderator direkt geandet. Wenn die Konfliktsituation komplex ist, dann ist es sinnvoll, wenn der Moderator die einzelnen Punkte schriftlich fixiert.

4. **Auswertung**. Die Ergebnisse der Konfrontation bilden das auszuwertende Material. Die Situation muss gemeinsam betrachtet und für beide in ihrer Struktur transparent gemacht werden. Beide Parteien müssen von der Schuldfrage wegkommen und sich als Teil eines Eskalationsprozesses verstehen. Sie müssen verstehen, dass die Konflikt nicht nur ein einseitiger Akt der Aggression ist. Nur in dieser Phase besteht die Möglichkeit eine Basis für neues Vertrauen aufzubauen. Es geht darum, dass

   a. offenen Fragen geklärt werden,

   b. beide Parteien neue Erkenntnisse gewinnen,

   c. Handlungen die falsch interpretiert wurden erklärt werden,

   d. falsche Bilder gerade gerückt werden,

   e. Entschuldigungen ausgesprochen werden.

5. **Verhandlung**. Wenn beide Seiten die Bedürfnisse und Prioritäten der Gegenseite verstanden haben, dann besteht eine Chance eine gemeinsame Lösung zu finden. Das ist zumeist nur dann möglich, wenn beide Parteien ihre Positionen aufgeben, sich auf ihre Interessen konzentrieren, wenn eine Möglichkeit besteht die Verhandlungsmasse auszudehnen und wenn keine vorschnellen Kompromisse gefunden werden, denen beide Parteien nur halbherzig zustimmen.

6. **Realisierung**. Die beste Verhandlungslösung ist nur dann wirkungsvoll, wenn sie in der Realität auch funktioniert. Die nach der Verhandlung beide erleichterten Konfliktparteien müssen gemeinsam daran arbeiten die täglichen Schwierigkeiten der Zusammenarbeit zu leben. Sie brauchen eine Reihe von Spielregeln, die es ihnen ermöglichen neue Konflikte – auch unter Einbeziehung eines Mediators zu lösen ohne in einen neuen Streit zu gerate. Erst wenn beide Seiten den Konflikt vergessen haben ist der Streit endgültig überwunden.

# 8 Literaturliste


| |
|---|
| ABRESCH, J.-P. (2003): Projektumfeld und Stakeholder, in: GPM: Projektmanagement Fachmann, Düsseldorf 2003, S. 66-74. |
| ADLER, J. (1994): Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen, Trier 1994. |
| AKERLOF, G.A. (1970): The Market for "Lemmons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: The Quarterly Journal of Economics, 1970, S. 488 – 500. |
| AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1985): AMA Board approves new marketing definition, in: Marketing News No.5 1985, S. 1 ff. |
| ARROW, K.J. (1985): The Economics of Agency, in: PRATT, J. / ZECKHAUSER, R. (Hrsg.): Principals and Agents: The Structure of Business, Boston 1985, S. 37-51. |
| BACKHAUS, K. (1992): Was heißt Investitionsgütermarketing? Arbeitspapier Nr 15 des Betriebswirtschaftlichen Institutes für Anlagen und Systemtechnologie, Münster 1992. |
| BACKHAUS, K. (1992a): Investitionsgütermarketing, München 1992. |
| BACKHAUS, K. / WEIBER, R. (1989): Entwicklung einer Marketing-Konzeption mit SPSS/PC, Berlin 1989. |
| BARTELS, R. (1962): The Development aof Marketing Thought, Homiewood 1962. |
| BECKER, J. (1993): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, München 1993. |
| BRAUN, I.A. / MAYER, R. (1989): Von Absatz- bis Turbo-Marketing – Ein Beitrag zum Abbau der Begriffsverwirrung, in WiSt Heft 6 1989, S. 307 ff. |
| COX, D.F. (1967): Risk Taking and Information Handling in Consumers Behavior, Boston 1967. |
| CYERT, R.M. / MARCH, J.G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963 |
| DARBY, M.R. / KARNI, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: The Journal of Law and Economics, 1973, S. 67-88. |
| DOPPLER, K. / LAUTERBURG, Ch. (2002): Change Management, Frankfurt 2002. |
| ENGELHARD, W.H. / GÜNTER, B. (1981): Investitionsgüter-Marketing, Stuttgart 1981. |

ENGELHARDT, W.H. / DICHTL, E. (1980): Investitionsgütermarketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1980, S. 145-153.

FITZSIMONS / WAGENHALS (2004): Fitzsimons, F. / Wagenhals, K. : "What do we do next?" - oder: Umgang mit der Konflikträchtigkeit von Entscheidungen in internationalen Projekten, in: Projektmanagement Aktuell, 3/2004, S. 21-24.

FLIEß, S. (1995): Industrielles Kaufverhalten, in: KLEINALTENKAMP, M. / PLINKE, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb, Berlin u.A. 1995, S.287-398.

FRIEß, P. / SCHMIDT, A. (1999): Fortschrittliches Organisatorisches-Projektmanagement: Projekterfolg steigern mit systemischen Konzepten.

GLASL (1997): Glasl, F.: Konfliktmanagement - ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Bern/Stuttgart 1997.

GONTARD, M. (2002): Unternehmenskultur und Organisationsklima, München 2002.

GRABINSKI, J. (2002): Projektmarketing unter der Lupe, in: WISS Script, 22 Nov. 2002, Nr. 47/2002.

GUTENBERG, E. (1979): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, zweiter Band: Der Absatz, Berlin 1979.

HAUSSCHILDT, J. (1993): Innovationsmanagement, München 1993

HOFFMANN (2004): Hoffman, H.-E.: Die Bedeutung der kulturellen Unterschiede für die internationale Projektarbeit, in: Projektmanagement Aktuell, 3/2004, S. 12-15.

HOFMANNS, G.C. (1968): Elementarformen sozialen Verhaltens, Köln / Opladen 1968.

HOLLEIS, W. (1987): Unternehmenskultur und moderne Psyche, Frankfurt 1987.

KAAS, K.P. (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Zeitung für betriebswirtschaftliche Forschung 10/1992, S.884-901.

KELLNER, H. (2000): Projekte konfliktfrei führen, München 2000.

KLEINALTENKAMP, M. (1992): Investitionsgüter-Marketing aus informationsökonomischer Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 9 1992, S.809-829.

KLEINALTENKAMP, M. (1995): Einführung in das Business-to-Business-Marketing, in: KLEINALTENKAMP, M. / PLINKE, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb, Berlin u.A. 1995, S. 135 – 192.

KOTLER, P. (1972): A Generic Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, No.2 36 (1972), S. 46 - 54

KOTLER, P. (1989): Marketing-Management: Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart 1989

KOTLER, P. / BLIEMEL, F. (1995): Marketing-Management, Stuttgart 1995.

KROEBER-RIEL (1984): Konsumentenverhalten, München 1984.

MEFFERT, H. (1986): Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik, Wiesbaden 1986.

NIESCHLAG, R. / DICHTL, E. / HÖRSCHGEN, H. (1994): Marketing, Berlin 1994.

PATZAK (1999): Patzak, G. / Rattay, G.: Die Projektumfeldanalyse – Das soziale Umfeld eines Projektes (Stakeholder Analysis), in: Scheller, u.A. [Hrsg.]: Projekte erfolgreich Führen [Loseblatt Sammlung], Kapitel 4.2.6.

PATZAK, G. / RATTAY, G. (1998): Projekt Management - Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios in projektorientierten Unternehmen, Wien 1998.

PLINKE, W. (1995): Grundlagen des Marktprozesses, in: KLEINALTENKAMP, M. / PLINKE, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb, Berlin 1995, S. 3-98.

PLÖTNER, O. (1995): Gestaltung der Kommunikationsleistung, in: KLEINALTENKAMP, M. / PLINKE, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb, Berlin u.A. 1995, S.785-838.

PROJEKTMAGAZIN (2005, 1): Projektmarketing, http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0154.html (2005)

REEVES, R. (1960): Reality in Advertising, New York 1960.

ROSENBERG, M.J. / HOVLAND, C.I. (1969): Cognitive, Affective and Behavior Components of Attitudes, in: ROSENBERG, M.J. / HOVLAND, C.I. (Hrsg.): Attitudes, Organization and Change, New Haven, London 1969, S. 1-14.

SCHEUCH, F. / GAREIS, R. (1990): Projekte und Marketing, in: Projekt Management Austria, Heft 8, S. 36-40.

SIMON, H. (1988): Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen, in: SIMON, H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Stuttgart 1988, S. 1-17.

SIMON, H.A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen: Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung, Landsberg am Lech 1981.

SMITH, A. (1776): An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations, London 1776.

SPREMANN, K. (1990): Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 5/6, 1990, S. 561-586.

STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G. (1991): Management, Wiesbaden 1991.

STEMPKOWSKI, R. / KOVAR, A. / JODL, H.-G. (2003): Strategisches Umfeldmanagement, in: Netzwerk Bau, Nr. 02/03.

| |
|---|
| THIBAUT, J. / KELLEY, H.H. (1959): The Social Psychology of Groups, New York 1959 |
| WEBSTER, F.E. / WIND, Y. (1972): Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs, 1972 |
| WEIBER, R. (1985): Dienstleistungen als Wettbewerbsinstrument im industriellen Anlagengeschäft, Berlin 1985. |
| WEIBER, R. (1996): Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz, Trier 1996 |
| WEIBER, R. / ADLER, J. (1995): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: ZfbF, Heft 1, 1995, S. 43-56. |
| WEIBER, R. / ADLER, J. (1995): Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck, in ZfbF, Heft 2,1995, S. 99-123. |
| WILLIAMSON, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus – Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990. |
| WISCHNEWSKI, E. (1996): Modernes Projektmanagement, Braunschweig/Wiesbaden 1996. |
| WITTE, E. (1973): Organisation von Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973. |

# 9 Index

**Abschlusszeremonie** ..... 94

***administrative man*** ..... 26

**Adverse selection** ..... 56

**Anbieterkoalition** ..... 35

**Angreifen-anpassen** ..... 83

**Anreizsystem** ..... 60

**Anwenderdienstleistungen** ..... 91

**Arten von Unsicherheiten** ..... 44

**asymmetrische Informationsverteilung** . 45

**auftraggeberseitiges Unsicherheitsgeschäft** ..... 51

**auftragnehmerseitiges Unsicherheitsgeschäft** ..... 51

**Ausgrenzen** ..... 83

**Austauschbeziehung** ..... 19

**Austauschprozess** ..... 18

**Austauschrelation** ..... 23

**austauschtheoretische Kostenbegriff** .... 21

**autonome Leistungserstellung** ..... 36

**beidseitiges Unsicherheitsgeschäft** ..... 51

**Betroffenheitsanalyse** ..... 78

**B-to-B Marketing** ..... 35

**Bürgerinitiative** ..... 100

**Business-to-Business-Marketing** ..... 34

**Buying-Center** ..... 35

**Customer Integration** ..... 36

**Delegationsmodell** ..... 55

**Derivative Nachfrage** ..... 35

**Dienstleistungen** ..... 91

**Diplomatie** ..... 111

**Einbinden** ..... 83

**Einbinden-ausgrenzen** ..... 83

**Einstellung** ..... 28

**Einzelaggregat** ..... 35

**Eisbergmodell** ..... 112

**emotionale Verhaltensmuster** ..... 29

**endogene Unsicherheit** ..... 44

**Erfahrungseigenschaften** ..... 45

**Eskalation** ..... 111

**exogene Unsicherheit** ..... 44

**Fachopponenten** ..... 107

**Fachpromotor** ..... 109

**Fähigkeitsbarrieren** ..... 106

**formales Produkt** ..... 89

**Geiseln** ..... 59

**Geschäftsleitung** ..... 100

**Gewohnheiten** ..... 29

**Großanlagengeschäft** ..... 35

**Grundlegende Annahmen** ..... 30

**Harmoniemodell** ..... 135

hidden characteristics ..... 56

**Hold Up** ..... 57

homo oeconimicus ..... 26
**Image** ..... 29
**Implementierung** ..... 18
**Informationsmenge** ..... 98
**Informationsökonomie** ..... 45
**Informationswahrheit** ..... 99
**integrative Leistungserstellung** ..... 36
Investitionsgüter-Marketing ..... 34
**Kernprodukt** ..... 89
**Kickoff-Meeting** ..... 93
**KKV** ..... 24
**komparativen Konkurrenzvorteil** ..... 24, 25
**Konflikt** ..... 110, 111
**Konfliktdefinition** ..... 111
**Konfliktfähigkeit** ..... 135
**Konfliktmanagements** ..... 111
**Konkurrenten** ..... 42
**konstruktive Streitkultur** ..... 136
**Konsumgütermarkt** ..... 34
**Kontextbezug** ..... 134
**Kosten** ..... 21, 40
**Krieg** ..... 111
**Kunde** ..... 100
**Kundenzufriedenheit** ..... 25
**Leistung** ..... 19
**Lock-in-Effekt** ..... 58
**Machtdistanz** ..... 134
**Machtopponenten** ..... 107
**Machtpromotor** ..... 108
Marketing ..... 14
**Marketing als Prozess** ..... 15
**Marketing-Controlling** ..... 18
**Marketing-Konzeption** ..... 33
**Marketingmanagementprozess** ..... 16
**Marketingziele** ..... 17
Markt ..... 33
**Mitarbeiter** ..... 100
**moral hazard** ..... 59
**Neue mikroökonomische Theorien** ..... 44
**Normen** ..... 30
**Nutzen** ..... 21, 40
**Nutzen > Kosten** ..... 23
**Nutzer** ..... 101
**Ökologisches Umfeld** ..... 66
**ökonomische Risiko** ..... 29
**Ökonomisches Umfeld** ..... 67
O-Markt ..... 34
**Opponenten** ..... 107
**opportunistischen Verhalten** ..... 45
**persönliche Ebene** ..... 112
P-Markt ..... 34
**Presse** ..... 100
**Produkt** ..... 87
**produktbezogenen Projektmarketing** ..... 88
**Projektidentität** ..... 93
**Projekt-Leistung** ..... 20

**Projektmarketing** ..... 20
**Projekt-Marketing** ..... 15
**Projektmarketing-Instrumente** ..... 18
**Projektmarketing-Konzept** ..... 39
**Projektmarketing-Strategien** ..... 17
**Projektmarketing-Ziel** ..... 80
**Projektumfeldsteuerung** ..... 73
**Promotoren** ..... 107, 108
**Prozess des Projektmarketings** ..... 16
**prozessorientierte Projektmarketing** ..... 88
**Prozesspromotoren** ..... 109
**psychosoziale Ebene** ..... 112
**Reserven** ..... 55
**Risiko** ..... 29
**Risikoteilung** ..... 54
**sachliche Ebene** ..... 112
**sachlogische Ebene** ..... 112
**Screening** ..... 57
**Self selection** ..... 57
**Sicherheitsgeschäft** ..... 51
**Signaling** ..... 57
**Situations-Analyse** ..... 17
**soziale Risiko** ..... 29
**Spezifität** ..... 58
**Stakeholder** ..... 73
**Stakeholder-Analyse** ..... 38
**Stärken-Schwäche-Analyse der Stakeholder** ..... 78
**Sucheigenschaften** ..... 45
**Sunk Investions** ..... 58
**Systemdienstleistungen** ..... 91
**Systemtechnologie** ..... 36
**Technologisches Umfeld** ..... 66
**Transaktion** ..... 23
**Transaktionskosten** ..... 58
**Transaktionsprozess** ..... 18
**Umfeldanalyse** ..... 64, 72
**Umweltabschnitte** ..... 65
**Unsicherheit** ..... 44
**Unsicherheitsvermeidung** ..... 133
**Unternehmenskultur** ..... 30
**Verändern** ..... 108
Verbundsysteme ..... 36
**Verhaltensunsicherheit** ..... 45
**Verhandlungssituation** ..... 41
**Verhindern** ..... 107
**Versicherung** ..... 54
**Vertrauenseigenschaften** ..... 46
**Verzögern** ..... 107
**Werte** ..... 30
**Wertelemente** ..... 22
**Widerstände** ..... 106
**Willensbarriere** ..... 106
W-Markt ..... 34
**Zielgruppe** ..... 38, 40
**Zielimage** ..... 39

**Ziel-Mittel-Beziehung** ..... 15, 18

**Zusammenarbeitsmodell** ..... 56