

Astrid Eder

## **Sales-Aufgaben von Projektauftraggebern und Projektmanagern**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2008 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783836619776

**Astrid Eder**

## **Sales-Aufgaben von Projektauftraggebern und Projektmanagern**



Astrid Eder

## **Sales-Aufgaben von Projektauftraggebern und Projektmanagern**

Astrid Eder

**Sales-Aufgaben von Projektauftraggebern und Projektmanagern**

ISBN: 978-3-8366-1977-6

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2008

Zugl. Wirtschaftsuniversität Wien, Wien, Österreich, Diplomarbeit, 2008

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2008

Printed in Germany

|          |                                                                                                   |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>EINLEITUNG .....</b>                                                                           | <b>1</b>  |
| 1.1      | PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT .....                                                                  | 1         |
| 1.2      | ZIELE DER ARBEIT UND GRUNDLEGENDE THESEN .....                                                    | 1         |
| 1.3      | FORSCHUNGSANSATZ .....                                                                            | 3         |
| 1.3.1    | <i>Erkenntnistheoretisches Paradigma: Radikaler Konstruktivismus.....</i>                         | 3         |
| 1.3.2    | <i>Organisationstheoretisches Paradigma: Sozialwissenschaftliche Systemtheorie.....</i>           | 6         |
| 1.3.3    | <i>Forschungsmethodologisches Paradigma: qualitative Sozialforschung .....</i>                    | 8         |
| 1.3.4    | <i>Methoden qualitativer Sozialforschung.....</i>                                                 | 10        |
| 1.4      | UMSETZUNG DES FORSCHUNGSANSATZES IN DIESER ARBEIT .....                                           | 12        |
| 1.5      | BESCHREIBUNG DER FORSCHUNGSMETHODIK DER VORLIEGENDEN DIPLOMARBEIT.....                            | 14        |
| <b>2</b> | <b>MARKETING UND SALES .....</b>                                                                  | <b>16</b> |
| 2.1      | GRUNDLAGEN DES KLASSISCHEN MARKETINGS .....                                                       | 16        |
| 2.1.1    | <i>Definition und Schlüsselbegriffe .....</i>                                                     | 16        |
| 2.1.2    | <i>Marketing-Mix.....</i>                                                                         | 19        |
| 2.2      | GRUNDLAGEN DES VERKAUFS .....                                                                     | 23        |
| 2.2.1    | <i>Definition.....</i>                                                                            | 25        |
| 2.2.2    | <i>Phasen des Verkaufsprozess.....</i>                                                            | 26        |
| 2.3      | KONSUMVERHALTEN UND KAUFENTSCHEIDUNG .....                                                        | 33        |
| 2.3.1    | <i>Theorie der kognitiven Dissonanz .....</i>                                                     | 34        |
| 2.3.2    | <i>Theorie des wahrgenommenen Kaufrisikos.....</i>                                                | 36        |
| 2.4      | INSTRUMENTE .....                                                                                 | 36        |
| 2.4.1    | <i>Customer Relationship Management (CRM).....</i>                                                | 36        |
| 2.4.2    | <i>Business Case Analyse.....</i>                                                                 | 38        |
| <b>3</b> | <b>PROJEKTMANAGEMENT .....</b>                                                                    | <b>44</b> |
| 3.1      | DEFINITION .....                                                                                  | 44        |
| 3.2      | PROJEKT UND PROJEKTKONTEXT .....                                                                  | 45        |
| 3.2.1    | <i>Vor- und Nachprojektphase.....</i>                                                             | 45        |
| 3.2.2    | <i>Projektumwelt.....</i>                                                                         | 46        |
| 3.3      | PROJEKTMANAGEMENT-PROZESS .....                                                                   | 48        |
| 3.4      | PROJEKTARTEN.....                                                                                 | 53        |
| 3.5      | PROJEKTROLLEN .....                                                                               | 54        |
| 3.5.1    | <i>Projektauftraggeber.....</i>                                                                   | 55        |
| 3.5.2    | <i>Projektmanager.....</i>                                                                        | 57        |
| 3.6      | CONTROLLING METHODEN IM PROJEKTMANAGEMENT .....                                                   | 59        |
| 3.6.1    | <i>Business Case Analyse.....</i>                                                                 | 60        |
| 3.6.2    | <i>Earned Value Analyse.....</i>                                                                  | 60        |
| 3.6.3    | <i>Projektfortschrittsbericht.....</i>                                                            | 61        |
| 3.6.4    | <i>Project Score Card.....</i>                                                                    | 62        |
| <b>4</b> | <b>ENTWICKLUNG UND BEARBEITUNG EIGENER THESEN .....</b>                                           | <b>64</b> |
| 4.1      | THESEN ZU SALES-AUFGABEN WÄHREND DES ANGEBOTSERSTELLUNGSPROZESSES .....                           | 66        |
| 4.2      | THESEN ZU SALES-AUFGABEN WÄHREND DES AUFTRAGSABWICKLUNGSPROJEKTS .....                            | 73        |
| 4.3      | THESEN ZUR DIFFERENZIERUNG DER SALES-AUFGABEN VON PROJEKTAUFTRAGGEBER UND<br>PROJEKTMANAGER ..... | 76        |
| <b>5</b> | <b>FALLSTUDIEN.....</b>                                                                           | <b>79</b> |
| 5.1      | FALLSTUDIE - UNISYS.....                                                                          | 79        |
| 5.1.1    | <i>Unisys Österreich GmbH.....</i>                                                                | 79        |
| 5.1.2    | <i>Produkte-/Dienstleistungen.....</i>                                                            | 80        |
| 5.1.3    | <i>Kontext.....</i>                                                                               | 80        |
| 5.1.4    | <i>Projektorientierung.....</i>                                                                   | 81        |
| 5.1.5    | <i>Aufbau- &amp; Ablauforganisation.....</i>                                                      | 82        |
| 5.1.6    | <i>Sales Instrumente.....</i>                                                                     | 83        |
| 5.1.7    | <i>Dokumentenanalyse.....</i>                                                                     | 84        |
| 5.2      | FALLSTUDIE – KAPSCH.....                                                                          | 88        |
| 5.2.1    | <i>Kapsch BusinessCom AG.....</i>                                                                 | 88        |
| 5.2.2    | <i>Produkte/Dienstleistungen.....</i>                                                             | 88        |

---

|          |                                                                                                   |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.2.3    | <i>Kontext</i> .....                                                                              | 89         |
| 5.2.4    | <i>Projektorientierung</i> .....                                                                  | 91         |
| 5.2.5    | <i>Aufbau- &amp; Ablauforganisation</i> .....                                                     | 92         |
| 5.2.6    | <i>Sales Instrumente</i> .....                                                                    | 93         |
| 5.2.7    | <i>Dokumentenanalyse</i> .....                                                                    | 94         |
| <b>6</b> | <b>REFLEXION DER THESEN</b> .....                                                                 | <b>97</b>  |
| 6.1      | THESEN ZU SALES-AUFGABEN WÄHREND DES ANGEBOTSERSTELLUNGSPROZESSES .....                           | 97         |
| 6.2      | THESEN ZU SALES-AUFGABEN WÄHREND DES AUFTRAGSABWICKLUNGSPROJEKTS .....                            | 98         |
| 6.3      | THESEN ZUR DIFFERENZIERUNG DER SALES-AUFGABEN VON PROJEKTAUFTRAGGEBER UND<br>PROJEKTMANAGER ..... | 99         |
| <b>7</b> | <b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</b> .....                                                         | <b>100</b> |

---

# **1 Einleitung**

## **1.1 Problemstellung der Arbeit**

Vielfach erfolgt die Ausrichtung von Projekten an der Erbringung inhaltlicher Leistungen. Projektauftraggeber und Projektmanagern sehen sich nicht als Verkäufer und nehmen daher Sales-Aufgaben nicht explizit wahr. Somit gibt es auch keinen bewussten Methodeneinsatz zur Realisierung dieser Aufgaben im Angebotserstellungs- und Auftragsabwicklungsprojekt. Intensiver Wettbewerb bei der Vergabe von Projekten macht es allerdings notwendig, dass sich auch Projektauftraggeber und Projektmanager ihrer Sales-Aufgaben bewusst werden und eine professionelle Auseinandersetzung mit dem Thema Verkauf anstreben. Dabei geht es nicht alleine um die Bedürfnisbefriedigung oder die Akquisition von neuen Projekten, sondern auch um den Aufbau einer guten Kundenbeziehung, der eine Kundenbindung folgt. Gute Kundenbeziehungen werden durch Kommunikation, Vertrauen und Transparenz erreicht. Kontinuierliche Information über das Projekt und dessen Fortschritt sind demnach unerlässlich. Effektive Information und Kommunikation kann durch den Einsatz von Instrumenten und Methoden des Projektmanagements erreicht werden. Während der Projektdurchführung kann eine adäquate Information nur erfolgen, wenn das Projekt einem regelmäßigen Controlling unterzogen wird. In der Praxis findet allerdings ein formales Controlling aus Zeit- und Kostengründen nicht in entsprechendem Ausmaß statt.

## **1.2 Ziele der Arbeit und grundlegende Thesen**

Ziel dieser Arbeit ist die Darstellung der Sales-Aufgaben von Projektauftraggebern und Projektmanagern. Dabei erfolgt eine Fokussierung auf externe Projekte. Die Frage, was genau vermarktet werden soll und mit welchen Zielen, soll beantwortet werden. Zudem wird untersucht, welche Instrumente sich im Angebotserstellungsprozess und Auftragsabwicklungsprojekt eignen um die Sales-Aufgaben zu erfüllen. Dazu werden die Business Case Analyse und Customer Relationship Management näher betrachtet um zu klären, ob und inwiefern sie ein adäquates Instrument zur Erfüllung der Sales-Aufgaben im Angebotserstellungsprojekt darstellen. Konkret geht es dabei um die Akquisition von zukünftigen Aufträgen, wobei der Einsatz der erwähnten Instrumente die Auftragswahrscheinlichkeit erhöhen könnte. Da jedes Projekt Risiken birgt und der Kunde fortwährend Bestätigung für seine getroffenen Entscheidungen (, das projektdurchführende Unternehmen zu beauftragen) sucht, liegt es an Projektauftraggebern und Projektmanagern dem Kunden Sicherheit für seine getroffenen Entscheidungen zu geben. Deshalb soll untersucht werden, welche Projektmanagement Methoden während des Auftragsabwicklungsprojekts dabei zum Einsatz kommen. Speziell könnten sich Berichte des Projektcontrollings dazu eignen dem Kunden die nötige Transparenz und Sicherheit zu

---

verschaffen. Schließlich sollen auch Unterschiede bei der Wahrnehmung der Sales-Aufgaben zwischen den beiden Rollen herausgearbeitet werden. Es soll geklärt werden welche Rolle mehr Sales-Aufgaben erfüllt und wer die jeweiligen Kommunikationspartner sind.

Die Arbeit beruht auf folgenden Thesen:

#### **Thesen zu Sales-Aufgaben während des Angebotserstellungsprozesses**

- Sales-Aufgaben beziehen sich im Angebotserstellungsprozess vorwiegend auf das Produkt das im späteren Auftragsabwicklungsprojekt realisiert wird (Produktmarketing).
- Ziel des Angebotserstellungsprozesses ist die Akquisition eines neuen Auftrags, wobei durch die anschauliche Darstellung von Kosten, Erträgen, Risiken und Konsequenzen anhand der Business Case Analyse die Auftragswahrscheinlichkeit erhöht wird.
- Kundenbeziehungsmanagement (CRM) eignet sich im Angebotserstellungsprozess zur Lieferung wichtiger kundenbezogener Daten, welche den Akquisitionsprozess erleichtern und damit die Auftragswahrscheinlichkeit erhöhen.
- Der Angebotserstellungsprozess kann in Form eines Projekts durchgeführt werden.

#### **Thesen zu Sales-Aufgaben während des Auftragsabwicklungsprojekts**

- Während der Durchführung eines externen Projekts/Im Auftragsabwicklungsprojekt sind auch potentielle zukünftige Aufträge zu akquirieren.
- Sales-Aufgaben von PAG und PM bestehen auch darin, kognitive Dissonanzen des Kunden während der Projektdurchführung zu reduzieren. Bestätigung für seine Entscheidung findet der Kunde anhand von regelmäßigen Berichten über den Status und den Fortschritt des Projekts.

#### **Thesen zur Differenzierung der Sales-Aufgaben von Projektauftraggeber und Projektmanager**

- Projektauftraggeber verbringen anteilig mehr Zeit zum „Selling“ als Projektmanager.
- Der interne Projektauftraggeber kommuniziert zur Wahrnehmung seiner Sales-Aufgaben vor allem mit „hochrangigen“ Kundenvertretern. Der Projektmanager kommuniziert zur Wahrnehmung seiner Sales-Aufgaben vor allem mit operational tätigen Kundenvertretern.

---

## 1.3 Forschungsansatz

In diesem Kapitel werden die der Arbeit zugrunde liegenden Forschungsparadigmen beschrieben.

Die Arbeit beruht auf dem Forschungsansatz der PROJEKTMANAGEMENT **GROUP** der Wirtschaftsuniversität Wien. Es handelt sich hierbei um

- das erkenntnistheoretische Paradigma: Radikaler Konstruktivismus,
- das organisationstheoretische Paradigma: Sozialwissenschaftliche Systemtheorie und
- das forschungsmethodologische Paradigma: Qualitative Sozialforschung.

Die Darstellung dieser Paradigmen soll zum Verständnis für den Prozess und die Inhalte dieser Arbeit beitragen. Der Forschungsansatz wurde erstmals von Dr. Stefan Fiedler im Rahmen seiner Dissertation<sup>1</sup> dokumentiert. Der hier dargestellte Text ist eine für die Diplomarbeiten und Dissertationen der PROJEKTMANAGEMENT **GROUP** adaptierte Form.

### 1.3.1 Erkenntnistheoretisches Paradigma: Radikaler Konstruktivismus

„Eine Erkenntnistheorie umfasst (...) Regeln, nach denen der Gegenstand einer Wissenschaft bestimmt, Begriffe definiert, die logische Struktur für Aussagen oder die Verfahren, Aussagen zu generieren, formuliert werden.“<sup>2</sup> Als Metawissenschaft befasst sich Erkenntnistheorie mit der Frage, wie man zu neuen Erkenntnissen gelangt. Die Regeln der Logik, der Theorie und Methode der Erkenntnistheorie unterliegen der Diskussion und Übereinkunft in der Wissenschaft und sind somit historischen Wandlungen unterworfen.<sup>3</sup>

Die Bezeichnung „Radikaler Konstruktivismus“ und die explizite Formulierung als erkenntnistheoretisches Modell gehen auf von Glasersfeld zurück.<sup>4</sup> Radikal meint dabei, dass es keine Möglichkeit gibt, festzustellen, ob eine solche beobachterunabhängige, objektive Realität überhaupt existiert.<sup>5</sup> Der Radikale Konstruktivismus stellt keine streng einheitliche Theorie dar, sondern möchte als eine Art Metadisziplin anderen wissenschaftlichen Disziplinen ein erkenntnistheoretisches Fundament liefern.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Fiedler, S.: Bewältigung von Projektkrisen auf der Grundlage eines systemisch-konstruktivistischen Management-Ansatzes, Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1996.

<sup>2</sup> Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, Westdeutscher Verlag, Opladen 1980, S. 16

<sup>3</sup> vgl. Friedrichs, J. (Methoden), S. 17

<sup>4</sup> vgl. von Glasersfeld, E.: Aspekte des Konstruktivismus, Vico, Berkeley, Piaget, In: Rusch, G., Schmidt, S.: Konstruktivismus: Geschichte und Anwendung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1992, S. 20

<sup>5</sup> vgl. Schmidt, S.: Radikaler Konstruktivismus: Forschungsperspektiven für die 90er Jahre, Schmidt, S. (Hrsg.): Kognition und Gesellschaft: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1992, S. 14

<sup>6</sup> vgl. Roth, G.: Das konstruktive Gehirn: Neurobiologische Grundlagen von Wahrnehmung und Erkenntnis, in: Schmidt, S. (Hrsg.): Kognition und Gesellschaft: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1992, S. 277

---

Als „Qualitätskriterium“ einer Wirklichkeitskonstruktion kann die Relation des „Passens“, d.h. des „Funktionierens“ fungieren. Von Glasersfeld bezeichnet dies mit dem Begriff der „Viabilität“, was er mit „Gangbarkeit“ im Sinne eines zum Ziel führenden Weges übersetzt. Es gibt je nach Situation möglicherweise mehrere oder sogar eine Vielzahl viabler Wirklichkeitskonstruktionen, die nebeneinander bestehen und sich teilweise auch widersprechen können, aber einander nicht ausschließen. Mit diesem Verständnis widerspricht der Radikale Konstruktivismus der traditionellen Vorstellung einer beobachterunabhängigen und im Sinne von „wahren Übereinstimmung“ erschließbaren Wirklichkeit.<sup>7</sup>

Diese Arbeit wählt als erkenntnistheoretisches Paradigma den radikalen Konstruktivismus im Gegensatz zu einem Kritischen Rationalismus. In der nachfolgenden Tabelle werden die wesentlichen Aussagen des Kritischen Rationalismus und des Radikalen Konstruktivismus einander gegenübergestellt.

---

<sup>7</sup> vgl. von Glasersfeld, E. (Aspekte), S. 3