

Gastkolumne

Das fremde Wesen



Hochbezahlte Mitarbeiter verlieren sich in Produkt- und Projektmanagement und vergessen dabei den Kunden, beklagt **Markus Baumann**.

Der Kunde steht im Mittelpunkt unseres Handelns.“ Solche Wortblasen finden wir inflationär auf den Webseiten und Hochglanzbroschüren etablierter Unternehmen. Die Häufigkeit der Nennung nährt den Verdacht, dass diese Selbstverständlichkeit kein Selbstgänger ist. In der Tat: Der Arbeitstag ist mit Meetings vollgestopft, die der internen Abstimmung dienen. Zehn oder mehr hochbezahlte Mitarbeiter beschäftigen sich stundenlang mit der Frage, wie die Kommunikation zwischen Vertrieb und Projektmanagement verbessert werden kann. Sie erörtern zum tausendsten Mal, wie sie der Organisation eine stärkere Prozessdisziplin einhämmern können. Kein Wunder, dass der Kunde völlig aus dem Blickfeld gerät.

Es ist eine Binsenweisheit, dass die digitale Transformation Unternehmen dazu zwingt, mit dem Kunden gemeinsam Produkte und Lösungen zu entwickeln. Zu unsicher sind die Geschäftsmodelle der Zukunft, und zu schnell verändern sich die Rahmenbedingungen, als dass ein Kunde auf die Entwicklung des perfekten Produkts warten könnte. Umso erstaunlicher ist, dass die Realität in

vielen Unternehmen immer noch ganz anders aussieht.

So wirft der Vertrieb der operativen Abteilung Kundenprojekte nach Vertragsabschluss „über den Zaun“ und verabschiedet sich aus der Zuständigkeit für den Auftrag. Die Operative reibt sich die Augen angesichts inhaltlicher, preislicher und zeitlicher Zusagen gegenüber dem Kunden. Nach üblichem Schema setzt die Abteilung ein Projekt auf, das nur so strotzt von Management-Blabla aus der alten Welt: Meilensteine, Eskalationsstufen und Steuerungskreise, untermalt von sequenziell ineinandergreifenden Prozesspfeilen. Allein über die interne Hierarchie des Projekts und die Zusammensetzung der Gremien haben die Umsetzer wochenlang gebrütet: Wer hat die Letztentscheidung? Bei wem sorgt Missachtung für Ärger? Nach Übergabe von Projektständen reicht der Kunde eine Liste von Mängeln und neuen Anforderungen ein. Wacker arbeiten sich die Projektmanager daran ab, unter überhöhtem Aufwand und drastischer Schiefelage der Profitabilität.

Echte Kundennähe sieht anders aus. Einige machen es vor. Vertriebler, Projektmanager, Controller und Kunde arbeiten in der Akquisephase zusammen, um vor Vertragsunterzeichnung gegenseitige Erwartungen abzugleichen. In unterschiedlicher Intensität bleibt das Team zusammen und verbessert das Ergebnis laufend. Für den Kunden, der integraler Bestandteil der Organisation wird, ist der Projektfortschritt transparent.

Wer Angst vor dieser Transparenz hat, begreift nicht: Im engen Zusammenwirken mit dem Kunden findet auch das Mantra nach höherer Flexibilität und Geschwindigkeit der trägen Organisation seine Antwort.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

”
Nach üblichem Schema setzt die Abteilung ein Projekt auf, **das nur so strotzt von Management-Blabla aus der alten Welt.**