

Tipp: Auftragsklärung mit elf Fragen

von Wilfried Reiter

"Der Kunde muss doch wissen, was er will", lautet die Meinung vieler Projektleiter. Warum sollte man also dem Kunden bei der Auftragsklärung unnötig löchern und seine Angaben hinterfragen? Die Antwort lautet: Weil der Kunde eben oft *nicht* weiß, was er will. Das ist aber nicht allein das Problem des Kunden. Denn wenn dieser am Ende das Projektergebnis nicht abnimmt, weil er sich "etwas ganz anderes vorgestellt hat", dann haben auch der Projektleiter und das Team ein Problem. Also ist es wichtig, in der Auftragsklärung herauszufinden, was der Kunde tatsächlich möchte.



Wilfried Reiter

Dipl.-Ing. (FH) und MA, Autor, Berater, Trainer; Schwpkt. Zusammenarbeit Projekt- u. Linienorganisation

Kontakt:

wr@leadership-entwicklung.com

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Was will der Kunde?

Eine Auftragsklärung kann sich sehr schwierig gestalten, wie folgendes Beispiel zeigt. Der Kunde sitzt im Büro des Projektmanagers und erklärt diesem seinen Auftrag: "Ich brauche ein Management-Informationssystem". Als der Projektleiter fragt, was das System genau können soll, antwortet der Kunde: "Da müssen alle Daten rein, damit ich einen Überblick über meine Kunden, Sparten und Produkte habe." – "Okay", denkt sich der Projektleiter. "Er will ein Customer Relationship System." Er konzipiert ein CRM und präsentiert das Konzept dem Kunden. Dieser ist entsetzt: "Damit kann ich ja gar nicht bis in die GuV hineinplanen!" Der Projektleiter ist genervt. "Sie brauchen also ein Bilanz-Simulationssystem?"

Es geschieht oft, dass Kunden Fachbegriffe falsch verwenden, widersprüchliche Angaben machen, die technischen Möglichkeiten überschätzen oder einfach nicht genau wissen, was sie tatsächlich möchten. Manchmal sind die Angaben des Kunden bei der Auftragsklärung vollkommen unverständlich. In so einer Situation sind manche Projektleiter versucht, sich auf die Informationsbruchstücke zu stürzen, die für sie einen Sinn ergeben, und daraus mit viel Phantasie eine stimmige Konzeption zu "zaubern". Damit ist aber nicht gewährleistet, dass diese Konzeption auch tatsächlich den Vorstellungen des Kunden gerecht wird. Im Gegenteil: Meist liegt man daneben. Manche Projektleiter benutzen auch die unklaren Aussagen des Kunden, um ihre eigenen Vorlieben im Projekt umzusetzen. So gibt es z.B. einen Unternehmensberater, der sehr viele Logistikprojekte abwickelt – nicht, weil seine Kunden so viele Logistikprobleme haben, sondern weil er sich mit Logistikprojekten auskennt. Wer gerne mit dem Hammer arbeitet, sieht überall Nägel. Allerdings merken die Kunden am Ende immer, dass ihnen eine Musterlösung auferlegt wurde, die ihre eigentlichen Probleme nicht löst.

Keine voreiligen Schlüsse ziehen

Um herauszufinden, was der Kunde wirklich möchte, gehen Sie wie folgt vor:

- Ziehen Sie keine voreiligen Schlüsse. Versuchen Sie also nicht, die unklaren Äußerungen des Kunden zu deuten, indem Sie ihm eine Musterlösung präsentieren.
- Halten Sie die Wünsche des Kunden vollständig fest, d.h. notieren Sie möglichst viele Punkte.
- Übersetzen Sie die Wünsche dabei nicht in Fachjargon, denn dabei verfälschen Sie die Angaben des Kunden! Notieren Sie die Wünsche in den Worten des Kunden.

Den Kundenwunsch identifizieren

Um zu erfahren, was der Kunde tatsächlich möchte, stellen Sie ihm folgende Fragen:

1. Was genau wünschen Sie sich? (Zielgrößen)
2. Was genau machen Sie mit dem Produkt/Ergebnis? (Verwendung)
3. Wozu soll das Produkt/Ergebnis dienen? (Zweck)

4. Warum wünschen Sie sich überhaupt das Produkt? (Anlass)
5. Was muss das Produkt/Ergebnis alles können? (Leistungsniveau; Muss- und Soll-Ziele differenzieren)
6. Was muss das Produkt/Ergebnis unbedingt können? Was muss es nicht können? (Scope/Nonscope)
7. Wie lange darf das Projekt dauern? (Termine/Deadline)
8. Wer soll das Produkt/Ergebnis benutzen? (Anwender)
9. Welche Erfahrungen hat der Anwender bereits auf diesem Gebiet? (Eventuelle Vorprojekte)
10. Was möchte der Anwender auf jeden Fall vermeiden? (Kritische Themen, Tabus)
11. Was soll unbedingt erhalten bleiben? (Nonchange)

Grobkonzept erstellen

Auf Basis der Antworten erstellen Sie ein Grobkonzept und präsentieren es dem Kunden. Verknüpfen Sie dabei die Kundenwünsche, die Sie aufgeschrieben haben, mit den Merkmalen des Produkts: "Sie sagten, Sie bräuchten eine hohe Sicherheit für Ihre Daten. Im Konzept haben wir vorgesehen, dass sämtliche Daten alle 60 Minuten automatisch gesichert werden. Entspricht das Ihren Vorstellungen?"

Achten Sie auf alle Einwände und Bedenken, die der Kunde während der Präsentation vorbringt. Nehmen Sie diese ernst – auch wenn Sie denken: "Jetzt weiß der schon wieder nicht, was er will." Fragen Sie ihn "Wie möchten Sie es gerne haben?" und ändern Sie das Grobkonzept entsprechend ab.

! Versuchen Sie auf keinen Fall den Kunden davon zu überzeugen, dass die von ihm gewünschten Änderungen mit dem vorliegenden Grobkonzept realisiert werden können. Auch wenn Sie Recht haben – der Kunde glaubt Ihnen in der Regel nicht. Vielmehr denkt er, dass Sie Ihre Konzeption verteidigen. Es lohnt sich nicht, sich darüber aufzuregen oder den Kunden vom Gegenteil überzeugen zu wollen. Notieren Sie den Wunsch des Kunden und sagen Sie ihm: "Okay. Das ändern wir sofort um." Danach ändern Sie die Kleinigkeit im Konzept um und präsentieren dem Kunden die Änderung ausführlich. Der Kunde fühlt sich dann in guten Händen und ist glücklich, weil Sie seine Wünsche aufnehmen und unverzüglich umsetzen.

Keine Angst vor Fragen

Viele Projektleiter scheuen sich davor, den Kunden ausgiebig nach seinen Wünschen zu fragen, weil sie fürchten, dieser könnte sie deshalb für aufdringlich oder inkompetent halten. Weder das eine noch das andere ist der Fall. Im Gegenteil: Wenn der Projektleiter die oben aufgeführten Fragen sachlich und interessiert stellt und auf die Antworten des Kunden eingeht, fühlt sich der Kunde in guten Händen und baut Vertrauen zum Projektleiter auf. Der Projektleiter profitiert in zweierlei Hinsicht: Einerseits verbessert Vertrauen die Arbeitsatmosphäre, andererseits kann er sicher sein, dass das Projektergebnis den Vorstellungen des Kunden entspricht und keine Änderungswünsche eingereicht werden.

Mehr zu diesem Thema finden Sie in dem Buch "**Die nackte Wahrheit über Projektmanagement**" von Wilfried Reiter, Orell Füssli Verlag AG, Zürich.