



# Rendite im Projekt ist Verhandlungssache

## Verhandeln für Projektleiter und Produktowner

Im Projekt bieten sich regelmäßig Chancen, zusätzlichen Cash-In zu erwirtschaften. Jedes neue Feature, das in das laufende Projekt einfließen soll, jede Zusatzleistung oder Anpassung der Vereinbarungen ist der Einstieg in Nachverhandlungen.

Auch in agilen Projekten wird ständig verhandelt, über Storypoints, T-Shirt-Größen oder was sich der Auftraggeber eben ausgedacht hat, um agile Festpreisprojekte möglich zu machen.



Ob Projektleiter, Projekt- oder Programmmanager, Teilprojektleiter oder Product Owner: Alle tragen eine gesonderte Verantwortung für den kommerziellen Erfolg des Projektes. Leider wird das oft nicht gut kommuniziert und abgesprochen. Alle Projektleiter/ -manager/ ... sind darauf getrimmt, qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten, Fristen und Budgets einzuhalten und den Kunden zufrieden zu stellen. Verhandeln wird als lästiges Übel (wir haben schließlich fair kalkuliert) wahrgenommen. „Zusatz-Ertrag generieren“ wird als unangenehmes Zusatz-Soll verbucht.

## WENN DER DRUCK STEIGT

### Folgende Situation im Projekt setzen Ihre PL/PM/PO unter Zugzwang

- Die Kundenseite versucht bewusst, Ihren PL unter Druck zu setzen.
- Die Kundenseite versucht mit Ihren Projektmitarbeitern direkt zu verhandeln oder sie wenigstens zu einer ersten Schätzung zu bewegen.
- Der Kunde versucht sie systematisch mürbe zu machen.  
Er verhandelt jedes Detail, jede T-Shirt-Größe, zweifelt jede Kalkulation an, ...
- Das Management Ihres Kunden oder der Auftraggeber aus dem Fachbereich übt Druck aus.
- Die Kundenseite zieht die Einkaufsabteilung hinzu, um mehr Druck auf den Projektleiter auszuüben.
- Teammitglieder Ihres Kunden oder fachliche Experten des Auftraggebers ändern dauernd Ihre Meinung über die Projektdetails.

### Auch innerhalb des eigenen Unternehmens kann der Druck für Projektleiter groß werden:

- Das eigene Management übt Druck auf die Projektleiter aus, so wenig Kosten wie möglich zu produzieren.
- Der Accountmanager übt Druck auf den PM aus, den Kunden immer zufrieden zu stellen.
- Der Accountmanager hat zu viel Leistung für zu wenig Geld versprochen.
- Das eigene Management möchte mehr Profit aus dem Projekt herausholen.

## Das Verhandeln im Projekt folgt *anderen Rahmenbedingungen*.

Grundsätzlich stehen Projektverantwortliche immer im Spannungsfeld zwischen den Vorstellungen des Kunden, den Anforderungen des Projekts und den Forderungen aus den eigenen Reihen.

Innerhalb eines Projektes plötzlich ins Verhandeln zu wechseln, weil die Einkaufsseite eine inhaltliche Nachforderung ohne Bezahlung verlangt, gehört zum Alltag eines Projektleiters. Was nicht bedeutet, dass sich die Projektverantwortlichen gut in dieser Rolle einfinden, denn dafür braucht es einen Mindchange. Statt um Beziehung und Lösung geht es jetzt plötzlich um Konflikt und darum, Positionen durchzusetzen.

Achtung: Um zusätzliche Leistungen ohne Mehrpreis durchzudrücken, geht der Einkauf im Projekt manchmal sogar bis zur Drohung, Sie im Ernstfall auch aus allen anderen (Teil-)Projekten herauszunehmen.



## *Win-Win* im Projekt ist möglich

Verhandeln aus dem Projekt heraus ist im Grunde viel einfacher als bei der initialen Projektvergabe, weil das Machtverhältnis im Projekt nicht mehr „Einkauf hat Macht, Vertrieb keine“ ist, sondern Sie stehen mindestens auf Augenhöhe, weil Sie als Projektpartner mitten im Projekt nicht mehr so leicht austauschbar sind.

Beide Seiten sind voneinander abhängig. Natürlich sagt der Projektleiter bei sinnvollen Anpassungen durch den Kunden „Ja, gute Idee, das sollten wir so machen“. Am Ende des Tages kostet es dann aber Geld und der Kunde muss das bezahlen.

Ein XL-Feature zum Preis eines M-Features zu erledigen ist unter bestimmten Umständen möglich, wenn der Kunde das an anderer Stelle kompensiert. Dem Druck aber einfach so nachzugeben, weil der Kunde fordert oder jammert, ist verschenktes Geld.

Und ihr Kunde erwartet einen starken Sparringspartner, um das Beste für das Projekt zu erreichen. Aber mehr Wert kostet eben auch mehr Geld.

## So *optimieren* Ihre Projektleiter *den Cash-In* im Projekt und liefern gleichzeitig ein gutes Projekt mit guter Marge.

### Achten Sie auf folgendes:

- Sind die Verträge von der Einkaufsseite oder Kundenseite an bestimmten Stellen schwammig formuliert? Könnte es hier Nachforderungen geben?  
Wehren Sie sich dagegen am besten schon während der Vertragsverhandlungen.
- Entscheiden Sie schon im Vorfeld, ob Sie mit einer offenen oder geschlossenen Kalkulation in die Verhandlung des Gesamtauftrages gehen. Besprechen Sie den Umgang mit Change Requests im Vorfeld. Sorgen Sie für ein CR-Budget.
- Messen Sie Ihre Projektverantwortlichen neben Qualität, Funktionalität und Timing, auch am Budget und an monetären Zusatzzielen, z.B. 20 % Zusatz-Umsatz oder 5%-Punkte mehr Marge.
- Bereiten Sie mehrere Optionen vor, sobald eine Leistungsanpassung erfolgen muss. Geben Sie dem Kunden eine Entscheidungsvorlage mit mindestens drei Optionen.  
Jede kostet Geld, mal mehr, mal weniger.
- Erarbeiten Sie für Ihre Projektleiter, Product Owner oder Teilprojektleiter Argumentationsleitfäden, z.B. für klassische Kundenaussagen: „Das war doch kalkuliert“, „Das haben wir alles vertraglich inkludiert“, „Entweder Sie machen das jetzt so, wie vereinbart oder wir müssen uns grundsätzlich unterhalten“.
- Sorgen Sie dafür, dass der Account-Verantwortliche den Projektleiter bereits in der Angebotsphase hinzuzieht. Die kommerziellen Aspekte sollten stets mit den technischen bzw. fachlichen Aspekten abgestimmt sein.

Der Profit ist im Projekt ein wesentlicher Erfolgsfaktor, es reicht nicht mal eben eine schwarze Null zu schreiben. Geben Sie Ihren Mitarbeitern daher Tools an die Hand, um den Deckungsbeitrag im Projekt zu erhöhen, anstatt ihn durch zu viel Großzügigkeit zu verschenken.

Sie könnten zum Beispiel die fachliche, inhaltliche und die kommerzielle Verantwortung trennen und je nach Sachlage damit spielen. Der Projektleiter bringt z.B. im Verhandlungsfall sofort wieder den Accountmanager mit in den Termin.

Welche Strategie zu Ihrer Situation passt und wie Sie Ihre Projektverantwortlichen gut auf jede Verhandlungs-Situation vorbereiten, besprechen wir am besten persönlich.

Welche Maßnahmen Sie konkret bei mir buchen können, um den Deckungsbeitrag im Projekt zu erhöhen, lesen Sie hier:



[www.heikovaneckert.de/vip](http://www.heikovaneckert.de/vip)

[www.heikovaneckert.de/kontakt](http://www.heikovaneckert.de/kontakt)

Telefon: +49 (89) 244 1423-0

E-Mail: [heiko@heikovaneckert.de](mailto:heiko@heikovaneckert.de)

Heiko van Eckert GmbH  
Marienburger Straße 38  
81929 München

