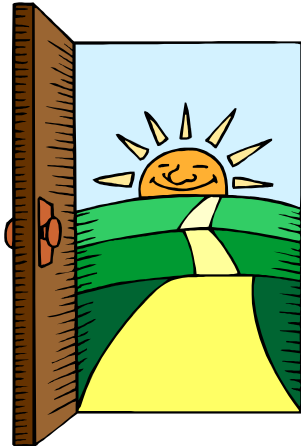


ACASTA[®] CONSULTING

Project Management & Trainings

**How to sell Project Management
oder
wie verkauft man Fähigkeiten?**

*Dr. Holger Prante
03.11.2005*

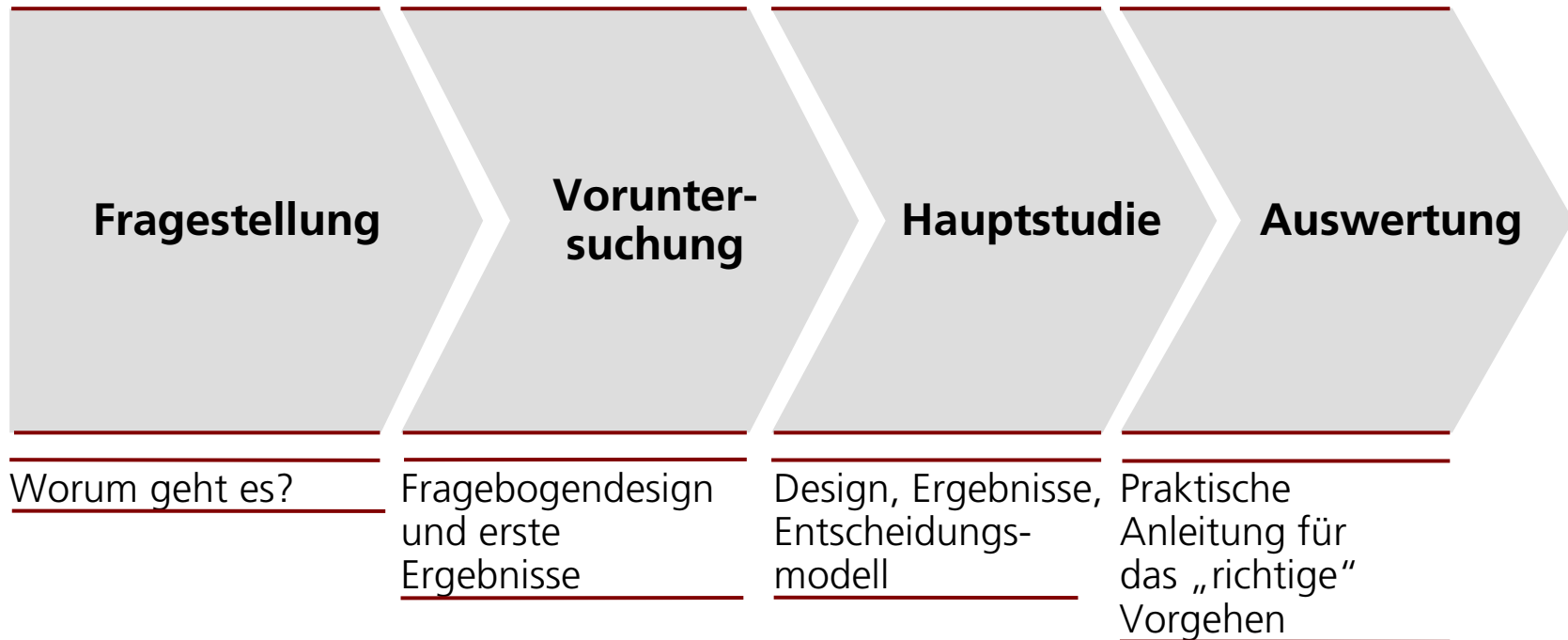


- **Basis dieses Vortrags:**

Selling Project Management to Senior Executives – Framing the Moves that Matter, Janice Thomas, Connie L. Delisle, Kam Jugdev, 2002
- **Ansatz**

Was sind die “best practices” in der Kommunikation mit Senior Executives über den Wert von Projekt Management?
- **Fragestellung**

Warum ist es schwierig ‘Senior Executives Projekt Management zu verkaufen?
Wie verkauft man erfolgreich Projekt Management an Senior Executives?





- **Literaturstudie**
 - Zeitraum 11/1999 – 9/2000
 - Projektmanagement, Organisationstheorie, Marketing
 - Spezialartikel zum Thema “Verkaufen”
- **Interview**
 - 25 Personen aus 3 Gruppen
 - Projektpersonal, Projektberater, Senior Executives
- **Ergebnis**
 - Kernthemen als Basis für die Fragebogengestaltung



- **Projektmanagement (PM)**
 - Methoden, Disziplin, Prozesse, Standards für die Abwicklung von Projekten im beruflichen Umfeld
- **Projektpersonal**
 - Organisatorisches Personal involviert in PM
 - Teamleiter, Projektcontroller, Projektleiter, Programmdirektor
- **Berater**
 - Einzelpersonen, die in den Verkauf von PM oder PM-Werkzeugen an Organisationen involviert sind
- **Senior Executives**
 - Einzelpersonen auf Vize Präsident Ebene oder oberhalb
 - Fördern von Projekten in ihren Organisationen



- Die Gruppen Projektpersonal, Berater und Senior Executives nehmen die Werte von PM unterschiedlich war
- Unterschiedliches Verständnis im (Ver-)Kauf von PM bzgl. dessen Effektivität, Effizienz, oder Innovationkraft
- Senior Executives erkennen die Wichtigkeit von PM für ihre Organisation.
- Senior Executives betrachten PM wichtig für eine niedrigere, i.e. operativen Ebene der Organisation
- PM wird für Senior Executives nur eine strategische oder Senior Management Aufgabe im Falle einer Krise



- **Internetbefragung**
 - Zeitraum: 10/2000 – 12/2001
 - 62 Fragen
 - validiert in Vorstudie
 - 1.868 verwendbare Antwortsätze
 - Eine Hälfte (**933 Personen**) ausgewertet
 - 499 Projektpersonal
 - 244 Berater
 - 190 Senior Executives
 - **weltweite Verteilung**
 - Genauigkeit $\pm 2,27\%$
- **Ergebnis**
 - statistisch valide
 - zugrundeliegende Demographie der Datenmenge erlaubt Verallgemeinerung der Ergebnisse

Auszug Fragebogen



*Anworten jeweils
entsprechend*

*(1) Starke Zustimmung
bis*

(5) Starker Ablehnung

- **Die Projekte werden mit angemessenen Werkzeugen, Techniken und Methoden gemanaged**
- **Sie liegen vollständig ... im Plan ... im Budget ... im Zielrahmen**
- **In unserem Unternehmen sind die PMgr wenig oder nicht formal ausgebildet**
- **Wir haben eine existierende Geschäftsbeziehung**
- **Der Verkäufer wird als vertrauenswürdig angesehen**
- **PM wurde als "executive decision" präsentiert ... war verknüpft mit den Geschäftszielen**
- **PM trägt zu verbesserten finanziellen Größen bei: z.B. ROI, Verkaufszahlenwachstum, Kostenreduktion**
- **... zu Kundenzufriedenheit besserer Performanz**
- **PM wird in Krisenzeiten eingesetzt**



Erhobene Daten beinhalten Informationen zu

- **Projektmanagementthemen ...**

Praktiken, Projektergebnisse, Ausbildung,
Aufmerksamkeit der Executives

- **... beim Verkaufen von PM an Senior Executives ...**

Wert von Projektmanagement, erfolgreiche Argumente
und Ansätze

- **... oder in der Ausbildung von Projektmanagern**

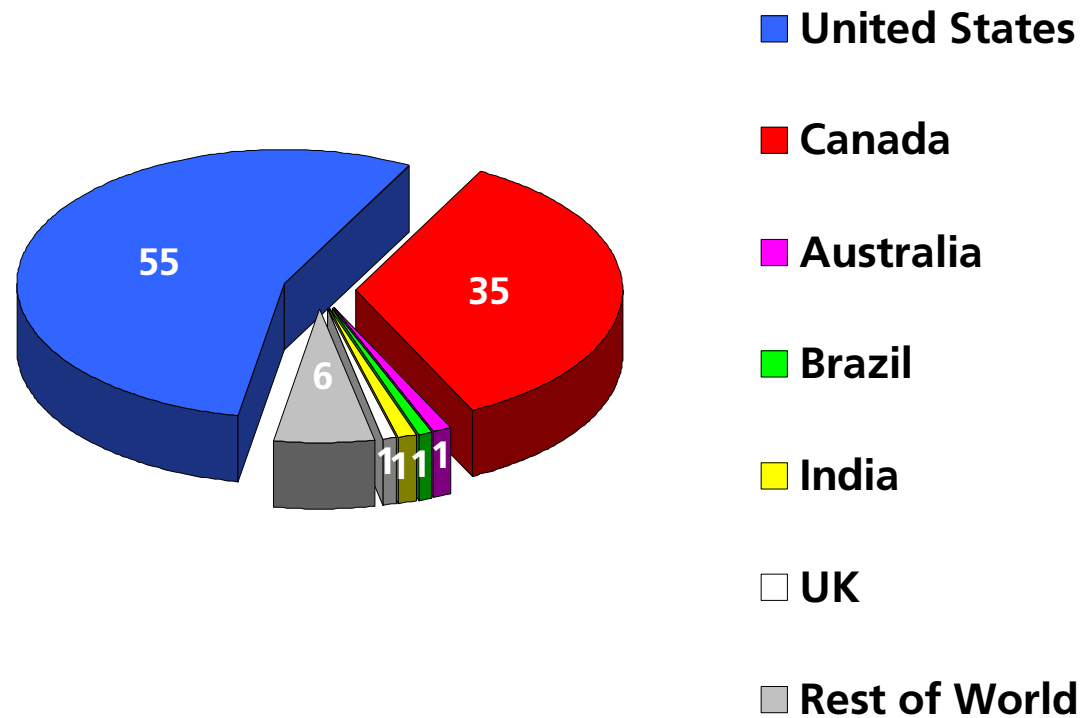
Ausbildungsbedarf, Erfahrungsstufen,
Ausbildungsstufen

Diese Informationen sind nicht in dieser Studie veröffentlicht, da sie nicht in der PMI – Anforderung für dieses Projekt enthalten waren. Sie sind Gegenstand weiterer Studien.

Verteilung der Teilnehmer



Land des gegenwärtigen Wohnortes



Aufteilen der Daten in Teilgruppen



Modell	Modellname	Größe	Gruppe
1	Verkäufer	743	Projektpersonal + Berater
2	Projektpersonal	499	Projektpersonal
3	Berater	244	Berater
4	sehr erfolgreiche Verkäufer	99	sehr erfolgreiches Projektpersonal und Berater
5	sehr erfolgreiches Projektpersonal	61	sehr erfolgreiches Projektpersonal
6	sehr erfolgreiche Berater	38	sehr erfolgreiche Berater
7	sehr erfolglose Verkäufer	19	sehr erfolgloses Projektpersonal und Berater
8	Senior executives	190	Senior executives

Aussagen werden nach diesen Modellen aufgeschlüsselt

Verstehen, welche **Ereignisse oder Aktionen** bei Senior Executives das **Interesse generieren**, PM zu kaufen

Standard Marketing Prinzipien

Proofs

- **Beweisen** der Vorteilsbehauptungen
- **Analogien** zwischen Projekt(miss)-erfolgen und Geschäftsverlauf herstellen
- **Lessons learned** diskutieren
- enges Verbinden von **Geschäftszielen mit PM**

Responses

- Übertragen der **Vorteile von PM** in Begriffe, die mit dem **Wertesystem** der Senior Executives in Verbindung stehen
- Aussagen treffen, die den **Wert von PM für Ziele und Unternehmensstrategie** darstellen (unter Berücksichtigung von Veränderungen im Verkauf)



- Senior Executives erkennen PM sowohl als strategischen als auch operativen Wert in ihrer Organisation
- 35% aller Teilnehmer sehen PM NICHT in einer strategische Rolle im Unternehmen
- Strategisch wichtige Projekte erreichen nicht die erwarteten Spezifikationen, Kosten oder Termine unabhängig von Teilnehmerposition, Branche oder Land
- *Verunglückte Projektmanager* strategischer Projekte, die ihre die gewünschten Projektergebnisse NICHT erreichen, nutzen nicht die angemessenen Werkzeuge und Techniken des Projektmanagements

Ergebnisse Phase II : 5 sehr erfolgreiche Argumente



- 1. Existenz einer Krise ist hervorstechender Trigger für den erfolgreichen Verkauf von PM**
- 2. Innovative Argumente über neue Geschäftsmöglichkeiten bezogen auf die strategische Richtung der Organisation**
- 3. Schnelle Erfolge. Aufzeigen einer Verkettung kleiner Erfolge (die eine Unterstützung von PM in der Organisation erfordern)**
- 4. Betonen möglicher "corporate benefits" durch erfolgreiche Einführung von PM in der Organisation**
- 5. Innovative Argumente über PM als Lösung von Problemen und Aufbauen auf Vertrauen und eingeführte Verhältnisse zu Senior Executives**

Ergebnisse Phase II : Sehr erfolgreiche Prozesse



- **Es gibt keine "silver bullets" um PM erfolgreich zu verkaufen, aber es gibt Richtlinien**
- **PM an Senior Executives zu verkaufen ist wie den "Wind zu lesen"**
- **Vorgehen:**
 - Setzen Sie Argumente, Prozesse und Kontext richtig an,
 - Beachten Sie den in einem Mix aus richtiger Verpackung (zusammengestellt und präsentiert)
 - Achten Sie auf Beteiligung der richtigen Personen und den Verkaufsprozess selbst.

Unterschiede zwischen sehr erfolgreichen und sehr erfolglosen Verkäufern



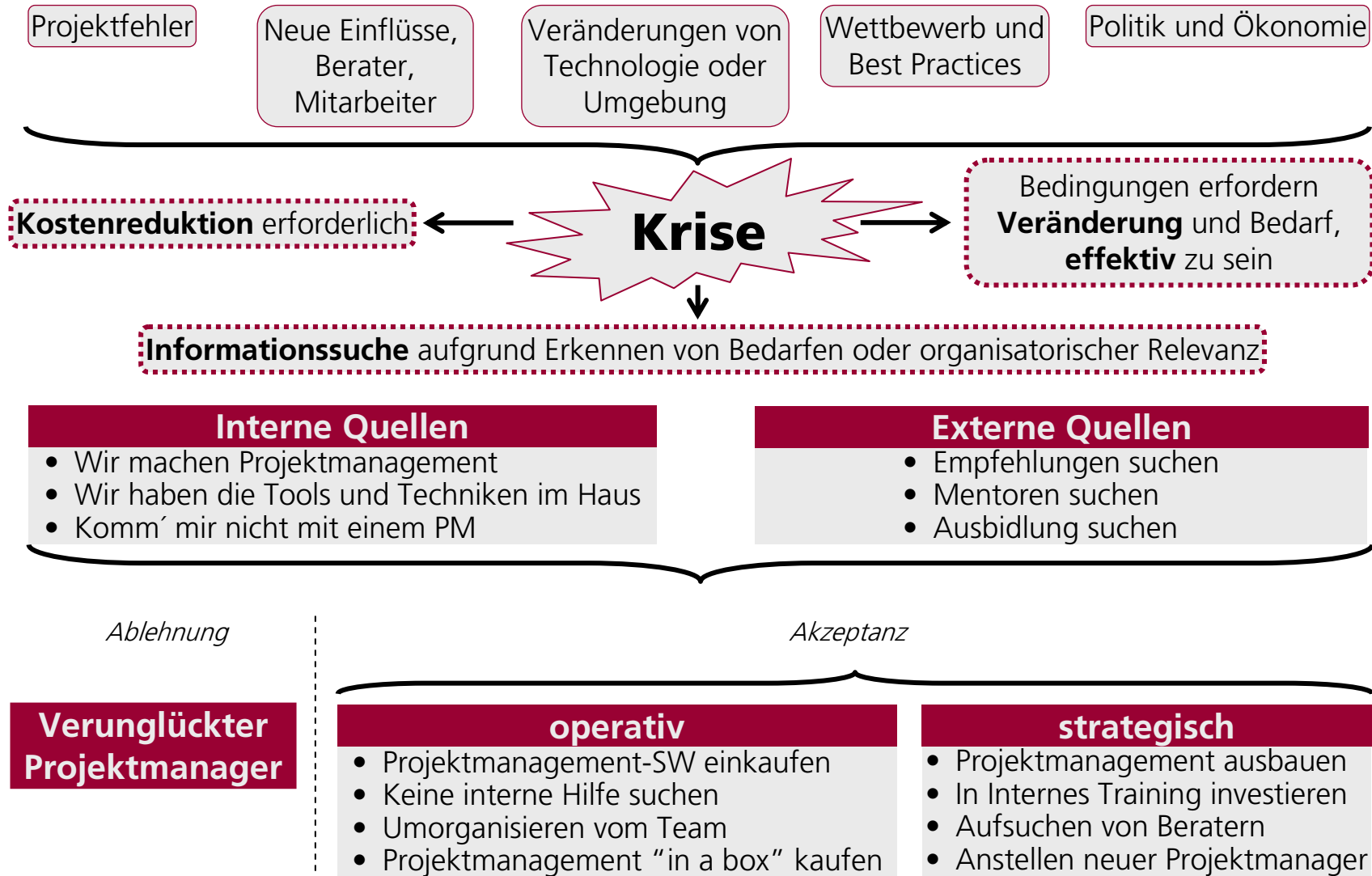
Sehr erfolgreiche Verkäufer

- **“high value statements” über**
 - Finanzielle Kenngrößen
 - Belegschaftswachstum
 - Kundenzufriedenheit
 - Wettbewerb
 - Performanz (nicht finanzbezogen)
- **Verbindung zu Inhalten und Werten von Senior Executives**
- **Verbindung zur Organisation des Senior Executives**

Sehr erfolglose Verkäufer

- **“shaping arguments around value statements” über**
 - Profit
 - Marktanteil
 - Wettbewerbsposition
- **äußern sich dramatisch und emotional**

Modell für den Entscheidungsprozess





Dreistufiges Vorgehen:

- 1. Planen der Initiative**
- 2. Verstehen der Organisation**
- 3. Ausarbeiten der Argumente und des Vorgehens**

Verkaufen: 1. Planen der Initiative



- 1. Stakeholder identifizieren**
- 2. Projekt planen**
- 3. Risiken identifizieren**
- 4. Plan abarbeiten**
- 5. Vorgehen gfs. korrigieren**



- 1. Analysieren der Organisation**
- 2. Fokussieren auf relevante Elemente**
 1. passend zum Vorhaben
 2. Umfassender, vollständiger Blick auf die Organisation nicht erforderlich!
- 3. Fragen stellen – Ziele:**
 1. Kontext herstellen
 2. Basis für eine langfristige Verkaufsbeziehung aufbauen
- 4. Die Fragetypen sind**
 1. relationale
 2. normative
 3. strategische

Verkaufen: 2. Verstehen der Organisation

Relationale Fragen



- Wer ist von dem Thema betroffen?
- Wer hat Erfahrung mit PM?
- Wem macht es etwas aus?
- Welche Gruppen sind Befürworter oder Gegner?
- Wen bedroht es?
- Wer ist Entscheider?
- Wer hat die Macht zu unterstützen oder zu verhindern?
- Wann sind die Menschen aufnahmefähig?

Verkaufen: 2. Verstehen der Organisation Normative Fragen



- Welche Daten nutzen die Mitarbeiter?
- Wie werden die Daten dargestellt?
- Wie werden Argumente gegen dieses Thema aufgestellt?
- In welcher Art von Meetings können Entscheidungen getroffen werden?
- Wie lange braucht es, um ein Thema zu verkaufen?
- Sind ähnliche Thema in der nahen Vergangenheit verkauft worden oder sind fehlgeschlagen?

Verkaufen: 2. Verstehen der Organisation: Strategische Fragen



- Was sind die Ziele der Organisation?
- Wie plant die Organisation, diese Ziele zu erreichen?
- Was sind die kritischen Themen des Top-Managements?
- Was ist der größere Kontext im Wettbewerb?

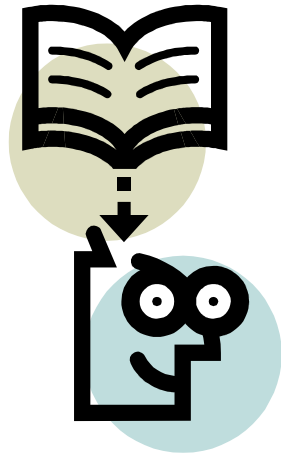
Verkaufen: 3. Ausarbeiten von Argumenten und Vorgehen



- 1. Auswählen der Argumente**
- 2. Verkaufsargumente an den Businessplan anpassen**
- 3. Involvieren eines breiten Bereiches von PM Personen**
 1. intern und extern
 2. formal und informell
- 4. Konzentrieren der Verkaufsanstrengungen auf eine Kerngruppe (und Informationsfluss nur durch formale Kanäle) wird als weniger effektiv angenommen**
- 5. Auf das Timing achten, stark iterativ und dauerhaft**



- **Verstehen der Prioritäten des Geschäfts und diskutieren Sie PM im Zusammenhang von meßbaren und effektiven Ergebnissen.**
- **Erklären Sie PM in Begriffes des eisernen Dreiecks (Zeit, Kosten, Ziele) ohne die Werkzeuge überzubetonen.**
- **Stellen Sie eine Verbindung zum Business her!**
- **Sicherstellen, dass Sie eine verlässliche, effektive, professionelle Beziehung zum Käufer haben.**
- **Gebrauchen Sie keine dramatischen oder emotionalen Begriffe ("großer Fehler", "gigantische Probleme" ...).**



Arbeiten von Dutton, J.E. et al., Kurztitel:

- **1988. Pattern of interest around issues.
Academy of Management 31 (3)**
- **1993. Seeling issues to top management
Academy of Management 18 (3)**
- **1997. Reading the wind.
Strategic Management Journal 18 (5)**
- **2001. Moves that Matter: Issue selling and
organizational change.
Academy of Management Journal 44 (4)**

ACASTA[®] CONSULTING

Project Management & Trainings

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und viel Erfolg!

prante@acasta.de

ACASTA Consulting Dr. Holger Prante
Erdmannstr. 9, 10827 Berlin