



## «JETZT MUSS ICH WIEDER ALLES ABÄNDERN»

*«Gleich muss ich zum Chef und mit ihm die Kalkulation und das Angebot besprechen. Er wird wieder an den Kleinigkeiten schrauben und dann mein ganzes Konzept hinterfragen. Das Ganze dauert zwei Stunden und zum Schluss weicht die Gesamtsumme nur marginal von meiner Kalkulation ab. Mein Konzept, meine Gedanken dazu, kann ich ihm nicht erklären, dazu ist er zu ungeduldig. Er findet immer etwas, was er noch ändern will.»* TEXT UND GRAFIK STEPHAN ZÜRCHER

Täglich bereiten Mitarbeitende für ihre Vorgesetzten etwas vor. Dies bedeutet viel Aufwand und oft auch eine Gratwanderung. Mal will es der Chef so, dann wieder anders – dabei wünscht er Kontinuität. Auch für die Vorgesetzten ist die Situation unbefriedigend: Sie möchten in dem vorgelegten Angebot die Zusammenhänge schnell erkennen, um die wichtigen Eckpunkte und deren Auswirkungen abschätzen zu können, und doch interessiert sie die Details auch.

In themenbezogenen Workshops werden von den Vorgesetzten häufig folgende Aussagen gemacht:

- «Das Angebot schreibe ich oft lieber selbst, das braucht weniger Nerven. Es dauert sonst zu lange, um alles zu erklären – und dann diese ewigen Korrekturen.»
- «Die zum Gespräch vorbereitete Version ist meist eine Rohversion mit zu vielen Fragezeichen und Unklarheiten.»
- «Wenn ich das Angebot wirklich prüfen soll, dann muss ich die Details kennen und die Berechnungen nachvollziehen können.»
- «Wenn ich das Angebot durchschaue, ist es nie wirklich fertig, die Qualität sinkt kontinuierlich.»

- «Man möchte doch nicht immer den Mitarbeitenden ihre Lücken und das Unvermögen aufzeigen, sondern sie für Erfolge loben.»

Die Mitarbeitenden sind nicht minder frustriert über den Ist-Zustand. Zu oft sind die Aufträge vom Verkauf her unvollständig und unklar – und mit sehr viel Interpretationsspielraum behaftet. Sowohl für die Mitarbeitenden wie auch für die Vorgesetzten kann es dann schwierig sein, eine Lösung zu finden, die sinnvoll ist und allen Beteiligten passt.

Generell sind in der Beratungspraxis folgende Problempunkte zu erkennen:

- Wenn der Chef das Angebot detailliert durchschaut, geben sich die Mitarbeitenden weniger Mühe, die Unterlagen vollständig fertigzustellen – sie müssen ja sowieso noch Korrekturen anbringen.
- Wenn zwei Personen das Angebot anschauen, aber keiner richtig, dann entstehen Fehler.
- Die Mitarbeitenden geben die Verantwortung gerne an den Vorgesetzten, jammern aber, wenn dieser mit seinen raschen Entscheidungen vieles zerzaust.
- Niemand nimmt sich genügend Zeit für Besprechungen, die Angelegenheit wird in Windeseile bearbeitet und abgesegnet und die Ergänzungen werden dabei nicht in die «lernende Organisation» aufgenommen.
- Mit solchen Vorgehensweisen entwickeln sich die Mitarbeitenden nicht weiter.
- Oft drehen sich Diskussionen um minimale Veränderung an einzelnen Quadratmeterpreisen, welche jedoch kaum Auswirkungen auf die gesamten Projektkosten haben.

### Kalkulation und Angebot erstellen

Vorbereitend tätige Mitarbeitende stellen viele Überlegungen an, definieren Konstruktionen, versuchen an alle Details zu denken und diese in die Kalkulation und die Projektbeschreibung einzubauen. Daraus ergeben sich Fragen und ungeklärte Punkte, die mit dem Vorgesetzten an einer gemeinsamen Besprechung angeschaut werden. Für die Erstellung des Angebots gibt es diverse Vorlagen und Checklisten, doch die Bearbeitung der Sonderfälle ergeben noch immer genug Gesprächsstoff. Bei vielen Unternehmen sind die Datenbasis und die Berechnungsgrundlage für die Kalkulation unübersichtlich aufgebaut. Somit ist nie ganz klar, wie sich die Berechnungen zusammensetzen. Die Kalkulation, basierend auf den CAD-Daten oder Flächenberechnungen, ergibt die grobe Richtung, ist aber erst mit den Anschlüssen, Sondermaterialien und Spezialfällen aussagekräftig. Auch die Formulierung der Projektbeschreibung

(Leistungsverzeichnis) hat seine Unschärfe. Sie ist manchmal zu grob gehalten, um die Unterschiede und Nuancen zu erklären. Somit gehen die Mitarbeitenden oft mit einem ersten Entwurf und vielen Fragen zum Vorgesetzten. Daraus ergeben sich für beide lange Besprechungen mit einer noch längeren Korrekturenliste. Werden die Aussagen der Vorgesetzten und der vorbereitenden Mitarbeitenden betrachtet, zeigt sich, dass beide mit diesem Vorgehen nicht zufrieden sind. Die Erwartungen beider Seiten werden nicht erfüllt.

### Die Erwartungen klar definieren

Bei internen Workshops in mehreren Unternehmen wurde definiert, was die Erwartungen sind und wie die Spielregeln und das Vorgehen für die Vorbereitung und Besprechung eines Angebots aussehen könnten. Dabei wurden unter anderem die folgenden Regeln definiert:

- Generell soll ein fixfertiges Angebot erstellt werden, und nicht nur ein Entwurf.
- Das Angebot beinhaltet das Übliche, das nicht diskutiert wird, und die Entscheidungen für das Spezielle.
- Das Angebot wird nach einer kurzen Präsentation der speziellen Punkte besprochen.
- Kennzahlen zeigen die Abweichung vom Üblichen.
- Wenn die vorhandenen Vorlagen für das Erstellen des Angebots nicht ausreichen, werden Fragen notiert und zunächst mit Kollegen besprochen. Erst wenn daraus keine Basis entsteht, gehen die Mitarbeitenden auf den Vorgesetzten zu. Dazu wird ein separater Klärungstermin vereinbart.

Die interne Präsentation des Angebots hat einen definierten Ablauf mit Traktanden. Auch die Darstellung der Kennzahlen und der getroffenen Entscheidungen ist immer gleich. So wird diese Besprechung klar strukturiert und kann kurzgehalten werden. Das vorbereitete Angebot wird mit einem ähnlichen Angebot verglichen.

### Erfahrungen aus der Umsetzung

Rückblickend zur Umstellung des Ablaufs meint ein Mitarbeiter trocken: «Jetzt nör-

gelt der Chef nicht mehr an einem einzelnen Quadratmeterpreis herum, denn wir können klar belegen, dass dieser Wert vor zwei Wochen von ihm so definiert wurde.» Für den Vorgesetzten ist der Aufwand für die Besprechungen der Angebote deutlich gesunken. Jetzt nutzt er diese rund sechs Stunden pro Woche für die Vorabklärung von Projekten, wodurch die Nahtstelle zwischen Verkauf und Kalkulation einfacher wird. Mit dem neu im Unternehmen implementierten Vorgehen konnte ein junger Mitarbeiter für die Kalkulation gewonnen werden. Es sind nun Grundlagen und Kennzahlen vorhanden, die eine Diskussion auf Augenhöhe ermöglichen. Die alten Einbahn-Besprechungen, bei denen der Chef die Preise und Details noch schnell ändert, sind Geschichte. Durch die vorgängige Klärung der Probleme mit den Kollegen können fachlich Entwicklungsschritte gemacht werden. ■



### DER AUTOR

Stephan Zürcher hat die Grundlagen für die im Beitrag beschriebenen Prozesse mit verschiedenen Unternehmen erarbeitet. Daraus resultiert eine Einsparung von vielen Besprechungsstunden in den Unternehmen. «Es ist wichtig, alle Betroffenen in die Entwicklung der neuen Abläufe einzubinden», so Stephan Zürcher. In diesem Bericht konnten nur wenige Aspekte aufgeführt werden, weitere Informationen sind per E-Mail (sz@ecoholz.ch) erhältlich. **ecoholz.ch**