

CARL HANSER VERLAG

Andreas Preißner

Projekte budgetieren und planen

3-446-22296-0

www.hanser.de

1 Warum müssen Projekte geplant und budgetiert werden?

Ein Unternehmen lebt davon, Geld zu erwirtschaften, immer etwas davon in der Kasse zu haben und zumindest halbwegs regelmäßig einige Euro an die Inhaber bzw. Anteilseigner auszuschütten. Darüber gibt es keine Zweifel. Um dies zu gewährleisten, gibt es umfangreiche Instrumente. Manche sind ganz bescheidene Rechenschemata (z. B. Liquiditätsplan), andere werden eher als Folterinstrumente für die Mitarbeiter angesehen (z. B. Sparplan). Insgesamt ist aber klar, dass die Finanzen sowohl langfristig als auch tagesgenau geplant werden müssen, dass Erfolgskontrollen erforderlich sind und vor allem Transparenz zu schaffen ist.

Für ein Unternehmen insgesamt besteht praktisch Einigkeit darüber, was wann und wie geplant und untersucht werden muss. Die meisten haben inzwischen auch Systeme geschaffen, die Zahlen an allen Ecken und Enden des Betriebes erheben, sie analysieren und auf ihrer Basis planen helfen. Dies ist vor allem Aufgabe der Controllingabteilungen und damit hoch spezialisierter Mitarbeiter.

In den meisten Wirtschaftszweigen setzt sich neben dem oder auch als Alternative zum Liniensystem immer mehr die Etablierung eines Projektmanagements durch. Im Gegensatz zur starren Abteilungsgliederung, bei der im Extremfall jeder Mitarbeiter immer die gleichen Aufgaben erledigt, werden Aufgaben und Mitarbeiter immer wieder neu zugeordnet, je nach aktuellen und konkreten Projekten. In manchen Fällen geht es nur um kleinere und befristete Aufgaben wie die Entwicklung eines Plans für Kostensenkungsmaßnahmen im Verwaltungsbereich, mitunter aber auch um mehrjährige Kundenprojekte, die einen erheblichen Teil der Kapazitäten des Unternehmens

beanspruchen. In vielen Branchen wird fast ausschließlich auf Projektbasis gearbeitet, etwa in der Softwareentwicklung, der Beratung, dem Anlagenbau.

Somit stellt sich die Frage, ob die vorhandenen Steuerungssysteme unter den neuen Bedingungen in der Lage sind, das Unternehmen auf Kurs zu halten. Anders gefragt:

*Wie lässt sich feststellen,
ob ein Projekt finanziell erfolgreich sein wird oder war?*

*Wie lässt sich ein Projekt während der Abwicklung
kaufmännisch steuern?*

Dazu kommt noch die ganz wesentliche Frage, wie sich das bewerkstelligen lässt, ohne gleich für jedes Projekt eine eigenständige Controllingabteilung ins Rennen zu schicken. Schließlich sind verantwortliche Projektleiter in ihrer Position, weil sie Experten ihres Fachs und/oder herausragende Teamleader sind, damit aber nicht gleichzeitig auch Experten im Controlling.

Die finanzielle Steuerung von Projekten, von der Phase der ersten Projektskizze bis zur nachträglichen Erfolgskontrolle, muss daher besondere Anforderungen erfüllen. Sie muss einfach und flexibel sein, um auf möglichst alle Arten von Projekten angewandt werden zu können, und sie muss so verständlich sein, dass sie auch ohne tiefer gehendes betriebswirtschaftliches Fachwissen eingesetzt werden kann.

Was kann bzw. muss im Rahmen eines Projektes eigentlich alles geplant werden?

Projekte bestehen ja nicht nur aus Geld, eher im Gegenteil. Im Mittelpunkt stehen meist Menschen, die die Projektleistung erbringen. Und da Projekte ja einmalige Tätigkeiten sind, das heißt einen Anfang und ein Ende haben, spielen die Termine eine große Rolle. Da-

durch lässt sich auch eindeutig ein Erfolg feststellen, das Projekt wird irgendwann einmal präsentiert. Der Auftraggeber entscheidet dann, ob die Anforderungen erfüllt sind oder nicht. Auch hier gibt es Ansatzpunkte für eine Planung und Kontrolle.

Insgesamt lassen sich also folgende **Objekte der Steuerung** feststellen (Bild 1.1):

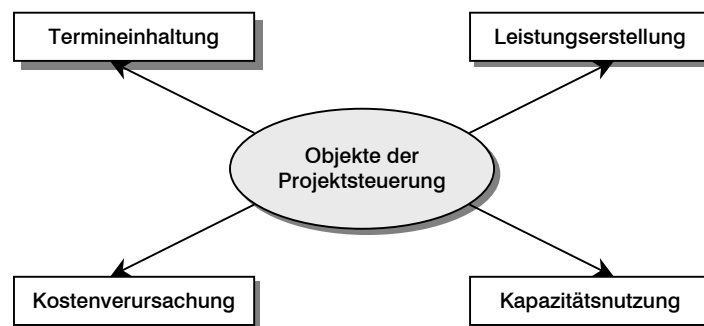


Bild 1.1: Objekte der Projektsteuerung

1. Termineinhaltung

Sicher der zentrale Bereich der Projektsteuerung. Terminverschiebungen haben große Auswirkungen auf die Einhaltung der Projektziele. Andererseits ist eine effiziente Terminplanung zur Beschleunigung der Leistungserstellung auch ein Erfolgsfaktor für das Projekt insgesamt. Vor allem bei technisch bestimmten und komplexen Projekten steht der Einsatz der Netzplantechnik im Mittelpunkt.

2. Leistungserstellung

Durch eine systematische Projektfortschrittskontrolle kann die Entwicklung der Projektleistung, das heißt das Maß der Zielerreichung, kontrolliert werden. Sie ist jeweils individuell an den Projektinhalt anzupassen. Die Projektleitung legt dazu mit dem Auftraggeber fest,

welche Teilleistungen zu definieren sind und wo sich beispielsweise Tests oder Zwischenberichte einplanen lassen. So lässt sich während der Projektdauer erkennen, ob es inhaltlich auf dem richtigen Weg ist. Die Leistungskontrolle wird in Verbindung mit der Terminkontrolle vorgenommen, weil beide Dimensionen eng miteinander zusammenhängen.

3. Kostenverursachung

Durch wachsenden Kostendruck und häufige Probleme mit Kostenüberschreitungen ein immer wichtiger werdender Bereich. Eine Aufstellung der Kostenstruktur sowie die kontinuierliche Aufzeichnung der entstandenen Kosten ermöglicht ein frühzeitiges Gegensteuern bei Kostenüberschreitungen. Zudem kann mit Hilfe einer effektiven Projektkostenrechnung eine zuverlässigere Kostenschätzung vorgenommen werden.

4. Kapazitätsnutzung

Während der Projektabwicklung stellt sich oft die Kapazität, insbesondere beim Personal, als Erfolgsgrundlage heraus. Die Projektleitung muss dafür sorgen, dass in den einzelnen Phasen ausreichende Kapazitäten zur Verfügung stehen und dass sich eine möglichst optimale (nicht maximale) Kapazitätsnutzung ergibt. Ebenso geht es um den Kapazitätsverbrauch (auch was finanzielle Ressourcen angeht). Hier bestehen enge Verbindungen zur Kostenkontrolle.

Dieses Buch beschäftigt sich mit der Kostenseite, und damit dem finanziellen Erfolg. Es will Ihnen Wege zeigen, wie Sie Projekte „durchbringen“ und sie auch zwischendurch wirtschaftlich im Griff behalten. Dabei werden Sie eine Reihe von Steuerungsgrößen kennen lernen, die es Ihnen ermöglichen, das Projekt gegenüber der Geschäftsleitung zu vermarkten. Es geht also letztlich nicht nur um die Ausgabenseite, sondern auch um die Einnahmenseite, das heißt die Erzielung eines ausreichenden Budgets für das Vorhaben. Und

Erzielung eines ausreichenden Budgets für das Vorhaben. Und dazu ist der Auftraggeber vom wirtschaftlichen Erfolg zu überzeugen.

Um welche Arten von Projekten kann es gehen?

Projekte werden nicht selten fast automatisch mit EDV-Projekten, insbesondere Softwareentwicklung, gleichgesetzt. Auch wenn hier aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung eine besondere Relevanz für Planung und Budgetierung besteht, ist sie auch bei vielen anderen **Projektarten** erforderlich oder zumindest hilfreich, z. B.:

- Motivationsveranstaltungen für Mitarbeiter mit Showprogramm
- Beteiligung an einer Messe/Ausstellung mit eigenem Stand
- Veranstaltungen im Rahmen des Event-Marketing und der Verkaufsförderung
- Durchführung einer Kunden- oder Mitarbeiterbefragung
- Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungskonzepte
- Durchführung einer Schulung/eines Trainings
- öffentliche und private kulturelle Projekte wie Ausstellungen oder Konzerte
- Beratungsprojekt für eigene Abteilungen/für externe Kunden
- Erstellung von Publikationen von der Gebrauchsanweisung bis zum Geschäftsbericht
- Entwicklung einer Werbekampagne/Gestaltung eines Anzeigenmotivs
- Schreiben eines Buches
- Umrüstung einer Maschine
- Durchführung eines Qualitätsaudits im Unternehmen
- Umstellung eines Produktionsprozesses
- Errichtung eines Gebäudes
- berufliche Förderung von Personengruppen
- Durchführung des Börsengangs eines Unternehmens
- Integration eines aufgekauften Unternehmens in die vorhandene Struktur

An Projekte werden ganz unterschiedliche Anforderungen gestellt!

Eine zentrale Überlegung bei der Projektsteuerung ist letztlich die, was überhaupt den Projekterfolg ausmacht. Projektleiter haben meist

ganz andere Vorstellungen als Controller oder Geschäftsführer. Will der Erste vielleicht eine besondere Projektqualität im Sinne keiner Reklamation durch den Kunden, will der Zweite eine möglichst günstige Aufwand/Nutzen-Relation und der Dritte womöglich den sicheren Einstieg in eine neue Kundenbeziehung.

Was diese unterschiedlichen Erfolgskriterien für die Projektleitung bedeuten, liegt auf der Hand. Sie selbst wird stark auf Fehlerfreiheit achten und dabei auch höhere Kosten in Kauf nehmen. Das Controlling will genau dieses vermeiden und wird daher auf ein stringentes Kostenmanagement, z. B. auch durch einen hohen Arbeitsdruck, achten. Schließlich wird die Geschäftsführung darauf achten, dass das Projekt Folgegeschäft generiert.

Diese unterschiedlichen Anforderungen unter einen Hut zu bringen ist nicht einfach. Vor allem muss vorher klar sein, was wichtig ist. Nur wenn die Zielgrößen bekannt sind, lässt sich über Mögliches und Unmögliches diskutieren.



Projektleiter müssen sich in die „Welten“ ihrer Auftraggeber hineinversetzen können!

Die wirtschaftliche Steuerung eines Projekts muss sich also um unterschiedlichste Dinge kümmern, oft auch noch gleichzeitig. Der verantwortliche Projektleiter muss sich zudem noch in die „Welt“ der unterschiedlichen Parteien versetzen. Wie oben gezeigt, hat jeder andere Ziele und kann ein Projekt mitunter sogar ablehnen, wenn seine Ziele überhaupt nicht berücksichtigt werden.

Damit haben wir den ersten und wichtigsten Schritt gefunden, nämlich die **Identifikation und Definition der relevanten Zielgrößen**. (Wir beschäftigen uns hier nur mit kaufmännischen Zielgrößen, nicht den technischen oder etwa der Zeit.) Dieser muss davon ausgehen, wer die „Mitspieler“, die Projektparteien bzw. die Entscheider

sind. Sie müssen also wissen, wen Sie überzeugen müssen, vor, während und nach dem Projektstart.

Wenn Sie es „nur“ mit einem firmeninternen Projekt zu tun haben, dann ist die Zieldefinition recht überschaubar, weil meist auch die Zusammenhänge im Unternehmen bekannt sind. Projektziele lassen sich aus den Unternehmenszielen ableiten, und es ist klar, wer überhaupt Interesse an dem Projekt hat.



Externe Kunden mögen Transparenz nicht immer

Schwieriger wird es, wenn die Projektleistung an einen externen Kunden verkauft wird. Dieser entscheidet nach Kriterien, die er nicht unbedingt offen legen möchte. Hier spielen auch politische Überlegungen eine Rolle. In der Angebotsphase ist mitunter unklar, ob noch andere Wettbewerber im Rennen sind. Zudem könnten während der Projektlaufzeit Kündigungsrechte eine Rolle spielen. Schließlich ist der Entscheidungsprozess beim Kunden nicht immer transparent.

Es ergeben sich die im Bild 1.2 gezeigten möglichen wirtschaftlichen Ziel- und Erfolgsgrößen für die unterschiedlichen Parteien.

Bevor ein Projekt überhaupt gestartet werden kann, muss also über die jeweiligen Zielgrößen Klarheit herrschen. Die Projektleitung muss in der Lage sein, Informationen zu den geforderten Größen zu geben, um eine Entscheidung herbeizuführen. Aus der Unterschiedlichkeit der genannten Kriterien ergibt sich schon, dass eine einfache Information wie: „Das Projekt wird 50.000 EUR kosten“, nicht hilfreich ist. Sie wird vielleicht den Kunden dazu bewegen, den Auftrag zu erteilen, die eigene Geschäftsführung wird aber wissen wollen, „was unter dem Strich übrig bleibt“, etwa, welche Verzinsung der eingesetzten Ressourcen sich ergibt. Daher sind immer die Erlös- und Kostenseite zu berücksichtigen. Und es ist zu berücksichtigen, in welchen Kategorien die Beteiligten denken.

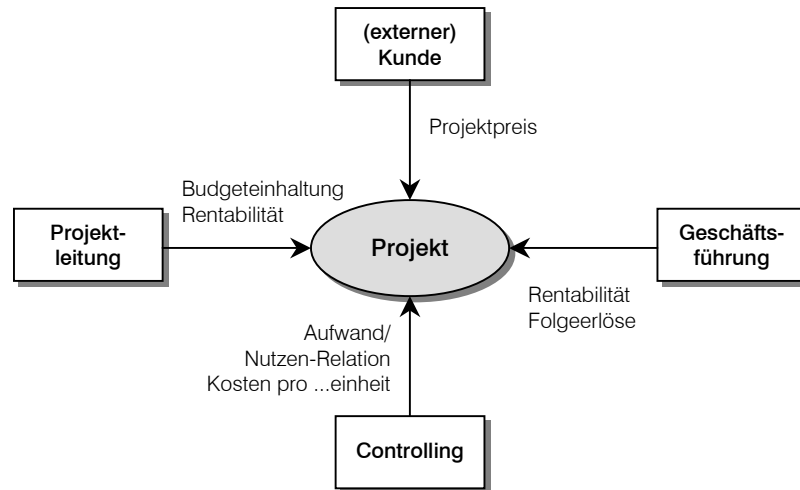


Bild 1.2: Wirtschaftliche Anforderungen an Projekte

- Auf **Führungsebene** interessiert in erster Linie das Gesamtergebnis, auch im Vergleich zu anderen Projekten. Schließlich müssen die Budgets so vergeben werden (oder auch nicht), dass insgesamt die bestmögliche Rentabilität erreicht wird.
- Das **Controlling** geht weiter ins Detail und möchte auch wissen, ob z. B. die Mitarbeiter effizient eingesetzt werden. Es analysiert, ob und warum ein Projekt für sich effizient ist und gibt ggf. Hilfestellung auf dem Weg dahin.
- Die **Projektleitung** benötigt schließlich Zwischengrößen, um während des Projektlaufs feststellen zu können, ob die Ziele eingehalten werden oder Abweichungen entstehen.

Bild 1.3 stellt die unterschiedlichen Interessenschwerpunkte dar.

Um all dies zu gewährleisten, ist für ein Projekt eine möglichst genaue Planung der finanzwirtschaftlichen Größen erforderlich. Dies

lässt im Vorhinein erkennen, ob grundsätzliche Wirtschaftlichkeitsprobleme bestehen, und ermöglicht ein schnelles Eingreifen bei Abweichungen.

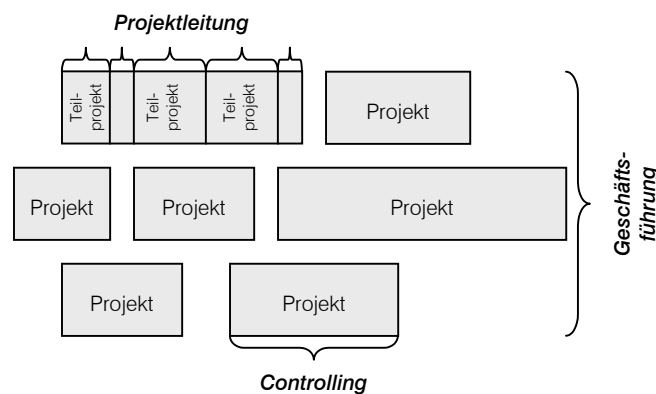


Bild 1.3: Interessenspektren im Projektmanagement

Nun muss diese Planung nicht unbedingt dazu führen, sich mehr mit den Finanzen als mit dem Projekt an sich zu beschäftigen. Der Planungs- und Kontrollaufwand muss dem Projektvolumen angemessen sein. Das heißt einerseits, dass kleine betriebsinterne Projekte mit einem Kostenvolumen von einigen Tausend Euro nicht detailliert geplant werden, andererseits aber auch, dass bei großen Volumina nicht an der Planung gespart wird, zumal ein Fehlschlagen auch zu einer Unternehmensschiefelage führen kann.

Zum Abschluss dieses Kapitels finden Sie einen Projektleiter-Test, mit dem Sie sich selbst einschätzen können. Sie erfahren auch, welche Schwerpunkte Sie vielleicht beim Lesen des Buches legen sollten.

Der Projektleiter-Test

Welcher Typ Projektleiter sind Sie? Wie steht es um Ihr Kostenbewusstsein? Dieser Test gibt Ihnen Anhaltspunkte für Ihre persönlichen Schwerpunkte als Projektleiter. Eine umfassende fachliche Diagnose kann er jedoch nicht ersetzen. Beantworten Sie einfach die folgenden Fragen, indem Sie die Antwort ankreuzen, die Ihrer Meinung am nächsten kommt. Am Ende von Kapitel 6 finden Sie die Auswertungen.

1. Sie haben das Budget Ihres aktuellen Projekts nicht ausgeschöpft. Mit der Leistung sind Sie hoch zufrieden, der Abschluss wird in ca. drei Wochen erwartet. Viel kann also nicht mehr passieren. Rund 10.000 EUR werden wohl übrig bleiben. Was machen Sie mit dem Geld?
 - a) Ich gebe es so sinnvoll wie möglich für das Projekt aus, um das Budget auszuschöpfen.
 - b) Ich spare das Geld ein und weise es als nicht verbrauchtes Budget aus.
 - c) Ich lade die Mitarbeiter von dem Geld zu einer Projektfeier ein. Die Projektleistung ist ja Grund genug dafür.

2. Ein Projektmitarbeiter kündigt während des Projekts. Nach seinem Ausscheiden hätte er noch zwei Monate im Projekt tätig sein sollen. Insgesamt sind zwölf Personen im Projekt tätig. Was unternehmen Sie?
 - a) Ich suche sofort einen Ersatz, notfalls zu höheren Kosten.
 - b) Ich motiviere die anderen, die Arbeit ihres (ehemaligen) Kollegen mitzumachen.
 - c) Ich unternehme nichts und lasse ggf. eine Terminverzögerung zu.

-
3. Nach der Hälfte des Projekts stellen Sie fest, dass Sie das Budget viel zu niedrig geplant haben. Das Projektziel kann so nicht erreicht werden. Auftraggeber ist die Unternehmensleitung. Wie verhalten Sie sich?
 - a) Ich beschließe ein Sparprogramm, um den Schaden so gering wie möglich zu halten.
 - b) Ich bemühe mich um ein Nachtragsbudget, mache auf die prekäre Lage und die Bedeutung des Projekts aufmerksam.
 - c) Ich schränke die Projektziele ein und begründe dies mit der Nichtrealisierbarkeit bei dem vorhandenen Budget.

 4. Nach rund zwei Dritteln der Projektlaufzeit zeigt sich, dass Ihre Mannschaft schon fast fertig ist. Was machen Sie?
 - a) Ich lasse es den Rest der Zeit langsam angehen und verwende übrig bleibende Gelder für die Fortbildung der Mitarbeiter.
 - b) Ich organisiere ein Status-Meeting für alle und treibe die Mitarbeiter zu weiteren Höchstleistungen an.
 - c) Ich biete dem Auftraggeber erweiterte Leistungen an, sofern sie sich innerhalb des gesetzten Zeit- und Budgetrahmens verwirklichen lassen.

 5. Bei der laufenden Kontrolle stellen Sie fest, dass einer Ihrer Verantwortlichen für eine Projektkostenstelle seine Kosten so gar nicht im Griff hat. Seine Kostenstelle arbeitet aber am besten. Wie gehen Sie mit diesem Kollegen um?
 - a) Ich unternehme gar nichts. Die gute Leistung sollte nicht gefährdet werden.
 - b) Ich ermahne ihn dringend, sparsamer zu arbeiten.
 - c) Ich verteile das Budget so um, dass er in der verbleibenden Zeit weniger Probleme hat.

6. Sie führen ein Projekt für einen externen Kunden durch. Noch lange vor dem offiziellen Abschluss lobt er Sie für die herausragende Projektarbeit. Nutzen Sie diese Situation für weitere Geschäfte?
- a) Ich nutze die Gelegenheit, um den Projektauftrag zu erweitern und das Projektvolumen zu erhöhen.
 - b) Ich gebe das Lob an die Mitarbeiter zur allgemeinen Motivation weiter.
 - c) Ich sehe dieses Lob als Bestätigung für unsere Arbeit, wir machen aber in Ruhe so weiter.
7. Die Unternehmensleitung fragt Sie, ob Sie in einem parallel laufenden Projekt die Projektleitung übernehmen können. Dort ist ein ausgefallener Projektleiter zu ersetzen. Sie erfahren, dass das Projekt nicht so gut läuft, man sich bereits mehrfach verzettelt hat. Wie entscheiden Sie sich?
- a) Ich sehe diese Aufgabe als Herausforderung und wechsle das Projekt.
 - b) Ich lasse mich nicht darauf ein, das Risiko des Scheiterns ist mir zu groß.
 - c) Ich biete an, beide Projekte zu leiten, wenn mir ein Assistent an die Seite gestellt wird.
8. Nach einiger Zeit kommen Ihnen Zweifel am Sinn Ihres Projekts. Es kann zwar erfolgreich abgeschlossen werden, aber unklar ist, ob es dem Unternehmen wirklich nutzt. Wie verhalten Sie sich?
- a) Das ist nicht mein Problem, ich ziehe das Projekt so durch.
 - b) Ich rede offen mit dem Auftraggeber und biete die Einstellung an.
 - c) Ich sage offiziell nichts dazu, ändere aber die Zielsetzung so, dass der Projektnutzen so gut wie möglich steigt.

-
9. Ein Teilprojekt innerhalb Ihres Projekts hat erhebliche Verspätung. Da es für den Gesamtfortschritt wichtig ist, werden Sie langsam unruhig. Ein Verantwortlicher lässt sich identifizieren. Er fällt regelmäßig falsche Entscheidungen. Wie reagieren Sie?
- a) Ich berufe ihn aus dem Projekt ab und fordere einen Ersatz an.
 - b) Ich organisiere seinen Bereich so um, dass er keine wichtigen Dinge mehr entscheiden kann, und übernehme seinen Verantwortungsbereich mit.
 - c) Ich rede mit ihm darüber und überwache ihn in der nächsten Zeit verstärkt.
10. Sie bereiten gerade den Antrag für ein neues internes Projekt vor, das Sie leiten wollen. Das Projekt ist Ihrer Überzeugung nach wirklich wichtig und hoch profitabel. Sie wissen, dass andere Projekte bewilligt werden, die wesentlich weniger Ertrag bringen. Wie verhalten Sie sich bei der Budgetplanung?
- a) Ich plane ein höheres Budget ein als eigentlich benötigt. Die Projektrendite soll aber noch über der anderer Projekte liegen. Das überschüssige Budget verwende ich als Reserve.
 - b) Ich plane das Budget genauso straff wie immer und weise dafür eine hohe Projektrendite aus.
 - c) Ich halte mich bei den angenommenen Projektergebnissen zurück, weil diese unsicher sind. Wichtiger ist die solide Finanzierung.

Auswertung siehe Seite 146.