

Dietmar Pascher

Dipl.-Ing.;
 geboren 1968 in Graz, Österreich;
 Studium der Wirtschaftstelematik an der Technischen Universität Graz;
 Partner und Trainer der Controller Akademie AG, Gauting;
 neben der Ausbildung zum Controller's Diplom (CA) betreut Dipl.-Ing. Dietmar Pascher das fremdsprachige Trainingsprogramm der Controller-Akademie und begleitet Firmen bei ihrer Umsetzung von Controlling-Projekten;
 dabei gehören die strategische Planung, Balanced Scorecard, Projekt- und Vertriebscontrolling sowie die psychologischen Grundlagen überzeugender Kommunikation und Führungskompetenz bei Veränderungsprojekten zu seinen Schwerpunkten.;
 davor war er als Vertriebscontroller für die Frischeis AG, größtes österreichisches Holzhandelsunternehmen, bei KNAPP Logistics Automation als Projektmanager für internationale Projekte im Anlagenbau und zuletzt als Entwicklungsleiter derselben Firma tätig.



Projekt-Budgetierung: Auf die Zieldefinition, die Integration in die Unternehmensplanung und das Nachhalten von Projektänderungen kommt es an!

Die Zieldefinition ist die Basis der Projektplanung

Zeig mir deine Zieldefinition und ich sag dir wie das Projekt ausgeht!

Eine klare Zieldefinition ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektbudgetierung (Finanz- und Zeitbudget). Und trotzdem stelle ich immer wieder fest, dass Projektziele gar nicht oder nur schlecht definiert werden. Auf die Frage: „Warum?“ höre ich oft diese oder ähnliche Antworten:

1. „Dafür hatten wir keine Zeit“ → Jedoch die meiste Zeit braucht die, die man sich nicht nimmt!
 Wer sein Ziel nicht ordentlich definiert hat, der wird während des Pro-

jektes, insbesondere bei der Umsetzung ein Vielfaches der Zeit verlieren, die er für eine exakte Zieldefinition aufgewandt hätte. Die meisten Probleme, die zu Projektabschluss auftauchen und dann meist teuer wieder „repariert“ werden müssen, resultieren aus einer ungenauen Zieldefinition und kosten dann oft eine vielfache Budgetüberschreitung.

2. „Wir wussten ohnehin, was zu tun ist“ → Wenn der Lösungsweg bekannt ist, dann brauchen Sie kein Projekt!
 Ein vermeintlich sichtbarer Lösungsweg ist nicht immer der richtige und führt oft sogar auf Irrwege. Selbst wenn der Projektleiter weiß, was zu tun ist, ist noch immer nicht gewährleistet, dass alle Projektmitglieder das gleiche Verständnis von der Aufgabe

haben. Oder, und das ist nicht weniger schlimm, der Auftraggeber hat nicht das gleiche Verständnis von der Aufgabe.

3. „Das genaue Ziel ergibt sich erst während des Projektes“.

Das ist meist eine willkommene Ausrede für Punkt 1. Das globale Kernziel eines Projekts muss vorhanden sein, um überhaupt eine Termin- und Kostenaussage treffen zu können. Dass Detailziele um ein Kernziel herum erst im Laufe eines Projektes entstehen (können), ist in Ordnung. Dabei ist zu beachten, dass gerade diese Ziele besonders genau definiert und protokolliert werden müssen.

Wieso also sollte ein Projektziel definiert sein?

Damit der Projektleiter eine gesicherte Planungs- und Aktionsgrundlage besitzt. Die Zieldefinition ist Ausgangspunkt für den Aufbau der gesamten Projektplanung. „Wer nicht weiß, wohin er will, wird auch mit doppelter Anstrengung nicht zum Ziel kommen“.

Damit der Auftraggeber des Projektes weiß, was er bekommt.

Damit alle Projektmitglieder das gleiche Aufgabenverständnis haben.

Zur Fixierung des Projektendes, um Missverständnisse beim Projektabschluss zu vermeiden.

Termin und Kosten hängen stark vom inhaltlichen Projektziel ab. Daher gibt es oftmals in einem ersten Schritt nur das inhaltliche Projektziel. In diesem Fall können erst nach einer Vorstudie Termine und Kosten geplant und mit dem Auftraggeber vereinbart werden.

Mein Tipp: Beschreiben Sie das Projektende!

Versuchen Sie, sich gedanklich an das Ende des Projektes zu versetzen und die Situation zu beschreiben, so wie sie dann sein sollte! Je nach Projekt fragen Sie sich z. B.: „Wie funktioniert unsere Fertigung nach dem Automatisierungsprojekt?“ oder „Wie verhalten sich unsere Mitarbeiter nach der Durchführung des Projekts: Neue Kundenausrichtung“. Das hilft, konkretere Formulierungen zu finden und das Projektziel klarer zu beschreiben.

Achten Sie dabei darauf, dass ...

- ... die Beschreibung vollständig und widerspruchsfrei,
- ... lösungsneutral und
- ... eindeutig, also nicht interpretierbar formuliert ist.

Wichtig ist, einen möglichst klar definierten Punkt für das Ende des Projektes zu finden und zu beschreiben. Um Ihre Projekte zu testen, fragen Sie Ihre Projektverantwortlichen, wann denn das Projekt zu Ende ist. Dabei interessiert

uns zunächst weniger die zeitliche als die qualitative Antwort. Welcher Zustand, welche Situation muss eintreten, damit das Projekt erfolgreich für beendet erklärt werden kann?

Allzu oft bekam ich bei z. B. Softwareprojekten folgende Zieldefinition zu lesen: SW-Einführung bis Ende des Jahres und dazu eine Liste an Ausstattung und Funktionalität (Pflichtenheft).

Aber wann ist das SW-Projekt wirklich beendet?

- ... wenn die Software eingespielt ist?
- ... wenn die Software zu Ende getestet ist? Was heißt „zu Ende“ genau? (z. B. vorher vereinbarte Abnahmekriterien wurden erfüllt)
- ... wenn auf Echtbetrieb umgeschaltet wird?
- ... wenn die Mitarbeiter geschult wurden?
- ... oder wenn die Mitarbeiter mit der Software umgehen können? Was heißt „umgehen“ genau? (z. B. Eingabefehlerquote < 0,5%)

Für eine erfolgreiche Projektbudgetierung (Termin- und Kostenplanung) spielt es eine große Rolle, ob Sie Ihr Ende mit „erstem Tag Echtbetrieb“ oder mit „der Software umgehen können“ definieren. Und es spielt vor allem eine große Rolle,

welches Verständnis Ihr Auftraggeber vom Ende eines Projekts hat. Wenn Sie Projekttermine und Kosten auf Basis „erster Tag Echtbetrieb“ planen und Ihr Auftraggeber (Chef) aber der Meinung ist, dass „alles“ funktionieren muss, also die Mitarbeiter damit auch umgehen können, dann gibt es vorprogrammierten Ärger (Kosten- und Terminabweichungen).

Die Beschreibung des Projektendes hat somit auch Schutzfunktion für den Projektleiter und sein Team. Für den Auftraggeber ist es die Absicherung seines Projektzieles.

Der Projektcontrolling-Regelkreis bringt Struktur

Ihre Projektbudgetierung ist nur so gut, wie gut sie in die gesamte Unternehmensplanung eingebettet ist.

Viele Probleme, die ein Projekt verursacht, resultieren aus einer mangelhaften (bzw. nicht vorhandenen) Integration der Projektplanung in die Unternehmensplanung. Die folgende Abbildung zeigt diesen Zustand als offenen Projektcontrolling-Regelkreis.

Abgeleitet aus den Unternehmenszielen

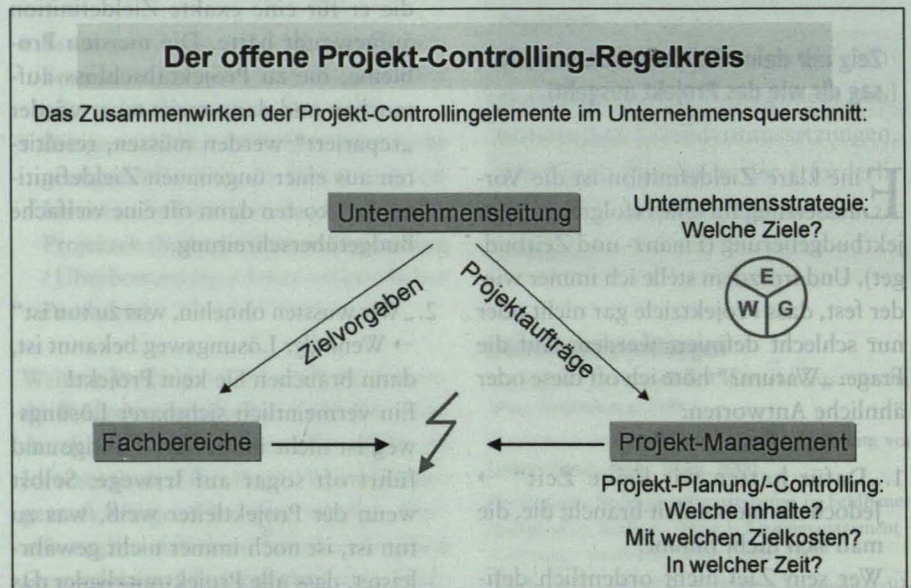


Abb. 1: Offener Regelkreis

Der geschlossene Projekt-Controlling-Regelkreis

Das Zusammenwirken der Projekt-Controllingelemente im Unternehmensquerschnitt:

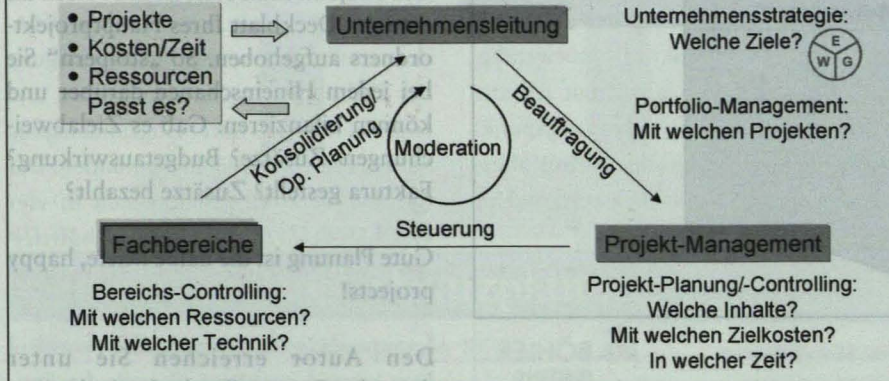


Abb. 2: Geschlossener Regelkreis

werden von der Unternehmensleitung strategische Projekte beauftragt und/oder Kundenprojekte zur Umsetzung an Projektverantwortliche delegiert. Auf der anderen Seite werden mittels Jahresbudget Ziele mit den Fachbereichen vereinbart.

Braucht der Projektverantwortliche zur Abwicklung seiner Projekte nun Ressourcen aus den Fachbereichen, „blitzt“ es zwischen den beiden Verantwortlichen.

Der offene Projektcontrolling-Regelkreis macht es beiden Seiten schwer – dem Projektleiter, der sein Projekt termin- und kostengerecht durchbekommen muss, und dem Fachabteilungsleiter, der zwar weiß, dass das Projekt wichtig ist, selbst aber nur am Erfolg der Budgeteinhaltung seiner eigenen Kostenstelle von der Unternehmensleitung gemessen wird. So ist dem Fachabteilungsleiter sein „eigenes Hemd“ oft näher, was in so einem offenen System durchaus legitimes Interesse des Fachverantwortlichen sein kann.

Verbesserung schafft der geschlossene Projekt-Controlling-Regelkreis.

Zunächst beauftragt die GF ihre strategischen Projekte bzw. delegiert die

geplant und mit einem Termin belegt.

Diese Arbeitspakete sind nun Arbeitsauftrag für die Fachbereiche, die für die termingerechte und technisch (fachlich) einwandfreie Abwicklung zuständig sind.

Nun gilt es, diese Arbeitspakete in die Leistungs- und Kostenstellenplanung der Fachbereiche zu integrieren.

Eine Möglichkeit ist es, die Arbeitspakete in der Leistungs- und Kostenstellenplanung wie Kostenarten zu berücksichtigen. Die Summe aller Arbeitspakete aus Projekten und Tagesgeschäft ergibt das Fachbereichsbudget (Abb.4).

Nach Konsolidierung aller Bereichsbudgets wird geprüft, ob die Summe aller Projekte zur Summe erlaubter Kosten bzw. Summe vorhandener Ressourcen passt.

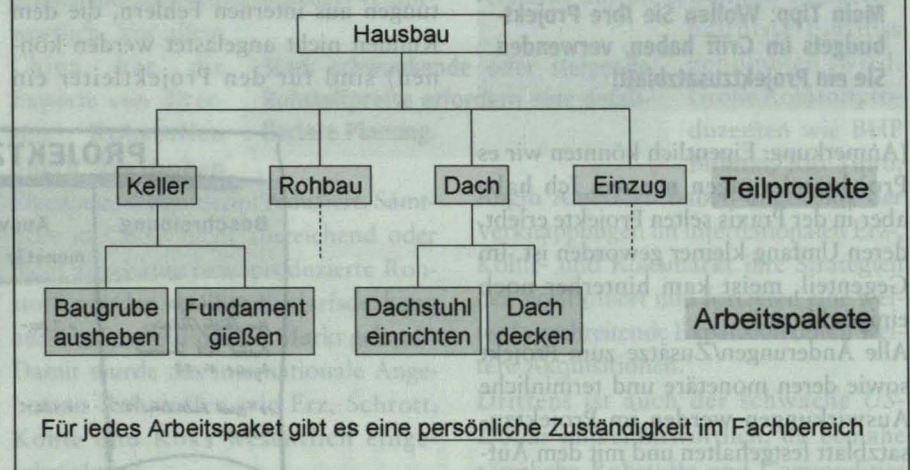
Ich habe in der Praxis noch keinen integrierten Budgetprozess gesehen, in dem die Rechnung – das Budget nach der ersten Runde aufging. Nun beginnt im Planungsprozess die „Knetphase“. Es werden Effizienzsteigerungen in Fachbereichen gesucht, Aufwände der einzelnen Arbeitspakete geprüft und Projektpriorisierungen hinsichtlich Inhalt

in die spätere Status tragen sie z. B. das Datum der Genehmigung oder Kennzeichnung von Kundenprojekten. Die Projektverantwortlichen setzen eine Projektplanung – abgestimmt mit den Fachbereichen – auf.

Der Projektstrukturplan bringt Übersicht in ein Projekt und erlaubt das Herunterbrechen komplexer Projekte in arbeitsfähige Arbeitspakete, für die es einen Verantwortlichen geben muss.

Für jedes Arbeitspaket werden nun Zeitaufwand, daraus resultierender Personalaufwand und notwendige Sachkosten

Projekt-Strukturplan als Basis für die Projektplanung



Für jedes Arbeitspaket gibt es eine persönliche Zuständigkeit im Fachbereich

Abb. 3: Projektstrukturplan

Fachbereichsbudget

Die Summe aller Arbeitspakete aus Projekten plus Tagesgeschäft ergibt das Fachbereichsbudget.

Leistungs- und Kostenstelle Fachbereich „Erdbewegungen“
• Personalkosten
• Materialkosten
• Projekt A
• Projekt B
• Projekt C
• ...

Abb. 4: Fachbereichsbudget

und Zeit vorgenommen. Dabei sind im Speziellen die Moderationsqualitäten der Controller gefragt. Meiner Erfahrung nach durchlaufen sie den Regelkreis typischerweise 2- bis 3-mal.

Projektänderungen belasten Ihr Finanz- und Zeitbudget

Am Ende eines Projekts wundern wir uns, wo das Geld und die Zeit geblieben sind. Meist erhalten wir dann Antworten folgenden Charakters: „Die Umstände haben sich verändert“, „Es wurde mehr Funktionalität eingebaut“ oder „es war mehr zu tun als gedacht“. Umso schlimmer, wenn das Projektziel nicht sauber formuliert ist.

Mein Tipp: Wollen Sie Ihre Projektbudgets im Griff haben, verwenden Sie ein Projektzusatzblatt!

(Anmerkung: Eigentlich könnten wir es Projektänderungen nennen. Ich habe aber in der Praxis selten Projekte erlebt, deren Umfang kleiner geworden ist. Im Gegenteil, meist kam hinterher noch einiges hinzu.)

Alle Änderungen/Zusätze zum Projekt sowie deren monetäre und terminliche Auswirkungen werden im Projektzusatzblatt festgehalten und mit dem Auftraggeber im Sinne eines gemeinsamen Verständnisses abgeklärt.

In die Spalte Status tragen Sie z. B. das Datum der Genehmigung oder Kenntnisnahme des Auftraggebers ein. Im Falle von Kundenprojekten, also im Auftragsgeschäft, können Sie z. B. zwischen „Faktura“, „bezahlt“, „kulant“ und „uneinbringbar“ unterscheiden. Hätten Sie schon öfter zusätzliche Kundenwünsche fakturieren können? Wie oft haben Sie vielleicht schon vergessen, bereits vereinbarte Zusätze zu fakturieren bzw. die Zahlungen solcher anzunehmen? Die Informationen „kulant“ (hier haben wir dem Kunden bewusst ein Geschenk gemacht. Weiß Ihr Kunde das auch?) und „uneinbringbar“ (muss geliefert werden, obwohl wir der Meinung sind, dass es nicht zum Lieferumfang gehört. – z. B. unterschiedliche Vertragsinterpretationen oder Zusatzleistungen aus internen Fehlern, die dem Kunden nicht angelastet werden können) sind für den Projektleiter ein

„Faustpfand“ bei weiteren Zusatzverhandlungen oder Vertragsinterpretationen und schließlich auch bei der Abnahmeverhandlung.

Das Projektzusatzblatt ist am besten als eine Art Deckblatt Ihres Hauptprojektordners aufgehoben. So „stolpern“ Sie bei jedem Hineinschauen darüber und können bilanzieren: Gab es Zielabweichungen/ Zusätze? Budgetauswirkung? Faktura gestellt? Zusätze bezahlt?

Gute Planung ist die halbe Miete, happy projects!

Den Autor erreichen Sie unter d.pascher@controllerakademie.de

Management Summary

Eine klare Zieldefinition ist die Grundlage guter Projektbudgetierung. Dies wird in der Praxis leider oft vernachlässigt. Erst nach genauer Abgrenzung des Projekts kann eine vernünftige Detailplanung erfolgen. Der Projektstrukturplan reduziert Komplexität und ermöglicht eine Planung auf Arbeitspaketebene. Viele Projektplanungen gehen trotzdem nicht auf, da deren Integration in die Unternehmensplanung mangelhaft ist oder gänzlich fehlt. Abhilfe schafft hier der geschlossene Projektcontrolling-Regelkreis. Während der Projektabwicklung werden gerade dynamische Projekte zu einer Herausforderung für die Projektbudgetierung. Mit dem Projektzusatzblatt haben Sie jede Änderung fest im Griff.

PROJEKTZUSÄTZE			
Beschreibung	Auswirkung		Status
	monetär	Termin	
1x Arbeitspaket für Herrn Müller/Festpreis Angebot Nr. 52	+ 3.000,-	+ 1 Tag	Faktura 12.6.01
17" statt 15" Bildschirme	+ 400,-	—	uneinbringbar

Abb. 5: Projektzusätze