
DAS ZIEL IST DAS ZIEL

DIE KUNST EIN PROJEKT ZU MANAGEN

BAND 9

DER FINANZPLAN

GEORG HÜBNER

INHALT

Einleitung

9 Der Finanzplan

9.1 Unterschiedliche Arten von Projektkosten

9.2 Ein Projektbudget erstellen

9.2.1 Projektbudget in drei Schritten

9.2.2 Methoden der Erstellung

9.3 Methoden der Aufwandsschätzung

9.4 Wirtschaftlichkeitsprüfung

9.4.1 Methoden

Vorschau: Das Team

Abbildungsverzeichnis

EINLEITUNG

Die bisherigen Bände haben die Themen Zieldefinition, IST-Analyse, Projektstruktur, Zeitplanung und Ressourcenplanung beleuchtet. Die Projektstruktur liefert die notwendigen Arbeitspakete, der Zeitplan deren zeitliche Abfolge und die Ressourcenplanung die benötigten Mittel. Mit diesen Informationen liegt nun ein weitgehend vollständiges Bild des Projekts vor. Jetzt stellt sich eine Frage, die für Auftraggeber oft von zentraler Bedeutung ist: Was wird das Projekt kosten – und lohnt sich dieser Aufwand überhaupt?

Damit rückt der Finanzplan in den Mittelpunkt der Betrachtung. Er verbindet die Ergebnisse aller bisherigen Planungsschritte miteinander und übersetzt sie in Zahlen. Dabei unterscheidet sich die Finanzplanung von vielen anderen Bereichen des Projektmanagements durch eine besondere Herausforderung: Die tatsächlichen Kosten eines Projekts stehen erst nach dessen Abschluss fest. Dennoch müssen bereits zu Beginn Entscheidungen getroffen werden. Finanzplanung beruht daher immer auf Schätzungen, Erfahrungswerten und Annahmen, die im Verlauf des Projekts schrittweise präzisiert werden.

Ein professioneller Finanzplan beschränkt sich jedoch nicht auf die bloße Erfassung von Ausgaben. Ebenso wichtig ist die Frage nach dem Nutzen eines Projekts. Nur wenn Kosten und Nutzen gegenübergestellt werden, lässt sich beurteilen, ob ein Vorhaben wirtschaftlich sinnvoll ist.

Dieser Band beschäftigt sich daher mit verschiedenen Arten von Projektkosten, der Erstellung von Budgets, Methoden der Aufwandsschätzung sowie der Wirtschaftlichkeitsprüfung. Dabei wird deutlich, dass Finanzplanung kein einmaliger Rechenschritt ist, sondern ein fortlaufender Prozess, der das Projekt von der ersten Idee bis zur Abschlussabrechnung begleitet.

Mit dem Finanzplan erhält das Projekt schließlich seine wirtschaftliche Dimension. Erst wenn auch die finanziellen Auswirkungen bekannt sind, lässt sich beurteilen, ob ein Projekt nicht nur machbar, sondern auch sinnvoll finanzierbar ist.

9 DER FINANZPLAN

Die letzten beiden Kapitel haben sich mit der Ressourcenplanung befasst – sowohl mit Human Resources als auch mit materiellen und immateriellen Ressourcen. Ressourcenplanung, der Zeitplan und die WBS sind ebenso wie der Finanzplan Voraussetzungen für die Erstellung eines Finanzplans. Ohne diese könnte man keine Finanzplanung erstellen. Der Finanzplan auf simpel erklärt bedeutet:

- ? Wieviel Geld haben wir,
- ? was machen wir damit und
- ? kommen wir damit aus?

Der Finanzplan beschäftigt sich mit den Kosten und dem möglichen Nutzen eines Projekts. Wie bereits bei der Audience List empfiehlt es sich, die Kosten auch hier zu kategorisieren. Eine klare Gliederung hilft, keine Posten zu übersehen, und erleichtert die Nachvollziehbarkeit.

9.1 UNTERSCHIEDLICHE ARTEN VON PROJEKTKOSTEN

Projektkosten lassen sich in verschiedene Kategorien unterteilen. Gängige Kategorien sind:

- **Personalkosten vs. Sachkosten**
 - **Direkte Kosten vs. Indirekte Kosten**
 - **Fortlaufende vs. einmalige Kosten**
 - **Feststehende vs. variable Kosten**
-

Personalkosten vs. Sachkosten

Diese Unterscheidung wurde bereits im vorigen Kapitel (siehe Band 8: Ressourcenplanung) als Grundlage für die Ressourcenplanung herangezogen.

Personalkosten sind:

- Kosten für feste Mitarbeiter (Dienstnehmer),
- Kosten für freie Mitarbeiter (Honorare),
- Werkvertragskosten (für ausgelagerte Tätigkeiten).

Sachkosten sind beispielsweise:

- Raummieten (bei indirekten Kosten oft auch in die Verwaltungskosten hineingenommen),
 - Leihgebühren (Infrastruktur, Maschinen...),
 - Materialkosten,
 - Kosten für Marketing und PR,
 - Reisekosten, Unterkunft und Verpflegung (Diäten),
 - Verwaltungskostenumlage (fixe Kosten des Unternehmens, die in das Projekt als indirekte Kosten einkalkuliert werden; Beispiele hierfür sind Sekretariat, Geschäftsführer...).
-

Direkte Kosten vs. Indirekte Kosten

Direkte Kosten sind Ausgaben für Ressourcen, die ausschließlich zur Durchführung des Projekts erforderlich sind. Dazu gehören unter anderem:

- Die Gehälter der Teammitglieder,
-

- Materialien, Anlagen und Betriebsmittel, die eigens für das Projekt angeschafft wurden,
- Kosten für externe Vertragspartner und Zulieferer,
- Reisekosten im Rahmen des Projekts.

Indirekte Kosten für Ressourcen sind Kosten, die für die Durchführung eines Projekts erforderlich sind, jedoch nicht einzeln aufgeführt werden können. Man unterscheidet hier zwischen *Scheingemeinkosten* und *echten Gemeinkosten*.

i. Scheingemeinkosten

Scheingemeinkosten sind Kosten für Ressourcen, die schwer einzeln aufgeführt, unterteilt oder zugeordnet werden können. Typisch sind Ressourcen, die von mehreren Projekten gleichzeitig genutzt werden. Sie heißen „scheinbare“ Gemeinkosten, weil sie zwar einen direkten Nutzen für das Projekt haben, sich jedoch nicht trennscharf aufschlüsseln lassen. Hierzu zählen beispielsweise:

- Büromaterial,
- Möblage,
- Anlagen, die zum Support gehören (z. B. Drucker, Server...)

Das Büro, in dem für das Projekt gearbeitet wird, ist Teil der Büroräumlichkeiten des Unternehmens. Die Miete wird monatlich für das gesamte Areal berechnet, und es ist nicht möglich, einzelne Räume anteilmäßig zu erfassen. Daher zählt die Miete dieser Räume zu den indirekten Kosten (im Gegensatz etwa zu externen Projektbüros oder einem angemieteten Tonstudio).

ii. Echte Gemeinkosten

Echte Gemeinkosten sind Kosten, die erforderlich sind, um den allgemeinen Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten, unabhängig vom konkreten Projekt. Sie entstehen also auch dann, wenn gerade kein Projekt läuft. Sie sind echte Gemeinkosten, weil sie niemals einem spezifischen Projekt direkt zugerechnet werden können – sie gehören zum „Grundrauschen“ des Unternehmensbetriebs.

Beispiele:

- das Gehalt der IT-Abteilung,
- die Gehälter des oberen Managements,
- Bankgebühren,
- Externe Beraterhonorare (Anwälte, Steuerberater...).

An einem konkreten Beispiel:

Das Cover und das Booklet für eine DVD sollen entworfen und gedruckt werden (siehe Abbildung 1). Zu den direkten Kosten gehören etwa:

- Personal – die Personen, die projektintern an der Erstellung der Grafik etc... arbeiten,
- Material – das Hochglanz-Fotopapier für den Probedruck, Stockfotos und das Jewelcase,
- die Druckkosten der externen Druckerei,
- der externe Anwalt, der das Team hinsichtlich der Urheberrechte am Bildmaterial berät.

Zu den indirekten Kosten gehören beispielsweise:

- Mieten für die Büroräumlichkeiten,
- Anlagen – der Grafikcomputer und der Drucker,
- Gehälter für Management, IT und Verwaltung,
- der interne Anwalt, der die Firma bei allgemeinen Fragen berät, die nichts mit dem Projekt zu tun haben, aber für das Unternehmen wichtig sind.

Direkte Kosten	Indirekte Kosten
 Personal	 Büro intern
 Material	 Unternehmenseigene Anlagen
 Zulieferer	 Gehälter im Unternehmen
 Externe Beratung	 Der interne Jurist

ABBILDUNG 1 – DIREKTE VS. INDIREKTE KOSTEN

Fortlaufende Kosten vs. einmalige Kosten

Fortlaufende Kosten sind wiederkehrende Ausgaben, beispielsweise Mieten für Räumlichkeiten, Personalkosten (Dienstverträge im Gegensatz zu Werkverträgen) oder Mieten für Infrastruktur (Anlagen...). Fortlaufende Kosten können sowohl direkte als auch indirekte Kosten sein: Die Miete für ein

externes Büro direkt am Projektstandort zählt zu den fortlaufenden direkten Kosten; ebenso sind Personalkosten (Dienstverträge) von Mitarbeitern fortlaufende Kosten.

Zu den **einmaligen Kosten** werden hingegen Honorare für freie Mitarbeiter gezahlt. Ebenso die Kosten für Werkverträge (Rechnungen) externer Partner sowie für Anschaffungen, beispielsweise von Maschinen, Materialien und Büroausstattung... Auch hier: Einmalige Kosten können sowohl direkte als auch indirekte Kosten sein.

Feststehende Kosten vs. variable Kosten

Feststehende Kosten sind allgemeine Kosten des Projekts, die nicht mit einer Änderung der Anforderungen steigen oder sinken. Beispielsweise die Entwicklungskosten für den Prototyp eines neuen Autos. Es ist egal, wie hoch die Stückzahl des tatsächlich hergestellten Wagens ist; die Entwicklungskosten bleiben unverändert.

Variable Kosten: Im Gegensatz zu den feststehenden Kosten ändern sich diese, wenn sich die Anforderungen an das Projekt oder das Projektergebnis ändern: Verdreifache ich die Anzahl der hergestellten Fahrzeuge, so werden sich die Materialkosten ebenfalls erhöhen.

Natürlich ergeben sich hier Überschneidungen – jede dieser dualen Unterscheidungen wird mit jeder anderen gemeinsam vorkommen: direkte, einmalige, feststehende Kosten, direkte, einmalige, variable Kosten; direkte, laufende, feststehende Kosten, usw. Und alles bei Personal wie auch bei Sachkosten.

Von diesen Unterscheidungsmöglichkeiten sind die direkten Kosten, die feststehenden und die einmaligen am leichtesten einzuschätzen. Für indirekte Kosten gibt es Tools, die eine Einschätzung ermöglichen. Laufende Kosten können sich unter bestimmten Umständen ändern. Diese Umstände sind im Vorfeld möglichst genau zu ermitteln und im Budget als Risikofaktor zu vermerken.

Variable Kosten lassen sich auch einschätzen: Man ermittelt die variablen Kosten für einen konkreten Fall. Meistens werden dafür die Zahlen herangezogen, die als Projektergebnis festgelegt werden – *und vermerkt im Finanzplan, dass die variablen Kosten auf diesen Zahlen basieren*. Ebenso hält man fest, dass bei einer Änderung dieser Zahlen auch die Kosten und damit die Rentabilität des Projektes sich ändern werden.

Womit wir bei den Einnahmen wären:

Unterschiedliche Arten von Einnahmen

Jede gute Projekt-Kalkulation inkludiert auch eine Schätzung der zu erwartenden Einnahmen. Letztendlich dient eine Kostenkalkulation auch als Entscheidungshilfe, ob ein Projekt durchgeführt werden soll oder nicht.

Grundsätzlich gibt es hier ähnliche Unterscheidungen wie bei den Ausgaben. Allerdings wird in einer Kalkulation der indirekten Einnahmen meist abgesehen. Eine Wertsteigerung des Unternehmens durch Umwegrentabilität wird sehr schwer zu kalkulieren sein, finanzielle Einnahmen durch eine Steigerung der immateriellen Werte (Ansehen, Ruf) gar nicht.

Einnahmen kann man wie folgt unterscheiden:

- **Feststehende Einnahmen** (z. B. Zahlung des Projektergebnisses oder einzelner Schritte durch den Auftraggeber oder eine bereits feststehende Anzahl von Kunden)
- **Variable Einnahmen** (Verkauf der Projektergebnisse an eine nicht festgelegte Anzahl externer Kunden)

Oder:

- **Einmalige Einnahmen** (einmaliger Verkauf an eine festgelegte Anzahl von Kunden)
- **Laufende Einnahmen** (Vermietung der Projektergebnisse an Kunden)

Wie bei den Kosten liegen auch hier Überschneidungen in der Natur der Sache. Eine variable, fortlaufende Einnahme ist beispielsweise die Vermietung der Projektergebnisse an eine vorab nicht festgelegte Anzahl von Kunden.

Wie genau Budget und Finanzplan strukturiert werden, hängt immer vom Projekt ab. In den meisten Fällen beruht die Grundgliederung auf Personalkosten und Sachkosten. Alles Weitere wird den spezifischen Bedürfnissen angepasst.

9.2 EIN PROJEKTBUGET ERSTELLEN

Das war ein Auszug.

Das vollständige Skript „Der Finanzplan“ mit allen Kapiteln und Beispielen erhalten Sie auf projekt.pm – als PDF zum sofortigen Download.

Weiterlesen →

projekt.pm/skript-09

Alle 13 Skripten sind außerdem im Lehrgang Projektmanagement und in den Themen-Workshops enthalten.

WEITERE BÄNDE IN DIESER REIHE

DAS ZIEL IST DAS ZIEL (GESAMTAUSGABE)

BAND 1 – DIE GRUNDLAGEN DES PROJEKTMANAGEMENTS

BAND 2 – DIE ZIELDEFINITION

BAND 3 – DIE IST-ANALYSE

BAND 4 – DOKUMENTATION UND KOMMUNIKATION

BAND 5 – RISIKOMANAGEMENT

BAND 6 – DIE PROJEKTSTRUKTUR

BAND 7 – DER ZEITPLAN

BAND 8 – RESSOURCENPLANUNG

BAND 9 – DER FINANZPLAN

BAND 10 – DAS TEAM – ENTWICKLUNG UND FÜHRUNG

BAND 11 – PROJEKTAUFTRAG UND KICKOFF

BAND 12 – CONTROLLING UND MONITORING

BAND 13 – DER PROJEKTABSCHLUSS