

26.09.2010

Schritt 8 durch den Projektalltag

Projektplanung: Kostenverfolgung oder verfolgen die Kosten mich?

„Geld regiert die Welt“ so heißt es. Und in fast allen Firmen habe die „Controller“ einen sehr großen Einfluss auf all Geschicke. Aus diesem Grund wird in allen Projekten und Kostenstellen ein permanentes und transparentes Kostencontrolling gefordert.

Die Planung der Kosten eine Kostenstelle wird anhand der Vorjahresdaten erstellt. Raumkosten, Mitarbeiterkosten, Abschreibungen und Miete von Anlagen etc., sind mit großer Trefferquote planbar.

Anders sieht es da in Projekten aus. Da gibt es in kleinen und großen Projekten auch kaum Unterschiede – nur die Höhe der Beträge unterscheidet sich.

Zu Beginn eines jeden Projektes wird eine gesamthafte Planung (Aufwand=Kosten, Termine, Ressourcen, etc.) aus einem Projekt gefordert, wo die Rahmendaten, Anforderungen und Aufwände noch gar nicht klar sind. Also wird auch hier anhand von vergleichbaren Projekten eine Abschätzung (Schätzmethode) durchgeführt, wo die Kosten am Ende denn landen könnten. Ebenfalls ist es natürlich nach den Regeln des Projektmanagements möglich, das gesamte Projekt vorzuplanen, in PSP-Elemente zu zerlegen und von allen Beteiligten über die Projektphasen in allen Einzelheiten detailliert mit Aufwand belegen zu lassen. Wer dann die Summe bildet, wird feststellen, dass diese durch den Einsatz Reserven=Puffer aller Beteiligten nicht vertretbar sein wird. Ganz nebenbei ist der Aufwand für die Erstellung einer solch detaillierten Planung immens hoch!

Oftmals akzeptiert dann ein Kunde diese, sicherlich nach bestem Wissen und Gewissen, geplanten Kosten nicht und Einschnitte müssen gemacht werden, damit der Auftrag erhalten wird. Damit wird natürlich auch jede Planung ad absurdum geführt.

Läuft ein Projekt dann nachdem der Auftrag erhalten wurde, werden die Ist-Kosten dann in der Regel gegen die freigegebenen und vom Kunden akzeptierten Summen gemonitort. Dass das nur bedingt gut gehen kann – trotz allen Einsparwillens bei den Projektbeteiligten – ist nachvollziehbar. Eine Prognose vom Beginn des Controllings an kann dort diesen Trend gut anzeigen und rechtzeitig zu einer Eskalation führen. Der Auftrag wird sicherlich nicht wieder zurückgegeben, aber das fehlende Budget muss irgendwoher beschafft werden. In vielen Firmen wird das Änderungsmanagement konsequent dazu angewendet und jedwede Kleinigkeit dem Kunden teuer in Rechnung gestellt. Aber auch das funktioniert nur begrenzt, wenn genügend qualifizierter Wettbewerb vorhanden ist.

Also heißt es nun sparen-sparen-sparen oder „realisieren auf Teufel komm raus“. Übertriebendes sparen führt in der Regel aber zu schlechter Produktqualität oder mangelhafter Funktion (siehe Lopez-Effekt) und kann das Image eines Unternehmens schnell ruinieren.

Bernd Wolters
Kastanienweg 20
59597 Erwitte

BA64PM Bernd Wolters Kastanienweg 20 59597 Erwitte

Fon +49 (0) 2943 870 823
Mobil +49 (0) 151 575 63 818

wolters@basicsforpm.de
www.basicsforpm.de

Im Gegensatz dazu führt das Öffnen aller Wege dazu, dass 130%ige Lösungen erarbeitet werden, die kein Kunde so beauftragt hatte. Der Kunde freut sich sicherlich darüber, aber auch hierbei kann der Hersteller großen Schaden nehmen, wenn man am Ende Produkte unter Herstellkosten verkaufen muss.

Meiner Meinung nach, sollte bei einer Beantwortung einer Anfrage schnell eine Antwort an den Kunden zu geben sein. Diese erfolgt auf Basis eines Vergleiches mit einem bereits entwickelten Projekt. Werden die möglichen Neuerungen mit Differenzen auf die bekannten Summen aufgeschlagen und die Gesamtsumme mal in Personenstunden und einzelne Ressourcen umgerechnet, bekommt man sehr schnell ein Gefühl dafür, ob die ermittelten Werte realistisch sind oder nicht. Auf jeden Fall muss jede Kürzung der Entwicklungsbudgets (EW-Budget) begründet werden, damit auch in 12 Monaten diese Werte noch plausibel nachvollziehbar sind.

Auch wenn ein Kunde nicht die voll Höhe der angebotenen Kosten akzeptiert, sollte nicht der abgeschlossene Vertragswert, sondern der mit dem Projektteam verhandelte Wert als Zielwert bei der Budgetverfolgung benutzt werden.

Beispiel:

Der Kunde ist gewillt nur 70% des geforderten Entwicklungsbudgets zu tragen. Verhandlungsergebnis mit dem Projektteam: Als Ziel wird festgelegt, dass über Änderungsmanagement ca. 10% des EW-Budgets wieder in Projekt zurückgeholt wird (Vergleich aus alten Projekten mit dem Kunden) und durch eine Produktkostenoptimierung bereits zum SOP ein Anteil von weiteren 10% der EW-Kosten durch niedrigere Herstellkosten kompensiert werden. Der Rest wird durch Verteilung von anderen Kosten innerhalb der Entwicklung gedeckt.

Auch wenn das ein wenig unrealistisch erscheint, ist es dennoch besser, sich ganz früh mit dem Projektteam zusammensetzen und Maßnahmen gemeinsam zu definieren, als blind auf ein Kostendebakel zuzulaufen.

Das Thema des nächsten Blogs wird sein: Einer verlässt sich auf den Anderen und ist verlassen!

Bernd Wolters
26.09.2010

Bankverbindung:
Volksbank Lippstadt
BLZ 416 601 24
Konto-Nr. 719 684 302

U-St.-ID: DE 60 871 195 321