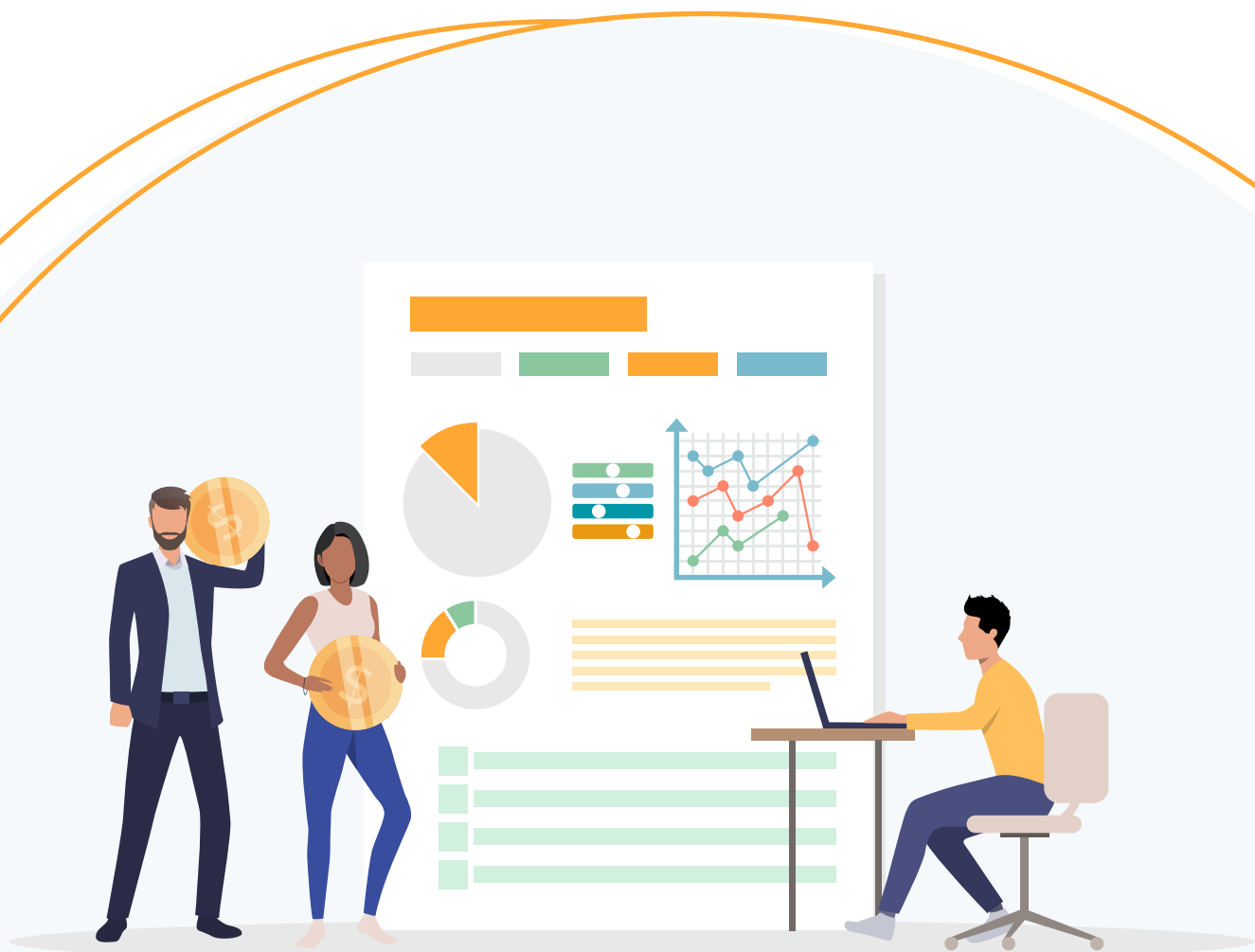


PPM-Leitfaden für das Budgetmanagement

Projekt-, Programm- und Portfoliobudgets optimieren mit Sciforma



Inhaltsverzeichnis

Bekannte Herausforderungen im Kosten- und Budgetmanagement	05
Budgetierung im Spannungsfeld zwischen Projekt- und Portfoliomanagement	05
Festlegung von Kosten und Budgets	06
Bottom-up-Projektkostenplanung und Budgetmanagement	08
Kosten- und Budgetmanagement mit Sciforma	08
Automatisierung zur Kostenüberwachung	09
Kostenstellen zur Konsolidierung der Kosten	10
Top-down-Programmbudgetmanagement	11
Optimierung von Portfoliobudgets	12
Priorisierung im Portfolio für optimales Budgetmanagement	13
Zusammenfassung	14

Über den Autor



Simon-Pierre Jooris, Fachexperte bei Sciforma, hat große Implementierungen von PPM-Lösungen für internationale Unternehmen geleitet.

Mit seiner umfangreichen Erfahrung als Sciforma-Produktexperte im agilen Bereich analysiert er Anwendungsfälle sowie das Feedback und Vorschläge der Kunden und entwickelt neue Sciforma Releases. Zudem ist er für die Entwicklung von Best Practices für Implementierungen von Sciforma verantwortlich.

Einführung

Laut einer Studie des Project Management Institute halten nur 59 % aller Projekte ihren vorgesehenen Budgetrahmen ein. Dennoch ist das Management von Projektbudgets einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Unternehmensentwicklung.

Dieses eBook stellt die wichtigsten Konzepte des Projekt- und Portfoliobudgetmanagements sowie die dafür genutzten Methoden und Prozesse vor. Wir befassen uns mit Möglichkeiten für Unternehmen, ihr Budgetmanagement auf drei verschiedenen Ebenen zu verbessern:

- 1 Kalkulation, Planung, Überwachung und Neubewertung von Projektkosten als Bottom-up-Prozess
- 2 Effektives Management von Projektbudgets als Top-down-Prozess
- 3 Optimierung des Budgetmanagements auf Portfolioebene

Die praktische Anwendung dieser Konzepte zeigen Use Cases, die auf der Projektportfolio-management-Lösung von Sciforma basieren. Ein solches, leistungsstarkes PPM-Tool, das über entsprechende Budgetmanagement-Funktionen verfügt, kann wertvolle Unterstützung für Unternehmen leisten bei:

- ✓ der Definition der verschiedenen, im Rahmen von Projekten anfallenden Kostenarten
- ✓ der Abwägung zwischen verschiedenen Projekten in einem Portfolio und der Auswahl, welche dieser Projekte in Angriff genommen werden sollen
- ✓ der Überprüfung, ob Projekte ihren Budgetrahmen einhalten
- ✓ Simulationen von steigenden oder sinkenden Budgets
- ✓ und vielem mehr

Sprechen wir also über Kosten und Budgets!

Bekannte Herausforderungen im Kosten- und Budgetmanagement

Budgetierung im Spannungsfeld zwischen Projekt- und Portfoliomanagement

Das Projektbudgetmanagement steht zwischen verschiedenen Herausforderungen und Zielen, die einander teilweise sogar widersprechen können.

Aufgabe des Projektmanagers ist es, Art und Umfang der für die verschiedenen Projektaktivitäten benötigten Ressourcen exakt abzuschätzen. Dagegen muss der Portfoliomanager oder PMO sicherstellen, dass die Budgets und Kosten sämtlicher Projekte den für umfangreichere Portfolios festgelegten Budgetrahmen nicht überschreiten.

Schauen wir uns die jeweiligen Erwartungen und Verantwortlichkeiten dieser Akteure einmal genauer an.

Der Projektmanager muss und möchte:

- ▶ erwartete Projektkosten abschätzen, um ein Budget bestimmen zu können
- ▶ die tatsächlichen Kosten überwachen und mit der Kostenplanung abgleichen - und entsprechend noch zu leistende Arbeiten neu planen (Schließlich zählt die Bewältigung unvorhergesehener Entwicklungen zu den wichtigsten Aufgaben des Projektmanagements.)
- ▶ überprüfen, ob angefallene und geplante Ausgaben das genehmigte Budget nicht überschreiten

Demgegenüber wird der Portfoliomanager (oder PMO – je nachdem, wie das Unternehmen organisiert ist):

- ▶ das Budget für das Projektportfolio festlegen
- ▶ überprüfen, ob alle Projekte innerhalb ihrer Budgets bleiben
- ▶nötigenfalls einen Ausgleich zwischen verschiedenen Projekten eines Portfolios herbeiführen
- ▶die Auswirkungen möglicher Budgetveränderungen (Steigerungen und Senkungen) simulieren
- ▶ Projekte auswählen, die innerhalb des Portfoliobudgets realisiert und gestartet werden können

Im Folgenden untersuchen wir, wie ein PPM-Tool wie Sciforma diese beiden Standpunkte miteinander vereinbaren und die manchmal divergierenden Probleme unter Abwägung der verschiedenen Interessen lösen kann.

Festlegung von Kosten und Budgets

In der täglichen Arbeit werden die Bedeutungen der Begriffe Kosten und Budget oft nicht sauber getrennt. Die Unterscheidung der beiden ist für das Projektmanagement jedoch unerlässlich.



Beginnen wir mit den **Kosten**. Wir unterscheiden in der Regel zwischen Einzelkosten, Gemeinkosten und Verwaltungskosten:

Einzelkosten	Gemeinkosten	Verwaltungskosten
<p>Ausgaben im direkten Zusammenhang mit der Produktion/ dem Projekt wie beispielsweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gehälter der Teammitglieder • Materialien • Verbrauchsmaterial und Ausrüstung für die Durchführung der Arbeiten • erforderliche Reisen • Unterauftragnehmer, die ausschließlich an diesem Projekt arbeiten 	<p>Arbeitsnebenkosten (keine direkten Arbeitskosten) wie beispielsweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anmietung von Büros • Sozialabgaben • bezahlter Urlaub • Zusatzleistungen für Beschäftigte • Ausbildung und Schulung 	<p>Ausgaben, die anfallen, um den Betrieb des Unternehmens aufrechtzuerhalten wie beispielsweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versicherungen • Steuern und Buchhaltung • Ausgaben für den Vorstand

Sciforma bietet die Möglichkeit, projektbezogene Kosten in drei Hauptkategorien zu unterteilen und so abzugrenzen:



Ressourcen- bzw. Personazuweisung
(namentlich oder generisch)



Materialien/Tools



Transaktionen

Innerhalb dieser Kostenkategorien sollten Sie außerdem zwischen kalkulierten (und damit budgetierten) und den tatsächlich angefallenen Kosten unterscheiden.

Die Herausforderung besteht offensichtlich darin, dafür zu sorgen, dass die Kosten im zugewiesenen Budgetrahmen bleiben oder diesem entsprechen. Anderenfalls müssten das Budget neu ausgehandelt oder Maßnahmen ergriffen werden, um die Kosten unter die vorgegebene Obergrenze zu senken.

Bottom-up-Projektkostenplanung und Budgetmanagement

Kosten- und Budgetmanagement mit Sciforma

Der Wettbewerbsvorteil von Sciforma bei PPM-Plattformen liegt hauptsächlich in der **Automatisierung**.

Auf Knopfdruck liefern analytisch oder grafisch aufbereitete, zusammenfassende Berichte einen Überblick über die Kosten für die verschiedenen internen oder externen Ressourcen, die für die Arbeit an den Projektaufgaben eingesetzt wurden (einschließlich der Kosten für den Projektleiter), und für das genutzte Equipment.

Bei der Zuweisung von Ressourcen zu einem Projekt berechnet die Plattform von Sciforma **automatisch die damit verbundenen Kosten und zeigt sie an**. Werden Ressourcen vorab "generisch" (d. h. als Ressourcenprofil) zugewiesen, liefert das System eine auf Durchschnittswerten basierende Schätzung. Sie wird später automatisch präzisiert, sobald die generische Ressource durch eine namentlich benannte Ressource ersetzt wird.

Ebenso können Sie auch die für die Durchführung eines Projektes erforderlichen Kosten für verschiedene Produktionsressourcen (z. B. für einen Computerserver oder ein Labor) sowie Transaktionen (z. B. die Vergabe von Unteraufträgen) sofort einsehen.

Das Tool zeigt auch die Entwicklung der Kosten im Zeitverlauf und unterstützt den **direkten Vergleich mit den ursprünglichen Prognosen**: Entsprechend den Fortschritten des Projekts und der Fertigstellung der Aufgaben werden die tatsächlichen Kosten (also die Kosten, die bereits aufgewendet wurden) von den verbleibenden Kosten abgezogen. Sie können dann neu bewertet werden.

Mit Hilfe einer Software wie Sciforma lassen sich Projektkosten einfach und intuitiv nachverfolgen und verwalten. Zuvor müssen jedoch einige wichtige Fragen beantwortet werden:

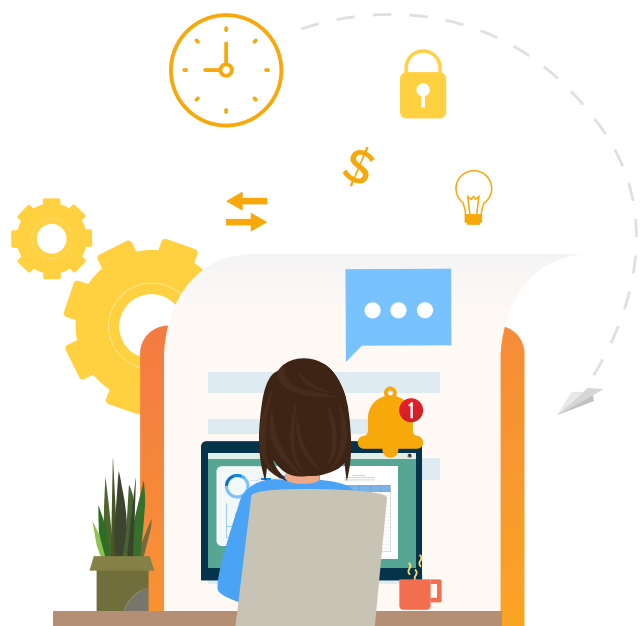
- ▶ Wie kann ich eine qualitativ hochwertige Nachverfolgung der Kosten gewährleisten?
- ▶ Wie kann ich meine Kosten auf Projekt- und Portfolioebene konsolidieren?

Automatisierung zur Kostenüberwachung

Aufwendungen, die einmal kalkuliert wurden, müssen regelmäßig aktualisiert werden, um klare Aussagen sowohl zu den geplanten als auch zu den angefallenen Kosten treffen zu können.

Im Bereich Personalkosten bedeutet vor allem die **Automatisierung der von den Mitarbeitern regelmäßig auszufüllenden** Zeiterfassungsbögen einen echten Fortschritt. Für die Überwachung und Meldung von Fortschritten im Projekt, die sich auf Kosten für andere Produktionsressourcen auswirken, ist der Projektleiter verantwortlich. Er muss sicherstellen, dass Reports zu jeder Zeit die jeweils aktuellen Kostenstände in Relation zu den geplanten Budgets wiedergeben.

Eine Projekt- und Portfoliomanagement-Plattform schafft Mehrwert durch **Warnmeldungen**, die Projektmanager an anstehende Aktualisierungen erinnern und auf jegliche Anomalien hinweisen.



Kostenstellen zur Konsolidierung der Kosten

Für eine bessere Unterscheidung der verschiedenen Arten von Projektkosten schlägt Sciforma die Verwendung von **“Kostenstellen”** vor - mit anderen Worten: allgemeine Kategorien, die zur Klassifizierung der Projektkosten verwendet werden können.

Viele Unternehmen arbeiten beispielsweise mit den folgenden vier Kostenstellen:

- ✓ interne Ressourcen (Mitarbeitende)
- ✓ externe Ressourcen (externe Agenturen und Auftragnehmer)
- ✓ sonstige Betriebskosten
- ✓ sogenannte “strategische” Aufwendungen

Andere wiederum möchten zwischen Betriebskosten (OPEX) und Kapitalkosten (CAPEX) unterscheiden oder entscheiden sich für die Einrichtung von Kostenstellen auf der Ebene von Tochtergesellschaften ... Die Möglichkeiten sind endlos, und jeder Kunde kann die Arten von Kostenstellen konfigurieren, die seinem Bedarf am besten entsprechen.

Unabhängig davon, wie sie ausgestaltet werden, sind Kostenstellen zweifellos hilfreich bei der Bottom-up-Konsolidierung von Kosten sowohl für Projekte als auch für Portfolios. Mit Hilfe vorkonfigurierter Regeln aggregiert das System automatisch sämtliche Kosten und Ausgaben nach Kostenstellen und erstellt so einen umfassenden Überblick. Dies wiederum erleichtert die Verfolgung und Bewertung von Veränderungen oder Problemen mit den verfügbaren Budgets.

Top-down-Programmbudgetmanagement

Das Konzept der Kostenstellen ist auch für die Zuweisung von Budgets zu Projekten und Portfolios in einem Top-down-Prozess nützlich. Die Plattform von Sciforma schafft einen Überblick über die jedem Projekt zugewiesenen Beträge, aufgeschlüsselt nach Kostenstellen und Budgetzeitraum (im Allgemeinen nach Jahr), und veranschaulicht grafisch die Differenz zwischen Budget und konsolidierten Kosten.

Zu Beginn eines Projekts entspricht das Budget im Allgemeinen den geschätzten Kosten (oder es liegt leicht darüber). Unwägbarkeiten in der Alltagsarbeit - und im Projektmanagement - können jedoch zu Verschiebungen oder Änderungen führen, die eine Überprüfung der Budgetplanung oder der Kostenstellenzuweisung erfordern. Bei Projekten, die über mehrere Geschäftsjahre laufen, oder bei Verzögerungen in Projekten ist es beispielsweise wichtig, zeitliche Verschiebungen der Projektkosten im Vergleich zu den auf Jahresbasis berechneten Budgets zu berücksichtigen.

Ein Tool wie Sciforma Vantage, das sämtliche Veränderungen detailliert auflistet, ermöglicht Ihnen eine kontinuierliche Überwachung des Projektbudgets und stellt Übersichten bereit, mit denen Sie **die gesamte Budgetsituation auf einen Blick** erfassen können.

Wenn sich mehrere, separate Projekte ein Budget teilen müssen, können sie mit Sciforma zu einem Programm zusammengefasst werden. Das Budget wird dann auf Programmebene zugewiesen. Dabei wird der Anteil des Programmbudgets, der jedem der Projekte zugewiesen wird, in spezifischen Vereinbarungen festgelegt.



Optimierung von Portfoliobudgets

Die nächsthöhere Ebene ist die Konsolidierung und Verwaltung der Budgets auf der Ebene des Portfolios.

Ein Portfolio lässt sich mit einem Baum vergleichen, der die Budgets der verschiedenen, im Portfolio enthaltenen Projekte trägt. Wie Projekten kann auch einem Portfolio ein bestimmtes Budget zugewiesen werden. Die Kosten werden dann auf Portfolioebene konsolidiert und nach Kostenstellen aufgeschlüsselt, um sicherzustellen, dass Budget und Kosten in einem ausgewogenen Verhältnis bleiben.

Bei der Aufstellung des ursprünglichen Budgets entspricht das Budget eines Portfolios in der Regel der Summe der Budgets seiner Projekte. Aber wie wir alle wissen, läuft nicht immer alles nach Plan.

In der Sciforma PPM-Plattform zeigt ein System von Farbcodierungen sofort die Zusammenhänge zwischen der Summe der Kosten, den Projektbudgets und den Portfoliobudgets. Dabei können Sie **Schwellenwerte Ihrem Bedarf entsprechend einstellen**.

Die Fülle an Informationen, die diese Vergleichstools liefern, erleichtert die Überprüfung der korrekten Budgetverteilung und richtige Entscheidungen, falls Unstimmigkeiten auftreten.

So können beispielsweise Überschreitungen bei bestimmten Projekten als akzeptabel betrachtet werden, wenn sie durch Budgetunterschreitungen in anderen Projekten im selben Portfolio ausgeglichen werden.

Priorisierung im Portfolio für optimales Budgetmanagement

Bei der Kalkulation von Portfoliobudgets können Projektleiter und Führungskräfte verschiedene Strategien mit **Hilfe von "Was-wäre-wenn"-Szenarien modellieren** und simulieren und ihre möglichen Auswirkungen auf einzelne Projekte berücksichtigen. Wird beispielsweise das Gesamtbudget eines Portfolios um 10 % gekürzt, kann es sinnvoll sein, die Kürzung auf die am wenigsten wichtigen Projekte zu konzentrieren, anstatt die Budgets aller Projekte gleichermaßen zu kürzen und damit kritische Projekte einzuschränken. Das Tool ermöglicht es, ein gewähltes Szenario auf Knopfdruck anzuwenden. Die Aufschlüsselung der Budgets nach Kostenstellen wird dabei berücksichtigt.



Zusammenfassung

Es gibt Tausend und eine Möglichkeit, wie Unternehmen ihre Projekte und Portfolios budgetieren können.

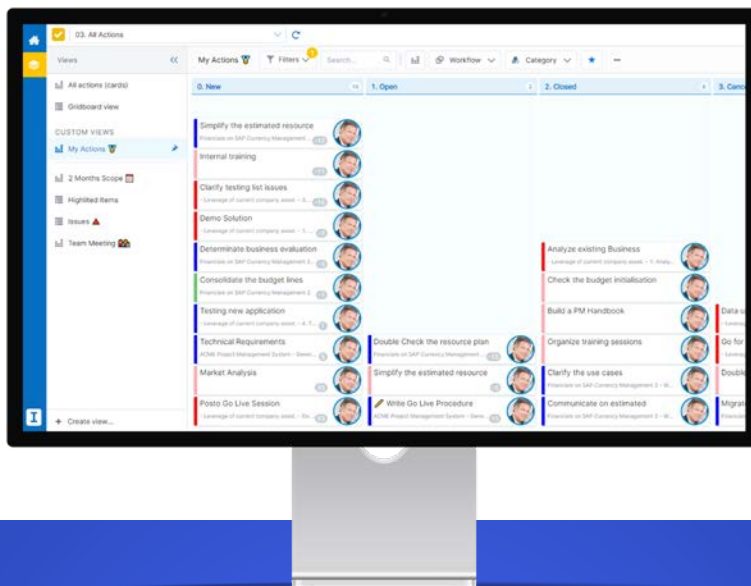
Software wie Sciforma - die auch Funktionen für das Management von Einnahmen, Cash-flow und ROI bietet - ist flexibel und einfach zu konfigurieren. Unternehmen können sie ihren individuellen Bedingungen und Anforderungen an eine optimale Budgetverwaltung anpassen.

Aber, wie wir bei Sciforma oft sagen: **Eine PPM-Lösung bietet notwendige, aber nicht hinreichende Unterstützung.** Unternehmen müssen zudem die richtigen methodischen Prozesse implementieren und ihre Anwender schulen und unterstützen. Nur so lässt sich gewährleisten, dass Best Practices angewandt und die Datenqualität gesichert werden.

Sciforma ist eine anpassungsfähige PMO-Enterprise-Softwarelösung, entwickelt mit der Erfahrung aus mehr als 30 Jahren. Sie findet heute Anwendung in mittleren und großen Unternehmen in 20 Ländern.

Die im gesamten Unternehmen einsetzbare Lösung von Sciforma bietet Funktionen für das Management, das Reporting und die Realisierung strategischer Initiativen. ePMOs, Führungskräfte und funktionale Arbeitsteams können damit Strategien und Programme besser umsetzen, Transparenz und Verantwortlichkeiten entsprechend den Prioritäten ihres Unternehmens gewährleisten und Ressourcen in allen Portfolios optimal nutzen.

Sciforma zeichnet sich aus durch eine optimale Balance zwischen Anwenderfreundlichkeit und robusten Funktionen und bietet Lösungen für sämtliche Herausforderungen in der strategischen Kommunikation, Planung, Überwachung, Umsetzung und in weiteren Bereichen.



Möchten Sie mehr über unsere Lösung erfahren?

Kontaktieren Sie unser Team!

info@sciforma.com

sciforma.com/de

