

# Inhaltsverzeichnis

- 1.13 Kosten und Finanzmittel** ..... 1
- Wichtigste Punkte** ..... 1
  - Wichtige Begriffe ..... 1
  - Ablauf ..... 1
  - Methoden der Kostenschätzung ..... 2
  - Kontext ..... 2
- Literatur** ..... 3
- Siehe auch** ..... 3
- Weitere Informationen** ..... 3
- Weblinks** ..... 5
- Einzelnachweise** ..... 5



# 1.13 Kosten und Finanzmittel

## Wichtigste Punkte

Kostenarten	Beispiel
Personalkosten	Verrechnungssätze für Löhne, Fortbildung, Prämien
Materialkosten	Büromaterial, Betriebsstoffe
kalkulatorische Kosten	Risikozuschläge
Sachkosten	Mieten, Hardware, Lizenzen, Externe Mitarbeiter
Kapitalkosten	Zinsen, Abschreibungen, Versicherungen

Kostenplanung ist die Darstellung der für die Durchführung des Projektes anfallenden, voraussichtlichen Kosten der einzelnen Vorgänge oder Arbeitspakete im Zeitverlauf

Kosten können auf ihre Periode unterschiedlich verteilt werden: Anfangsverteilt, gleichverteilt, endverteilt

Kostensummenlinie zeigt die Summierung der Kosten im Projektverlauf und dient als Grundlage für die Fortschrittsmessung und den Soll-/Ist-Vergleich

Kostenganglinie zeigt den Kapitalbedarf/Finanzierungsbedarf zu bestimmten Zeitpunkten im Projektverlauf und bildet die Grundlage für die Kapitalbedarfsermittlung bzw. die Geldmittelvorschau

## Wichtige Begriffe

Begriff	Erklärung zu Teamarbeit <a href="#">W Teamarbeit</a>
<a href="#">W Autonomie</a>	
<a href="#">W Gruppe</a>	
<a href="#">W Groupthink</a>	
<a href="#">W Kohäsion</a>	
<a href="#">W Partizipation</a>	
<a href="#">W Social Loafing</a>	
<a href="#">W Team</a>	
<a href="#">W Tuckman</a>	
<a href="#">W Punctuated-Equilibrium-Modell</a>	
<a href="#">W Belbin</a>	

## Ablauf

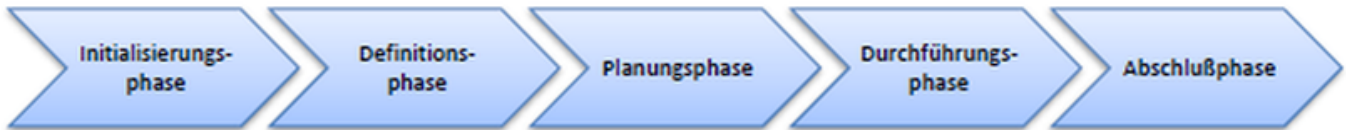
1. Kostenarten und Verrechnungssätze ermitteln: personal-, Sach- und Materialkosten, Kostensatz je Ressource
2. Personengerechte Zuordnung der Kosten: Festlegen, ob End-, Anfangs- oder Gleichverteilung
3. Abgleich: Ermittlung der Kosten je Vorgang/Zeiteinheit, Erstellung der Kostengang/Kostensummenlinie
4. Optimierung: z.B. von Kostenspitzen

## Methoden der Kostenschätzung

- Expertenschätzung
- Delphi-Methode
- KAVE
- Vergleiche ähnliche Projekte

## Kontext

### Zeitlich



- Initialisierungsphase: Formelle Gründung
- Definitionsphase: Ziele, Organisation
- Planungsphase: Umfeld/Stakeholder, Phasenplanung, PSP, Ablauf u. Termine, Ressourcen/Kosten, Risiken
- Steuerung: Controlling, Änderung
- Abschlussphase: Auflösung

### Inhaltlich

- Das Thema hat inhaltlich zu folgenden Themen Beziehungen (Nummern geben die Kompetenzelemente der IPMA an):

<b>PM-technische Methodische Kompetenzen</b>			
1.01 Projektmanagementerfolg	1.02 Interessierte Parteien	1.03 Projektanforderungen und Projektziele	1.04 Risiken und Chancen
1.05 Qualität	1.06 Projektorganisation	1.07 Teamarbeit	1.08 Problemlösung
1.09 Projektstrukturen	1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte	1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine	1.12 Ressourcen
1.13 Kosten und Finanzmittel	1.14 Beschaffung und Verträge	1.15 Änderungen	1.16 Überwachung, Steuerung, Berichtswesen
1.17 Information und Dokumentation	1.18 Kommunikation	1.19 Projektstart	1.20 Projektabschluss
<b>PM-Verhaltens Kompetenzen</b>			
2.01 Führung	2.02 Engagement und Motivation	2.03 Selbststeuerung	2.04 Durchsetzungsvermögen
2.05 Entspannung und Stressbewältigung	2.06 Offenheit	2.07 Kreativität	2.08 Ergebnisorientierung
2.09 Effizienz	2.10 Beratung	2.11 Verhandlungen	2.12 Konflikte und Krisen
2.13 Verlässlichkeit	2.14 Wertschätzung	2.15 Ethik	

<b>PM-technische Methodische Kompetenzen</b>			
<b>PM-Kontext Kompetenzen</b>			
3.01 Projektorientierung	3.02 Programmorientierung	3.03 Portfolioorientierung	3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
3.05 Stammorganisation	3.06 Geschäft	3.07 Systeme, Produkte und Technologie	3.08 Personalmanagement
3.09 Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz	3.10 Finanzierung	3.11 Rechtliche Aspekte	

## Literatur

- Autor: Titel. Verlag, Ort Jahr, ISBN.
- Autor: Titel. Verlag, Ort Jahr, ISBN, S. X-Y.

## Siehe auch

## Weitere Informationen

Kosten und Finanzmittel Cost & finance Projektkosten - und Finanzierungsmanagement umfasst die Summe aller während des Projektlebenszyklus erforderlichen Maßnahmen zur Planung, Überwachung und Steuerung der Projektkosten einschließlich der Projektbewertung und der Erstellung von Kostenkalkulationen in frühen Projektphasen. Dazu gehört auch das Management der Projektfinanzierung. Das Projektkostenmanagement übernimmt die Schätzung der Kosten für jedes Arbeitspaket und die Teilaufgaben und erstellt das Budget für das Gesamtprojekt. Es beinhaltet auch den Vergleich der geplanten mit den Ist-Kosten zu verschiedenen Zeitpunkten des Projekts, die Abschätzung der noch verbleibenden Kosten (cost to complete) sowie die Aktualisierung der endgültigen Kostenkalkulation. Die Kosten der Deliverables sollten erfassbar und kalkulierbar sein. Die Kosten aller Änderungen sollten kalkuliert, vereinbart und dokumentiert werden. Die Projektkosten sollten auch eine angemessene Zuweisung von Gemeinkosten - wie z. B. Bürodienste und technische Unterstützung - enthalten. Innerhalb des Projektbudgets sollte eine bestimmte Geldsumme als Reserve für Unvorhergesehenes wie z. B. Notfälle, Nachforderungen oder Kostenüberschreitungen vorgesehen sein. Geldmittel sollten auch zur Nutzung vorteilhafter Ergebnisse verfügbar sein, so z. B. zum erfolgreichen Managen von Risiken oder zum Nutzen von Chancen. Das Projekt-, Programm und Portfoliomanagement kann einen Beitrag zur Verringerung der Betriebs- und Wartungskosten nach Beendigung der Programme und periodischem Controlling der Portfolios leisten. Während des Projektlebenszyklus kann es ein Thema sein, Kostenkomponenten dem Projekt oder einem aktuellen Betriebskonto zuzuweisen. Die abgerechnete Leistung muss dem entsprechen, was tatsächlich an Leistung im Projekt zu den vertraglichen Zahlungsbedingungen erbracht worden ist. Beim Projektmanagement kommen Methoden der Überwachung und Messung des Leistungsfortschritts zum Einsatz. Es wird ermittelt, welche Arbeiten verrechnet werden können

und der tatsächliche Ressourceneinsatz (z. B. Rechnungen von Unter-auftragnehmern, Stundennachweise u.ä.) wird überprüft. Diese Daten dienen der Steuerung von Projektkosten und Berichterstattung. Projekt-Finanzierungsmanagement stellt sicher, dass das Projektmanagement in jeder Projektphase darüber informiert ist, wie viel Finanzmittel für jeden Zeitabschnitt benötigt werden. Die erforderlichen Mittel sind abhängig von den Projektkosten, dem Zeitplan und den Zahlungsbedingungen. Projektmanagement untersucht auch, welche finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, und managt jegliches Unter- oder Überschreiten. Im Rahmen des Projektlebenszyklus sollten Mittel („Puffer“ oder „Reserven für unerwartete Ausgaben zur Verfügung stehen. Falls Anzahlungen getätigt werden, sollte dies mit besonderer Sorgfalt geschehen. Ausgabentechnisch wird der Zahlungsein- und -ausgang kalkuliert und bewertet. Geeignete Maßnahmen und ein Feedback-System runden die Managementaktivitäten ab. Projektfinanzierung beinhaltet den auf möglichst vorsichtige und vorteilhafte Art und Weise durchgeführten Prozess der Bereitstellung der Geldmittel. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten der Finanzierung von Projekten, Programmen und Portfolios, so z. B. durch interne Geldmittel, Tochtergesellschaften, Bankdarlehen oder Betreibermodelle (BOT- und BOOT-Konsortien). Im Allgemeinen ist die Finanzabteilung der Organisation an solchen Aktivitäten beteiligt bzw. übernimmt deren Leitung. Bei einem konkreten Projekt müssen die verschiedenen Möglichkeiten überprüft und mit genügend zeitlichem Abstand zum Projektstart eine angemessene Option ausgewählt werden. NCB 3 März 2013 Seite 78 von 202

Mögliche Prozessschritte beim Kostenmanagement: 1. Analyse und Entscheidung über das Kostenmanagementsystem für das Projekt, Programm bzw. Portfolio. 2. Schätzung und Bewertung der Kosten der einzelnen Arbeitspakete unter Berücksichtigung von Gemeinkosten. 3. Einsetzung von Kostenüberwachungs- und Kontrolltechniken sowie ggf. eines Währungs- und Inflationsmanagements. 4. Festlegung von Kostenzielen. 5. Erfassung des tatsächlichen Ressourceneinsatzes und der entstandenen Ausgaben und Kosten. 6. Berücksichtigung von Änderungen und Nachforderungen. 7. Analyse der Kostenabweichungen und ihrer Ursachen, Plan-/ Ist-Kostenvergleich. 8. Prognose der Kostenentwicklung und erwarteten Endkosten. 9. Ausarbeitung und Umsetzung von Korrekturmaßnahmen. 10. Aktualisierung der Kostenkalkulation im Hinblick auf Änderungen. 11. Dokumentation der Lessons Learned für die Anwendung auf zukünftige Projekte.

Mögliche Prozessschritte beim Finanzierungsmanagement: 1. Analyse von Finanzierungsmodellen und -optionen für Projekte, Programme bzw. Portfolios. 2. Verhandlungen mit möglichen Geldgebern und Vereinbarung der Bedingungen für die Bereitstellung von Finanzmitteln. 3. Auswahl der Projektfinanzierungsquelle. 4. Zuweisung von Budgets zu einzelnen Kostenkomponenten, Analyse von Anzahlungen. 5. Verwendung von Finanzmitteln und der Zahlungsein- und -ausgänge des Projekts, Programms bzw. Portfolios. 6. Einrichtung und Kontrolle von Zahlungsvollmachten und Zahlungsvorgängen. 7. Bestätigung oder Einrichtung und Kontrolle von Buchführungs- und Buchprüfungssystemen. 8. Berücksichtigung von Änderungen bei der Verwendung von Finanzmitteln und bezüglich der zur Verfügung stehenden Budgets im Verlauf des Projektlebenszyklus. 9. Validierung und Verwaltung von Budgets zur Abdeckung angefallenen Kosten. 10. Dokumentation der Lessons Learned für die Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder: Budget für Projektkosten Zahlungsein- und -ausgänge Liquidität Finanzmittelreserven Kontenplan Kostencontrolling-Methoden Kostenschätzmethoden Kostenstrukturen Währungen Design to Cost (DTC), Kostenlimitiertes Engineering Fertigsellungswert, Earned Value (EV) Prognose der erwarteten Endkosten Finanzmittel Finanzierungsmodelle Inflation NCB 3 März 2013 Seite 79 von 202

Schlüsselkompetenzen auf Levelebene: A Hat das Management der Kosten und Finanzmittel bei Programmen bzw. Portfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich geleitet. B Hat die Kosten und Finanzmittel bei einem komplexen Projekt erfolgreich gemanagt. C Hat die Kosten und Finanzmittel bei einem begrenzt komplexen Projekt erfolgreich gemanagt. D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Projektkosten und Finanzmitteln und die Fähigkeit dieses anzuwenden. Hauptbeziehungen zu: 4.1.2. Interessierte Parteien, 4.1.3. Projektanforderungen und Projektziele, 4.1.4. Risiken und Chancen, 4.1.9. Projektstrukturen, 4.1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 4.1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 4.1.12. Ressourcen ,

4.2.2. Engagement und Motivation, 4.2.10. Beratung, 4.2.12. Konflikte und Krisen, 4.2.14. Wertschätzung, 4.2.15. Ethik, 4.3.1. Projektorientierung, 4.3.4. Einführung von Projekt- Programm- und Portfoliomanagement, 4.3.5. Stammorganisation, 4.3.10. Finanzierung

---

## Weblinks

---

[Methodische Kompetenzen PM-technische Kompetenzelemente](#)

---

## Einzelnachweise

From:

<http://auktor.de/> - **Wiki**

Permanent link:

[http://auktor.de/doku.php?id=1.13\\_kosten\\_und\\_finanzmittel](http://auktor.de/doku.php?id=1.13_kosten_und_finanzmittel)

Last update: **2016/03/01 18:21**

