

Warum ein voller Auftragsbestand noch lange keinen Gewinn bedeutet

Volle Auftragsbücher gelten in vielen Unternehmen als Zeichen für eine gute Geschäftslage. Auf den ersten Blick klingt die Rechnung einfach: Viele Aufträge bedeuten viel Umsatz und damit am Ende auch mehr Gewinn. In der Praxis ist es jedoch deutlich komplizierter. Ein hoher Auftragsbestand sagt zunächst nur, dass Arbeit vorhanden ist. Ob daraus tatsächlich Geld verdient wird, hängt von zahlreichen weiteren Faktoren ab. Entscheidend ist zunächst die Kalkulation eines Auftrags. Steigen während der Projektlaufzeit die Kosten für Material, Energie, Personal oder Fremdleistungen, kann eine ursprünglich rentable Leistung schnell an Marge verlieren. Besonders bei langfristigen Projekten entsteht ein Risiko, wenn Preise über einen längeren Zeitraum fest vereinbart wurden. Der Verkaufspreis steht dann fest, während sich die Kosten verändern können.

Auch der Zeitaufwand spielt eine wichtige Rolle. Ein Auftrag kann auf dem Papier einen hohen Wert haben und trotzdem wirtschaftlich unattraktiv sein, wenn deutlich mehr Arbeitsstunden benötigt werden als ursprünglich geplant. Verzögerungen, Nacharbeiten oder zusätzliche Abstimmungen binden Kapazitäten und verursachen Kosten. Gerade bei komplexen Projekten kann sich dadurch die ursprüngliche Kalkulation erheblich verändern. Hinzu kommt die Frage, wann ein Auftrag tatsächlich bezahlt wird. Zwischen Auftragserteilung, Leistungserbringung und Zahlung können Wochen oder Monate liegen. Unternehmen müssen in dieser Zeit Löhne, Lieferantenrechnungen, Mieten und andere laufende Kosten finanzieren. Ein voller Auftragsbestand kann deshalb sogar mit einer angespannten Liquidität einhergehen. Umsatz und Gewinn sind nicht dasselbe – und beides ist wiederum nicht mit dem verfügbaren Geld auf dem Firmenkonto gleichzusetzen.

Ein weiterer Punkt ist die Auslastung. Nicht jeder Auftrag passt automatisch optimal in die vorhandenen Produktions- oder Personalkapazitäten. Wenn viele Projekte gleichzeitig bearbeitet werden müssen, können Engpässe entstehen. Überstunden, zusätzliche Mitarbeiter oder externe Dienstleister erhöhen wiederum die Kosten. Fehlen dagegen qualifizierte Beschäftigte, können sich Aufträge verzögern und weitere Kosten verursachen. Deshalb reicht es für die Unternehmensführung nicht aus, lediglich auf den Auftragsbestand zu schauen. Entscheidend sind unter anderem die erwarteten Kosten, die tatsächliche Marge, der benötigte Zeitaufwand und der Zahlungszeitpunkt. Erst das Zusammenspiel dieser Faktoren zeigt, wie wirtschaftlich ein Auftrag wirklich ist.

Ein voller Auftragsbestand ist damit zweifellos ein wichtiger wirtschaftlicher Indikator. Er kann Planungssicherheit schaffen und die Beschäftigung von Mitarbeitern und Maschinen sichern. Ein Garant für Gewinn ist er jedoch nicht. Zwischen einem unterschriebenen Auftrag und einem erfolgreichen Geschäft liegen viele einzelne Schritte – und jeder davon kann die Rechnung verändern.