

UNVERHOFFT  
MHT  
OFT

## Erfolgstreiberbasierte Planung im Projektgeschäft

von Günter Lubos

Planungen von Unternehmen, die im Projektgeschäft tätig sind, gelten oft als schwierig. Grund dafür sind die besonderen Merkmale des Projektgeschäftes, die Unternehmen mit diesem Geschäftsmodell deutlich von Unternehmen z. B. mit Seriengeschäft unterscheiden. Trotz oder gerade wegen der damit einhergehenden Herausforderungen benötigt das Unternehmen eine verlässliche, nachvollziehbare und plausible Planung, um diese z. B. bei finanzierenden Banken vorzulegen.

### Typische Anwendungsfelder und Merkmale des Projektgeschäftes

Projektgeschäft kann in einer Vielzahl von Branchen in sehr unterschiedlichen Ausprägungen vorkommen. So ist es z. B. im Anlagen- oder

Sondermaschinenbau per se das dominante Geschäftsmodell. In anderen Branchen wie der Automotivebranche dominiert zwar grundsätzlich das Seriengeschäft, aber auch sie muss sich in Teilbereichen, wie z. B. dem Werkzeugbau, mit Projektgeschäft auseinandersetzen. Andere Branchen, wie z. B. im Dienstleistungsbereich, weisen ebenfalls die Merkmale des Geschäftsmodells „Projekt“ auf.

Unternehmen, die im Projektgeschäft tätig sind, zeigen eine Reihe spezifischer Merkmale, die nicht nur die Projektdurchführung, sondern auch die Anforderungen und Gegebenheiten der Planung und des Planungsprozesses prägen. Hierzu zählen insbesondere folgende Charakteristika:

- Zeitintensiver, individualisierter Vertrieb mit hohem Engineering- und Planungsanteil

im Vorfeld der Auftragserteilung, der eine hohe Qualität der Deckungsbeiträge zur Deckung der Fixkosten erfordert

- Dominanz kundenspezifischer Lösungen bei den Projektinhalten
- Stark nachfrage-, weniger angebotsorientierte Vertriebsmöglichkeiten
- Diskontinuierlicher stoßweiser und schwankender Auftragszufluss
- Umfassende und permanente Einbindung vieler unterschiedlicher Unternehmensfunktionen im Zuge der Projektabwicklung
- Spezifische, projektbezogene Kalkulationen

Anders als bei Serienprodukten dominiert erkennbar die Einzellösung. Damit verbunden lassen sich kurz- und langfristige Erwartungen bei Umsatz, Leistung und Kosten nur schwer prognostizieren.

## Die besonderen Herausforderungen der Planung im Projektgeschäft

Jede Planung steht vor der Herausforderung, eine unbekannte Zukunft möglichst realitätsnah abzubilden. Je stabiler ein Umfeld ist, desto einfacher lässt sich diese Aufgabenstellung bewerkstelligen. In diesen Fällen kann auch der Blick in den Rückspiegel hilfreich sein, wenn sich Erkenntnisse aus der Vergangenheit zumindest teilweise für Prognosen heranziehen lassen. Dem Projektgeschäft mangelt es gerade an dieser Kontinuität und Stabilität. Anders als im Seriengeschäft, ist eine Prognose der Zukunft aufgrund der höheren Volatilität des Auftragsgeschehens deutlich schwieriger und erschwert eine verlässliche Planung erheblich. Das klassische Instrumentarium der Vertriebsplanung stößt schnell an Grenzen: Mit welchen Produkten oder Leistungen soll hier welcher Umsatz bei welchem Kunden erzielt werden? Meist führen die Antworten zu keinem tragfähigen Planungsinput. Der Vertriebsverantwortliche kennt im Extremfall weder seinen künftigen Kunden, noch weiß er, welche Leistung gefragt ist und welche Umsatzerwartungen sich daraus für das Unternehmen ableiten lassen. Wie also planen?

Eine auf Erfolgs- oder Performancetreiber ausgerichtete Planung bietet die Möglichkeit, einerseits den Besonderheiten des Projektgeschäfts Rechnung zu tragen, andererseits eine plausib-

le Planung darzustellen. Doch worauf kommt es bei diesem Konzept an, welche Erfolgstreiber sind relevant, wie ist bei der Planung vorzugehen und welche Aussagekraft bietet eine treiberbasierte Planung für das Projektgeschäft?

## Unterschiedliche Projektmerkmale beeinflussen die Planungserfordernisse

Projekt ist nicht gleich Projekt. Die Vorgehensweisen bei der Steuerung und insbesondere der Planung im Projektgeschäft sind abhängig von den Gegebenheiten des jeweiligen Projektes. Wichtige Unterscheidungsmerkmale sind dabei einerseits die Größe eines Projektes, gemessen z. B. am Auftragswert in Euro, andererseits die Laufzeit des Projektes, vor allem im Hinblick auf die Überschreitung des Geschäftsjahresendes (vgl. [Abbildung 1](#)).

In der Praxis zeigt sich, dass kleinvolumige Projekte und kurz laufende Projekte einen meist engen Bezug haben, während Großprojekte in der Regel längere Laufzeiten aufweisen. Was unter kurz oder lang sowie klein und groß zu verstehen ist, kann dabei von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein. Für die Überlegungen zur Ausgestaltung der Planung genügt die Fokussierung auf beide Projekttypen, um die spezifischen Herausforderungen und Instrumente darzustellen.

## Die größte Herausforderung im Projektgeschäft – die Umsatz- und Leistungsplanung

Wird in einem Unternehmen mit Projektgeschäft der Vertrieb aufgefordert, eine Planung des Umsatzes bzw. der Leistung abzugeben, so ist oft der Satz zu hören: „Woher soll ich heute wissen, welche Projekte wir nächstes Jahr akquirieren werden?“ Diese Aussage charakterisiert eine wesentliche Herausforderung der Planung. Von welcher Umsatz- und Leistungserwartung ist realistisch für die Planungsperiode auszugehen? Ein Blick auf den Treiberbaum zeigt, welche Parameter diese Größen beeinflussen können und folglich in eine Planung einfließen müssen (vgl. [Abbildung 2](#)).

Auftragsbestand und erwarteter Auftragseingang sind wesentliche Planungsgrößen. Als gute Planungsgrundlage kann dabei zweifelsohne der Auftragsbestand herangezogen werden. Vor allem, wenn es sich um lang laufende Großaufträge handelt, die über mehrere Jahre hinweg realisiert werden. Rahmenaufträge bilden ebenfalls eine tragfähige Grundlage, sind jedoch im Hinblick auf die tatsächlich damit einhergehenden Abrufe der Kunden mit grundsätzlichen Unsicherheiten behaftet. Deutlich anders sieht es im Falle des erwarteten Auftragseingangs und der daraus abzuleitenden Umsatz- und Leistungsplanung aus. Hier sind die Planungsunsicherheiten deutlich

# IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

Nutzen Sie als Geschäftsführer, Top-Manager oder Controller einfach bedienbare, hochflexible und kosteneffiziente Business Lösungen!

Wir bieten Ihnen eine ganzheitliche, modular aufgebaute Softwareplattform für **Analyse, Reporting, Planung und Konsolidierung**.



BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



**elKom**  
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH  
Karlstraße 13  
78532 Tuttlingen

Tel. +49(0)7461 / 9 66 11-0  
[www.elkomsolutions.de](http://www.elkomsolutions.de)

	Kleinvolumige Projekte	Großvolumige Projekte
Kurz laufende Projekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meist große Anzahl von zu planenden und zu steuernden Projekten</li> <li>Schlussrechnung innerhalb des Geschäftsjahres möglich</li> <li>Plan-Ist-Vergleiche konzentrieren sich auf eine Periode</li> <li>Keine ausgeprägte projektspezifische Ablauf- und Strukturorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe Anzahl von Projekten (eher ein Ausnahmetypus)</li> <li>Schlussrechnung innerhalb des Geschäftsjahres möglich</li> <li>Plan-Ist-Vergleiche konzentrieren sich auf eine Periode</li> <li>Strukturierte Projektorganisation als Grundlage</li> </ul>
Lang laufende Projekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektlaufzeit oft über das Geschäftsjahresende hinweg und damit Schlussrechnung erst in den Folgeperioden möglich</li> <li>Planung und Plan-Ist-Vergleiche erstrecken sich über mehrere Perioden</li> <li>Entstehen von Abgrenzungserfordernissen und ggf. Erfordernissen der verlustfreien Bewertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektlaufzeit oft über mehrere Geschäftsjahre hinweg</li> <li>Nachträge gewinnen u.a. auch aufgrund der langen Laufzeiten an Bedeutung</li> <li>Laufzeiten erfordern Abgrenzungen und verlustfreie Bewertung in der Planung</li> <li>Ausgeprägte Projektorganisation u.a. auch mit explizit kaufmännisch Verantwortlichen</li> </ul>

Abb. 1: Merkmale und Unterscheidungskriterien für Projekte

größer einzuschätzen. Ursächlich ist es der „stoßweise“ Charakter bei den meisten Projekten, der einen kontinuierlichen Zufluss an Umsatz wie im Seriengeschäft nicht zulässt.

Die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen die dahinter stehenden effektiven Erfolgstreiber zu wenig in ihre Planungen einbeziehen. Der Auftragseingang ist stets ein Resultat aus den platzierten Angeboten und den realisierten Erfolgsquoten. In einer Vielzahl von projektbasierten Unternehmen wird der Planung und Verfolgung dieser Größen zu wenig Beachtung geschenkt. Die Kombination aus Angebotsvolumen und Erfolgsquote – zugegeben abgeleitet aus der Vergangenheit – lässt jedoch erste Rückschlüsse zu, in welchem Umfang mit einem Auftragseingang zu rechnen ist. Gerade wenn es sich um kleinere Projektvolumina handelt, die aufgrund ihrer Vielzahl nicht einzeln planbar sind, ist diese Vorgehensweise eine tragfähige Basis der Planung.

**Die Nutzung dieser Erfolgstreiber setzt allerdings voraus, dass eine systematische und strukturierte Angebotserfassung und Angebotsverfolgung erfolgt.** Viele Unternehmen weisen in diesen Bereichen erhebliche Defizite auf: Angebote werden nicht ausreichend verfolgt und angepasst, was beispielsweise bei Angebotsüberarbeitungen zu

Doppelerfassungen führt. Angebotsvolumina werden dann zu hoch ausgewiesen und Erfolgsquoten falsch berechnet. Werden diese Daten der Planung zugrunde gelegt, dann führt dies im Ergebnis auch zu falschen Umsatz- und Leistungserwartungen. Ein strukturiertes Vertriebs- und Angebotscontrolling ist somit eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung für eine systematische Planung des Projektgeschäftes.

### Die Erfolgstreiber in der Gesamtbetrachtung

Neben Umsatz und Leistung, die sich in den Aufträgen und Auftragswerten niederschlagen, sind im Rahmen der Planung eine Reihe weiterer Performancetreiber relevant. Diese beeinflussen unmittelbar das EBIT des Unternehmens und damit die Gesamtperformance und Rendite (vgl. Abbildung 3).

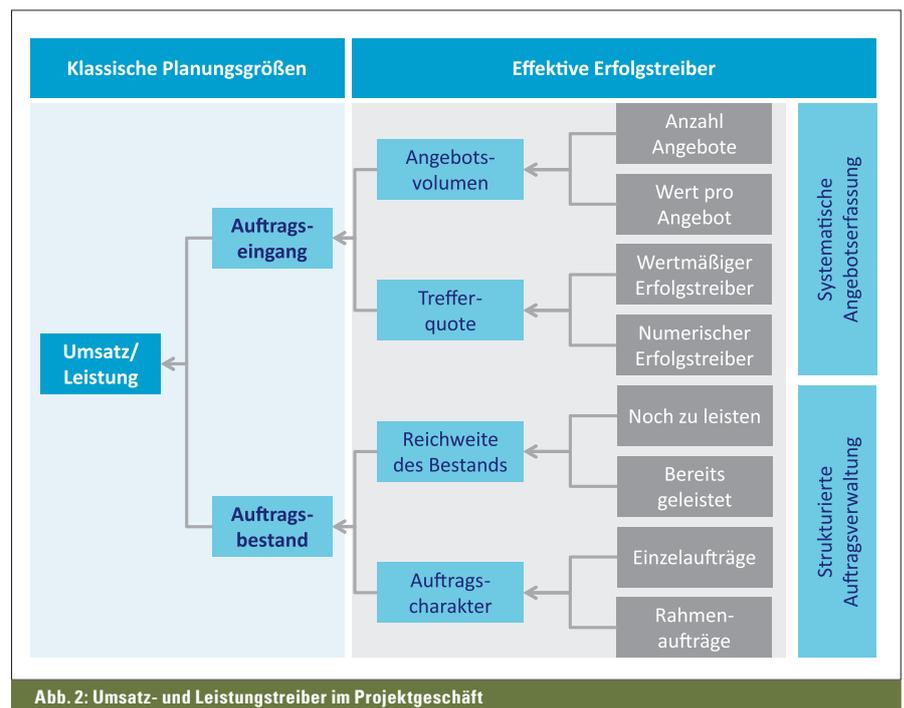


Abb. 2: Umsatz- und Leistungstreiber im Projektgeschäft

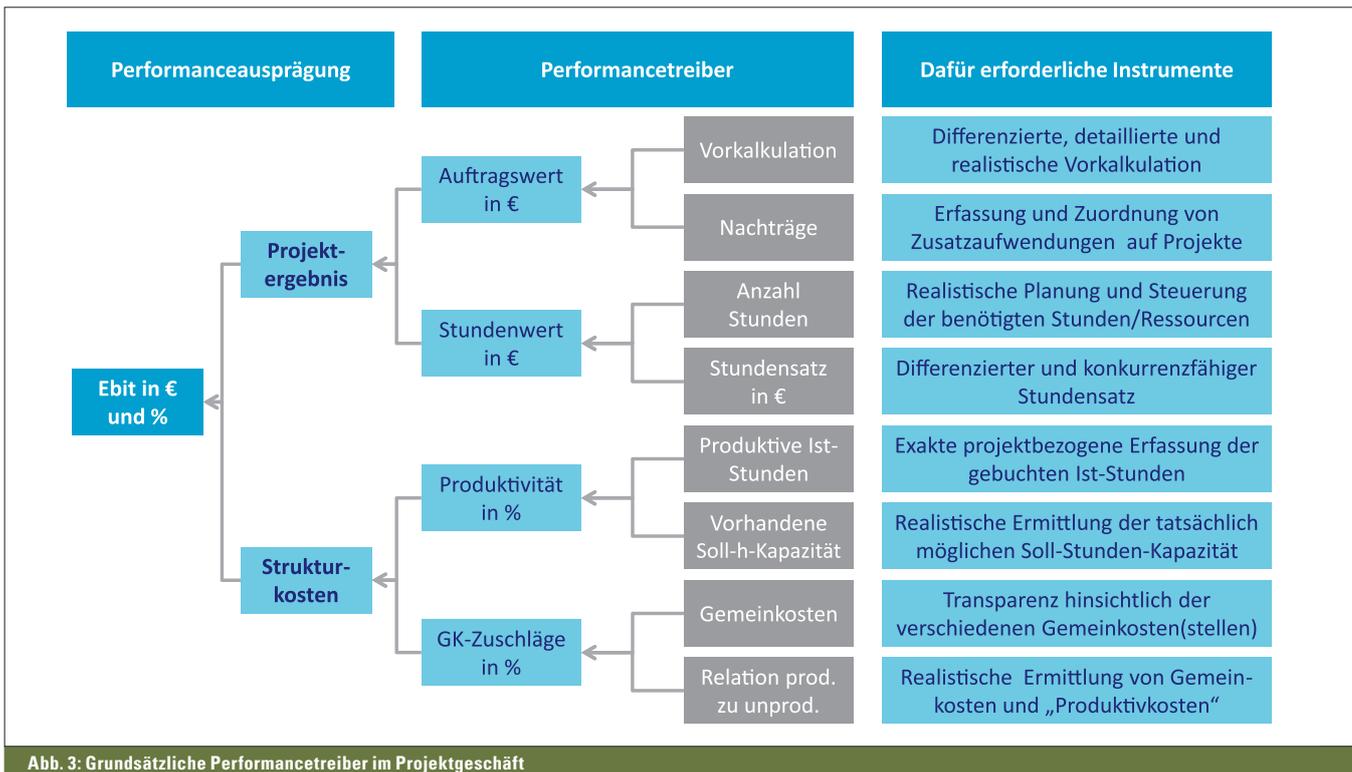


Abb. 3: Grundsätzliche Performancetreiber im Projektgeschäft

Das EBIT des Unternehmens resultiert einerseits aus den Projektergebnissen der einzelnen Projekte, andererseits aus der Deckung vorhandener Struktur- und Gemeinkosten. Diese Planungsgrößen werden durch die entsprechend dahinter stehenden Erfolgstreiber beeinflusst und sind somit wesentliche Parameter. Der Auftragswert (Umsatz und/oder Leistung), der Wert der anzusetzenden Stunden, die Produktivität und die Höhe der Gemeinkostenzuschläge beeinflussen maßgeblich die Höhe des EBIT, sind aber selbst wiederum Resultanten aus vorgelagerten Performancetreibern.

### Zerlegung der Treiber in ihre Bestandteile

Dies wird deutlich, wenn man die Treiber weiter in ihre Bestandteile „zerlegt“. Das Ergebnis sind unterschiedlich gut plan- und prognostizierbare Einflussfaktoren für das Unternehmensergebnis. So sind beispielsweise Werte aus der Vorkalkulation als Planungsinput für die Umsatz- und Leistungsplanung problemlos nutzbar. Sie bilden allerdings, vor allem bei Unternehmen mit einem Portfolio an lang laufenden Projekten, nur einen Teil der notwendigen Planungsgrößen ab. So werden Nachträge selten in die Planung einbezogen, obwohl sie wesentlich zum Umsatz und Ergebnis des Unternehmens beitragen (können). Mangels geeigneter Instru-

mente, aber auch aufgrund eines zu gering ausgeprägten Bewusstseins, welchen Ergebnistreiber Nachträge darstellen, ist deren Einfluss auf das Ergebnis bereits im Ist wenig transparent. Noch geringer ist ihre Transparenz im Plan. Schon die Initiierung und Erfassung von Nachträgen ist eher zufallsbedingt als systematisch veranlasst. Bei der Planung dieser Umsatz- und Ergebniskomponente stehen die erforderlichen Instrumente noch weniger im Fokus. Gerade bei lang laufenden Großprojekten bestimmter Branchen ist jedoch die Planung dieser Ergebnisgröße von erheblicher Bedeutung für das Unternehmensergebnis.

### Auslastung als wesentlicher Ergebnistreiber

Eine hohe Produktivität oder Auslastung personeller Ressourcen stellt einen weiteren wesentlichen Ergebnistreiber und damit einen hoch relevanten Planungsinput dar. Eine realitätsnahe Planung der auf Projekte zu buchenden Stunden – die vom Kunden tatsächlich auch bezahlt werden oder von der Projektkalkulation gedeckt sind – muss wesentlicher Inhalt der Planung sein. Dabei stehen die Planenden oft vor der Herausforderung, dass die Stunden zwar dem Projekt zugeordnet werden, diese aber bei problematischen Projekten in unbezahlte Nacharbeiten fließen und für zusätzliche Wertschöp-

fung des Unternehmens nicht mehr zur Verfügung stehen. Für die Planung dieses Ergebnistreibers ist es daher wichtig, die tatsächlich mögliche Wertschöpfung und nicht nur die reine Stundenbetrachtung bei der Planung zu berücksichtigen. Dies wird nur möglich sein, wenn zu Beginn der Planungsphase eine realitätsnahe Bewertung der Ressourcenbindung für Problemprojekte erfolgt.

### Ausgewogene Relation von Projektressourcen und Gemeinkostenbereich

Neben der Auslastung direkt für das Projekt arbeitender Mitarbeiter ist die Relation zwischen Produktiv- und Gemeinkostenmitarbeitern des Unternehmens ein weiterer wichtiger und damit zu planender Ergebnistreiber. Gerade bei Unternehmen in Wachstumsphasen, die beispielsweise durch großvolumige Aufträge einen Größensprung vollziehen, kommt die Beachtung dieses Performancetreibers oft zu kurz. Eine zielgerichtete Planung erfordert daher nicht nur die Überprüfung und Korrektur der Stundensätze, sondern auch die Herstellung einer ausgewogenen Relation von direkten Projektressourcen und Mitarbeitern im Gemeinkostenbereich. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Gemeinkostenzuschläge auch zu wettbewerbsfähigen Stundensätzen führen.



### tigt und notwendig, kollidieren jedoch ggf. bei der Durchführung der Planung.

Um die Reibungspunkte zu minimieren, ist es notwendig, ein Planungskonzept bei den Instrumenten und Prozessen so aufzubauen, dass es beiden Gegebenheiten gerecht wird und als integriertes Konzept die Planung unterstützt. Daraus resultiert die Notwendigkeit, nicht nur treiberbasierte Planungsparameter abzubilden, sondern auch die Ist-Größen entsprechend dieser Systematik zu erfassen. Denn jede geplante Größe sollte auch im Rahmen eines Plan-Ist Vergleichs abbildbar und messbar sein. Dies erfordert ein Controlling-Instrumentarium, in dem sich die dargestellten Treiber widerspiegeln.

Bei der Verknüpfung von Projektsicht und Unternehmenssicht ergibt sich als weiterer Aspekt die Betrachtung von effektiven Plan- und Ist-Kosten einerseits und Standardkosten andererseits. Vor allem die Projektsteuerung basiert in der Regel auf Standardkosten. So fußen die Stundensätze für die Projektabrechnung nicht auf individuellen Plan- und Ist-Kosten der einzelnen Projektmitarbeiter, sondern auf normierten Sätzen beispielsweise für Qualifikationsprofile oder Ressourcengruppen. Dies erfordert es, Überleitungen zwischen den verschiedenen Ausprägungen des Instrumentariums herzustellen. **So entsteht ein umfassendes Instrumentenportfolio**, das einerseits die relevanten Treiber abbildet, andererseits für unterschiedliche Steuerungszwecke nutzbar ist und Unternehmenssteuerung und Projektsteuerung integral verknüpft (vgl. Abbildung 4).

### Zusammenfassung

Eine Unternehmensplanung im Projektgeschäft unterscheidet sich deutlich von Pla-

nungsprozessen, wie sie im Seriengeschäft praktiziert werden. Verlässliche Aussagen und eine plausible Planung verlangen das Eingehen auf die besonderen Spezifika des Projektgeschäftes. Vor allem der Leistungs- und Umsatzplanung ist dabei wegen der Volatilität des Geschäftes besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Eine stringente Abfolge von Absatz-, Erlös- und Kostenplanung ist aufgrund der Schwankungen im Auftragseingang nicht oder nur sehr schwer darstellbar. Hinzu kommt, dass sich Projektgröße und Projektlaufzeitzeit erheblich auf die Planung und den Planungsprozess auswirken. Eine realitätsnahe Planung sollte vor diesem Hintergrund vor allem auf den Erfolgstreibern des Projektgeschäftes aufbauen.

Das EBIT als wesentliches Planungsziel des Gesamtunternehmens wird im Projektgeschäft einerseits durch einzelne Projektergebnisse, andererseits durch Gemeinkostenstrukturen und deren Deckung durch die Projekte beeinflusst. Die Planung der dahinter stehenden Performancetreiber in Form von Auftragswerten, zu erwartenden Nachtragsvolumina, Stundensätzen, Relation der projektbezogenen und projektunabhängig arbeitenden Mitarbeitern, Produktivität und Auslastung oder Höhe der Gemeinkostenzuschläge bildet dabei den wesentlichen Input. Dabei gilt es auch, die meist auf effektiven Plan- und Ist-Kosten basierende Gesamtsicht des Unternehmens mit der auf normalisierten Standardkosten aufbauenden Projektsicht zu verbinden. Grundvoraussetzung für eine effiziente und im Ergebnis plausible Planung im Projektgeschäft ist ein Instrumentarium, das sich auf die relevanten Performancetreiber des Unternehmens und des Projektgeschäftes konzentriert und sowohl Plan- als auch Ist-Daten als Grundlage des späteren Plan-Ist-Vergleichs abbildet. ■

### Autor



#### ■ Dipl.-Kfm. Dr. Günter Lubos

ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner, München. Er verantwortet das Competence Center Controlling & Gewinnmanagement.

E-Mail: [lubos@wieselhuber.de](mailto:lubos@wieselhuber.de)

Tel.: 089 / 28623-112

Alles wird leicht.



## DAS VOLLE PROGRAMM FÜR IHREN ERFOLG.

Aktuelle Weiterbildung für  
Ihren Erfolg in den Bereichen  
Rechnungswesen, Steuern und  
Finanzen & Controlling



Das neue  
Programm  
jetzt  
anfordern!

Tel.: 0761 898-4477  
[www.haufe-akademie.de/finance](http://www.haufe-akademie.de/finance)

- ✓ Seminare und Trainings
- ✓ e-Learnings
- ✓ Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- ✓ Tagungen und Kongresse
- ✓ Unternehmenslösungen
- ✓ Consulting