

# Die optimale Unternehmensgröße

am Beispiel Baunebengewerbe



Rüdiger Hildebrandt

*„Ich habe die 70-Stundenwoche und manchmal auch noch mehr. Freizeit ist für mich ein Fremdwort. Und wenn ich dann sehe, was zum Schluss übrig bleibt, dann ist das mehr wie frustrierend“.* Wer hat ihn noch nicht gehört, diesen Satz aus Unternehmermund. Dabei ist er fleißig, leistet qualitativ gute Arbeit, ist zuverlässig, seine Kunden sind mit ihm zufrieden und sein Ruf am Markt ist auch gut. Aber irgendetwas stimmt nicht. Ist es vielleicht die **Unternehmensgröße?**

Viele Unternehmen sind mehr oder weniger zufällig in ihre heutige Größe gewachsen. Nur wenige sind in eine vorab vorgegebene, geplante Unternehmensgröße und -struktur, also strategisch gewachsen. Wo aber liegt die richtige Unternehmensgröße? Wie groß muss ein Unternehmen mindestens sein, damit es wirtschaftlich

und organisatorisch rund läuft und der Chef eine halbwegs vernünftige Lebensqualität hat?

Gehen wir die Sache einmal pragmatisch an. Der quantitative und vor allem qualitative Anspruch, den Gesellschaft, Bürokratie, Markt und das Unternehmen selber an die Leitung so eines Unternehmens stellen ist gewaltig und heute mit einem Kopf alleine nicht mehr zu bewältigen. Von der Menge und dem Anspruch her sind für diese Arbeiten locker mindestens zweieinhalb Köpfe erforderlich. Wenn diese Aufgaben dann vernünftig verteilt werden und die Mitarbeiter ausreichend qualifiziert sind, kann jeder einen guten Job machen.

- Der zweite Meister, oder Meisterin, mit oder ohne Meistertitel, der den Chef in allem entlastet, was weitgehend mit einer gewissen Routine zu erledigen ist: Angebotswesen, Ausschreibungen, Vorkalkulationen, Arbeitsvorbereitung, Materialdisposition, Baustelleneinrichtung und -betreuung, Aufmaße, Rechnungslegung, etc.
- Eine kaufmännische Halbtagskraft, keine Bürohilfe, die das eigentliche Büro selbständig und qualifiziert managen kann. Einschließlich Finanzbuchhaltung, Lohn- und Gehaltsabrechnung und der Nachkalkulation.
- Der Chef, zuständig für alles, was aus der Routine herausfällt. Entscheidungen in Ruhe

# Die optimale Unternehmensgröße

am Beispiel Baunebengewerbe

treffen. Die Kontrolle, Draußen und Drinnen, mit der notwendigen Sorgfalt durchführen. Wichtige Verhandlungen mit der notwendigen Ruhe führen. Ein Chef, der in einer schwierigen Verhandlung auf heißen Kohlen sitzt, weil er weiß, dass an einer anderen Stelle gerade etwas anbrennt, hat die Verhandlungen, die er gerade führt eigentlich schon verloren.

Für jeden Kopf in diesem Over-Head, auch als nichtproduktiver Bereich bezeichnet, werden im produktiven Bereich fünf Mitarbeiter benötigt. Azubis werden hier nicht mitgerechnet und bleiben außen vor, auch bei den weiteren Betrachtungen. Rechnerisch sind das 12,5 Produktive. Zusammen mit dem Over-Head also 15 ohne und 18 bis 20 Köpfe mit den Azubis. In der Praxis bedeutet 12,5 konkret: nicht deutlich weniger wie zwölf und auch nicht deutlich mehr wie 13.

Gleichermaßen wichtig ist die Betrachtung nach Stunden und Deckungsbeitrag<sup>1</sup>. Bei einer Regelarbeitszeit von 40 Stunden pro Woche ergibt das 22.000 Stunden pro Jahr. Das sind zuerst einmal Anwesenheitsstunden, noch keine Produktivstunden. Werden diese zu 100% produktiv gemacht, d.h. sie erscheinen alle auf Rechnungen und werden auch bezahlt, dann ergibt sich bei einem DB-II/Std. (Deckungsbeitrag-II/Std.) von 15,- Euro ein Jahres-DB-II von 330.000,- Euro. Für ein Unternehmen dieser Art und Größe in der derzeitigen Markt-

situation ist ein DB-II von 300.000,- Euro bei 20.000 Produktivstunden ein ordentlicher Wert.

Eine der wichtigsten Aufgaben des Over-Head ist es dafür Sorge zu tragen, dass alle Stunden produktiv, d.h. auf Aufträge gebucht und auch bezahlt werden. Wenn 10% der Stunden „versickern“, d.h. nicht produktiv werden bedeutet das eine Verminderung des DB-II um ca. 75.000,- bis 80.000,- Euro. Es fehlt nicht nur der DB-II, der mit diesen Stunden erwirtschaftet werden soll, sondern diese Stunden müssen auch noch aus dem verbleibenden DB-II bezahlt werden.

Der DB-II wird benötigt, bzw. dient

- zur Deckung der fixen Sachkosten,
- zur Deckung der fixen Personalkosten (Over-Head), einschließlich eines adäquaten Unternehmereinkommens, bzw. Geschäftsführergehaltes,
- zur Erhöhung der Eigenkapitalquote, in dem der Kontokorrentkredit Schritt für Schritt bis auf den Status „nicht in Anspruch genommen“ zurückgeführt wird,
- zur Eigenfinanzierung von Re- und Neuinvestitionen. Statt geleast wird bar bezahlt. Das Unternehmen setzt auf diese Weise Speck an.

Unternehmen, die in konjunkturell schwierigen Zeiten keine Ausgaben für Zinsen, Tilgungen und Leasingraten aufbringen müssen, haben einen überlebensentscheidenden

# Die optimale Unternehmensgröße

am Beispiel Baunebengewerbe

Vorteil gegenüber den Wettbewerbern, die in diesem Bereich schlechter aufgestellt sind.

Die vorgenannte Unternehmensgröße und -struktur kann als die

## **1. optimale Unternehmensgröße**

bezeichnet werden. Sicher wird es in der Praxis Abweichungen geben. Aber sie werden nicht groß sein und müssen immer begründbar bleiben.

Wird dieses Unternehmen in kleinen Schritten verkleinert, in dem produktive Mitarbeiter abgebaut werden, so werden auf den ersten Blick Personalkosten gespart. Auf den zweiten Blick sollte einem aber sehr schnell klar werden, dass die produktiven Mitarbeiter nicht vom Unternehmen, also aus dem DB-II, sondern vom Auftrag selber bezahlt werden. Sie kosten nicht, sie verdienen fürs Unternehmen. Je produktiver Mitarbeiter, der auf diese Weise „eingespart“ wird, sinkt der DB-II relativ proportional um etwas über 25.000,- Euro.

Die fixen Kosten, Sach- und Personalkosten, hingegen bleiben i.d.R. erst einmal in voller Höhe weiter bestehen. Das ist so eine der wesentlichen Eigenschaften fixer Kosten. Soweit Einsparungen bei den fixen Kosten überhaupt möglich sind, sinken sie auf jeden Fall nur unterproportional. Sehr schnell ist der Punkt erreicht, bei dem es im Unternehmen finanziell eng wird.

Wächst das Unternehmen hingegen weiter, Mitarbeiter für Mitarbeiter, so bewegt es sich erst einmal Schritt für Schritt von einer optimalen Unter-

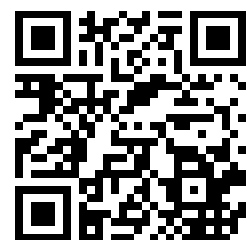
nehmensgröße und -struktur weg, auch wenn der Gesamt-DB-II erst mal weiter steigt. Die nächste optimale Unternehmensgröße liegt in etwa bei 30 Köpfen, ohne Azubis. Erst an dieser Stelle lässt sich wieder ein in sich schlüssig strukturierter Over-Head bilden, der die Synergien eines entsprechend vergrößerten produktiven Bereiches voll ausschöpfen kann.

Nach Ansicht von Branchenexperten werden in näherer Zukunft viele Handwerksunternehmen vom Markt verschwinden. Ein wesentlicher Grund hierfür ist: die Unternehmen, die sich in Punkto optimale Unternehmensgröße besser aufstellen, benötigen zusätzliche Marktanteile. Der Markt wächst aber nicht, bzw. nicht nennenswert. Sie holen sich die Marktanteile, die sie brauchen bei schwach aufgestellten Wettbewerbern. Der klassische Verdrängungswettbewerb. Hier: der Schnelle frisst den Langsamen.

*Rüdiger Hildebrandt*

<sup>1</sup>Berechnung des Deckungsbeitrages im Bauhandwerk:

Umsatzerlös  
./. absolut variable Kosten  
(Materialeinsatz zum EK)  
= DB-I (Deckungsbeitrag-I)  
./. bedingt variable Kosten  
(Fertigungslöhne)  
= DB-II (Deckungsbeitrag-II)



# Die optimale Unternehmensgröße

am Beispiel Baunebengewerbe

Rüdiger Hildebrandt ist Diplom-Betriebswirt und berät und betreut seit Anfang der 1990er Jahre auf freiberuflicher Basis kleine und mittlere mittelständische Unternehmen mit dem Schwerpunkt:

*Liquidität, Rentabilität, Unternehmensführung und Vertrieb.*

Es handelt sich hierbei um keine eigenständigen Schwerpunkte, sondern um Facetten einer ganzheitlichen Methode. In die Unternehmen wird Rüdiger Hildebrandt sehr oft gerufen, weil es große Probleme mit der **Liquidität** gibt. Die Situation bewegt sich dort in der Regel zwischen besorgniserregend und dramatisch. Die Existenz der Unternehmen ist teilweise akut gefährdet. Die Ursache hierfür liegt meistens aber nicht in einer falschen Unternehmensfinanzierung, sondern an einer mangelhaften **Rentabilität** des Unternehmens als Ganzem. Weiteres Kostensparen ist nicht angesagt und auch nicht mehr möglich, da das in der Regel schon weitgehend ausgeschöpft ist. Es muss die Leistung, also der Umsatz, **ohne** dass die fixen Kosten steigen dürfen, drastisch erhöht werden. Diese Mehrleistung muss dann – weil die Märkte ja auch enger geworden sind – mit aggressiven **Vertriebsmethoden** verkauft werden. Ein Unternehmen, das an die Kapazitätsgrenze geführt wird und ständig dort arbeitet, muss straff und taff geführt werden. Die Anforderungen an die **Unternehmensführung** sind enorm.

Ein **ganzheitlicher Lösungsansatz** war bzw. ist deshalb gefragt. Die daraus entwickelte und immer weiter verfeinerte Anwendungsmethode liegt jetzt in Form eines Praxis-Handbuchs mit folgendem Titel vor:

Die Deckungsbeitragsrechnung  
als Instrument der  
strategischen Unternehmensführung  
eine praxisorientierten Arbeitanleitung  
für mittelständige  
Bauhandwerks- und Bauunternehmer

Es wendet sich in erster Linie an **Nicht-Betriebswirtschaftler** und **Nicht-Akademiker** – also an **Praktiker** – und ist dementsprechend leicht verständlich geschrieben. Dazu gehören Excel-Anwendungen, um die beschriebenen Kalkulationen, die Basiszahlenermittlung, die Unternehmensplanungen und das Controlling, etc. komfortabel über den PC durchführen zu können. Oder sie dienen als Vorlage für eigene komplexe Anwendungen.

ISBN 3-00-018421-X  
Verlag Rüdiger Hildebrandt  
[www.RH-MUC.com](http://www.RH-MUC.com)  
[Mail@RH-MUC.com](mailto:Mail@RH-MUC.com)

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um Auszüge aus diesem Praxishandbuch. Erschienen ist dieser Beitrag in diversen Fachzeitschriften, insbesondere für das Bauhaupt- und Baunebengewerbe.