



Unpopuläre Maßnahmen managen: Personalabbau – Wer macht's?

In Krisenfällen ist ein Reduzieren des Personals meist unvermeidbar, um strukturelle Probleme zu überwinden. Eine unangenehme Aufgabe mit vielen Hürden – von externen Spezialisten durchgeführt, lassen sich Nerven, Zeit und Geld sparen sowie negative interne und externe Effekte in Zaum halten.

Text: Andreas Lau

Bei der Restrukturierung von Krisenunternehmen spielt das Senken der Personalkosten in Form von Mitarbeiterreduzierungen eine zentrale Rolle. Diese existenziellen Maßnahmen lassen sich nicht ohne intensive Auseinandersetzungen durchführen – jeder Fehler in diesem Umfeld ist teuer. Die Verantwortlichen dürfen die emotionale Nähe von Führungskräften zu den eigenen Mitarbeitern nicht unterschätzen, da diese die Prozesse verlangsamt und rational verschleiert. Die Freisetzungskosten lassen sich nur bei Berücksichtigung der relevanten Normen und emotionalen Faktoren sowie einer straffen Zeitplanung des Prozesses beherrschen.

Überdimensionierte Personalstärke

Ein Großhändler von Textilien und Non-Food-Artikeln, der flächendeckend im Einzelhandel vermarktete, kämpfte angesichts nicht mehr marktgerechter

Vertriebsstrukturen mit sinkenden Umsätzen und Erträgen. Nach zwei Jahren lag die Umsatzeinbuße bei 22 %. Die Verwaltungs-, Struktur- und Logistikkosten verblieben mit sechs Logistikstandorten und knapp 400 Vollzeitmitarbeitern konstant, Warenbestände erhöhten sich sogar. Die Überdimensionierung ließ das vormals komfortable Eigenkapital verlustbedingt abschmelzen und bedrohte die Existenz des Unternehmens.

Ein in Zusammenarbeit mit HANSE Consulting erstelltes Restrukturierungskonzept identifizierte eine Vielzahl von Maßnahmen zur Leistungssteigerung in Vertrieb, Marketing, Werbung, Einkauf, Wareneingang, Lagerhaltung, Kommissionierung, Warenausgang und Verwaltung. Als zentrale Elemente kristallisierten sich das Reduzieren auf nur noch zwei Logistikstandorte und das Outsourcen der Transportleistungen heraus. Das erforderte bei den Funktionen Lager, Kommissionierung und Transport

einen erheblichen Personalabbau. Effektivitätssteigerungen führten im Außendienst und in der Verwaltung zu weiteren Personaleinsparungen.

Teuren Fehlern vorbeugen

Personalanpassungen im Allgemeinen und insbesondere in einer Größenordnung von mehr als 35 % – wie im Fall des Großhandelsunternehmens – bergen eine Vielzahl von Risiken mit hohen Kosten:

- Fristversäumnisse ziehen verlängerte Beschäftigungen nach sich.
- Eine fehlerhafte Sozialauswahl führt zur Unwirksamkeit von Kündigungen.
- Versäumnisse beim Einhalten von Vorschriften zur Mitbestimmung, zu Massenentlassungen oder der Fürsorgestelle können hohe Kosten oder gar ein Scheitern des Prozesses - zumindest im ersten Anlauf - bewirken.

Allein bei der Schließung eines Standortes hätten solche Fehler dem Großhändler erhebliche Kosten von über 800 TEUR beschert.



Diese Fehlerkosten konnten die Verantwortlichen mit Hilfe eines HANSE Interim Managers durch präzises Planen und Umsetzen des Personalabbaus vermeiden. Sie prüften dazu folgende Aspekte auf Notwendigkeit und Erledigung:

- Fundierte Begründung des Personalabbaus
- Prüfung der Vertragslage aller Mitarbeiter
- Zusammenstellung der Auswahlkriterien und Durchführung der Sozialauswahl
- Beachtung der Mitbestimmung, Unterrichtung und Anhörung des Betriebsrats, Verhandlung von Interessenausgleich und Sozialplan mit dem Betriebsrat
- Verhandlung eines Sanierungsstarifvertrages
- Anzeige von Massenentlassungen
- Einschalten der Fürsorgestellen bzw. Ämter für Arbeitsschutz
- Ausspruch von Änderungskündigungen und Kündigungen, Abschluss von Aufhebungsverträgen
- Transferkurzarbeit

Sensibles Thema in externen Händen?

Das Einschalten eines externen Spezialisten zur Vermeidung von Fehlern und zum Beschleunigen des Personalabbauprozesses zeichnete sich für das Großhandelsunternehmen aus und ist auch i. d. R. erfolgsentscheidend.

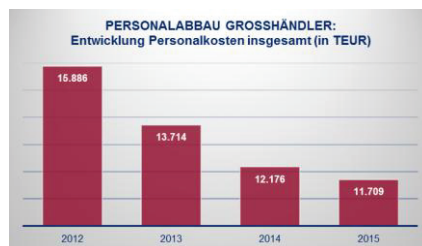
Gerade, weil Interim Manager extern sind, ist das sensible Thema Personalabbau in ihren Händen gut aufgehoben.

Durch ihren externen Standpunkt sowie das Fehlen von jahrelanger Unternehmenszugehörigkeit, blicken Interim Manager objektiver auf die Gesamtlage des Unternehmens als das vorhandene Management. Sie sprechen die unpopulären Maßnahmen aus und übernehmen somit – anstelle des Managements – die Rolle des „Buhmanns“.

Insbesondere in Krisensituationen ist das schnelle Treffen von Entscheidungen von höchster Wichtigkeit. Monatelange Unsicherheit über einen Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen trägt zur Demotivation, zum Anstieg der Fehltagelage und zur Reduzierung der Produktivität bei. Interim Manager sorgen dafür, Entscheidungen nicht hinauszuschieben. So erhalten alle Beteiligten das deutliche Signal, dass die Unternehmensführung die Krise ernst nimmt und das Ziel verfolgt, sie schnellstmöglich zu überwinden.

Wenn die Aufgabe eines Interim Managers über den Personalabbau hinausgeht, steht die Vertrauensbindung zu den Mitarbeitern zusätzlich im Vordergrund. Durch klares und offenes Kommunizieren, auch in Einzelgesprächen, erhält der externe Manager wichtige Informationen zu unternehmensinternen Aspekten, die ihm ansonsten verborgen bleiben. Oftmals sind Mitarbeiter eines Krisenunternehmens erleichtert, sich jemandem anzuvertrauen, um prekäre Themen anzusprechen.

Beim Großhändler konnte die Unternehmensführung mit Hilfe des Interim Managers die Mitarbeiterzahl um knapp 40 % ohne Fehlerkosten reduzieren und die Gesamtkosten per Saldo um zwei Millionen Euro senken.



Fazit

Durch eine strukturierte Herangehensweise an das Thema Personalabbau vermeiden Unternehmen hohe Fehlerkosten und sparen Zeit. Externe Experten bieten die Möglichkeit, ungeliebte Maßnahmen effizient umzusetzen ohne das interne Management „zu verbrennen“. So kann die Unternehmensführung unbelastet(er) weiter in der Firma agieren.

Andreas Lau ist seit 1998 im Unternehmen und seit 2002 Partner der HANSE Consulting Gruppe und Geschäftsführer der HANSE Interim Management GmbH (Assoziierter Provider der DDIM). Als CRO wie als Betreuer vieler Interim Manager-Projekte ist er routiniert. Ausgebildet ist Andreas Lau als Industriekaufmann, Diplomkaufmann sowie als MBA (USA).



Andreas Lau

HANSE Interim Management GmbH
 Fischertwiete 2 – Chilehaus A
 20095 Hamburg
 Tel.: +49 (0)40 - 32 32 60-0

➔ info@hanse-interimmanagement.de
 ➔ www.hanse-interimmanagement.de

HANSE Interim
TOP MANAGEMENT AUF ZEIT