

## Kosten sparen durch Personalabbau?

# Realistisch kalkulieren, Know-how-Verlust vermeiden

Personalabbau bedeutet stets Trennung von der wichtigsten Ressource und damit eine mögliche Gefährdung der langfristigen Entwicklung eines Unternehmens. Daneben ist Personalabbau mit erheblichen Risiken und direkten Zusatzkosten verbunden, die oft nicht berücksichtigt werden. Die erhofften Ertrags- und Produktivitätsziele im Zusammenhang mit Personalabbau konnten in der Vergangenheit häufig nicht erreicht werden. Allein deshalb sollten Entscheidungen äußerst sorgfältig auf ihre Folgen hin überprüft werden, argumentiert der

Autor. Zudem rät er, die zahlreichen Alternativen zu Entlassungen ernsthaft in Erwägung zu ziehen. Wenn Personalabbau schließlich unausweichlich ist, komme es auf ein verantwortliches Trennungsmanagement an, um negative Auswirkungen auf die verbleibende Belegschaft zu minimieren.



Prof. Dr. Martin Schütte ist ehemaliges Mitglied des Vorstands der HypoVereinsbank, davor war er 13 Jahre für Personal verantwortliches Vorstandsmitglied des Vorgängerinstituts HYPO-Bank. Er ist Gründungsvorstand des Human-Capital-Clubs e.V. in München und Honorarprofessor der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Personalabbau heißt immer auch Trennung von der wertvollsten Ressource, über die ein Unternehmen verfügt, und bedeutet damit prinzipiell eine Gefährdung der Entwicklungs- und Wachstumschancen eines Unternehmens. Über die erste Aussage herrscht Einigkeit; es gibt kaum einen Manager, der nicht bei jeder Gelegenheit betont, dass die Mitarbeiter das



Droht mit zunehmenden Entlassungen eine Radikalisierung nach französischem Vorbild? Dort hatten Arbeiter mit der Drohung, eine ganze Fabrik in die Luft zu sprengen, höhere Abfindungen erstritten.  
Foto: Konfrontation im Juli bei Paris.

Auch das ‚weiche‘ Ziel einer generellen Erhöhung des Kostenbewusstseins wird gelegentlich damit verbunden sein. Diesem erwarteten Nutzen stehen allerdings erhebliche Risiken und Kosten gegenüber.

## Risiken und Kosten

**Generelle Einschätzung der Risiken** Die mit flächendeckendem Personalabbau verbundenen Risiken müssen vom Management sehr ernst genommen werden. Eine empirische Studie der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (Fischer et al. 2005) ergab, dass Manager deutscher börsennotierter Unternehmen sowie Wirtschaftsprüfer, Investoren und Analysten im Personalabbau das größte Risiko im Personalbereich sehen. Wayne F. Cascio warnt vor dem Hintergrund einer Langzeitstudie zur Entwicklung der Unternehmen im Standard & Poor's 500: „Managers must be very cautious in implementing a strategy (employment downsizing), that can impose (such) traumatic costs on employees, both on those who leave as well on those who stay“ (Cascio 2003, 57). Eine Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation ergab, dass die angestrebten Kostensenkungsziele durch Personalabbau oft nicht erreicht werden (Fraunhofer Institut 2003, 8). All das legt nahe, vor der Entscheidung für Personalabbaumaßnahmen die damit verbundenen Kosten und Risiken sorgfältig abzuwägen.

**Austrittskosten** Bei Personalabbau fallen sofort Kosten für Abfindungen und Sozialpläne an. Als Mindestsatz für Abfindungen gilt in der Rechtsprechung der Arbeitsgerichte ein halbes Monatsgehalt pro Jahr der Beschäftigung, tatsächlich werden allerdings häufig wesentlich höhere Abfindungen gezahlt.<sup>1</sup> Als Faustregel gilt, dass die erhofften Einsparungen frühestens nach 18 Monaten eintreten. Dabei sind Kosten für Rechtsstreitigkeiten, die sich häufig nicht vermeiden lassen, noch nicht berücksichtigt.

In der Regel werden nur diese ‚harten‘ Kosten bei der Entscheidung über Personalabbaumaßnahmen kalkuliert und den erwarteten Einsparungen gegenübergestellt. Schon der erhebliche Aufwand für den Entscheidungsprozess selbst und vor allem die notwendige Kommunikation mit den Arbeitnehmervertretungen und den Mitarbeitern wird meist nicht berechnet. Dasselbe gilt für eine Reihe anderer Kosten, die mit Abbaumaßnahmen verbunden sind und häufig ebenfalls nicht erhoben und somit nicht berücksichtigt werden. Dabei geht es um „Posten, die ein

Schwieriger Start in den Beruf: Hochschulabsolvent Sean Christman aus Westmont, New Jersey, sucht mit Handouts einen Job.



Vielfaches dessen Kosten, was die Höhe einer Abfindung ausmacht“ (Andrzejewski / Hofmann 2002). Towers Perrin geht von Kosten in Höhe von 50 bis 150 Prozent des betreffenden Jahresgehalts aus (Towers Perrin 2007, 2).

**Fehlzeiten** Dass Motivation und Arbeitsmoral zumindest bei den unmittelbar betroffenen Mitarbeitern drastisch sinken, ist nicht verwunderlich. Betroffenheit und Unsicherheit heizen die Gerüchteküche an, was dazu führt, dass Mitarbeiter mit sich selbst beschäftigt sind. Alles zusammen beeinträchtigt den Arbeitseinsatz und kann zu regelrechter Lethargie und Apathie führen. Diese gefährliche Stimmung, gepaart mit Wut und Angst, greift häufig auf die übrige Belegschaft über und kann insgesamt zu einer erheblichen Leistungsminderung führen. Dies belegt auch eine Studie über die Auswirkungen der letzten Rezession (Fiebes et al. 2004). Sichtbar wird eine derartige Situation im Anstieg der Fehlzeiten. Nach der angekündigten Schließung des AEG-Werkes von Electrolux in Nürnberg stiegen die Fehlzeiten auf bis zu 30 Prozent (Ritzer 2006a).

**Vakanzen** Das Ausscheiden von entlassenen Mitarbeitern, Fehlzeiten und Leistungsminderung führen zu zusätzlichem Aufwand: Andere Mitarbeiter müssen Aufgaben mit entsprechender Zusatzbelastung übernehmen, zum Teil müssen sie dafür qualifiziert und geschult werden, die Laufzeiten von Projekten und Maßnahmen ver-

längern sich, und Aushilfen oder Zeitarbeiter werden eingestellt (vgl. Fraunhofer Institut 2003, 13). Bei Electrolux wurden 100 Leiharbeiter aufgrund des Abbaus von 400 regulären Mitarbeitern eingestellt.

**Eintrittskosten** Oft werden entgegen der Planung frühzeitig wieder Neueinstellungen nötig. So musste zum Beispiel die Daimler AG im Jahr 2006 noch während laufender Abbaumaßnahmen 1 000 Mitarbeiter neu einstellen, um die steigende Nachfrage in einem bestimmten Fertigungssegment befriedigen zu können (N. N. 2006a). Dann fallen entsprechende Eintrittskosten bei der Anwerbung, Einarbeitung und bei eventuellen Kündigungen nach der Probezeit an.

**Abwanderung von Leistungsträgern** Ein besonderes Risiko besteht darin, dass bei Personalabbaumaßnahmen gerade Leistungsträger von sich aus das Unternehmen verlassen, obwohl sie nicht unmittelbar betroffen sind. Das verschärft die nachfolgenden Risiken.



Über Abbaumaßnahmen bei der Allianz in den Jahren 2006 und 2007 berichtete die Presse mit der Überschrift: „Mit dem Sprinter zur Konkurrenz“ (Fromm 2007). Der damit verbundene Potenzialverlust ist der größte und wohl am häufigsten übersehene Kostenfaktor (Towers Perrin 2007, 2).

**Einnahmeausfälle** Bei größerem Personalabbau muss auch mit Einnahmeausfällen gerechnet werden. Das Ausscheiden von Mitarbeitern, die im Kundenkontakt stehen, stört die Kundenbeziehung, erfordert das Einarbeiten neuer Mitarbeiter und kann auch zum Verlust des Kunden und damit von Umsatz führen. Die Gefahr ist besonders groß, wenn zusätzlich Leistungsträger von sich aus das Unternehmen verlassen. Verstärkt wird die Gefahr, wenn die Mitarbeiter ihre Wut, Angst und Frustration an die Kunden weitergeben. Bei Electrolux sank der Marktanteil in Deutschland nach Schließung des Werkes Nürnberg in kurzer Zeit um 22 Prozent von 10,7 auf 8,3 Prozent (N. N. 2006b).

**Verlust von Wissen und Erfahrung** Mit jedem Mitarbeiter verlassen wertvolles Wissen und vor allem Erfahrung das Unternehmen. Beides muss von anderen neu erworben werden, was auch harte Kosten produzieren kann (z. B. durch das Beschäftigen externer Bera-

ter und interne Schulungsmaßnahmen). Schwer zu schätzen, aber nicht weniger bedeutsam ist das Zerreißen der informellen Netzwerke, die für den reibungslosen Ablauf des Geschehens in den Unternehmen so wichtig sind. Das bringt Sand in das Getriebe, erhöht allgemein die Transaktionskosten und kann sich zu einem ernsten Risiko ausweiten: „Non-selective downsizing has the potential to inflict considerable damage on the learning and memory capacity of organizations“ (Cascio 2003, 61). Analysten führen die aktuelle Krise von British Airways auch darauf zurück, dass die Gesellschaft durch die Abbaumaßnahmen der letzten Jahre ganze Abteilungen von hoch qualifizierten Mitarbeitern verloren habe, die sie jetzt dringend brauche (Flottau 2009).

**Gesundheitsrisiken** Die Risiken für die Gesundheit der Mitarbeiter und Führungskräfte durch anhaltenden Stress, der zu Burn-Out-Syndromen und Depression führen kann, ist erheblich. Dazu gibt es alarmierende Befunde. Eine Langzeitstudie des Finnish Institute of Occupational Health zeigt, dass das Risiko, an einer Herzerkrankung zu sterben, für Arbeitnehmer, die eine Massenentlassung hinter sich haben, in den nächsten siebeneinhalb Jahren doppelt

so hoch war wie in Firmen ohne Massenentlastungen, in den ersten vier Jahren sogar fünfmal höher (Laudenbach 2008, 82). Eine Langzeitstudie der Firma Shell stellte fest, dass die Mortalität bei Mitarbeitern, die mit 50 Jahren frühpensioniert wurden, nahezu doppelt so hoch war wie bei denen, die mit 65 Jahren oder später pensioniert wurden (Kopper 2006, 72).

**Imageverlust** Schwer zu quantifizieren, aber trotzdem zu berücksichtigen ist ein möglicher Imageverlust bei Kunden und in der Öffentlichkeit sowie als Arbeitgeber bei Mitarbeitern und vor allem bei potenziellen Bewerbern. Beides kann das Unternehmen langfristig nachhaltig schädigen.

### Trennungsmanagement

Ob und in welchem Ausmaß diese Risiken zu realen Problemen werden, hängt zu einem ganz wesentlichen Teil davon ab, wie der notwendige Personalabbau vollzogen wird. Ein schlechtes Trennungsmanagement hat verheerende Wirkung auf die Motivation und Identifikation der gesamten Belegschaft, auch auf diejenigen, die nicht unmittelbar davon betroffen sind (Guthridge et al. 2009, 63). Mitarbeiter und Führungskräfte beobachten sehr genau, wie das



**Wir stehen für Qualität und Effizienz im Beschäftigntentransfer BVTB.**

**Bundesverband der Träger im Beschäftigntentransfer e. V.** | Geschäftsstelle | Industriestraße / Geb. 0196 | 50354 Hürth  
Tel.: +49 22 33 48-6599 | Fax: +49 22 33 48-94 6599

Unternehmen mit diesen einschneidenden Maßnahmen und den davon betroffenen Mitarbeitern umgeht. Entscheidend sind eine offene und ehrliche Kommunikation und vor allem ein fairer Umgang mit den Betroffenen.

Beim Umgang mit Trennungen werden häufig katastrophale Fehler gemacht. Folgende Grundsätze sollten beachtet werden:

- **Das Trennungsgespräch ist Chefsache.** Wenn es eine Situation gibt, in der die Führungskraft persönlich gefordert ist und Verantwortung übernehmen muss, dann ist es der Moment der Trennung. Leider drücken sich viele Führungskräfte aus Feigheit oder Unsicherheit darum, lassen sich verleugnen, schieben das Gespräch an die Personalabteilung oder, noch schlimmer, an eingeschaltete Berater ab. Hier muss die Personalabteilung dafür sorgen, dass die Führungskräfte in die Pflicht genommen werden.

Völlig indiskutabel ist es, Abbaumaßnahmen über das Intranet ‚abzuwickeln‘. Leider gibt es ein prominentes Beispiel eines DAX-Unternehmens, das auf diesem Weg flächendeckenden Personalabbau organisiert hat. Die Mitarbeiter bekamen ihr individuelles Abfindungsangebot mit der Aufforderung in ihr internes Portal gestellt, es anzunehmen, wobei sich das Unternehmen die Annahme selber vorbehalten hat. Die Unternehmensleitung war stolz auf diese ‚fortschrittliche‘ Maßnahme, die interne Wirkung bei den Mitarbeitern war verheerend. Man kann nur hoffen, dass dieses Beispiel keine Schule macht.

- **Offen und ehrlich kommunizieren.** Entscheidungen müssen klar und deutlich mit den Konsequenzen für den Mitarbeiter

kommuniziert werden. Es besteht bei Führungskräften die natürliche Neigung, dem Betroffenen in falsch verstandenem Mitgefühl zunächst nur die halbe Wahrheit zu sagen und Hoffnung zu machen, dass die Entscheidung vielleicht noch nicht endgültig sei oder sich andere Möglichkeiten ergeben könnten.

- **Mit dem Verlierer zuerst sprechen.** Nichts verletzt mehr, als wenn man die Entscheidung zuerst von Kollegen oder Dritten erfährt. Auch hier besteht die Neigung der Führungskräfte, zuerst die leichten Gespräche zu führen und die zu bestätigen, die nicht betroffen sind.
- **Spielregeln vereinbaren und einhalten.** Überaus wichtig ist, dass der Prozess als fair empfunden wird, das heißt, dass klare Spielregeln aufgestellt wurden, die dann auch sichtbar eingehalten werden.
- **Persönliche Wertschätzung vermitteln.** Wichtig und eine Hilfe für den Betroffenen ist es, zu vermitteln, dass die Gründe für die Entscheidung nicht in der Person, sondern in unternehmerischen Notwendigkeiten und den festgelegten Entscheidungskriterien zur Auswahl der Betroffenen liegen.

Das Einhalten dieser Grundsätze kann dazu beitragen, dass ein Minimum an Akzeptanz für die Maßnahmen erreicht wird und negative Auswirkungen begrenzt werden.

**Ergebnisrisiko** Das größte Risiko bei Abbaumaßnahmen besteht letztlich darin, dass die gesetzten Ziele nicht erreicht werden, weil die erwarteten Einsparungen nicht realisiert oder durch andere negative Effekte konterkariert werden. Dieses Risiko ist ernst zu nehmen.

## Wie sind die Erfahrungen?

1. **Kaum Erfahrungsberichte der Unternehmen** Personalabbaumaßnahmen werden von Unternehmen selbst zwar immer aktiv und intensiv extern angekündigt und kommuniziert, sowohl gegenüber der Presse als auch den Aktionären und dem Kapitalmarkt. Auch wird in vielen Fällen über die Realisierung der geplanten Abbauziele berichtet. Auffallend ist dagegen, dass so gut wie nie mit einigen Jahren Abstand ein intensiver Erfahrungsbericht über die Ergebnisse der Maßnahmen (z. B. über Kosteneinsparungen, Produktivität oder Wachstum des Unternehmens) gegeben wird. Auch entsprechende Auswertungen in der Fachliteratur sind selten. Insgesamt muss dieser Mangel an reflektierter Erfahrung nachdenklich stimmen.
2. **Erreichen der Kostenziele** Das primäre Ziel von Personalabbaumaßnahmen ist die Reduzierung von Kosten. Schon dieses Ziel ist offensichtlich nur schwer zu erreichen. So berichtete das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in seiner Studie „Personalpolitik in konjunkturschwachen Zeiten“, dass „nur 50 Prozent der befragten Unternehmen bestätigen können, dass durch Entlassungen das angestrebte Ziel Kosteneinsparung erreicht wurde“ (Fraunhofer Institut 2003).  
Zu einem gleichlautenden Urteil kommen Rainer Marr und Karin Steiner von der Universität der Bundeswehr München in einer empirischen Studie über den Personalabbau in deutschen Unternehmen. Das Ziel des Abbaus der Personalkapazitäten haben 71,8 Prozent der Unternehmen erreicht, dagegen nur 48,2 Prozent die geplanten Kosteneinsparungen (Steiner 2006).

**3. Langfristige Stärkung des Unternehmens** Wenig ermutigend sind auch die Ergebnisse von Studien zu langfristigen Folgen von Personalabbaumaßnahmen. Bain & Company berichtet von Studienergebnissen, dass „Firmen, die in der Rezession mehr als 15 Prozent der Stellen abgebaut haben, noch Jahre danach an der Börse schlechter abgeschnitten haben als der Durchschnitt aller Unternehmen“.

Eine Studie der Mercer Management Consulting (2001) untersuchte die Entwicklung von Unternehmen, die in der Rezession der 1990er-Jahre Personalabbaumaßnahmen ergriffen hatten. Das Ergebnis: Nur 36 Prozent der Firmen verzeichneten fünf Jahre später gestiegene Erträge, zehn Jahre später waren es nur noch 28 Prozent. Die Beratungsfirma e & e consultants weist darauf hin, dass die entscheidende Größe für den Nutzen von Personalabbaumaßnahmen die Cost-Income-Ratio ist, also die Frage, ob mit dem geleisteten Personalaufwand höhere Wertschöpfung erzielt werden kann als vor der Maßnahme. Aufbauend auf einer Studie von EP-First (2003) über Mitarbeiterprofitabilität kommt sie zu dem Ergebnis, dass kein statistischer Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Personalkostensenkung besteht. So hatten die untersuchten

Firmen zwar die Kosten pro Mitarbeiter bei gleichzeitig starkem Anstieg der Wertschöpfung pro Kopf erwartungsgemäß gesenkt. Aber die Wertschöpfung im Verhältnis zu den Personalkosten sei in zehn Jahren nahezu konstant geblieben (e & e, interne Präsentation 2003).

**4. Die Bedeutung von Wachstum** Die deutsche Industrie hat sich bei der Produktivität im internationalen Vergleich eine Spitzenposition erkämpft. Das beruht sicherlich auch auf dem starken Personalabbau in den letzten zehn bis 20 Jahren, denn auch für die Mitarbeiterproduktivität gemessen an den Lohnstückkosten trifft das zu. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass eine nachhaltige Spitzenstellung nur durch Wachstum und nicht allein durch Kostenoptimierung erworben und gehalten werden kann. Auf volkswirtschaftlicher Ebene gibt es einen klaren Zusammenhang zwischen Beschäftigung und wirtschaftlichem Wachstum. Auf Ebene der Unternehmen zeigt die Studie von Cascio denselben Effekt: „Only by growing their business assets (asset upsizing) firms outperformed stable employers as well as their own industries in terms of profitability and total return on common stocks. Upsizers generated returns 41 percent higher than those of employment downsizers at the end of year 2“ (Cascio 2003, 57).

# KOMPETENZ IM KONTEXT

Besuchen Sie uns auf der Messe  
**ZUKUNFT PERSONAL 2009**  
vom 22. - 24. September 2009 in Köln.  
Sie finden uns in Halle 5.1, Stand S.14.

Etwas zu können, ist schon viel. Aber um etwas zu bewirken, muss man seine Fähigkeiten und Fertigkeiten in seinem Umfeld auch einsetzen können. Kompetenz ohne Kontext ist nicht viel wert. Nur wenn sich Kompetenz und Kontext ergänzen, kommt dabei auch etwas heraus.

Deshalb ist unser Blickwinkel immer auf das Ganze ausgerichtet, damit wirken kann, was wirken soll.

© DGFP 2009  
Nehmen Sie mit uns Kontakt auf!  
[www.audi-akademie.de](http://www.audi-akademie.de)

  
Audi Akademie



In dieselbe Richtung zeigt ein McKinsey-Vergleich von Firmen, die Personal abgebaut hatten, mit denen in einer Vergleichsgruppe, die darauf verzichtet hatten. Die ‚Abbauer‘ haben zwar ihren Unternehmenswert gesteigert, aber weniger und wesentlich später als die Vergleichsgruppe (Fraser / Strickland 2006). Ein drastisches Beispiel ist die Sanierung von Nissan durch Carlos Ghosn (als „Cost Killer“ titulierte und als Manager des Jahres 2003 ausgezeichnet). Die Sanierung 2003 durch Abbau von 20 000 Arbeitsplätzen in Rekordzeit war zunächst erfolgreich. 2007 folgte der Gewinnbruch. Nissan hatte in 16 Monaten kein neues Modell entwickelt, im Gegensatz zum Konkurrenten Toyota, der in derselben Zeit elf neue Modelle ohne Entlassung von Mitarbeitern entwickelt hatte. Auf der Hauptversammlung 2007 reagierten Aktionäre verärgert über die nur kurzfristige Sanierung mit Entlassung hoch qualifizierter Ingenieure, die damals dann fehlten (Neidhart 2007).

Die Beispiele bestätigen, wie wichtig es ist, vor der Entscheidung über Personalabbaumaßnahmen die Risiken, die damit verbundenen Kosten und vor allem die Erfolgsaussichten der Maßnahmen intensiv zu prüfen. Umso unverständlicher und gefährlicher ist es, dass überwiegend nur die reinen Austrittskosten konkret kalkuliert werden, die nur die Spitze eines wahren Eisbergs an Folgekosten und Risiken sind.

Was sind die Gründe für diese Defizite? Bislang haben zumindest die großen Unternehmen auf wirtschaftliche Schwierigkeiten oder gestiegene Renditeerwartungen beinahe reflexartig mit Personalabbaumaßnahmen reagiert und sich damit extrem prozyklisch verhalten (Fiebes et al. 2004, 48). Die Gründe dafür sind zusammengefasst

- die weitverbreitete einseitige Fixierung des Managements auf Kostenreduzierung,
- die damit verbundene primäre Betrachtung der Mitarbeiter (des Humankapitals) als Kostenfaktor,
- die Ausblendung der langfristigen Ri-

siken des Personalabbaus für die Entwicklung des Unternehmens,

- die Verkürzung der Entscheidung auf die Kalkulation lediglich der unmittelbaren Abfindungs- und Sozialplankosten,
- die Nichtbeachtung der bedeutenden Zusatz- und Folgekosten.

### Zwischenfazit

Aus all dem ergibt sich, dass Personalabbau nur die Ultima Ratio sein darf, die eine sorgfältige Prüfung und Abwägung der Risiken sowie das Ausschöpfen aller Möglichkeiten, den Abbau zu vermeiden, voraussetzt. Die Gründe dafür:

- Mitarbeiter sind die wichtigste Quelle für Wachstum und Ertrag,
- Personalabbau verringert die Basis für Wachstum und Ertrag,
- jede Maßnahme ist mit erheblichen Risiken verbunden, die meist erst mittelfristig sichtbar werden,
- die Erfahrungen zeigen, dass die wirtschaftlichen Ziele meist nicht erreicht werden.

Wenn der Personalabbau sich nicht vermeiden lässt, ist es wichtig, dass

- so wenige Mitarbeiter abgebaut werden wie möglich,
- die notwendigen Maßnahmen möglichst abgedeckt werden und
- vor allem ein verantwortliches Trennungsmanagement praktiziert wird, um die negativen Auswirkungen auf ein Minimum zu reduzieren.

### Wie lässt sich Personalabbau vermeiden?

**Die richtigen Fragen stellen** Um dem Automatismus von Personalabbau als Managementantwort auf Herausforderungen zu entkommen und keine vorschnellen Entscheidungen zu treffen, ist es wichtig, zunächst die richtigen Fragen zu stellen. Geht es um Ertragswachstum oder kurzfristige Renditemaximierung? Wenn es um Wachstum und Nachhaltigkeit geht, verbietet sich zunächst ein

Abbau der dafür wichtigsten Ressource, der Mitarbeiter.

Sind die Personalkosten überhaupt der wichtigste Kostenblock, und wurden in den anderen Kostenbereichen bereits alle Möglichkeiten ausgeschöpft? In der Industrie sind häufig nicht die Personal-, sondern die Material- und Energiekosten der wesentliche höhere Block (Kunde 2009, 88). Ist es erfolversprechender, hierauf den Schwerpunkt der Aktivitäten zu legen und eventuell frei werdende Personalkapazitäten dort in zusätzlichen Projekten und Initiativen einzusetzen?<sup>2</sup>

Geht es um Kosten- oder Kapazitätsreduzierung? Man hat den Eindruck, dass bisher Kostenreduzierung automatisch mit dem Abbau von Personalkapazitäten gleichgesetzt wurde. Dabei gibt es eine Fülle von Möglichkeiten, die Personalkosten zu reduzieren, ohne Personalkapazität abzubauen.

**Personalkosten reduzieren** Das Lohnniveau in Deutschland gehört mit zu den höchsten auf der Welt. Zusätzlich gewähren zumindest die großen Unternehmen ein Bündel von Zusatzleistungen, die im Einzelnen für den Mitarbeiter oft nicht von entscheidender Bedeutung sind, aber für das Unternehmen in der Summe einen bedeutenden Kostenblock darstellen. Hier besteht durchaus ein Potenzial für die Senkung der Personalkosten, das inzwischen auch zur Vermeidung oder Reduzierung von Kapazitätsabbau genutzt wird. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, zur Verteidigung des eigenen Arbeitsplatzes zum Teil erhebliche Zugeständnisse zu machen, ist hier grundsätzlich gegeben.

**Arbeitszeit erhöhen und flexibilisieren** Im internationalen Vergleich liegt Deutschland in der Spitzengruppe der Länder mit den kürzesten Arbeitszeiten. Eine generelle Verlängerung der Arbeitszeit ist insofern zumutbar und kann ebenfalls zur Vermeidung von Kapazitätsreduzierungen eingesetzt werden, ebenso wie alle Möglichkeiten zur Nutzung flexibler Arbeitszeiten ausgeschöpft werden sollten.

**Einbindung der Mitarbeiter** Das wichtigste ist die rechtzeitige Einbindung

Jobverlust als existenzbedrohende Krise: Mit einem Hungerstreik versuchten Bahnarbeiter im Juni 2003, die Stilllegung des Ausbesserungswerkes in Leverkusen-Opladen zu verhindern. Die Bahn hielt an ihrer Entscheidung fest.



der Mitarbeiter. Dadurch lassen sich in zweierlei Hinsicht ungeahnte Reserven heben.

**Kostensenkung durch kontinuierliche Verbesserung** Die Mitarbeiter wissen oft am besten, wie sich Betriebsabläufe verbessern und Kosten einsparen lassen. Diese Einsicht ist Bestandteil der japanischen Unternehmenskultur Kaizen und Grundlage der jahrzehntelangen Spitzenstellung von Toyota. Sie wurde in Form des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses erfolgreich auch in Deutschland (z. B. bei VW und Porsche) praktiziert. Langfristig lassen sich Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen erzielen, die Personalabbau überflüssig machen können. Toyota konnte über Jahrzehnte selbst in Krisenzeiten auf Personalabbau verzichten (Pfläging 2006, 131).

Hervorragendes Beispiel in Europa ist die „Sanierung auf Italienisch“: Der Flugzeugbauer Piaggio Aero Industries sanierte sich aus einer Insolvenzsituation durch intensive Einbindung der Mitarbeiter in Qualitätszirkeln ohne Entlassungen zu einem kerngesunden Unternehmen (Laudenbach 2008). Auch Fiat wurde von seinem Retter Sergio Mar-

chionne in nur zwei Jahren ohne Massenentlassungen durch Einbindung der Mitarbeiter vor dem Aus gerettet. Marchionne verband das mit der Schelte der Kapitalmarktprofis: „Unternehmen müssen heute mit der Zwangsvorstellung vieler Analysten leben, dass Stellenabbau per se gut sei. Wenn ich erkläre, warum ich keine Standortschließungen beabsichtige, kommt es mir immer so vor, als gierten die Finanzmärkte nach Blut.“ (Sauer 2006)

**Verzicht der Mitarbeiter** Die Mitarbeiter kennen die Situation des Unternehmens in der Regel genau und haben Verständnis für Einschnitte, wenn sie wirklich notwendig sind. Deswegen sind sie zum Erhalt ihrer Arbeitsplätze zu oft weitgehenden Zugeständnissen bereit. Diese Bereitschaft wurde in den letzten Jahren und wird auch aktuell wieder in einer Vielzahl von Fällen für entsprechende Vereinbarungen und „Beschäftigungspakte“ (z. B. Siemens, Deutsche Bahn, Post, Telekom) genutzt.

**Glaubwürdigkeit des Managements** Zwingende Voraussetzung für diese Bereitschaft der Mitarbeiter, mitzuziehen und persönliche Opfer zu erbringen, ist die Glaubwürdigkeit des Managements. Die Einbindung der Mitarbeiter muss als echte Bereitschaft erlebt werden, die notwendigen Maßnahmen gemeinsam zu erarbeiten, und nicht als reine Alibi-Veranstaltung mit anschließender Aufoktroierung von Entscheidungen. Es muss ein klares und vollständiges Konzept zur Lösung der Kostenprobleme erkennbar sein, ohne Flickschusterei und wiederholtes Draufsatteln von Forderungen mit ständig steigenden Einsparungs- und Abbauzielen. Auf Zusagen muss Verlass



sein, und es darf bei Mitarbeitern nicht das Gefühl entstehen, über den Tisch gezogen zu werden.

Ein positives Beispiel für ein derartiges Vorgehen gibt die Loewe AG. Sie hat das in der Krise 2004 zurückbehaltene Weihnachts- und Urlaubsgeld wie vereinbart mit 25 Prozent Verzinsung nach Ende der Krise ausbezahlt (Ritzer 2006b). Ein wenig vorbildliches Beispiel: Die Continental AG kündigte einen abgeschlossenen Beschäftigungspakt bereits nach drei Monaten und stellte zusätzliche Forderungen gegenüber der Belegschaft. Das Vertrauen in das Management ist auch generell entscheidend dafür, wie Entlassungen insgesamt von der Belegschaft aufgenommen und akzeptiert werden (Wegge 2004, 726).

Genauso wichtig ist, dass eine Belegschaft sich darauf verlassen kann, dass der Abbau von Personal eine wirklich zwingende Maßnahme ist und erst erfolgt, wenn alle anderen Möglichkeiten der Kosteneinsparung und Produktivitätssteigerung ausgeschöpft wurden. Verständnis und Vertrauen können nicht erwartet werden, wenn Personalabbaumaßnahmen mit der Steigerung einer ohnehin überdurchschnittlichen Rendite oder guter Ertragslage des Unternehmens einhergehen (wie jüngst bei E.ON, siehe Balser 2009) oder sogar ausdrücklich damit begründet werden (Deutsche Bank, siehe Gries 2005). Verheerend auf die Glaubwürdigkeit wirken sich konterkarierende Aktionen wie gleichzeitige Gehalts- und Boni-Erhöhungen für Topmanager oder Vorstände aus oder zynische Bemerkungen zur Betroffenheit der Mitarbeiter. Beispielhaft hierfür war die Reaktion des damaligen Vorstandsvorsitzenden Manfred Wennemer der Continental AG auf die Proteste der Belegschaft wegen der Schließung eines (rentablen) Werkes in Deutschland: „Das ist der Ausdruck einer lediglich lokalen Moral. International interessiert das Thema Stöcken niemanden.“ (Müller 2006)

**Zusätzliche Beschäftigung schaffen**  
Bevor Mitarbeiterkapazitäten abge-

baut werden, sollte es die selbstverständliche Pflicht des Managements sein, umfassend auszuloten, ob und wie diese frei werdenden Mitarbeiter in anderen Funktionen oder unter anderen Rahmenbedingungen sinnvoll weiterbeschäftigt werden könnten. Dafür gibt es viele Ansätze. Ein inzwischen bewährtes Instrument ist die Gründung von internen Beschäftigungsgesellschaften, in denen freigeordnete Mitarbeiter für den internen Einsatz in Projekten, als Aushilfen oder für den Einsatz in fremden Unternehmen als Zeitarbeiter (z. B. Deutsche Bahn, Telekom Vivento) weiterbeschäftigt werden.

Eine andere Möglichkeit ist das Outsourcing von Prozessen, die man besonders gut beherrscht und aus denen man ein eigenes, selbstständiges Geschäftsfeld mit entsprechenden zusätzlichen Beschäftigungsmöglichkeiten machen kann. Ein klassisches Beispiel dafür ist die 1990 als debis AG (Daimler-Benz InterServices) verselbstständigte IT-Sparte der Daimler Benz AG. Sie hatte sich zu einem der größten Serviceunternehmen entwickelt und ist heute Teil von T-Systems. Weitere Beispiele sind verselbstständigte Call-Center (z. B. der Telekom) oder auch nun eigenständige Finanzdienstleistungshäuser, die sich aus früheren Finanzierungsabteilungen der Automobilkonzerne (BMW Bank, Daimler Financial Services, VW Financial Services) entwickelt haben.

Umgekehrt kann auch das Zurückholen bisher fremd vergebener Tätigkeiten und Dienstleistungen eine Quelle für zusätzliche Beschäftigung sein (Insourcing). Ein Beispiel dafür ist die Transferagentur der Thyssen-Krupp Nirosta, die in eigener Regie Recyclingaufgaben übernommen hat (N. N. 2008, 14).

**Weiterbildung und Qualifizierungsmaßnahmen**  
Vorausschauende Unternehmen, die es sich leisten können, nutzen frei werdende Kapazitäten für intensive Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die häufig bei vollen Auftragsbüchern zu kurz kommen. Beispi-

le sind Intel (Morales 2009) oder die Trimet Aluminium AG, die als größter deutscher Aluminiumproduzent von der „fünften Schicht“ spricht (Bein 2009).

**Kurzarbeit**  
Neben den Maßnahmen, die das Unternehmen selbst gestalten kann, ist auch die Inanspruchnahme öffentlich geförderter Programme wie Kurzarbeit ein unmittelbar wirkendes Instrument. Es wird inzwischen flächendeckend genutzt.

## Fazit

Personalabbaumaßnahmen sind mit erheblichen Risiken und direkten Zusatzkosten verbunden, die in der Vergangenheit häufig überhaupt nicht quantifiziert und berücksichtigt wurden. Hinzu kommt, dass nach den vorliegenden Erfahrungen ein erhebliches Risiko besteht, dass durch Personalabbau die wichtigste Wachstums- und Erfolgsquelle eines Unternehmens – die Mitarbeiter – reduziert wird, die erwarteten Einsparungen und Ziele aber dennoch nicht erreicht werden. Damit stellt Personalabbau für Unternehmen eine bedeutende Gefahr für eine nachhaltige Entwicklung dar. Deswegen muss jeder Entscheidung eine umfassende und sorgfältige Analyse und Bewertung aller Risiken und Zusatzkosten sowie das Ausschöpfen aller anderen Möglichkeiten, die Kostenziele auf anderem Wege zu erreichen, vorausgehen. Wenn die Maßnahmen unausweichlich sind, kommt es auf ein verantwortliches Trennungsmanagement an, um die negativen Auswirkungen auch auf die verbleibende Belegschaft zu minimieren.

## Summary

### Does Downsizing Really Pay off?

**Personnel downsizing always means giving up a company's most important resource and therefore, in principle, a possible risk for the long-term development of the company. In addition, personnel layoffs are associated with significant risks and direct ad-**

ditional costs that, in the past, were frequently neither quantified nor considered in making decisions about personnel termination measures. Added to this, based on past experience, many companies that had implemented large-scale personnel layoffs were often unable to achieve the expected profit and productivity objectives. That increases the risk that personnel downsizing measures will inhibit the sustainable development of a company. For this reason, all risks and additional costs related to personnel downsizing measures must be comprehensively and carefully analyzed and assessed prior to making any such decisions. Furthermore, all other possibilities of achieving cost objectives in a different way must first be investigated. If personnel downsizing is unavoidable, responsible employee termination management is essential to minimize the negative effects on the remaining workforce.

#### Anmerkungen

- 1 Z. B. bei der Daimler AG 2006 im Durchschnitt 112 000 Euro pro Mitarbeiter, bei der Allianz 72 700 Euro pro Mitarbeiter; vgl. Süddeutsche Zeitung vom 7.4.2006, 7.12.2006
- 2 Vgl. zum Beispiel zur VW AG Hofmann-Mahler 2005, 17

#### Literatur

Andrzejewski, L. / Hofmann, L. (2002): Kostenfallen erkennen und vermeiden, in: Personalmagazin, 4 (12), 22–24

Balsler, M. (2009): Spaltung im Kern, in: Süddeutsche Zeitung, 17.6.2009

Bein, H.-W. (2009): Die fünfte Schicht, in: Süddeutsche Zeitung, 9.6.2009

Cascio, W. F. (2003): Strategies for responsible restructuring, in: Personalführung, 36 (5), 54–68

Fiebes, H. / Lau, V. / Pilger, N. (2004): Wie ist das HR-Management auf den Aufschwung vorbereitet?, in: Personalführung, 37 (4), 48–57

Fischer, Th. M. et al. (2005): Wissensorientierte Berichterstattung – Ergebnisse einer empirischen Studie, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Flottau, J. (2009): Hilferuf aus Heathrow, in: Süddeutsche Zeitung, 4.6.2009

Fraser, C. H. / Strickland, W. L. (2006): When organization isn't enough, in: McKinsey Quarterly, 1, 9–10

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2003): Personalpolitik in konjunkturschwachen Zeiten, in: VDI nachrichten (Sonderdruck), 6

Fromm, T. (2007): Mit dem Sprinter zur Konkurrenz, in: Süddeutsche Zeitung, 20.11.2007

Gries, L. (2005): Deutsche Bank streicht 6 400 Stellen, in: Süddeutsche Zeitung, 4.2.2005

Guthridge, M. / McPherson, J. / Wolf, W. (2009): Upgrading talent, in: McKinsey Quarterly, 1, 61–63

Hofmann, M. / Mahler, D. (2005): Werte schaffen statt entlassen, in: Harvard Businessmanager, 6, 16–19

Knoche, M. (2004): Kapital oder Ballast? Personalpolitik in wirtschaftlichen Schwächephasen, in: ifo Schnelldienst, 16, 12–20

Koper, T. (2006): Den „Silberschatz“ heben – aber wie?, in: Personalführung, 39 (7), 68–73

Kunde, A. (2009): Dematerialisierung statt Personalabbau, in: Controllermagazin, 34 (1), 88–92

Laudenbach, P. (2008): Der tödliche Cocktail, in: brandeins, 9, 80–85

Mercer Management Consulting (2001): Business Conditions Survey (interne Präsentation und Presseinformation, 13.12.2001)

Morales, Ch. (2009): Jetzt ist Zeit für neue Technologien, in: Süddeutsche Zeitung, 5.3.2009

Müller, H. (2006): Über den Wolken, in: manager magazin, 3, 106

Neidhart, Ch. (2007): Carlos Ghosn lässt nach, in: Süddeutsche Zeitung, 25.7.2007

N. N. (2006a): Zu wenig Arbeitskräfte, in: Süddeutsche Zeitung, 13./14.5.2006

N. N. (2006b): Kunden strafen Electrolux ab, in: Der Spiegel, 42, 105

N. N. (2008): Insourcing rechnet sich wieder, in: Personalführung, 41 (1), 14–15

Pfläging, N. (2006a): Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis, Frankfurt / New York

Ritzer, U. (2006a): Leiharbeiter kommen Electrolux teuer. In: Süddeutsche Zeitung, 31.7.2006

Ritzer (2006b): 25 Prozent Zinsen für die Loewe-Mitarbeiter, in: Süddeutsche Zeitung, 9.8.2006

Sauer, U. (2006): Sanierung auf Italienisch, in: Süddeutsche Zeitung, 5.7.2006

Scheydt, S. (2006): Gesund gespart, in: brandeins, 7, 66–71

Spies, R. (2009): Jetzt schlägt die Stunde der HR-Manger, in: Personalführung, 42 (5), 22–28

Steiner, K. (2006): Personalabbau in deutschen Unternehmen (interne Präsentation)

Towers Perrin (2007): ISR Report 2007, Frankfurt/M.

Wegge, J. (2004): Emotionen in Unternehmen, in: Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Bd. 3, 673–749

persolog®

Organisationen durch  
Menschen entwickeln!



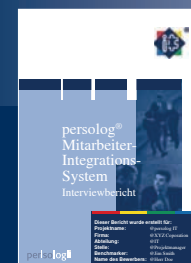
**MESSENEUHEIT!**  
Zukunft Personal, Köln  
22. - 24.09.2009  
Halle 5.2, Stand T24

# Mitarbeiter. Passgenau. Integrieren.

## Das persolog® Mitarbeiter-Integrations-System

Die effektive Personalauswahl

- Entscheiden Sie sich für die Person, die zu ihnen passt.
- Das zentrale Auswahlkriterium: Integrationsfähigkeit.



Das persolog®  
Mitarbeiter-  
Integrations-  
System

www.persolog.de

