

ENTLASSUNGEN NICHT MEHR IM TREND - Intelligentes Management erhält Humancapital und senkt die Kosten

2008-04-14 12:16:37

(PA) Eine Fallstudie der Dietmar Laubscher Unternehmensberatung

Fusionen und Stellenabbau, sinkende Gewinne und Entlassungen: die Probleme scheinen immer mit den gleichen Lösungen verknüpft zu sein. Nur wenige Unternehmen erkennen, dass es mehr als eine Möglichkeit gibt, diesen wirtschaftlichen Begebenheiten entgegen zu steuern.

Das typisches Beispielunternehmen

Unser Unternehmen Unisono gilt nach gängiger Managementlehre als fortschrittliches und produktives Unternehmen – mit 90 Mio. € Umsatz pro Jahr und einem Gewinn von 1,89 Mio. € (2,1 % Umsatzrendite) - wenn es kontinuierlich am Stellenabbau arbeitet und dadurch die Gewinne erhöht.

Nur 3 Wege zur Wirtschaftlichkeit?

Personalabbau

Unser Beispielunternehmen hat 22 Personen (16 Arbeiter und 6 Angestellte) freigesetzt, um 1 Mio. € an Personalkosten zu sparen. Dies entspricht einer Gewinnsteigerung um gigantische 52,9%, die Umsatzrendite steigt auf 3,21 %. Das Ergebnis ist leicht zu realisieren, die Zahlen lesen sich gut und sind noch besser zu verkaufen, da diese Bilanzkennzahlen u.a. in das vielzitierte (und gefürchtete?) Rating eingehen.

Kurzfristig sind alle glücklich und zufrieden (bis auf die Betroffenen); doch mittel- und langfristig? Die Betroffenen sind nicht nur die freigesetzten Mitarbeiter, sondern vielfach auch die Kunden.

Sparen

Den Effekt der Kostenersparnis erreichen Unternehmen auch mit Durchforstung nach teilweise unnötigen oder zu hohen Ausgaben wie z.B. Sach- und Dienstleistungskosten. Ebenfalls kann sich der Erfolg durch Steigerung der Motivation der Belegschaft oder Verbesserung des Betriebsklimas sowie Minimierung des Krankenstandes einstellen. Da aber kaum Ressourcen zur effizienten Durchführung dieser Maßnahmen in den Unternehmen vorhanden sind, bietet sich der Einsatz von Externen geradezu an. Angebote sind ausreichend vorhanden, aber es sollte unbedingt auf Referenzen und spezielle Fähigkeiten geachtet werden. So realisiert z.B. der Spezialist T&C jährlich Kosteneinsparungen in Millionenhöhe für seine Auftraggeber.

Umsatz erhöhen

Eine weitere Möglichkeit wäre, durch Verbesserung der Strategie den Umsatz zu erhöhen. In unserem Beispielunternehmen ist eine Steigerung um 47,6 Mio. € oder 52,9% des Umsatzes notwendig, um bei einer Rendite von 2,1 % die vorgenannte Summe von 1 Mio. € zusätzlich zu erreichen. Dies ist zwar theoretisch möglich, aber eher unwahrscheinlich. Dazu sind Innovationen notwendig und bei Wachstum die Verdrängung des Wettbewerbs, welchen dieser nicht ohne Gegenwehr zulassen wird.

Außerdem ist nur eine hochmotivierte Belegschaft bereit und dazu in der Lage, Zusatzbelastungen auf sich zu nehmen. Weiterhin verursachen Umsatzsteigerungen ab einer gewissen Größe meist zusätzliche Kosten. Diese können sogar zu negativen Gewinnen führen. Aus dieser Sicht ist der Personalabbau geradezu verführerisch einfach und lukrativ

Multifunktional in Personalunion

Beim heutigen Organisationsgrad der Unternehmen kann man auf keine personelle Position verzichten. Im Gegenteil, es werden mehrere Funktionen in Personalunion ausgeübt und das auf allen Ebenen: der Finanzdirektor übernimmt auch die Geschäftsleitung; der Einkäufer organisiert den Fuhrpark, der Produktionsleiter ist zusätzlich Umwelt-, Gefahrgut- und Sicherheitsbeauftragter und der Meister verkörpert den Abteilungsleiter, Gruppenführer, Ausbilder und Brandschutzbeauftragten in einer Person. Wer kennt das nicht. Indem man aber die Funktions- und Leistungsträger mit vielen Nebenaufgaben belastet, bleibt diesen immer weniger Zeit, sich um die Belange zu kümmern, für die sie das Unternehmen eingestellt hat - die Verfolgung der Unternehmensziele.

Den Kunden im Blick

Nun sind das alles keine neuen Erkenntnisse und die Auswirkungen hinreichend bekannt. Aber damit „Kundenzufriedenheit“ nicht nur als Lippenbekenntnis übrig bleibt, ist es auch wichtig einen Blick in Vergangenheit zu werfen.

Werden die Kundenbeziehungen ausreichend berücksichtigt? Ist der Personalabbau strategisch notwendig? Oder haben Sie gar am Ende des Tages mit Ihren Personalkosten auch Ihren Kundenstamm reduziert?

Fazit

Um Auswirkungen eines - später als falsch erkannten - Personalabbaus zu vermeiden, sollten an erster Stelle immer Kostensenkungsprojekte in Verbindung mit Maßnahmen zur Motivation der Belegschaft einhergehen, wobei Motivation durch viele, individuell auf die Mitarbeiter und die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmte Maßnahmen realisiert werden kann.

Dies schafft für alle Beteiligten (Unternehmen, Mitarbeiter und Kunden) die Voraussetzungen für eine langfristige Planung, vertrauensvolle Zusammenarbeit und positive Perspektiven. Diese Zukunftschancen werden auch im Rating einen wichtigen Stellenwert erhalten. Auch Analysten sollten Anstrengungen dieser Art mehr honorieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein Mix der angesprochenen Maßnahmen optimal erscheint und es andere Möglichkeiten gibt, auf die Turbulenzen im Marktgeschehen zu reagieren als den Abbau des wichtigsten Kapitals des Unternehmens – das Humancapital!

Veröffentlicht auf www.presseanzeiger.de