

## Reduktion der Personalkosten

# Entlassungen vermeiden

Vor einem Personalabbau sollte geprüft werden, ob es nicht andere Wege gibt, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Mit welchen Massnahmen durch eine Reduktion der Personalkosten Entlassungen vermieden werden können.

*Von Regula Mäder Steiner*

**F**ast täglich lesen wir von Unternehmen, die einen drastischen Personalabbau vornehmen müssen. Entlassungen sind jedoch nicht immer der einzige Weg, um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Bei der Begleitung von Unternehmen eruieren wir immer als Erstes, welche Massnahmen nebst Personalabbau noch Potenzial bieten und rasch umgesetzt werden können. Im Folgenden möchte ich einige Lösungsvorschläge für die Reduktion von Kosten erläutern, welche wir bei verschiedenen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen anwenden und die entsprechend praxiserprobt sind. Es versteht sich von selbst, dass diese Massnahmen in Krisensituationen nicht immer genügen und ein gewisser Personalabbau vielfach unumgänglich ist.

## Direkt mit dem Personalbestand zusammenhängende Massnahmen

Zunächst gibt es eine Reihe von Massnahmen, die mit dem Personalbestand zusammenhängen und zu einer Reduktion der Personalkosten führen, ohne dass Entlassungen nötig sind.

### 1. Ausnutzung der natürlichen Fluktuation

Diese Massnahme benötigt eine gewisse Vorlaufzeit. Sie wird vor allem dann flankierend angewendet, wenn sich strukturell bedingt Stellenprofile verändern. Heute spricht man nicht mehr von einem generellen, sondern von einem qualifizierten Einstellungsstopp. Das heisst, es wird genau überprüft, welche Stellen für eine erfolgreiche unternehmerische Weiterführung wichtig sind. Diese Vakanzen werden auch wieder besetzt. Voraussetzung für diese Massnahme ist, dass das Unternehmen die Personalkennzahlen generell, aber vor allem die Fluktuation



*Hätte dieser Personalabbau durch eine Reduktion der Personalkosten vermieden werden können?*

(Brutto- und Nettofluktuation) kennt, und dies über einen längeren Zeitraum. Es empfiehlt sich, die Fluktuation der kommenden zwölf Monate zu prognostizieren und bei deren Bemessung eher vorsichtig zu sein.

### 2. Kürzung und Kontrolle des Budgets für externe Mitarbeitende

Gerade in grösseren Unternehmen ist es üblich, externe Mitarbeitende zu beschäftigen. Es empfiehlt sich, diese Personalkategorie genau unter die Lupe zu nehmen. Die kumulierten Aufwände in einer Unternehmung für externe Mitarbeitende sind teilweise erstaunlich hoch. Diese Kosten können rasch reduziert werden und entlasten das Budget bereits innerhalb von drei Monaten. Manchmal ist es aber schwierig, an diese Zahlen heranzukommen, da kreative Ansätze verwendet werden, um diese Kosten

nicht als Personalaufwand ausweisen zu müssen.

### 3. Freiwillige und temporäre Reduktion des Beschäftigungsgrads

Diese Massnahme hat viele Vorteile. Einerseits werden die Beschäftigten schon sehr früh in den Prozess eingebunden, was die Identifikation mit der Unternehmung stark erhöht, andererseits fühlen sich die Mitarbeitenden ernst genommen und am Entscheidungsprozess massgeblich beteiligt. Wir haben mit dieser Massnahme sehr gute Erfahrungen gemacht. Finanziell entlastet sie das Budget innerhalb von drei bis sechs Monaten, abhängig von der vereinbarten Kündigungsfrist und vom Personalreglement. Eine exakte Planung bei der Umsetzung ist jedoch notwendig und ein offenes Betriebsklima mit kooperativem Führungsstil die Grundvoraussetzung.



Meistens wird es den Mitarbeitenden überlassen, ob sie eine befristete Beschäftigungsgradreduktion – in der Regel zwölf Monate – oder eine unbefristete Reduktion bevorzugen. Diese Massnahme ist mit einem administrativen Mehraufwand verbunden, so müssen beispielsweise neue Verträge unter Einhaltung der regulatorisch festgelegten Kündigungsfrist erstellt werden. Vorteilhaft dabei ist, dass die Mitarbeitenden das Vorhaben mittragen und so massgeblich die Bewältigung der Krise unterstützen – ein wichtiger und nicht zu unterschätzender Aspekt bei Personalabbau- und Restrukturierungsprojekten. Es wird so vermieden, dass die verbleibenden Mitarbeiter in der sogenannten «Survivor Sickness» erstarren und dadurch über Wochen nicht in der Lage sind, einen Beitrag zur Produktivität zu leisten.

#### 4. Angebot von unbezahltem Urlaub

Die Möglichkeit des unbezahlten Urlaubs hat den grossen Vorteil, dass dieser sorgfältig über die nächsten zwölf Monate geplant werden kann. Die Fachkräfte bleiben weiterhin im Unternehmen und das Wissen wandert nicht ab. Saisonbedingte Schwankungen können bestens abgedeckt werden. Die Mitarbeitenden zeigen sich erfahrungsgemäss sehr flexibel. Bei unternahmter grossen kurzfristigen Auftragseingängen sind viele bereit, auf den bereits ausgehandelten unbezahlten Urlaub auch wieder zu verzichten. Nebst Kurzarbeit erweist sich diese Massnahme in Industriebetrieben als sehr praktikabel. Wichtig bei dieser Massnahme ist, dass der Normalbetrieb aufrechterhalten werden kann.

#### Indirekt mit dem Personalbestand zusammenhängende Massnahmen

Im Weiteren werden einige Massnahmen beschrieben, die keine unmittelbare Personalbestandesreduktion zur Folge haben, dennoch aber grosses Einsparpotenzial beim Personalaufwand bieten.

#### 1. Generelle Lohnsenkungen

Bei dieser Massnahme muss die Kündigungsfrist eingehalten werden. Auch hier – wie bei der Beschäftigungsgradreduktion – wird faktisch eine Änderungskündigung und daraus resultierend ein neuer Vertrag erstellt. Diese Massnahme

### Massnahmen zur Reduktion der Personalkosten

#### Direkt mit dem Personalbestand zusammenhängende Massnahmen

- Ausnutzung natürlicher Fluktuation
- Kürzung und Kontrolle des Budgets für externe Mitarbeitende
- Kürzung und Kontrolle des Budgets für Personal im Stundenlohn
- Freiwillige und temporäre Reduktion des Beschäftigungsgrades
- Angebot von unbezahltem Urlaub

#### Indirekt mit dem Personalbestand zusammenhängende Massnahmen

- Generelle Lohnsenkung
- Kürzung des variablen Lohnbestandteils
- Striktes und aktives Feriensaldomanagement
- Keine Auszahlung von Überstunden
- Streichung oder Kürzung von Fringe Benefits (z.B. Reduktion der Beiträge auf hauseigene Produkte, Reduktion der Beteiligung an Ausbildungskosten, Streichung oder Reduktion Essensentschädigung)

empfiehlt sich nicht in jedem Fall, wird aber bedingt durch die heutigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Abwanderung der Arbeitsplätze ins angrenzende Ausland vermehrt angewendet. Die Belegschaft sollte die Aussicht auf Wiedererhöhung des Gehalts erhalten, sobald es dem Unternehmen wieder besser geht.

#### 2. Kürzung des variablen Lohnbestandteils

Dass der variable Gehaltsanteil in schwierigen Zeiten gekürzt oder gestrichen werden muss, versteht sich von selbst. Es empfiehlt sich, die Mitarbeitenden offen über die Unternehmenssituation zu informieren, sodass jeder die Chance erhält, das Vorgehen zu verstehen und mitzutragen. Unterstützt durch eine offen kommunizierte Kürzung der Managerbezüge wird der Ernst der Lage verstanden und das Bewusstsein geschaffen, dass jeder seinen Teil zum Überleben des Unternehmens beitragen wird.

#### 3. Striktes Feriensaldo- und Überzeitenmanagement

Diese Massnahme hört sich zwar banal an, aus meiner langjährigen Erfahrung weiss ich aber, dass hier viel Geld gebunden wird. Die Auszahlungen von Feriensaldi und Überzeiten sind in der Summe kostspielig. Ausserdem muss die Summe in der Bilanz separat ausgewiesen werden. Ich empfehle hier, bezüglich Überstunden eine klare Haltung einzunehmen. So dürfen Überstunden beispielsweise nur noch bei schriftlicher Verordnung, im

Falle angeordneter Samstagsarbeit o.ä. ausbezahlt werden, ansonsten wird konsequent kompensiert. Im Fall der Ferien steht der Arbeitgeber sowieso zusätzlich in der Pflicht, denn diese sind nämlich explizit zur Erholung da, was ohnehin gegen eine Auszahlung spricht.

#### Die Mitarbeitenden miteinbeziehen

Es versteht sich von selbst, dass diese Aufzählung nicht abschliessend ist. So individuell Unternehmen sind, so individuell gestaltet sich der Massnahmenkatalog. Wir haben bei der Begleitung unserer Firmenkunden über die letzten sieben Jahre erleben dürfen, dass jedes Unternehmen Optionen hat, die Personalkosten nebst Personalabbauten zu senken, und so wichtige Arbeitsplätze erhalten werden konnten. Der positive Nebeneffekt, dass die Mitarbeitenden die Chance erhalten, sich aktiv am Geschehen der Firma beteiligt zu sehen, kann helfen, der oftmals nach Personalabbaumassnahmen hohen Fluktuation und der verminderten Identifikation mit dem Arbeitgeber entgegenzusteuern.



#### Autorin

**Regula Mäder Steiner** ist Partner und General Manager von Mäder & Partner AG New Placement (Member of ACF), welche Outplacements, Karriereberatungen, Standortbestimmungen, Führungscoachings und Unternehmensbegleitung bei Reorganisationen anbietet (maederundpartner.ch).