

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Finanzen / Controlling

Management der Kosten

50 bewährte Maßnahmen
für die Umsetzung Ihrer Strategien



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Management der Kosten

50 bewährte Maßnahmen für die Umsetzung Ihrer Strategien




Gunther Wolf


**Geschäftsführer,
I.O. GROUP**

Engelsstrasse 6 (Villa Engels)
D-42283 Wuppertal
Tel. +49 (0)202/277 5000
Fax +49 (0)202/277 5252
g.wolf@io-group.de

Wir bieten Lösungen an, die helfen, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Kosten zu managen, Erträge zu sichern und die Positionierung Ihres Unternehmens in den Märkten entscheidend zu verbessern.

Maßnahmen der Kostenreduzierung haben in der Regel immer auch Auswirkungen auf den wesentlichen, in Dienstleistungsunternehmen erfolgsgenerierenden Faktor Mitarbeiter-Ressourcen.

 **Indirekte Auswirkung:** Ihre Mitarbeiter müssen auf als wichtig empfundene Investitionen und andere Anschaffungen verzichten, oder ein liebgewonnenes Projekt wird gekippt. Reduzierungen wirken somit indirekt auf die Einstellung zur Arbeit, auf die Beziehung zum Unternehmen, auf die Stimmung in Unternehmen, auf die Motivation.

 **Unmittelbare Auswirkung:** Löhne und Gehälter stellen mit allen Nebenkosten und variablen Bestandteilen einen großen Teil des Aufwandes in der GuV dar. Die daraus resultierende und zu beobachtende Tendenz in einigen Unternehmen ist, eiligst Personal abzubauen.

Nach Beobachtung unserer Analysten liegen keine der wirtschaftlichen Seitwärtsbewegung entsprechenden Arbeitslosenzahlen vor. Gegenteilig werden in bestimmten Segmenten weiterhin Arbeitskräfte händeringend gesucht. Zudem weisen Prognosen darauf hin, dass sich die Schräglage am Arbeitsmarkt bereits mittelfristig weiter verschlechtern wird: Personal mit nicht benötigten Qualifikationen findet sich heute und morgen im Überfluss, bedarfsgerecht qualifiziertes Personal ist schon heute rar, künftig noch rarer.

Unter diesen Rahmenbedingungen kann undifferenziertes Cost-Cutting wie auch nicht-selektiver Personalabbau in quantifizierten Größenordnungen – "X Prozent" – Ihr Unternehmen schon bald in eine Sackgasse führen, aus der es niemand mehr hinauszuführen vermag. Setzen nicht Personalleiter sehr häufig die Mitarbeiter vor die Türe, bei denen es mit dem für sie geringsten Aufwand möglich ist? Das sind oftmals die Mitarbeiter, welche die am Markt gefragten Qualifikationen besitzen und die, welche in den strategisch bedeutsamen Einheiten tätig sind. Gerade die Mitarbeiter also, die Sie unbedingt an Bord brauchen. Es ist daher Vorsicht geboten mit kurzfristigen Einspar-Erfolgen, wenn Sie nicht den Brand auf dem Schiff mit dem letzten Trinkwasser gelöscht wissen möchten.

Unter Bedingungen der Unsicherheit gilt es zu agieren und Entscheidungen zu fällen:

📌 Agieren unter sich schnell verändernden Marktbedingungen: Wir erleben rasante Verkürzungen der Produktlebens- und Projektzyklen und eine Dimension der Härte des Wettbewerbs. Globalisierung, Deregulierung, Unternehmenszusammenschlüsse, E-Business... haben sinkende Margen und das Verschwinden erster Branchen und Geschäftszweige vom Spielfeld zu Folge.

📌 Konsolidierung an den Kapitalmärkten: Nicht nur der wachsende Druck der Shareholder erfordert ein gleichzeitiges Optimieren von Kosten- und Geschäfts-Strukturen und Prozessen. Auch der Wert der Stock Options und Belegschaftsaktien, der fondsbasierten Pensionszusagen und Mitarbeiterkapitalbeteiligungen erodiert analog zu deren Wert für die Mitarbeiterbindung in den Augen ihrer Besitzer. Headhunter beginnen, ihre Fühler in Ihr Unternehmen auszustrecken.

📌 Unfertige Organisationsveränderungen: Nicht einmal die Hälfte aller Fusionen und Joint Ventures bringt die erwarteten Erfolge. Synergien werden nicht genutzt, die Prozesse laufen nicht rund – umfangreiche Nabelschauaktivitäten und das Stuhlgerücke lassen die Kunden aus dem Blickfeld geraten. Wettbewerber haben ausreichend Zeit, nun ihre Chancen zu prüfen und zu realisieren.

📌 Faktor Mensch – alles steht oder fällt mit denen, die die Dinge tun. Die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen sichern die Stabilität und bringen gleichzeitig Innovationen ein, damit sich Ihr Unternehmen im turbulenten Wasser kraftvoll vom Wettbewerb absetzen wird. Geschäftsziele – das Was und Wann – sind nicht isoliert zu betrachten, sondern in dynamischen Einklang zu bringen mit den Personalzielen – dem Wer und Wie.

Der Entscheidungsträger im Ressort HR, der mitgestaltet, tut gut daran, ein Arsenal sowohl schnellwirksame Mittel als auch mittel- und langfristige Maßnahmen parat zu haben. Beziehen Sie in Ihre Entscheidungen mit ein, dass auch für taktische und strategische Maßnahmen schon heute erste Schritte erforderlich sind. I.O. BUSINESS® – ein Unternehmen der I.O. GROUP Unternehmensgruppe – unterstützt Sie dabei, die effektivsten Lösungen auszuwählen, zu priorisieren und zu bündeln. Wenn Sie möchten, setzen wir diese gemeinsam mit Ihnen effizient um.

20 schnellgreifende Maßnahmen

I.O. BUSINESS® unterstützt Sie bei allen anstehenden Maßnahmen.

1. Sichern Sie sich gegen den tödlichen Mechanismus "Personalabbau = Wissensabbau" ab, betreiben Sie Wissensmanagement in einer für Ihr Unternehmen geeigneten Form. Schicken Sie das Know-How und das Do-How nicht mit in den Vorruhestand.
2. Kompletieren Sie Ihre organisationalen Veränderungen (M&A, Spin-Offs, Restrukturierungen etc.) jetzt in kürzestmöglicher Zeit mit den Punkten a) Strategische (Neu-) Ausrichtung und b) Unternehmenskultur/-Entwicklung (Strukturen, Menschen, Managementprozesse).
3. Setzen Sie die Arbeitszeit herab, bevor Sie Entlassungen realisieren: Beziehen Sie Überstundenabbau und Kurzarbeit in Ihre Überlegungen mit ein. Erweitern Sie Minus-Spielräume in den Arbeitskonten.
4. Erleichtern Sie den Übergang zu Geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen. Halten Sie hiermit auch eine gewisse Bindung der Abbau-Betroffenen aufrecht.
5. Generieren Sie ein Interesse an Alters- und anderen Teilzeitmodellen, z. B. durch "Schnupper-Teilzeit".
6. Erleichtern Sie den Zugang zu Sabbaticals / "Time Out´s" / Langzeiturlauben – bieten Sie z. B. Sicherheit für den Rückgang.

7. Prüfen Sie die Möglichkeit von Geld-zu-Zeit-Umwandlungen: Wandeln Sie Mehrarbeitszuschläge, Weihnachts- und Urlaubsgelder in Zeitguthaben um.

8. Sparen kann Spaß machen: Führen Sie ein echtes Anreizsystem ein, welches Mitarbeiter dafür belohnt, innovative Ansatzpunkte für Kostenreduzierungen zu entwerfen.

9. Machen Sie eine Veranstaltung oder ein Audit, um die von Ihren Mitarbeitern identifizierten Einsparungspotenziale jetzt zu erfahren. Tragen Sie dafür Sorge, dass jeder daran teilnimmt und Ideen in ausreichender Anzahl und Qualität mitbringt.

10. Richten Sie Ihr Vorschlagswesen oder Ideenmanagement konsequent auf Kostenreduzierung aus und beziehen Sie alle, auch nicht-produzierende Bereiche intensiv mit ein.

11. Analysieren Sie Ihre Benefits auf Schwachstellen, Überschneidungen und Redundanzen.

12. Verändern Sie die zeitliche Struktur Ihrer Benefits von kurzperiodischen Boni hin zu mittel- und langfristigen Anreizsystemen.

13. Stellen Sie die Ausschüttungsform Ihrer Boni auf personalnebenkostenfreie, kostengünstige Lösungen um: Punktesysteme, Zeit-Geld-Konten, Zusatzleistungen wie z. B. erfolgsorientierte BAV. Bestimmte Sachanreize sind steuer- und/oder nebenkostenfrei, sicher aber sind alle für Sie vorteilhafter zu erwerben oder zu leasen als durch jeden einzelnen Arbeitnehmer.

14. Überdenken Sie Ihre Abfindungs-Politik.

15. Prüfen Sie, welche der laufenden PE-Maßnahmen den Benefits zuzurechnen wären.

16. Führen Sie nur auf Ihren zukünftigen Personalbedarf ausgerichtete PE-Maßnahmen durch und sichern Sie deren Wirksamkeit durch ein angeschlossenes Bildungscontrolling.

17. Prüfen Sie, welche der erforderlichen Qualifikationen durch interne Fachkräfte, Lesenetzwerke, Selbst-Lern-Systeme, Web- bzw. Computer-Based-Trainings vermittelt oder mit Hilfe von Mentorenprogrammen, Job Rotation o. ä. erworben werden können.

18. Prüfen Sie Ihre betrieblichen / freiwilligen Sozialleistungen auf Wirtschaftlichkeit, Qualität, Nutzungsintensität und Bedarfsgerechtigkeit, auf Einsparpotenziale und Outsourcing-Möglichkeiten.

19. Nutzen Sie Interimsmanager: Besetzen Sie Leitungsfunktionen strategisch neu auszurichtender Einheiten oder spezialisierte kurzzeitige Funktionen mit den richtigen "Profis auf Zeit".

20. Wenn Sie Ihren Personalaufwand nach kurz, mittel- und langfristig beeinflussbare Aufwandsarten analysiert und gegenüber Bezugswerten verglichen haben, können Sie weitere unmittelbar zu beginnende Maßnahmen ableiten.

10 wesentliche Maßnahmen, wenn Sie jetzt Personal abbauen müssen

I.O. BUSINESS® unterstützt Sie bei allen anstehenden Maßnahmen mit dem Ziel, bestmögliche Erfolge zu sichern.

1. Betreiben Sie überlegt und gezielt strategischen, selektiven Personalabbau. Halten Sie die Aktivitäten des Wettbewerbs im Auge.

- 2.** Vermeiden Sie das Aufkommen einer Einpackstimmung ("Ich gehe besser selbst, bevor ich vielleicht gegangen werde!"); sonst werden die besten Mitarbeiter Sie sicher als erste verlassen.
- 3.** Betreiben Sie gezielt und frühzeitig Öffentlichkeitsarbeit. Schulen Sie vor der ersten Freisetzungswelle Ihre 1. Ebene und Leiter betroffener Einheiten im Umgang mit Medien und Medienvertretern.
- 4.** Bedenken Sie den Imageschaden und die Kosten künftiger Personalbeschaffung. Nehmen Sie Outplacement-Beratung in Anspruch, lassen Sie die Freisetzungen nach innen und außen sauber begleiten.
- 5.** Wenn Sie in Betracht ziehen, freizusetzende Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt wieder einzustellen, sorgen Sie jetzt dafür, dass diese gerne wieder zu Ihrem Unternehmen zurückkommen. Geben Sie Anregungen, wie möglicherweise vorhandene freie Zeit für hierauf abzielende Qualifizierung zu nutzen ist.
- 6.** Halten Sie die direkten Wirkungen auf Ihre Kunden klein: Zeigen Sie Innovationskraft! Erweitern Sie den Service! Aber stellen Sie ihn zugleich auf weniger zeit- und personalintensive Formen um.
- 7.** Prüfen Sie die aktuellen Angebote Ihrer Lieferanten darauf, ob sie heute von Ihnen ungenutzte Services und Konditionen anbieten.
- 8.** Bieten Sie den Potential- und Leistungsträgern mögliche Zukunftsperspektiven, zeigen Sie die mit der Situation einhergehenden Chancen auf.
- 9.** Vereinbaren Sie Verbleibsanreize mit Schlüsselpersonen.
- 10.** Sorgen Sie für ausreichende zeitliche und fachliche Flexibilität der verbleibenden Mannschaft.

10 mittelfristig wirkende taktische Maßnahmen

Bitte bedenken Sie, dass auch für diese Maßnahmen schon heute die ersten Schritte erforderlich sind. Die Berater und Trainer der I.O. BUSINESS® sind Ihnen bei Planung und Durchführung der Projekte eine wertvolle Hilfe.

- 1.** Planen Sie den künftigen Personalbedarf ausschließlich mit Strategiebezug. Nutzen Sie komplexitätsreduzierende Instrumente wie z. B. das Personalportfolio "Strategische Bedeutung der Geschäftseinheiten / HR-Potential der Geschäftseinheiten für Ihre Entscheidungen.
- 2.** Führen Sie kostensparende Elemente des 3PLE-WIN-Systems ein.
- 3.** Erweitern Sie Ihre Angebote von flexibler Arbeitszeitgestaltung, Lebensarbeitszeit etc.
- 4.** Denken Sie für strategisch bedeutsame Units über die Einstellung freigesetzter Top-Kräfte des Wettbewerbes nach.
- 5.** Optimieren Sie Ihr System zur Analyse des Weiterbildungsbedarfes.
- 6.** Verschieben Sie die Gehaltsstruktur weiter von fixen zu mehr variablen, erfolgsabhängigen Anteilen.
- 7.** Senken Sie die Erstellungs- und Verteil-Kosten von Dokumenten der Lohn- und Gehaltsabrechnung, der Personal- und Führungskräfte-Entwicklung und anderer Personaldokumente.

- 8.** Erstellen Sie Wirtschaftlichkeits-Analysen für personalbezogene Verrichtungen und überdenken Sie hierbei als Konsequenzen sowohl KVP in indirekten Bereichen als auch das Outsourcing von einzelnen Aufgabenblöcken.
- 9.** Etablieren Sie signalsensible Frühwarnsysteme und Kennzahlenanalysen des Personalcontrollings.
- 10.** Stärken Sie die Effektivität Ihres Retention-Managements. Prüfen Sie dessen Wirksamkeit mit zielgruppenspezifischen Kenngrößen (z. B. "ungewollte Fluktuation bei Schlüsselpersonen")

10 langfristig wirkende strategische Maßnahmen

Bitte bedenken Sie, dass auch für diese Maßnahmen schon heute die ersten Schritte erforderlich sind. I.O. BUSINESS® begleitet Sie bei der Auswahl, der Gestaltung, der Umsetzung und der Anwendung im Hinblick auf Ihren Geschäftserfolg.

- 1.** Optimieren Sie die ganzheitliche Business Performance Ihres Unternehmens, indem Sie die Personalstrategie – das Wer und Wie – kontinuierlich mit Ihren Geschäftszielen – dem Was und Wann – abgleichen.
- 2.** Unterziehen Sie Unternehmen des Wettbewerbs, Kunden und Lieferanten einer sorgfältigen Prüfung im Hinblick auf sich anbietende Mergers und Acquisitions.
- 3.** Stärken Sie Ihr Unternehmen durch ein nachhaltig handlungsrelevantes, sich revolvierend aktualisierendes Kultur- und Werteprogramm.
- 4.** Prüfen Sie die Elemente des Führungsinstrumentariums auf Kongruenz mit Ihren Zielen. Eliminieren Sie redundante Elemente.
- 5.** Etablieren Sie multifunktionale, wirkungsstarke Management-Systeme und sichern Sie deren strategieumsetzende Handhabung.
- 6.** Führen Sie ein ganzheitliches Total Compensation – Audit durch.
- 7.** Etablieren Sie ein strategieumsetzendes und anreizstiftendes Total Compensation System wie VIVA now! und optimieren Sie den Return On Compensation Investment.
- 8.** Senken Sie die Kosten, die durch externe Stellenbesetzung entstehen: überarbeiten Sie Ihre Nachfolge- und Nachfolgebaum-Planung. Nehmen Sie ab einer gewissen Größenordnung (ab ca. 20 Schlüsselfunktionen) EDV-Systeme in Anspruch.
- 9.** Führen Sie Zeit-Geld-Zeit-Konten für alle Ihre Mitarbeiter ein.
- 10.** Prüfen Sie die Effizienz des HR-Bereiches und überdenken hierbei auch etwa die Möglichkeit, Abrechnungen für die Mitarbeiter oder das Informations-Set für die operative und strategische Aufgabenerfüllung der Entscheidungsträger bediener- und datenschutzgerecht ins Intranet zu stellen.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie über diese oder andere Punkte mit einem unserer Consultants sprechen möchten.

■ ■

I.O. BUSINESS® – Leistungen:

- Management- und Strategieberatung
 - Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
 - Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
 - Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung
- ■

Copyright © I.O. BUSINESS – Engelsstrasse 6 (Villa Engels), D-42283 Wuppertal - +49 (0)202 277 5000 – www.io-b.de

Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.