



Die Covid-19 Pandemie: Restrukturierung in der Krise

## Personalkosten und -abbau professionell managen

**Die aktuelle Wirtschaftskrise zwingt viele Unternehmen, kurzfristig ihre Liquidität zu stärken – auch indem sie ihre Kosten reduzieren. Doch schon jetzt sollten Unternehmen auch mittel- und langfristige Kostensenkungsmaßnahmen prüfen und sich auf einen potenziellen Personalabbau als Ultima Ratio vorbereiten.**

In der akuten Krise haben sich viele Unternehmen kurzfristig Liquidität gesichert, um nicht in Schieflage zu geraten. In Deutschland konnten sie schon zu Beginn der Krise zum Beispiel weitgehend flexibel Unternehmenskredite in Anspruch nehmen – aber auch das personalwirtschaftliche Instrument Kurzarbeit nutzen. Darüber hinaus gibt es ein ganzes Bündel an weiteren Maßnahmen, mit denen sich die direkten und indirekten Personalkosten signifikant reduzieren lassen.



Dr. Jan Dörwächter ist Senior Partner, Isabel Jahn Partner und Petra Knab-Hägele Senior Partner bei der Unternehmensberatung hkp/// group.

Sie lassen sich grob in vier Bereiche einteilen: Arbeitszeit und Urlaub, Vergütung und Benefits, Personalbestand/Headcount und Strukturkosten sowie weitere größere Kostenblöcke mit Personalbezug. Dabei gilt es, die Dauer der Maßnahmen kurz-, mittel- und langfristig im Blick zu behalten. Grundsätzlich sollten speziell als Krisenreaktion gedachte Instrumente zeitlich befristet und auch so kommuniziert werden.

## Lösungen bei Arbeitszeit und Vergütung

Im Krisenszenario sollten sich Unternehmen fragen, wie sich – idealerweise im Schulterschluss mit den Mitarbeitern – die Personalkosten umgehend senken lassen. Dabei steht das Themenfeld Arbeitszeit im Vordergrund.

Relativ einfach lassen sich Überstunden und Resturlaube abbauen, wenn es entsprechende Überhänge und betriebliche Regelungen gibt. Zudem kann an Mitarbeiter appelliert werden, freiwillig auf zusätzliche bezahlte Urlaubstage zu verzichten und ihre Arbeitszeit, zumindest vorübergehend, zu reduzieren. Aber auch freiwilliger (unbezahlter) Urlaub und Sabbaticals können als Alternative in den Blickpunkt rücken und Mitarbeitern verstärkt nahegelegt werden.

Um Kosten zu sparen, ist zudem die Kurzarbeit ein hoch wirksames und bereits bewährtes Mittel. Insbesondere in der letzten Finanzkrise 2008/09 waren die Kurzarbeitsregelungen in Deutschland eine gute Ausgangsbasis für einen in jeder Hinsicht schonenden Umgang mit Personalressourcen sowie eine rasche wirtschaftliche Erholung. Jedoch gilt es, die gesetzlichen Bestimmungen zu kennen und die Rahmenbedingungen im Unternehmen genau zu prüfen.

In der Regel ist es sinnvoll, sich in der Umsetzung umfassend rechtlich beraten zu lassen. Eine Umsetzung von Kurzarbeit im Sinne einer einheitlichen Lösung für alle Mitarbeiter oder große homogene Mitarbeitergruppen und für gleich oder ähnlich definierte Zeiträume gestaltet sich dabei natürlich einfacher als die Implementierung vieler Einzellösungen mit unterschiedlichen Detailanforderungen. Über die Einbindung der Mitbestimmungs- bzw. Tarifseite ist – speziell in größeren Unternehmen – eine in der Regel effiziente Umsetzung im Rahmen von Kollektivlösungen möglich.

Viele Unternehmen nutzen die Möglichkeit, über eine Zuzahlung des Arbeitgebers zum Kurzarbeitergeld eine sozial ver-

trägliche Lösung umzusetzen. Sie bezuschussen das Kurzarbeitergeld zum Beispiel auf bis zu 80 oder 90% des bisherigen Netto-Lohns eines Mitarbeiters. Mit derartigen Regelungen fällt die Reduktion der Lohn- und Personalkosten allerdings geringer aus als ohne den Zuschuss durch den Arbeitgeber.

Einen großen Kostenblock mit hohem Potenzial für Einsparungen bilden Vergütungen und Benefits. Kurzfristig können Unternehmen – sofern keine (arbeits)rechtlichen Vereinbarungen und Regelungen dagegen sprechen – variable Vergütungsbestandteile wie Boni und Prämien kürzen oder geplante Gehaltsanpassungen aussetzen bzw. freiwillige Gehaltszulagen streichen. Die Handlungsspielräume werden dabei durch die Ausgestaltung der bestehenden Systeme und rechtlichen Anforderungen definiert. Grundsätzlich ist auch denkbar, über einen rein diskretionären Ansatz nur noch Prämien für einzelne, außerordentliche Leistungen und Erfolge zu gewähren. In Unternehmen mit einem starken solidarischen Verantwortungsgefühl lassen sich aber auch freiwillige Gehaltsverzichte meist relativ unkompliziert vereinbaren.

”

**Bei der Entscheidung über die Reduktion von Personalkosten sollten auch langfristige Effekte wie Arbeitgeberattraktivität oder Vertrauen in die Führung des Unternehmens berücksichtigt werden. Anpassungen, die auf eine Bewältigung der Krise abzielen, sollten zeitlich befristet und auch so kommuniziert werden.**

“

Isabel Jahn, Partner hkp/// group





Arbeitszeit & Urlaub 	Vergütung & Benefits 	Headcount & Strukturkosten 	Weitere Kostenblöcke 
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinbarung von Kurzarbeit</li> <li>▪ Flexibilisierung von Teilzeiteinbarungen</li> <li>▪ Abbau von Urlaubstagen</li> <li>▪ Abbau von Mehrarbeitsstunden</li> <li>▪ Freiwilliger Verzicht auf freie Zusatztage</li> <li>▪ Unbezahlter Urlaub oder freiwilliges Sabbatical</li> <li>▪ Keine vorzeitige Rückkehr aus Elternzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Freiwilliger Gehaltsverzicht oder Aussetzen von Gehaltserhöhungen</li> <li>▪ Kürzung von Bonusbudgets und Prämien</li> <li>▪ Aussetzen oder Kürzen von Benefits (z. B. kostenloses Obst, Kantine, Parkplätze, Jubiläumszahlungen, etc.)</li> <li>▪ Anpassung der betrieblichen Altersversorgung (bAV)</li> <li>▪ Gehaltskürzung und Kürzung von Zulagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überprüfung bestehender Organisationsstrukturen und Strukturkosten</li> <li>▪ Restrukturierung und Personalabbau</li> <li>▪ Outsourcing, Joint Ventures</li> <li>▪ Ausbau von Shared Services und Standortverlagerung</li> <li>▪ Einstellungsstopp</li> <li>▪ Auslaufen befristeter Beschäftigungsverhältnisse, keine Übernahmen von Nachwuchsmitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduktion oder Aussetzen von Events/Veranstaltungen</li> <li>▪ Umstellung von Weiterbildungsmaßnahmen</li> <li>▪ Reduktion von Dienstreisen, Reisekosten, Entsendungen</li> <li>▪ Abschaffung oder Umstellung der Dienstwagenregelungen</li> <li>▪ Reduktion von Beratungskosten</li> <li>▪ Reduktion Bürofläche/Miete</li> </ul>

Abb.1: Unternehmen bieten sich viele Möglichkeiten, ihre direkten und indirekten Personalkosten zu senken

<b>Was ist Kurzarbeit?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teilweiser Ersatz für durch vorübergehenden Arbeitsausfall (bis zu 100%) entfallenen Lohn (aktuell bis 67%) durch die Agentur für Arbeit</li> <li>▪ Arbeitgeber wird finanziell entlastet und muss Mitarbeitern nicht kündigen</li> </ul>
<b>Wann ist sie sinnvoll?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für Unternehmen mit vorübergehenden Auftragsausfällen, um Liquidität zu schonen und Kündigungen bzw. im schlimmsten Fall Insolvenz zu vermeiden</li> </ul>
<b>Wer kann in Kurzarbeit gehen?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alle ungekündigten Arbeitnehmer, die durch Kurzarbeit einen Gehaltsausfall &gt;10% haben</li> <li>▪ Während der Corona-Krise ist Kurzarbeit auch für Leiharbeitnehmer möglich</li> <li>▪ Kurzarbeit kann auf einzelne Betriebsabteilungen beschränkt werden</li> </ul>
<b>Was muss beachtet werden?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsausfall muss der Agentur für Arbeit angezeigt werden</li> <li>▪ Erheblicher Arbeitsausfall von vorübergehender Natur (z. B. unabwendbare Ereignisse)</li> <li>▪ Arbeitsausfall ist unvermeidbar, andere Maßnahmen wurden vorgezogen (z. B. Urlaub)</li> <li>▪ Kurzarbeit muss wirksam vereinbart werden</li> </ul>
<b>Wer gibt Auskunft?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzeige des Arbeitsausfalls und Beantragung des Kurzarbeitergelds durch Arbeitgeber bei der Agentur für Arbeit</li> <li>▪ Nach Bestätigung berechnet der Arbeitgeber das Kurzarbeitergeld, zahlt dieses aus und erhält später auf Antrag eine Erstattung von der Agentur für Arbeit</li> </ul>

Abb. 2: Kurzarbeit als wichtiges Mittel zur kurzfristigen Senkung von Personalkosten

Speziell in Aktiengesellschaften und börsennotierten Unternehmen bietet es sich auch an, Bonuszahlungen, Verzicht auf Gehaltserhöhungen und die Verschiebung von Tarifrunden als Solidarbeiträge in eine Mitarbeiterbeteiligung zu transferieren. Der daraus resultierende Effekt ist für alle Seiten ein Gewinn: Das Unternehmen schont seine in der Krise angespannte Liquidität und stärkt seine Eigentümerbasis mit dadurch motivierteren Mitarbeitern. Letztere stärken mittel- bzw. langfristig ihre individuelle Vermögensbasis und können dank ihrer Anteile am Unternehmen im wirtschaftlichen Aufschwung stärker profitieren als durch eine bloße Aufschiebung von Vergütungsauszahlungen. Selbst die Gesellschaft profitiert von diesem Schritt, wird doch der private Vermögensstock langfristig erhöht und die Wahrscheinlichkeit von Altersarmut reduziert.

### Betriebliche Altersversorgung und Benefits

Mit Blick auf Benefits und Nebenleistungen ist es – in der Regel in Abstimmung mit der Arbeitnehmervertretung – sinnvoll, über ein Aussetzen oder Kürzen bestimmter Leistungen nachzudenken, um die Maßnahmen im Bereich der individuellen Vergütung gegebenenfalls verschieben oder abmildern zu können. Zumeist stehen hier Themen wie kostenfreie Essens- und Getränkeangebote, also etwa Obstkörbe oder Kaffee zur Streichung auf der Agenda, aber auch kostenintensivere Leistungen im Themenfeld Mobilität, etwa Dienstreiseregulungen, Dienstwagen- und Parkplatzangebote.

Vor einer Entscheidung sollten die Unternehmen jedoch die Kosten und Nutzen der Leistungen einander gegenüberstellen. Während die Kosten in der Regel relativ einfach zu ermitteln sind, ist ihr tatsächlicher Nutzen häufig unbekannt und muss erst erhoben werden, wobei Mitarbeiterbefragungen ein gängiges Mittel darstellen. Idealerweise hat man eine solche Befragung zu den Nebenleistungen schon vorher durchgeführt. Hinzu kommt, dass der Nutzen bzw. die Präferenzen von Leistungen bei Mitarbeitern sehr unterschiedlich ausgeprägt sind und von Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit etc. abhängen.

Im Rahmen einer übergreifenden Portfolio-Betrachtung kann die Nutzendimension durch weitere Gütemerkmale wie den Strategic Fit seitens des Unternehmens erweitert werden. Neben klassischen Nebenleistungen lässt sich mit einem solchen Ansatz auch das gesamte Portfolio der HR-Produkte und -Prozesse auf den Prüfstand stellen, wobei in dem Fall nicht das Einsparen von Kosten, sondern der Mitarbeiternutzen und die Effizienz der HR-Arbeit im Vordergrund stehen sollten. Grundsätzlich stellt eine Portfolio-Analyse auf Basis einer Kosten-Nutzen-Matrix – ganz nach dem Vorbild des klassischen Produktmanagements – aber eine sehr schlüssige und transparente Grundlage für Entscheidungen dar, welche Benefits gestrichen werden können oder bestehen bleiben sollten.

Eine besondere Rolle im Bereich der Benefits spielt die betriebliche Altersversorgung (bAV). Grundsätzlich ist zu prüfen, inwieweit diese risikominimierend überarbeitet, gänzlich abgeschafft oder in ein anderes Vehikel überführt werden sollte. Mögliche Optionen sollten allerdings mit einem versierten bAV-Berater geklärt und juristisch geprüft werden.

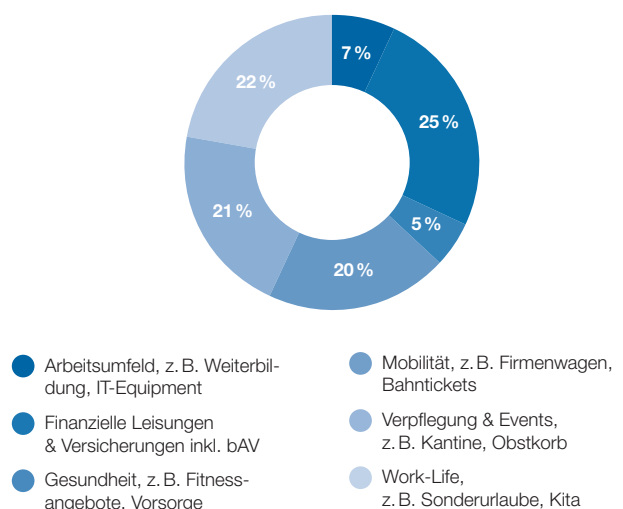


Abb. 3: Kostenanteil von Benefits nach Kategorien (Quelle: hkp/// group)



All diese Maßnahmen schonen den Personalbestand. Sie dienen dazu, bei einem Wiederaufschwung neue Arbeitnehmer nicht erst einstellen und anlernen zu müssen, sondern mit der bestehenden Belegschaft relativ schnell und flexibel die Arbeit wieder nahtlos aufnehmen zu können. Sie ermöglichen es also, zügig zu einer Situation zurückzufinden, in der die vereinbarten, befristeten Übergangslösungen zurückgenommen werden können.

”

**Führungskräfte, Arbeitnehmervertretung und Belegschaft sollten zunächst alle anderen Lösungen berücksichtigen, die für eine Überbrückung der Krise angemessen und sinnvoll sind, bevor über Personalabbau verhandelt wird.**

“

Jan Dörrwächter, Senior Partner hkp/// group

## Personalstrukturen anpassen und Restrukturierung angehen

Um zügig Kosten zu sparen, können Unternehmen auch ihre Personalstruktur kurzfristig anpassen – zum Beispiel mit einem Einstellungsstopp oder indem sie befristete Beschäftigungsverhältnisse auslaufen lassen und die Nachwuchsmitarbeiter wie Auszubildende und Trainees nicht übernehmen. Solche kurzfristigen Maßnahmen können sich jedoch langfristig negativ auf die Beschäftigtenstruktur und das Arbeitgeberimage auswirken. Sie sollten deshalb mit Bedacht und mit guten Argumenten angegangen werden.

Doch kurzfristige strukturelle Maßnahmen führen auf Dauer vielleicht nicht weiter: Weil eine Rezession länger anhalten kann, sollten sich Unternehmen daher auch grundsätzliche strukturelle Fragen stellen, um entsprechend vorbereitet zu sein. Dazu zählen folgende Schlüsselfragen:

- Welche Auswirkungen sind grundsätzlich für das Geschäftsmodell nach der Krise absehbar?
- Wird sich die Auftragslage mittel- bis langfristig verschlechtern oder werden Geschäftsbereiche ganz verschwinden bzw. sind diese grundlegend neu auszurichten, etwa durch einen Wechsel auf digitale Vertriebswege?
- Sind Geschäftsmodell und Strukturen der Organisation langfristig anzupassen: Wie umfassend wird die Änderung sein, wie müsste das neue Zielbild eines Operating Models aussehen?
- Werden bei einem Wiederaufschwung noch alle Funktionen in der gleichen Besetzungsstärke benötigt? Oder: Wie sehen die künftigen Anforderungsprofile aus und passen die Vergütungen der bestehenden Mitarbeiter dann noch zur „neuen Welt“ ?

Die Antworten auf diese Fragen lassen erkennen, ob sich Unternehmen mit strukturellen Veränderungen und gegebenenfalls flankierenden Maßnahmen beschäftigen sollten. Im Kontext struktureller Veränderungen können beispielsweise Überlegungen angestellt werden, ob ein Joint Venture Möglichkeiten für Effizienzsteigerungen bietet oder ob Teile des Geschäfts unter Umständen outgesourced werden sollten. Für manche Zentralbereiche kann der Auf- bzw. Ausbau von Shared Service Centern sinnvoll sein, möglicherweise auch einhergehend mit Standortverlagerungen (Off- oder Nearshoring), um zusätzlich Kosten einzusparen.

Wenn das alles aber nicht zu den geplanten Einsparzielen führt, geht es als Ultima Ratio in der Regel um einen Personalabbau. Die wichtigsten Maßnahmen zur Vorbereitung und Umsetzung einer Restrukturierung und eines Personalabbaus lassen sich grob drei Phasen zuordnen, siehe dazu Abbildung 4.

## Restrukturierung und Personalabbau konkret

### Phase 1: Prozessplanung, Überprüfung der Organisationsstruktur und Gap-Analyse

In der ersten Phase wird die Entscheidung vorbereitet, ob eine Restrukturierung der Geschäftsfelder mit dem bestehenden Personalbestand möglich ist. Dies wird eventuell flankiert durch eine Umschulung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Geprüft werden sollte auch, ob weiterführende Maßnahmen notwendig sind, beispielsweise das Auflösen von Geschäftsbereichen, ein Outsourcing von Teilen des Geschäfts, eine Verlagerung von Aufgaben in Shared Service Center oder Standortverlagerungen – eventuell verbunden mit einem entsprechenden Personalabbau.

### Strategisch klar kommunizieren!

Kostensenkungsmaßnahmen verunsichern die Mitarbeiter und müssen daher durch geeignete und angemessen dimensionierte Kommunikation begleitet werden, die Transparenz schafft, Gründe benennt und Zuversicht zum Ausdruck bringt. In jedem Fall stellt der Personalabbau diesbezüglich besonders hohe Anforderungen. Hier kommt es nicht nur darauf an, so früh wie möglich über die Gründe eines Abbaus zu informieren und den Abbauplan konkret vorzustellen. Genauso wichtig ist es, auf entsprechende Sozialleistungen und gegebenenfalls auf Arbeitgeberleistungen wie eine individuelle Outplacement-Beratung hinzuweisen.

Unerlässlich ist, dass die interne Kommunikation dabei Hand in Hand geht mit der externen Kommunikation. Nur so bleibt die Reputation des Unternehmens als verantwortungsvoller Arbeitgeber in der Öffentlichkeit und auf dem Personalmarkt gewahrt.

Hier ist es entscheidend, wie das Zielbild des neuen Operating Models sowie dessen Kostenstruktur aussehen. Darauf aufbauend kann eine Gap-Analyse durchgeführt werden. Sie macht den grundsätzlichen Handlungsbedarf transparent: auf der Kostenseite mit Blick auf die Strukturkosten und das Vergütungssystem und auf der Personalseite mit Blick auf die künftig erforderlichen Aufgaben, Fähigkeiten und Kompetenzen.

Stehen einschneidende Änderungen und ein Personalabbau im Raum, sollte jetzt auch eine Machbarkeitsanalyse durchgeführt werden – vor allem unter Berücksichtigung des rechtlichen Rahmens, einschließlich arbeits- und betriebsverfassungsrechtlicher Anforderungen, tariflicher und betrieblicher Regelungen. Darauf aufbauend kann der Gesamtprozess geplant werden und die Diskussion mit den Gremien erfolgen.

## Phase 2: Vorbereitung von Restrukturierung und Personalabbau

Ist die Entscheidung für einen Personalabbau gefallen, kann über die Kalkulation unterschiedlicher Szenarien das Einsparungspotenzial den Restrukturierungskosten gegenübergestellt werden, um konkreter zu definieren, wie der Umfang des Personalabbaus aussehen soll. In dieser Phase werden auch relevante Gremien einbezogen – zum Beispiel der Wirtschaftsausschuss und der Betriebsrat.

Auf der Personalseite werden in dieser Phase der Auswahlprozess geplant und bei Bedarf eine entsprechende Sozialauswahl vorbereitet. Hier ist es entscheidend, die relevanten Mitarbeiterdaten verfügbar zu haben. In Unternehmen mit einem Betriebsrat muss über einen Interessenausgleich, einen Sozialplan und die entsprechend zu vereinbarenden Maßnahmen verhandelt werden – hier geht es zum Beispiel um den Umfang des Abbaus, flankierende Kostenmaßnahmen, Sprinter- oder Freiwilligenprogramme, Abfindungsregelungen, Schulungen und um eine Karriere- oder Outplacement-Beratung.

Je besser die Verhandlungsphase vorbereitet wurde und je konstruktiver das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und der

”  
**Restrukturierung und Personalabbau sind durch eine Soll-Kosten- und Strukturanalyse sorgfältig vorzubereiten, um darauf aufbauend Maßnahmen zu definieren und deren Umsetzung zu planen. Diese Maßnahmen sollten stets Teil eines schlüssigen Gesamtkonzepts sein.**  
 “

Petra Knab-Hägele, Senior Partner hkp// group

Arbeitnehmervertretung schon vor der Maßnahme war, desto effizienter gestalten sich in der Regel die Verhandlungen. Dennoch sollte für diese Phase stets ausreichend Zeit eingeplant werden, um zu guten Ergebnissen zu gelangen. Spätestens jetzt ist eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die mit entsprechenden Maßnahmen darauf abzielt, Unsicherheiten und Reputationsschäden entgegenzuwirken.

## Phase 3: Umsetzung der Personalabbaumaßnahmen

Für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen ist zu definieren, in welchem Umfang und in welchem zeitlichen Ablauf diese erfolgen sollen und wie sozialverträglich sie umgesetzt werden können. Davon abhängig ist zu prüfen, ob zeitgleich mit der Kommunikation eine Massenentlassungsanzeige bei der Agentur für Arbeit gestellt werden muss.

Für den Ablauf ist auch entscheidend, ob mit einem Sprinter- oder Freiwilligenprogramm gestartet wird oder ob direkt betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen werden. Basierend auf dem Mitarbeiterauswahlprozess kann in größeren Unternehmen eine unternehmensinterne Vermittlungsstelle helfen, geeignete Mitarbeiter in Bereiche zu versetzen, in denen ihre Kompetenz in Zukunft gefragt ist.

	Phase 1: Analyse	Phase 2: Vorbereitung	Phase 3: Umsetzung
<b>Wichtigste To-Dos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planung des Gesamtprozesses</li> <li>Ziel(kosten)struktur</li> <li>Gap-Analyse zur Ist-(Kosten)struktur</li> <li>Klärung des rechtlichen Rahmens</li> <li>Machbarkeitsanalyse</li> <li>Vorschlag für grundsätzliche Vorgehensweise</li> <li>Diskussion mit Management bzw. Information der relevanten Gremien (z.B. Wirtschaftsausschuss)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalkulation von Szenarien (Einsparungspotenzial vs. Restrukturierungskosten)</li> <li>Einbezug und Beschlussfassung relevanter Gremien</li> <li>Planung des Auswahlprozesses Mitarbeiter/Sozialauswahl</li> <li>Verhandlung von Interessenausgleich und Sozialplan mit der Arbeitnehmervertretung</li> <li>Vorbereitung der Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzung der Planung inkl. Kommunikation</li> <li>Schulung von HR und Führungskräften</li> <li>Ggf. Massenentlassungsanzeige</li> <li>Steuerung und Kommunikation von Sprinter- und Freiwilligenprogrammen; betriebsbedingte Kündigungen</li> <li>Mitarbeitergespräche, ggf. Gespräche mit Rechtsberatern</li> <li>Bilden von Rückstellungen</li> </ul>
	Projektplan für strategischen Abbau, Steuerung der Kommunikation und fortlaufendes Monitoring/Controlling des Prozesses		

Abb. 4: Wichtige Maßnahmen in der Analyse, Vorbereitung und Umsetzung von Restrukturierung und Personalabbau

In der Regel planen Unternehmen, Mitarbeitergespräche durch die Führungskräfte führen zu lassen, oft begleitet durch den Personalbereich und bei Bedarf auch durch die Arbeitnehmervertretung. Sofern Unternehmen keine umfassende Erfahrung mit Abbauprogrammen haben, bietet sich ein vorgeschaltetes Schulungsprogramm für Führungskräfte und Personalverantwortliche an – zumindest sollten sie über die Prämissen, den Prozess und das Vorgehen informiert sein und in einen entsprechenden Dialog eingebunden werden. Auch eine Abstimmung mit Rechtsberatern ist einzuplanen.

Bei größeren Personalabbauprogrammen, die zügig durchgeführt werden sollen, kann eine externe Unterstützung durch HR-Management-, Personal- oder Restrukturierungsberater sinnvoll sein.

### **Die rechtlichen Vorgaben kennen und einhalten**

Bevor Leistungen für Mitarbeiter gekürzt oder gestrichen werden und vor allem, bevor es darum geht, Personal abzubauen, sind die entsprechenden rechtlichen Anforderungen und Möglichkeiten zu prüfen. Alle Maßnahmen stehen in einem jeweils spezifischen arbeitsrechtlichen bzw. tariflichen Kontext. Dabei müssen Zielgruppen differenziert betrachtet werden: Ein freiwilliger Gehaltsverzicht ist zum Beispiel weniger reguliert als die Streichung von Boni, auf die unter bestimmten Bedingungen ein Anspruch besteht. Juristisch anspruchsvoll sind etwa Entlassungen in größerem Umfang. Und oft lassen die Verträge von Executives mehr Spielraum als die besonders geschützten Interessen der Mitarbeiter. Deshalb sollten Unternehmen so früh wie möglich ihre Rechtsabteilung oder externe juristische Berater in entsprechende Vorhaben einbinden.

### **Weitere Felder für Kostensenkungen mit personalspezifischem Bezug**

Neben Maßnahmen zu Kosteneinsparungen in den Bereichen Arbeitszeit und Urlaub, Vergütung und Benefits sowie Personalbestand und Strukturkosten eröffnen auch angrenzende Themenfelder Potenzial zur Senkung von Kosten mit Personalbezug – direkt oder indirekt.

Zu den entsprechenden Maßnahmen zählen das Aussetzen oder die deutliche Verringerung der Anzahl interner wie externer Veranstaltungen. Hier ist abzuwägen, in wie weit Stornokosten für Räumlichkeiten oder Dienstleister, zum Beispiel bei Führungskräftekonferenzen oder größeren Feierlichkeiten mit Teilen oder der gesamten Belegschaft, ins Gewicht fallen. Ähnliches gilt für Weiterbildungsmaßnahmen, die bereits gebucht wurden.

In Krisensituationen ist vielfach zu beobachten, dass Mitarbeiter verantwortungsbewusster mit dem Thema Reisekosten umgehen. Dessen ungeachtet bietet es sich an, existierende Richtlinien für berufsbedingte Reisen krisenspezifisch zu schärfen. Ideal sind klar formulierte Leitplanken, die Mitarbeitern und Teams individuellen Entscheidungs- und Handlungsspielraum lassen – und so nicht als Bevormundung wahrgenommen werden.

Im Zuge der immer schlankeren Aufstellung von Unternehmen hat der Rückgriff auf externe Berater für die unterschiedlichsten Themenfelder zugenommen. Die entsprechenden Kosten repräsentieren mittlerweile Potenzial für signifikante Einsparungen. Unternehmen müssen entscheiden, ob sie einen übergreifenden Stopp von neuen oder bestehenden Beratungsaufträgen verhängen und/oder bestimmte Aufgabenbereiche von dieser Regelung ausnehmen. Zwar können Rahmenverträge nicht ohne weiteres gekündigt werden. Aber in der Regel erweisen sich Dienstleister flexibel bei Einsatzzeiten, Abrechnungszeiträumen etc., so dass auch über diesen Weg Liquidität kurzfristig im Unternehmen gehalten werden kann.

Gleichzeitig kann geprüft werden, ob nicht durch die Krise gering ausgelastete Experten und Führungskräfte in bislang durch externe Dienstleister wahrgenommene Aufgaben eingearbeitet werden können. Letztlich bietet sich hier auch eine Chance für den Aufbau von internem Know-how sowie die gezielte Qualifikation und Umschulung von Mitarbeitern „on the job“, deren bisheriges Arbeitsfeld sich absehbar wandeln oder gar verschwinden wird.

Speziell die Corona-Krise hat gezeigt, dass sich Bürotätigkeiten auch in großem Umfang ins Home Office verlagern lassen und Präsenz im Büro an Bedeutung verliert. Damit verbunden ist die Chance, Mietfläche und damit Kosten zu reduzieren.

Allerdings gilt auch hier, dass sich Büroflächen und damit verbundene Kosten in der Regel nicht kurzfristig reduzieren lassen, wenngleich Vermieter mit Interesse an einer langfristigen Geschäftsbeziehung gerade in Zeiten einer Krisensituation vielfach Mieten stunden. Zugleich kann die Bürosituation unternehmensübergreifend überprüft werden, um so auf früheren strategischen Überlegungen basierende Anmietungen zusätzlicher Büroflächen zu stoppen oder Konzepte zur Flächenverdichtung in Kombination mit erweiterten Regelungen zum mobilen Arbeiten oder Home-Office-Konzepten zu verbinden.

Für alle diese genannten Maßnahmen gilt natürlich: Je härter die Krisensituation, desto restriktiver die Vorgaben. Aber oft ist es weniger die eigentliche Maßnahme, die von Mitarbeitern als unpassend empfunden wird, als deren Kommunikation.

## 10-Punkte Checkliste zur Planung & Umsetzung von Personalkostenmaßnahmen

Wer Personalkosten gezielt und wirkungsvoll senken will, steht vor einer ganzen Reihe komplexer Herausforderungen. Grundsätzlich sollten Unternehmen in diesem Rahmen folgende Schritte berücksichtigen:

- ✓ Verschaffen Sie sich einen Überblick über die wesentlichen Kostenblöcke in Ihrem Unternehmen.
- ✓ Definieren Sie den Umfang und die gewünschte Wirkung der Kostenreduzierungen: Geht es zum Beispiel um eine kurzfristige Überbrückung oder um eine längerfristige Reduzierung? Wie können Sie Ihr Arbeitgeberimage schützen?
- ✓ Prüfen Sie, welche Maßnahmen in welcher Taktung mit der Umsetzung von Personalkostenmaßnahmen möglich sind; so können zum Beispiel zeitgleich Sachkosten gesenkt werden, um die Akzeptanz bei Mitarbeitern zu stärken.
- ✓ Definieren Sie Mitarbeitergruppen, die im Unternehmen eine Vorbild- oder Multiplikatorfunktion haben und binden Sie diese frühzeitig ein. Zu diesen Gruppen gehören zum Beispiel Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter.
- ✓ Analysieren Sie frühzeitig den rechtlichen Rahmen, z.B. welche Maßnahmen ausschließlich arbeitgeberseitig durchgesetzt und welche auf freiwilliger Basis angestoßen werden können. So empfiehlt sich ein freiwilliger Gehaltsverzicht der Geschäftsleitung und der Führungskräfte, wenn zeitgleich mit Mitarbeitern Kurzarbeit vereinbart wird.
- ✓ Planen und kommunizieren Sie die Maßnahmen rechtzeitig und in der passenden Abfolge. Lassen Sie zum Beispiel zuerst Mehrarbeit und (Rest-)Urlaubstage abbauen, bevor Sie Kurzarbeit anordnen.
- ✓ Überprüfen Sie, welche Maßnahmen explizit vorübergehend greifen sollen – etwa das Aussetzen kostenfreier Getränke – und welche Maßnahmen langfristig Bestand haben, wie eine geänderte Dienstwagenregelung.
- ✓ Prüfen Sie vor Headcount-Anpassungen immer, ob andere Kostenblöcke berücksichtigt werden können – zum Beispiel die Reduktion von Veranstaltungen, Dienstreisen, Entsendungen oder Dienstwagenüberlassungen.
- ✓ Überlegen Sie, ob es Alternativen zu einem Personalabbau geben kann (z.B. Outsourcing, Standortverlagerung, Shared Service Modell)
- ✓ Planen Sie einen möglichen Personalabbau umsichtig und sorgfältig, bevor Sie in die Umsetzung bzw. in Verhandlungen mit Arbeitnehmervertretern einsteigen.

## Unterstützung durch Experten der hkp/// group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten. Die hkp/// group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

Im Rahmen des Managements von Personalkosten und Personalabbau unterstützen wir Sie basierend auf einem professionellen Projektmanagement bedarfsgerecht vor Ort oder remote in der Auswahl, Planung, Implementierung und Kommunikation sowie im fortlaufenden Monitoring/Controlling relevanter personalwirtschaftlicher Maßnahmen aus den Themenfeldern Arbeitszeit/Urlaub, Vergütung/Benefits, Personalbestand/Headcount und Strukturkosten sowie weiteren Bereichen mit direktem und indirektem Personalbezug.

### Mögliche Unterstützung durch die hkp/// group

➔	Analyse der Kostentreiber und Identifikation von Sparpotenzial
➔	Beratung zur Umgestaltung des Benefits / Nebenleistungsportfolios
➔	Benchmarking von Kostenstrukturen (marktübliche Vergütung und/oder Strukturkosten)
➔	Begleitung bei der Vorbereitung und Umsetzung von Personalabbauprozessen
➔	Szenarioanalysen (z.B. Sparpotenzial vs. Umsetzungsaufwand)
➔	Beratung zur langfristigen Umstellung von Vergütungsstrukturen
➔	Insights aus Umfragen zu Reaktionen der Unternehmen auf die Krise
➔	Gesamtprojektbegleitung für Kostenmaßnahmen und Restrukturierung

## Ihre hkp/// group Expert:innen



**Dr. Jan Dörrwächter (RA)**, Senior Partner, ist seit April 2017 Mitglied der Geschäftsleitung der hkp///group, für die er Unternehmen in allen Fragen der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung, aber auch zur Vergütung von Führungskräften und sonstigen Mitarbeitern einschließlich des Tarifbereichs berät. Er hat zahlreiche IPO und Spin-off-Projekte begleitet. Vor seiner Tätigkeit für die hkp///group hatte er im E.ON-Konzern bis Ende 2015 verschiedene HR-Führungspositionen inne, zuletzt als Director Reward & Board Affairs. Im Zuge der Aufspaltung des Konzerns übernahm er bei Uniper SE die Leitung der HR CoE für Reward, Talent Management, Learning & Development sowie HR-Controlling. Darüber hinaus war er für die Vergütung und die Dienstverträge des Vorstands verantwortlich.

[jan.doerrwaechter@hkp.com](mailto:jan.doerrwaechter@hkp.com)



**Isabel Jahn**, Partner, ist bei der hkp/// group im Führungsteam für Executive Compensation und im Schwerpunkt für die Beratung von Banken und Finanzdienstleistern verantwortlich. Sie ist ausgewiesene HR-Expertin mit rund 20 Jahren umfassender Erfahrung in diversen Personalfunktionen. Als ehemalige Personalleiterin und HR Business Partner der Tochtergesellschaft einer internationalen Großbank verfügt sie über weitreichendes Know-how in der Beratung des Top-Managements und der Führungskräfte. Im Rahmen ihrer Laufbahn verantwortete sie weiterhin Recruiting & Talent Management für verschiedene Geschäftsbereiche, begleitete globale Restrukturierungs- und Transformationsprojekte und war in den Themen HR-Strategie, Policies & Processes, Regulatorik und Executive Compensation tätig.

[isabel.jahn@hkp.com](mailto:isabel.jahn@hkp.com)



**Petra Knab-Hägele**, Senior Partner, hat sich als führende Expertin in der Umsetzung von Unternehmensstrategien in Führungs- und Steuerungssysteme für das Top-Management und Führungskräfte etabliert. Nach ihrem Berufsstart in einer Strategieberatung trat sie 1995 in eine internationale HR-Management-Beratung ein, in der sie ab 2003 als Partnerin tätig war, unter anderem als Mitglied der Deutschland-Geschäftsleitung. Petra Knab-Hägele verfügt über langjährige Erfahrungen in den Bereichen Executive Compensation, wertorientierte Unternehmenssteuerung und Incentivierung, Performance Management sowie variable Vergütung. Darüber hinaus hat sie internationale Post-Merger-Projekte mit Schwerpunkt HR-Management geleitet.

[petra.knab-haegele@hkp.com](mailto:petra.knab-haegele@hkp.com)

## Über die hkp/// group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp/// group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

In einem immer dynamischeren Umfeld ist unser Anspruch, für unsere Kunden nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei verbinden wir tiefes Verständnis von Unternehmensstrategie, HR- und Finanz-Know-how mit ausgeprägter Branchenkompetenz, insbesondere für Banken und Versicherungen, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Unternehmen in Transport und Logistik, Chemie und Pharma, Öl und Gas, Real Estate, IT und Telekommunikation sowie Handel.

 [www.xing.com/company/hkpgroup](http://www.xing.com/company/hkpgroup)

 [www.linkedin.com/company/hkpgroup](http://www.linkedin.com/company/hkpgroup)

 [www.twitter.com/hkp\\_group](http://www.twitter.com/hkp_group)

### Amsterdam

Vondelstraat 89 A  
1054 GM Amsterdam  
Niederlande  
Phone +31 20 737 0687  
[amsterdam@hkp.com](mailto:amsterdam@hkp.com)

### Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Deutschland  
Phone +49 69 175 363 30  
[frankfurt@hkp.com](mailto:frankfurt@hkp.com)

### Zürich

Wiesenstrasse 7  
8008 Zürich  
Schweiz  
Phone +41 44 542 81 60  
[zurich@hkp.com](mailto:zurich@hkp.com)