



Mitarbeiterabbau ist Vergangenheit

Von Simon Pecher

In der Zeit des Wirtschaftsaufschwungs ab den 1950ern wuchsen große Betriebe heran, Mitarbeiter wurden nach und nach eingestellt. Mein Großvater, Friseurmeister in einer Kleinstadt in Oberösterreich, begann 1948 mit zwei Stühlen. Bereits zehn Jahre später wurde das Geschäft vergrößert, 1970 beschäftigte er 13 Friseurinnen. Der Tenor: „Der Chef selber muss der Beste sein. Man braucht gute Leute, hat aber auch immer ein bis zwei weniger begabte mit im Boot. Das geht schon drein.“ Anfang der 1980er begann die Ära der Zeitstudien. Berater stellten sich mit der Stoppuhr hinter Arbeiter, um den Personalbedarf zu errechnen. Ergebnis: Abbau von Arbeitskräften.

Die Vorgehensweise war damals durchaus nachvollziehbar. Sieht man sich die Einstellung eines Friseurmeisters an, dann konnte dies – umgelegt auf einen gewachsenen Industriebetrieb –

eine Menge an unproduktiven Kosten bedeuten. Mit zunehmendem wirtschaftlichen Druck wurde es notwendig, die Kostenbremse zu ziehen. Kündigungswellen waren die Folge.

An Humankapital wird oft in wichtigen Abteilungen gespart

Die Automatisierung brachte weiteren Jobabbau mit sich. Heute gibt es kaum noch einen Arbeitsplatz – sei es in Produktion oder Verwaltung –, der nicht EDV-unterstützt ist. Datenmengen werden in Sekunden verarbeitet. Fertigungsstraßen benötigen nur noch eine Person zur Aufsicht, den Rest machen die Maschinen. Welchen Sinn hat es also 2017, immer noch Gewinne über Personalabbau zu steigern? In den vergangenen zehn Jahren habe ich es als Unternehmensberater kaum erlebt, dass in einer Abteilung zu viele Leute beschäftigt waren. Oft wird gerade in wichtigen Abteilungen an Humankapital gespart.

Pecher & Partner Management

Consulting hat sich darauf spezialisiert, externe Kosten von Unternehmen zu senken. Freilich verfügen mittlere und große Betriebe wie auch Konzerne über eigene Einkaufsabteilungen. Diesen steht

Unternehmen können auch anders Ausgaben reduzieren. Großes Potenzial liegt heute im Einkauf.

ein strategischer Einkaufsleiter vor, der sich um die großen Lieferanten kümmert. Laut der anerkannten ABC-Analyse stellen zehn Hauptlieferanten 85 Prozent des Volumens dar. An jeder Wirtschaftsuniversität wird gelehrt, dass es sinnvoll ist, sich in erster Linie um diese zu kümmern.

Die Theorie hat ihre Berechtigung, denn mit geringstem Aufwand wird am meisten bewegt.

Sie hat aber auch ihre Tücken. Blickt man direkt in die Abteilung hinein, findet man unter dem Einkaufsleiter lauter fleißige Arbeitsbienen, die täglich danach trachten, dass die richtige Ware zur richtigen Zeit am richtigen Ort landet. Während strategische Verhandlungen bei den A-Gütern zur Chefsache erklärt wurden, bleiben die B- und C-Güter (Kleinbedarf und Gemeinkosten) meist auf der Strecke.

Ein Projekteinkäufer für Tunnelbau sagte einst zu mir: „Ich mache Projekte mit 1,2 Millionen Euro Volumen. Denken Sie, mich interessieren 15.000 Euro Einsparung bei Kabelbefestigungen?“ Aus seiner Sicht wäre ihm recht zu geben. Jedoch waren in anderen Projekten ebenfalls 25.000 Euro, 15.000 Euro etc. zu holen. Unternehmensweit wurden allein durch die Optimierung der Kabelbefestigungen 125.000 Euro eingespart. Aus Sicht des kaufmännischen Geschäftsführers ist das durchaus interessant.

Nicht nur bei Kleinbedarf lässt sich Geld sparen, sondern auch bei hoch technischen Themen, die niemand angreift, weil sich der Zeitaufwand vielleicht nicht rechnen könnte. Hier kann die neue Form der Unternehmensberatung helfen: die Beschaffungsoptimierung. Die Einsparungen im Einkauf helfen nicht nur den Unternehmen Geld zu sparen, auch die Mitarbeiter sind positiv betroffen. So können 125.000 Euro weniger Ausgaben die Arbeitsplätze von 2,5 Mitarbeitern erhalten, wenn die Zeiten härter werden. Aber wie im Sport gilt auch hier: Beginnen, bevor es schmerzt.

ZUM AUTOR



Simon Pecher

ist Geschäftsführer und Partner bei Pecher & Partner Management Consulting in Wien. Foto: privat