



Rüdiger Hildebrandt

## Personalabbau – eine tödliche Falle

Wer kennt es nicht – zumindest vom hören sagen – das berühmte Bankgespräch. Die einen haben es schon erlebt, anderen kann es noch bevor stehen.

Die Bank erhält die Unternehmenszahlen: Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (G+V), Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA), etc. und studiert sie in aller Ruhe. Dann bestellt sie den Unternehmer zu sich in die Bank zu einem Gespräch. „*Die Personalkosten sind zu hoch – die Personalkosten müssen runter – Sie müssen Personal abbauen*“ ist das Hauptresümee. Sicherlich können die Personalkosten zu hoch sein. Oft sind sie es aber nur im Verhältnis zur erbrachten Leistung und nicht absolut. Die eigentlichen Schwachpunkte können ganz andere sein und sehr viel tiefer liegen. Aber das ist aus der G+V und der BWA in ihrer heutigen

Form nicht so ohne Weiteres erkennbar. Es erfordert zumindest sehr viel Erfahrung und jeweilige Branchenkenntnisse.

Was macht also unser Unternehmer, er spart auf einen „gut gemeinten“ Rat der Hausbank hin Personalkosten ein und stellt Mitarbeiter aus. Doch leider die, die ihm bis dahin noch Geld verdient haben, also Deckungsbeiträge erwirtschaftet haben. Die G+V, die BWA und viele das Vertrauen der Unternehmer genießende Berater unterscheiden nicht zwischen **produktiven** und **nichtproduktiven** Personalkosten. Da die meisten fixen Kosten allenfalls mittelfristig beeinflussbar sind, haben wegfallende Deckungsbeiträge fatale Folgen. Weitere Teile der fixen Kosten können nicht mehr gedeckt werden. Die Situation im Unternehmen wird sich daraufhin weiter dramatisch verschärfen.

In vielen Fällen ist die Leistung (also der Umsatz), die das Unternehmen erbringt, im Verhältnis zu der betrieblichen Infrastruktur, die es vorhält und kostenmäßig abdecken muss viel zu gering. Diese Unternehmen können, so wie sie strukturell und kostenmäßig aufgestellt sind eine wesentlich höhere Leistung erbringen. Der richtige Rat muss lauten: *Die Leistung des Unternehmens muss drastisch gesteigert werden, ohne dass die fixen Kosten steigen dürfen.* Dabei kann es durchaus sinnvoll werden, den produktiven Personalbereich weiter auszubauen.

Die Deckungsbeitragsrechnung, wenn sie ganzheitlich angewendet wird, ortet und offenbart solche Schwachpunkte sehr präzise. Sie zeigt auch auf, wie und wohin sich das Unternehmen strukturell verändern muss. Und sie gibt Instrumente an die Hand um die Mehrleistung zur Not aggressiv und trotzdem gewinnbringend vermarkten zu können.

Rüdiger Hildebrandt ist Diplom-Betriebswirt und berät und betreut seit über 15 Jahren auf freiberuflicher Basis kleine und mittlere mittelständische Unternehmen mit dem Schwerpunkt:

*Liquidität, Rentabilität, Unternehmensführung und Vertrieb.*

Es handelt sich hierbei um keine eigenständigen Schwerpunkte, sondern um Facetten einer ganzheitlichen Methode. In die Unternehmen wird Rüdiger Hildebrandt seit Anfang der 90er Jahre gerufen, weil es große Probleme mit der **Liquidität** gibt. Die Situation bewegt sich in der Regel zwischen besorgniserregend und dramatisch. Die Existenz der Unternehmen ist teilweise akut gefährdet. Die Ursache hierfür liegt meistens aber nicht in einer falschen Unternehmensfinanzierung, sondern an einer mangelhaften **Rentabilität** des Unternehmens als Ganzem. Weiteres Kostensparen ist nicht angesagt und auch nicht mehr möglich, da das in der Regel schon weitgehend ausgeschöpft ist. Es muss die Leistung, also der Umsatz, **ohne** dass die fixen Kosten steigen dürfen, drastisch erhöht werden. Diese Mehrleistung muss dann – weil die Märkte ja auch enger geworden sind – mit aggressiven **Vertriebsmethoden** verkauft werden. Ein Unternehmen, das an die Kapazitätsgrenze geführt wird und ständig dort arbeitet, muss straff und taff geführt werden. Die Anforderungen an die **Unternehmensführung** sind enorm.

Ein **ganzheitlicher Lösungsansatz** war bzw. ist deshalb gefragt. Die daraus entwickelte und immer weiter verfeinerte Anwendungsmethode liegt jetzt in Form eines Praxis-Handbuchs mit folgendem Titel vor:

Die Deckungsbeitragsrechnung  
als Instrument der  
strategischen Unternehmensführung  
eine praxisorientierten Arbeitanleitung  
für mittelständige  
Bauhandwerks- und Bauunternehmer

Es wendet sich in erster Linie an **Nicht-Betriebswirtschaftler** und **Nicht-Akademiker** – also an **Praktiker** – und ist dementsprechend leicht verständlich geschrieben. Dazu gehören Excel-Anwendungen, um die beschriebenen Kalkulationen, die Basiszahlenermittlung, die Unternehmensplanungen und das Controlling, etc. komfortabel über den PC durchführen zu können. Oder sie dienen als Vorlage für eigene komplexe Anwendungen.

ISBN 3-00-018421-X  
Verlag Rüdiger Hildebrandt  
[www.RH-MUC.com](http://www.RH-MUC.com)  
[Mail@RH-MUC.com](mailto:Mail@RH-MUC.com)

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um Auszüge aus diesem Praxishandbuch. Erschienen ist dieser Beitrag in diversen Fachzeitschriften, insbesondere für das Bauhaupt- und Baunebengewerbe.