

# Aktuelle Fallstudie

## Personalanpassung

### *Kurzbeschreibung:*

Rezessionsbedingt erlebt der Kunde, ein mittelständischer Maschinenbauer (Plan-Umsatz 2009: knapp 18 Mio€), einen drastischen Umsatzeinbruch. Auf Basis der gegebenen Struktur unter Berücksichtigung des Umsatzrückganges (incl. erwarteten Preisverfalls) auf 11 Mio€ ergibt sich vor Anpassungen ein existenzbedrohender Verlust von 3,2 Mio€

### *Aufgabenstellung:*

Equity Advice soll die möglichen Einsparungspotenziale im Personal darstellen, die trotz des notwendigen Umfangs insgesamt sozial-verträglich zu realisieren sind.

### *Lösung:*

Um den Zeitaufwand zu reduzieren bat Equity Advice die kaufm. Leitung des Unternehmens vor Arbeitsbeginn um die Auflistung aller Mitarbeiter je Monat nach Kostenstellen sortiert incl. Monats-Brutto. Diese Angaben wurden zunächst komprimiert übernommen um die Kosten des Status quo sowie das erforderliche Einsparpotenzial darzustellen. Im nächsten Schritt wurde der aktuelle Personalstamm um denkbare Freisetzungen reduziert. Sodann wurden weitere Einsparungsmaßnahmen vorgeschlagen und die Gewinn- und Verlustrechnung entsprechend angepaßt.

### *Kosten:*

Durch die Vorbereitung durch den Kunden (und auch seine konsequente Nennung der Freisetzungen) konnten die Maßnahmen binnen 5 Stunden beschlossen und dargestellt werden. Im Anschluß wurden die Maßnahmen mit den Führungskräften diskutiert. Alternativ wäre ein Gespräch über die Auswirkungen der Plan auf wichtige Finanzierungskriterien (Verschuldungsgrenze) sowie die richtige Bankenkommunikation möglich gewesen.

Fazit: 1 Tag = 1.750 €(netto) + Reisekosten.

## 1. Aufnahme des Ist

Der geplante Umsatz (zu Preisen 2008) von 17,5 Mio€ dürfte – vom Januar abgesehen – während des Jahres um durchschnittlich 40% verfehlt werden. Bei der aktuellen Besetzung betrüge der Personalaufwand 5,5 Mio€ Den Absatzrückgang von 40% berücksichtigend müßten die Personalkosten theoretisch um ebenfalls 40% auf 3,4 Mio€ sinken. Die Freisetzung von 40% der Mitarbeiter ist jedoch weder machbar (Fixkosten in der Verwaltung) noch gewünscht.

ursprünglich geplanter Umsatz	17.539														
Absatzrückgang (seit Januar nur 20%)	40%														
<b>Monat (1.000 €)</b>		<b>Jan 09</b>	<b>Feb 09</b>	<b>Mrz 09</b>	<b>Apr 09</b>	<b>Mai 09</b>	<b>Jun 09</b>	<b>Jul 09</b>	<b>Aug 09</b>	<b>Sep 09</b>	<b>Okt 09</b>	<b>Nov 09</b>	<b>Dez 09</b>	<b>Σ GJ 2009</b>	
Leistung ursprünglich geplant		1.124	1.424	1.649	1.499	1.424	1.499	1.724	1.349	1.424	1.649	1.574	1.199	17.539	
Leistung neu zu Preisen 2008		899	854	989	899	854	899	1.034	810	854	989	944	720	10.748	
<b>Ergebnis beim reduzierten Umsatz</b>		<b>-142</b>	<b>-189</b>	<b>-222</b>	<b>-237</b>	<b>-333</b>	<b>-266</b>	<b>-260</b>	<b>-289</b>	<b>-287</b>	<b>-286</b>	<b>-290</b>	<b>-312</b>	<b>-3.112</b>	
<b>Personalkosten mit heutigem Bestand</b>	<b>Anteil</b>														
Produktionsgruppe 1	19,1%	80	84	94	87	85	89	100	82	85	96	93	75	1.050	
Produktionsgruppe 2	12,8%	54	56	62	58	58	60	66	55	58	64	62	52	703	
Produktionsgruppe 3	14,3%	60	62	70	65	64	67	75	61	64	72	70	56	786	
Logistik/ Montage	10,6%	33	35	48	51	50	52	58	48	50	56	54	43	580	
AV/ Vertrieb/ Einkauf/ Verwalt./ GL/ Konstruktion/ QS	29,5%	126	127	136	134	136	137	140	135	136	139	138	133	1.615	
Azubi	9,5%	33	33	45	44	43	45	48	42	47	50	49	43	523	
Sonstiges	4,1%	14	17	25	20	17	20	27	14	17	25	22	9	226	
<b>Personalkosten ursprünglich</b>		<b>400</b>	<b>414</b>	<b>481</b>	<b>459</b>	<b>453</b>	<b>469</b>	<b>514</b>	<b>437</b>	<b>457</b>	<b>503</b>	<b>487</b>	<b>410</b>	<b>5.483</b>	
<b>Soll-Personalkosten nach Umsatzrückgang</b>		<b>320</b>	<b>248</b>	<b>288</b>	<b>276</b>	<b>272</b>	<b>281</b>	<b>308</b>	<b>262</b>	<b>274</b>	<b>302</b>	<b>292</b>	<b>246</b>	<b>3.370</b>	

## 2. Ableitung der Maßnahmen

Der erforderliche – relativ moderate – Abbau wird auf Ebene der einzelnen Mitarbeiter beschlossen. Vom Einsparungszwang von 40% werden nur 14% durch Entlassungen realisiert. Die restlichen Einsparungsmaßnahmen sind vielseitig. Fazit: Das Unternehmen behält Reserven für einen etwaigen Aufschwung; der Unternehmer wird weiterhin als sozial-denkend respektiert.

Monat (1.000 €)		Jan 09	Feb 09	Mrz 09	Apr 09	Mai 09	Jun 09	Jul 09	Aug 09	Sep 09	Okt 09	Nov 09	Dez 09	Σ GJ 2009
<b>Personalkosten ursprünglich</b>		400	414	481	459	453	469	514	437	457	503	487	410	5.483
<b>Soll-Personalkosten nach Umsatzrückgang</b>		320	248	288	276	272	281	308	262	274	302	292	246	3.370
<b>Personalkosten nach Freisetzungen</b>	<b>Anteil</b>													
Produktionsgruppe 1	18,5%	80	84	89	65	64	67	80	66	69	77	75	61	877
Produktionsgruppe 2	12,5%	54	56	58	55	47	48	54	45	43	49	47	39	594
Produktionsgruppe 3	14,4%	60	62	70	57	56	54	60	50	52	58	56	45	682
Logistik/ Montage	8,5%	33	35	39	36	32	33	37	30	32	36	34	27	404
AV/ Vertrieb/ Einkauf/ Verwaltung/ GL/ Konstruktion/ QS	32,7%	126	127	130	128	130	130	133	128	129	132	131	126	1.549
Azubi	10,3%	33	33	45	44	39	40	43	38	43	46	45	40	491
Sonstiges	3,1%	9	11	19	13	10	13	20	8	10	17	15	3	148
<b>Personalkosten nach Freisetzungen</b>	<b>100,0%</b>	<b>395</b>	<b>408</b>	<b>450</b>	<b>398</b>	<b>377</b>	<b>385</b>	<b>427</b>	<b>365</b>	<b>378</b>	<b>415</b>	<b>403</b>	<b>341</b>	<b>4.744</b>
<b>Wechsel auf 37 Stunden-Woche</b>					-30	-28	-29	-32	-27	-28	-31	-30	-26	-262
<b>Verzicht auf Weihnachtsgeld</b>		-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-288
<b>Verzicht auf 3% Lohnerhöhung</b>				-14	-11	-10	-11	-12	-10	-10	-12	-11	-9	-110
<b>Noch einzusparen</b>		51	136	138	68	54	51	63	51	52	58	56	46	824
<b>in %</b>		13%	33%	31%	17%	14%	13%	15%	14%	14%	14%	14%	13%	17%
<b>Kurzarbeit Produktion in</b>	<b>25%</b>			-38	-31	-29	-29	-34	-28	-29	-32	-31	-25	-305
<b>Kurzarbeit Sonstige</b>	<b>25%</b>			-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-4	-49
<b>Personalkosten Neu</b>		371	384	370	297	281	287	320	271	282	311	302	253	3.731
<b>Verbleiben einzusparen</b>		51	136	82	22	9	6	12	9	8	10	9	7	361

Ab April entsprechen die Personalkosten der Vorgabe. Die ersten drei Monate sind „verloren“; weiteres Einsparpotenzial besteht.

### 3. Aktualisierung der Plan-Ergebnisrechnung 2009

Unter Berücksichtigung des erwarteten Preisrückgangs der aktualisierten Personalkosten sowie sonstiger Einsparpotenziale wurde die Plan-Ergebnisrechnung aktualisiert. (Ursprüngliche Planung 2009 war bereits unter Mitwirkung von Equity Advice erstellt worden.) Das Verlustpotenzial wird um 1,8 Mio€ auf 1,4 Mio€ reduziert. Der Verlust ist verkraftbar.

Kosten/ Erlöse (1.000 €)	Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	2009
Umsatzerlöse zu Preisen 2008	899,4	854,5	989,4	899,4	854,5	899,4	1.034,4	809,5	854,5	989,4	944,4	719,6	10.748,4
Preisrückgang			-5%	-6%	-7%	-8%	-9%	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%	
Umsätze zu Preise 2009	899,4	854,5	939,9	845,5	794,7	827,5	941,3	728,6	769,0	890,5	850,0	647,6	9.988,3
<b>BETRIEBSLEISTUNG</b>	<b>899,4</b>	<b>854,5</b>	<b>939,9</b>	<b>845,5</b>	<b>794,7</b>	<b>827,5</b>	<b>941,3</b>	<b>728,6</b>	<b>769,0</b>	<b>890,5</b>	<b>850,0</b>	<b>647,6</b>	<b>9.988,3</b>
Materialaufwand	287,8	273,4	316,6	287,8	273,4	287,8	331,0	259,0	273,4	316,6	302,2	230,3	3.439,5
Fremdleistungen	86,6	82,3	95,3	86,6	82,3	86,6	99,6	78,0	82,3	95,3	90,9	69,3	1.035,1
<b>Rohertrag</b>	<b>525,0</b>	<b>498,8</b>	<b>528,0</b>	<b>471,0</b>	<b>438,9</b>	<b>453,1</b>	<b>510,7</b>	<b>391,6</b>	<b>413,3</b>	<b>478,6</b>	<b>456,8</b>	<b>348,0</b>	<b>5.513,8</b>
<b>Rohertragsquote</b>	<b>58,4%</b>	<b>58,4%</b>	<b>56,2%</b>	<b>55,7%</b>	<b>55,2%</b>	<b>54,8%</b>	<b>54,3%</b>	<b>53,7%</b>	<b>53,7%</b>	<b>53,7%</b>	<b>53,7%</b>	<b>53,7%</b>	<b>55,2%</b>
Sonstige ordentliche Erträge	36,5	46,2	53,5	48,6	46,2	48,6	55,9	43,8	46,2	53,5	51,1	38,9	569,0
<b>Personalkosten</b>	<b>371,0</b>	<b>384,3</b>	<b>370,1</b>	<b>297,4</b>	<b>281,0</b>	<b>287,4</b>	<b>320,3</b>	<b>271,2</b>	<b>282,0</b>	<b>311,3</b>	<b>301,7</b>	<b>252,9</b>	<b>3.730,6</b>
∑ Sachkosten	213,8	230,8	234,1	219,5	287,8	222,4	235,5	214,4	216,9	242,8	238,3	216,1	2.772,3
<b>EBITDA</b>	<b>-23,3</b>	<b>-70,1</b>	<b>-22,6</b>	<b>2,8</b>	<b>-83,6</b>	<b>-8,1</b>	<b>10,8</b>	<b>-50,3</b>	<b>-39,4</b>	<b>-22,1</b>	<b>-32,1</b>	<b>-82,0</b>	<b>-420,0</b>
Abschreibungen	82,8	82,8	82,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	885,6
Zinsen	6,8	6,8	5,5	7,0	6,8	5,8	5,9	2,2	2,0	1,7	1,7	1,4	53,6
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>-112,9</b>	<b>-159,8</b>	<b>-110,9</b>	<b>75,0</b>	<b>-161,2</b>	<b>-84,6</b>	<b>-65,9</b>	<b>-123,2</b>	<b>-112,2</b>	<b>-94,6</b>	<b>-104,6</b>	<b>-154,3</b>	<b>-1.359,3</b>
Ergebnis ohne Maßnahmen	-142	-189	-222	-237	-333	-266	-260	-289	-287	-286	-290	-312	-3.112
<b>Maßnahmen</b>													
Freisetzungen	5	5	30	61	75	83	87	72	79	88	84	69	739
37 Stunden- statt 40 Stunden-Woche				30	28	29	32	27	28	31	30	26	262
Weihnachtsgeld-Verzicht	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	288
keine 3% Lohnerhöhung			14	11	10	11	12	10	10	12	11	9	110
Kurzarbeit Produktion			38	31	29	29	34	28	29	32	31	25	305
Kurzarbeit Sonstige Bereiche			5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
<b>∑ Personalmaßnahmen</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>111</b>	<b>162</b>	<b>172</b>	<b>181</b>	<b>194</b>	<b>166</b>	<b>175</b>	<b>191</b>	<b>186</b>	<b>157</b>	<b>1.753</b>