

Gegen die Hire-and-Fire-Mentalität

Entlassen? Kurzarbeiten? Vertrieb aufstocken? Rund ums Personal wirft die Krise viele Fragen auf. Einen Königsweg gibt es nicht.

Von Frederik Zitz

Das Wort Krise haben wir im letzten halben Jahr mehr als genug gehört. Auch dessen Gleichbedeutung im Chinesischen mit dem Begriff „Chance“ wurde uns schon mehrfach wohlwollend vermittelt. Und wer freut sich nicht über eine Chance? Nur worin sie liegt und wie man sie nutzt, damit halten sich die Krisen-Kommentatoren leider vornehm zurück.

Nun soll diese Einleitung nicht den Eindruck erwecken, als würden im weiteren Verlauf Weisheiten zur Meisterung der Krise erfolgen. Die meisten Unternehmen haben längst reagiert – mit mal mehr, mal weniger zufriedenstellenden Resultaten. Aber über ein wesentliches Element unternehmerischen Handelns, die Personalarbeit, soll dieser Artikel durch gezielte Aussagen zum Nachdenken und zur Diskussion anregen. Beides sind bekanntlich gute Grundlagen zum Handeln. Denn die schwierigen Zeiten sind zwar nicht vorbei, können aber immer noch genutzt werden, um sich für die Zeit danach richtig aufzustellen.

Die Arbeit der Personalverantwortlichen und -abteilungen hat maßgeblichen Einfluss auf Erfolg oder

Misserfolg eines Unternehmens. Dies gilt allgemein, aber insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderung, das Unternehmen möglichst unbeschadet durch das laufende Geschäftsjahr zu bringen und es für das Wiederanziehen der Konjunktur strategisch wie operativ richtig aufzustellen. Zum richtigen Zeitpunkt Marktanteile gewinnen und wachsen heißt die Devise. Dafür muss die Ausgangssituation stimmen.

Personal bildet in der Logistik, ob für externe oder interne Dienstleister, den größten Block an laufenden Kosten. Um das Unternehmensergebnis in schweren Zeiten zu halten, ist die Anpassung dieser Kosten an die Geschäftslage unerlässlich. Oftmals wird dies gleichgesetzt mit dem Abbau von Arbeitsplätzen. Dies ist jedoch nur bedingt sinnvoll. Natürlich stellt sich bei schwerer See die Frage, welche Teammitglieder inhaltlich konstruktiv und mit erhöhtem Einsatz dazu beitragen, das Schiff auf Kurs zu halten. Wer unter Deck verschwindet, sobald die Sonne nicht mehr scheint, stellt sich selbst zur Disposition. Und wenn ein Geschäftsbereich so defizitär ist, dass er das gesamte Unternehmensergebnis bedroht, muss auch hier mit Nachdruck gehandelt werden. Aber beide Beispiele sind in vielen Unternehmen glücklicherweise nicht die Regel. Somit geht es grundsätzlich darum, mit der bestehenden, guten Mannschaft weiterzuarbeiten und gleichzeitig die Kosten im Griff zu halten.

„Entlassungen wirken sich oftmals verzögert und erst dann positiv auf den Ertrag aus“, sagt Stefan Sorce, Director Business Division Logistics bei der Papier Union GmbH, einem der deutschen Branchenführer mit Schwerpunkt Feinpapiergroßhandel aus Hamburg. Er hält es für effektiver, „Geschäftsprozesse unabhängig von Krisenzeiten immer wieder zu hinterfragen, zu analysieren und bei Bedarf zu modellieren“.

Besser Prozesse hinterfragen. Mit effizienter Prozessgestaltung verhindert ein Unternehmer bereits in guten Zeiten eine Überkapazität im Personalbereich. Tritt diese dann aufgrund einer konjunkturellen Schwächephase dennoch auf, „kann Kurzarbeit in Verbindung mit der geänderten gesetzlichen Grundlage vom 1. Februar 2009 ein geeignetes Mittel sein, um gute Mitarbeitende im Unternehmen zu halten“, sagt Sorce.

Dem stimmt Kay A. Espey, Geschäftsführender Gesellschafter der mittelständischen Speditions- und Logistikgruppe L.W. Cretschmar GmbH & Co. KG in Düsseldorf, zu. Und ergänzt: „Kurzarbeit signalisiert die Bereitschaft von Mitarbeitenden, auch in schwierigen Zeiten ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.“ Espey betont die Wichtigkeit, „im Mittelstand keine Hire-and-Fire-Mentalität“ aufkommen zu lassen. Wo möglich, solle man gute Mitarbeitende statt in die Arbeitslosigkeit in Qualifizierungsmaßnahmen senden. Bei über 170 Jahren Firmengeschichte Cretschmar ein glaubwürdiges Statement.

Ob die Strategie richtig ist, den Personalstamm zwar grundsätzlich schlank zu fahren, aber im Vertrieb aufzustocken, lässt sich nicht mit ja oder nein beantworten. Espey stellt hierzu fest, dass „eine breite Vertriebsplattform nur dann Sinn macht, wenn die dahinter liegende operationelle Gesamtleistung qualitativ hochwertig ist“. Unter dieser Prämisse der

Unternehmens-Performance befürwortet er einen schlanken Personalstamm.

Auch Sorce rückt zunächst die Geschäftsprozesse des Vertriebs in den Mittelpunkt. Die Verkaufsabteilungen pauschal aufzustocken, hält er nicht für zielführend. „Genauso wie in der Logistik und der Verwaltung gibt es im Vertrieb enormen technischen Fortschritt, der viele Prozesse überflüssig macht oder automatisiert ablaufen lässt“, weiß er zu berichten.

Eine wesentliche Säule der Personalarbeit ist die Identifikation und Entwicklung von Leistungsträgern innerhalb des Unternehmens. Nur wer im Wettbewerb um die besten Kräfte auch durch professionelle interne Personalarbeit konkurrenzfähig ist, kann in Folge dessen bei seinen Kunden durch optimale Fachkompetenz und persönliches Auftreten punkten. Sorce sieht die Zuständigkeit klar verteilt: „Die Identifikation und Förderung von Potenzialträgern ist eine essenzielle Aufgabe der Vorgesetzten in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung“, konstatiert er. Sie müsse kontinuierlich überprüft und fortgeschrieben werden. „In unserer mittelständischen Unternehmensgruppe ist es aufgrund der Größe und der flachen Hierarchien Aufgabe des Managements, den Mitarbeitenden Perspektiven aufzuzeigen und sie entsprechend zu fördern“, sagt Espey. Dies bietet sich

an in Zeiten, in denen ein Geschäftsrückgang Kapazitäten freisetzt und ist damit eine sinnvolle Maßnahme, positive und konstruktive Resultate aus der rezessiven Lage zu ziehen. Gleichzeitig signalisiert es Kontinuität, schafft Sicherheit und verstärkt damit die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen.

Zu guter Letzt bleibt die Frage, ob es sinnvoll ist, derzeit neue Kräfte extern zu rekrutieren. Natürlich ist dies primär ein monetäres Thema. Sollten die finanziellen Ressourcen und die Einsatzmöglichkeiten es jedoch zulassen, ist dies ein geeigneter Zeitpunkt. Nach Jahren der Knappheit an qualifizierten Mitarbeitenden in der Logistik drängen aktuell wieder gute Kandidaten auf den Arbeitsmarkt. Geht man davon aus, dass ein neuer Mitarbeiter ein halbes Jahr oder länger braucht, bis er sein Arbeitsgebiet beherrscht und sich im neuen Firmen- und Kundenumfeld sicher bewegt, lässt sich das laufende Jahr optimal hierfür nutzen. Springt die Konjunktur wie erhofft Anfang 2010 wieder an, hat man bereits zu Beginn eine voll einsatzfähige Arbeitskraft an Bord.

Bewerberzahl steigt. Die Ausschreibung von Vakanzen in Internet- oder Printanzeigen erzeugt mittlerweile eine höhere Resonanz an qualifizierten Bewerbungen als noch vor einem Jahr, allerdings stark abhängig von der Position. Gleichwohl meldet sich auch eine deutlich erhöhte Anzahl an Bewerbern, die weder für die konkrete

Ausschreibung, noch für eine andere Aufgabe im Unternehmen in Frage kommen. Der administrative Gesamtaufwand, aber auch der Selektionsaufwand unter den passenden Bewerbungen steigt damit signifikant an.

Sowohl Espey als auch Sorce greifen neben der Entwicklung von internen Mitarbeitenden in neue Positionen daher gerne auf Personalberater ihres Vertrauens zurück. Für Espey ist wichtig, dass diese „sich insbesondere im mittelständischen Speditions- und Logistikmarkt so gut auskennen wie Hertzog & Partner“. Sorce sieht „seinen spezifischen Anforderungen

an die Position gleich die geeigneten Bewerber gegenüber“ und schätzt die Effizienz professioneller Beratung.

Wichtig bei der Personalarbeit ist vor allem, sich im Klaren zu sein, welche Strategie und Instrumentarien für das eigene Unternehmen am besten geeignet sind und diese Erkenntnisse dann praktisch umzusetzen. Sowohl in der Theorie als auch im Übergang auf die Praxis liegt in vielen Fällen eine große Hürde. Denn es fehlt an Erfahrungswerten, um sowohl die Quantität als auch die Qualität der dringenden Fragestellungen sicher zu bewältigen.

Vielfach erfordert diese außergewöhnliche Situation das Beschreiten neuer Wege. Neben den bereits genannten Lösungsansätzen in der Per-

sonalarbeit gibt es eine Reihe an weiteren, effizienten Vorgehensweisen, um die Kosten im Personalbereich zu senken und gleichzeitig die Produktivität zu erhöhen. Auch in solchen Fragen bieten auf die Logistikbranche spezialisierte Personalberatungen Unterstützung an und begleiten damit ihre Kunden auf dem Weg auch durch schwere Zeiten.

DVZ 12.5.2009
Halle A5/Stand 400



Frederik Zitz,
Elmar Hertzog & Partner,
Hamburg.



Foto: dpa

HOYER
WHEN IT MATTERS

Chemicals

Food

Gas

Petrol

transport logistic
München
12. bis 15. Mai 2009
Halle B5, Stand 233/322
ITCO Village

BULKLOGISTIK

Ihr kompetenter Partner!

Leistungsstärke, Flexibilität, Sicherheit, erstklassiges Equipment und weltweite Präsenz – HOYER-Logistik ist nicht nur der Transport von A nach B, sondern Logistik von A bis Z in den Bereichen:

- Bulktransport (flüssig)
- Abfüllung und Blending
- Gefahrgutlagerung
- Betrieb von Umschlagterminals
- On-Site-Logistik und Outsourcing

Maßgeschneiderte Logistiklösungen für die Branchen Chemie und Mineralöl, technische Gase sowie Lebensmittel. Profitieren Sie von unserem internationalen Netzwerk.

HOYER GmbH Internationale Fachspedition
Wendenstraße 414 - 424 • 20537 Hamburg
Telefon +49 40 21044 - 0 • Fax +49 40 21044 - 246
www.hoyer-group.com • hoyer@hoyer-group.com

75 years

KÖGEL

**Kögel feiert 75-jähriges,
feiern Sie mit!**

**MAXX-Service-
750 Tage gratis**

Gültig bis 31.08.2009

Verbinden Sie unsere attraktiven Leasingangebote (Laufzeit 48 Monate) mit unserem einzigartigen Full-Service und **wir schenken Ihnen die letzten 750 Tage.** 4 Jahre MAXX Service zum Preis von 2 Jahren!

Einzigartiger Leistungsumfang:

- Keine Kilometer- und Nutzungsbeschränkung
- Deckt alle Lohn- und Materialkosten für verschleißbedingte Reparaturen
- Inklusive LaSi-Zertifikat und -Check EN 12642 XL
- Ratengarantie über komplette Laufzeit
- Viele Optionspakete (Reifen, Rolltor, Ladebordwand, Kühlaggregat)

Einzigartige Preise*:

- Planen-, Koffer und Kühlsattelanhänger **75 €**
- Containerchassis **57 €**
- Wechselverkehrsanhänger **47,5 €**

Optional **MAXX Safety** – Kaskoversicherung inkl. GAP u.v.m. bereits ab **25,- €** im Monat.

Aktions-Hotline +49 1805-KOEGEL-75

+49 18 05 · 56 34 35 · 75

Kögel Fahrzeugwerke GmbH
Industriestraße 1, D-89349 Burtenbach
fon +49-82 85-88-0, fax +49-82 85-88-17905
info@koegel.com, www.koegel.com

TURNAROUNDER
DES JAHRES 2008

* Monatliche Rate ohne Optionspakete, exklusive Umsatzsteuer, Laufzeit 48 Monate