

# Personalabbau als Kostenfalle

Kündigungswellen – darüber spricht wirklich niemand gerne. Dabei ist genau das oft der Fehler.

Im Frühjahr traf es die Tech-Branche: Nach Jahren des märchenhaften Aufstiegs und des Ringens um die besten Köpfe haben zahlreiche namhafte Unternehmen, darunter die Tech-Giganten Google, Meta und Amazon, tausende Arbeitsplätze abrupt abgebaut. Diese Kündigungswelle beschränkt sich allerdings längst nicht nur auf einzelne Sektoren oder Regionen, denn auch in Österreich häufen sich dieses Jahr bereits entsprechende Meldungen quer durch die Branchen.

Dabei ist der Personalabbau aus unternehmerischer Perspektive ein äußerst heikles Thema. Das Ziel, Unternehmenskosten durch (Massen-)Kündigungen zu reduzieren, steht nicht nur im Widerspruch zum eigenen sozialen Gewissen, sondern kann für Unternehmen rasch zur „Kostenfalle“ werden. Langfristig kann sich sogar zeigen, dass die gewünschte Verbesserung durch den Personalabbau zur Gänze ausbleibt.

Es sollte daher für Unternehmen auch eine „Ultima Ratio“ darstellen, die – nur wenn tatsächlich notwendig – äußerster Sensibilität, Empathie und Gewissenhaftigkeit bedarf. Wir beobachten, dass Unternehmen, die sich frühzeitig mit vier Kernbereichen beschäftigen, deutlich erfolgreicher bei der Optimierung von Personalkosten sind:

**Kommunikation:** Beim Abbau von Arbeitsplätzen ist eine negative Medienberichterstattung kaum zu vermeiden. Um einen Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit und auch bei Kundinnen und Kunden zu verhindern, sollten die Entscheidungen von Beginn an nachvollziehbar kommuniziert werden.



**„Unternehmenskosten durch (Massen-)Kündigungen zu reduzieren, kann für Unternehmen rasch zur ‚Kostenfalle‘ werden.“**

**Benjamin Bernhard,**  
Senior Manager EY-Parthenon,  
der Strategieberatungsmarke  
von EY



**„Der Zeitpunkt der Beendigung des Dienstverhältnisses ist sorgfältig zu planen.“**

**Sebastian Manschiebel,**  
Rechtsanwalt EY Law  
Pelzmann Gall Größ Rechtsanwälte

Selbstverständlich sind davor noch die Dienstnehmenden als Erstes zu informieren. Die Belegschaft sollte nicht erst durch Medien über den Stellenabbau im eigenen Unternehmen erfahren. Von der „Salamitaktik“, bei der geplante Einschnitte nur Stück für Stück offengelegt werden, ist grundsätzlich abzuraten.

**Wirtschaftlichkeit:** Die mit Personalabbau verbundenen Kosten fallen am Ende oft höher aus als erwartet. Um das zu verhindern, sollten bereits bei der Auswahl der betroffenen Dienstnehmenden individuelle Faktoren wie Alter, Familienstand oder Ausbildung berücksichtigt werden. Erfolgt die Auswahl ausschließlich nach dem Prinzip der Minimierung von Abfindungskosten und vernachlässigt andere Aspekte, riskieren Unternehmen den Verlust von Talenten und Wissensträgern. Eine Nachbesetzung kann später mit hohen Kosten verbunden sein.

Eine bessere Möglichkeit ist oft, den Betroffenen neue Perspektiven im eigenen Betrieb oder in Partnerunternehmen zu bieten, auch in Verbindung mit Umschulungen. Ist eine Weiterbeschäftigung ausgeschlossen, sollte der Weg der einvernehmlichen Auflösungen angestrebt werden.

Der Zeitpunkt der Beendigung des Dienstverhältnisses ist sorgfältig zu planen und die Auswirkungen auf das Geschäft müssen vorab umfassend verstanden werden. Andernfalls können liquide oder operative Engpässe entstehen.

**Unternehmenskultur:** Ein Beruf ist oft mehr als nur ein bloßer „Broterwerb“, weshalb sich eine Kündigung für Dienstnehmende oft wie das ungewollte Ende einer persönlichen Beziehung anfühlt. Auch wenn die ausscheidenden Dienstnehmenden bald keine aktive Rolle im Betrieb mehr haben, müssen Unternehmen in diesen Situationen mit sozialer Verantwortung handeln. Partnerschafts- oder Outplacement-Programme können unterstützen, um eine rasche Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Die Auswirkungen von Kündigungen auf die Arbeitsmoral der verbleibenden Beschäftigten und auf die Unternehmenskultur kann weiters zu einer erhöhten Fluktuation führen. Gerade Dienstneh-



**„Kündigungen sollten für Unternehmen in schwierigen Zeiten ‚Ultima Ratio‘ sein.“**

**Isabella Göschl,**  
Rechtsanwaltsanwärtlerin  
EY Law Pelzmann Gall Größ  
Rechtsanwältin

mende mit guter Expertise und Leistungsträger sind oft die Ersten, die sich nach neuen Möglichkeiten am Arbeitsmarkt umsehen. Initiativen wie Karriereentwicklungsprogramme können dem erfolgreich entgegenwirken.

*Rechtliche Aspekte:* Kündigungen beinhalten viele rechtliche Aspekte, die beachtet werden müssen. Existiert beispiels-

weise ein Betriebsrat, ist bei größerem Personalabbau praktisch immer ein Sozialplan erforderlich. Dabei handelt es sich um eine Betriebsvereinbarung mit dem Ziel, negative Folgen für die Dienstnehmenden abzufedern. Typische Inhalte eines Sozialplans sind Abgangsentschädigungen, Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, Ersatzarbeitsplätze oder Wiedereinstellungszusagen.

Gelingt mit dem Betriebsrat keine Einigung über einen Sozialplan, entscheidet im Regelfall die Schlichtungsstelle. Das sollte in der Praxis jedoch vermieden werden, da es dadurch zu einer erheblichen Verzögerung kommt. Daher sollte bereits vor Ingangsetzen des Frühwarnsystems ein erster Entwurf eines Sozialplans vorliegen. Dieser sollte ein konkretes Angebot für Sozialplanleistungen (z. B. in Verbindung mit einvernehmlichen Auflösungen) enthalten und mit äußerster Sorgfalt

und Umsicht schon im Vorfeld entwickelt worden sein. Die im Frühwarnsystem vorgesehene 30-tägige Wartefrist kann genutzt werden, um den Sozialplan final auszuhandeln.

**Fazit.** Kündigungen sollten für Unternehmen in schwierigen Zeiten „Ultima Ratio“ sein, wenn die Profitabilität nicht durch andere Maßnahmen abgesichert werden kann. Die Umsetzung erfordert eine sorgfältige Planung, um Restrukturierungskosten, negative Schlagzeilen und andere Fallstricke wie Gerichtsverfahren zu vermeiden.

*Benjamin Bernhard ist Senior Manager bei EY-Parthenon, der Strategieberatungsmarke von EY. Sebastian Manschiebel ist Rechtsanwalt bei EY Law Pelzmann Gall Größ Rechtsanwälte. Isabella Göschl ist Rechtsanwaltsanwärtlerin bei EY Law Pelzmann Gall Größ Rechtsanwälte.*

