

Kapitel 5  
**Steuerungsprozesse**

Controlling



**ENTWURF**

# Chancen und Risiken des Downsizing

- 1 Was ist Downsizing?
- 2 Chancen
- 3 Risiken – Psychologische Auswirkungen auf Survivors
- 4 Moderierende Faktoren
- 5 Bewertung



## Warum?

„Du bist ein wunderbarer Kerl, aber Du bist einfach zu teuer für uns.“

(Jack Welch, zu einem von ihm entlassenen Manager)

Der Downsizing-Boom der 1980er und 1990er Jahre wurde durch den Management-Mogul Jack Welch ausgelöst. Der von zahlreichen Wirtschaftsmagazinen regelmäßig zum Manager des Jahres und sogar Jahrtausends gewählte Welch übernahm 1981 die Leitung des General Electric Konzerns und reduzierte den Mitarbeiterstamm innerhalb kurzer Zeit von 402.000 auf 276.000 Beschäftigte, bei dreifachem Umsatz. In der Folge stieg der Börsenwert des Unternehmens um 4000 Prozent.

Solche Erfahrungen setzen sich in dem Bewusstsein vieler Manager fest, die hoffen, den Börsenwert des eigenen Unternehmens durch Downsizing zu steigern. Krisenzeiten sollen so überwunden bzw. vermieden und das künftige Ergebnis verbessert werden.

## 1 Was ist Downsizing?

Unter Downsizing versteht man die massive Personalreduktion innerhalb eines Unternehmens („Gesundschumpfung“). Ziel ist die Steigerung der Effizienz, der Produktivität und der Wettbewerbsfähigkeit, sowie den Gewinn des Unternehmens und den der Shareholder zu optimieren. Verkrustete und aufgeblähte Strukturen, Bürokratie und Verwaltung sollen reduziert werden. Der Abbau des Personalbestandes auf ein Mindestmaß verkürzt die Kommunikations- und Entscheidungswege.

Die Größenordnung der Stellenstreichungen liegt bei mindestens 10% der Vollzeitbelegschaft, wobei Downsizing inzwischen auch von prosperierenden Unternehmen durchgeführt wird.

Es gibt drei verschiedene Wege Downsizing durchzuführen:

- a) **workforce reduction:** es werden lediglich Arbeitskräfte entlassen; gängigste Form des Downsizing; rasche Einsparung der Personalkosten
- b) **organizational redesign:** längere Planungs- und Vorbereitungsphase; Neugestaltung der Arbeitsabläufe, der Abteilungen und der Produktpalette; Mittelfristige Wirkung
- c) **systemic change:** Neugestaltung der Unternehmenskultur; langfristiger und grundlegender Umgestaltungsprozess, in den Downsizing integriert wird

Downsizing ist mit Begriffen wie *Reorganisation*, *Ressourcenmanagement*, *Total Quality Management*, *Outsourcing*, *Change Management*, *Corporate Identity*, *Shareholder Value*, *Betriebsklima* etc. verknüpft.

**Downsizing by need:**  
Stellenstreichungen zur Existenzsicherung des Unternehmens in Krisenzeiten

**Downsizing by preference:**  
Stellenstreichungen in Unternehmen, unabhängig von der jeweiligen Marktsituation

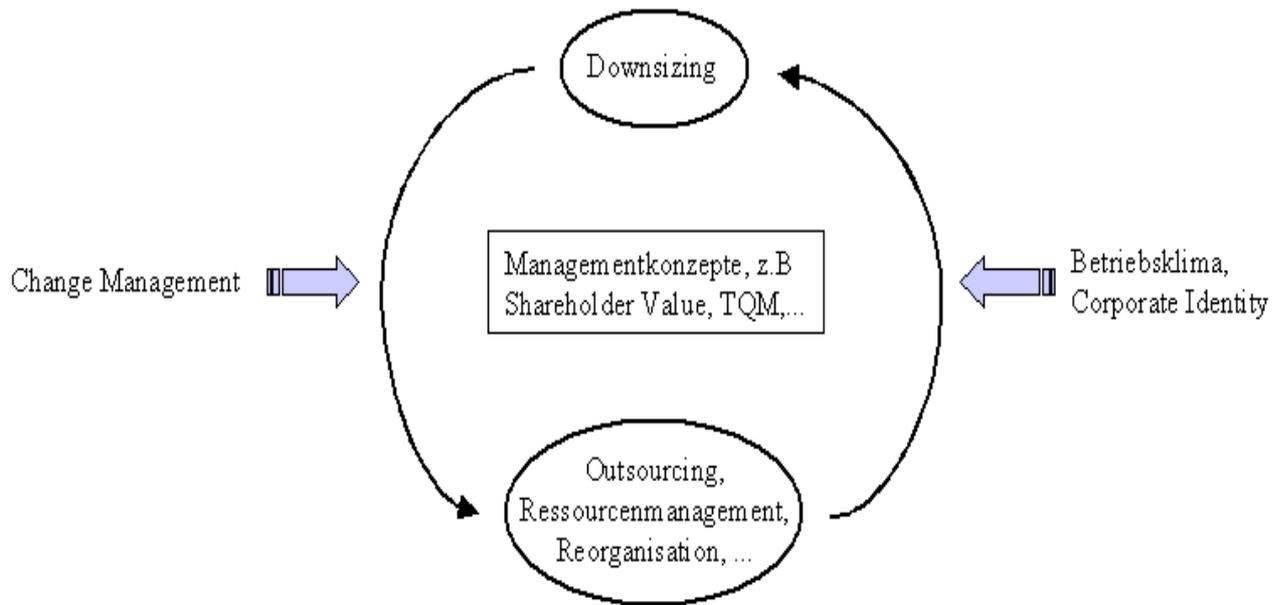
➔ **Aus der Praxis, S. 3**  
„Mobilfunkanbieter Swisscom: Mit staatlichem Segen“

➔ evolutionärer Wandel

➔ revolutionärer Wandel

**Abb. 1:**  
**Synergetische Betrachtung des Downsizing**

Quelle: eig. Darstellung



## 2 Chancen

Durch Downsizing wird der Shareholder Value gesteigert. Daraus ergeben sich für das Management zahlreiche strategische Chancen, z.B. können feindliche Übernahmen verhindert werden. Neuemissionen eigener Aktien lassen sich besser auf den Märkten platzieren, das stärkt die Eigenkapitalbasis des Unternehmens.

### Aus der Praxis...

#### Mobilfunkanbieter Swisscom: Mit staatlichem Segen

Die ehemalige (schweizer) Monopolistin (Swisscom) baut Stellen ab und beschenkt die Shareholders. Der Staat als Grossaktionär ist einverstanden und profitiert.

Zehn Milliarden Franken in petto für eine Übernahme und voraussichtlich ein Gewinn von über vier Milliarden Franken im laufenden Jahr: Der Swisscom geht es gut, sie ist praktisch schuldenfrei – und baut laufend Stellen ab. 1000 in diesem Jahr, 700 im nächsten. Und der Schweizer Staat ist Mehrheitsaktionär. (...)

Wer profitiert vom Stellenabbau? Und von den geplanten Aktienrückkäufen? Die Börse goutiert in der Regel Massenentlassungen bei kotierten Unternehmen. Dies ist bei der Swisscom nicht anders, wie der Verlauf des Aktienkurses nach Bekanntgabe des Stellenabbaus am 23. Oktober zeigt. Die Profiteure sind also die AktionärInnen, in diesem Fall vor allem der Schweizer Staat, aber auch private Beteiligungsfirmer (...).  
[aus: Die Wochenzeitung online vom 6.11.2003]

### 2.1 Die Organisation wird leistungsstark und schlank

Internationales Benchmarking zwingt die Unternehmen zur Kontrolle der internen Wertschöpfungsprozesse. Bei negativen Ergebnissen müssen die firmeneigenen Kernkompetenzen gestärkt werden. Trennung von Randbereichen des Unternehmens ist die Folge und führt zu Einsparungen im finanziellen Bereich. Durch den Abbau von Arbeitsplätzen wird die Unternehmensstruktur klarer und überschaubarer.

## 2.2 Das Unternehmen erhält strategische Flexibilität

Kurzfristige Arbeitsverträge ermöglichen dem Management eine einfache Anpassung des Mitarbeiterstammes an die jeweilige Marktsituation durch personelle Freisetzungen. Das Unternehmen besitzt so die nötige Flexibilität sich auf kurzfristige, quantitative und qualitative Schwankungen auf den Käufermärkten einzustellen und erhält gegenüber der Konkurrenz einen strategischen Wettbewerbsvorteil. Sinnvoll kann in diesem Zusammenhang auch die Vergabe von Aufträgen an externe Dienstleister sein.

## 2.3 Die lernende Organisation wird aufrechterhalten

Langfristig ist das Überleben eines Unternehmens am Markt nur durch die organisationale Lernfähigkeit gesichert. So kann trotz der steten technischen Entwicklung, ständig variierender Kundenwünsche und -anforderungen nach den Bedürfnissen des Marktes produziert werden.

Hierfür muss das Management die organisationale Trägheit überwinden, die von einigen Mitarbeitern ausgeht und Innovationen im Arbeitsablauf behindert. Werden diese Beschäftigten entlassen, können die freien Stellen bei Bedarf mit neuen Mitarbeitern besetzt werden, wodurch Know-How und Impulse von außen in die Organisation einfließen.

### Organisationales Lernen:

Eine Organisation als Ganzes kann neue Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten entwickeln

### Organisationale Trägheit:

Mitarbeiter verbleiben ohne Einwirkung von außen im Status Quo des Berufsalltags

## 2.4 Das Unternehmen funktioniert nach dem Minimumprinzip

Stellenstreichungen im Verwaltungsbereich führen bei einer Größenordnung von 10 bis 20% oft zu keinem nennenswerten Leistungsrückgang. Das Leistungsniveau kann trotz verringertem Personalbestand konstant gehalten werden. In anderen Bereichen, wie der Produktion, hofft das Management durch Maßnahmen wie Investition in technische Anlagen den gleichen Effekt zu erzielen.

Der Abbau zentraler Kontroll- und Führungsorgane verstärkt die Autonomie einzelner, kleiner Abteilungen, wodurch Selbststeuerung und Eigeninitiative gestärkt werden. Das Innovationspotential wird verbessert.

### Minimumprinzip:

Ein definierter Output wird mit möglichst geringem Input erreicht

## 2.5 Finanzielle Engpässe der Organisation werden behoben

Zahlreiche Stellen werden bei voranschreitender Automatisierung und technischem Fortschritt überflüssig. Erhöhte Rentabilität und damit Gewinne lassen sich relativ unkompliziert durch Personalfreisetzung erreichen. Jene erstreckt sich zunehmend auch auf das mittlere Management.

Die intern freigewordenen finanziellen Mittel stehen für die stärkere Konzentration auf die Kernkompetenzen zur Verfügung. Dienstleistungen können von externen, spezialisierten Anbietern bezogen werden (Outsourcing).

### Outsourcing:

Abteilungen werden aufgelöst und ihre Aufgaben von externen Dienstleistern bezogen

Durch geschickte Informationspolitik des Unternehmens lassen sich die Aktienkurse positiv beeinflussen. Downsizing wird in diesem Zusammenhang von den Börsen meist stärker honoriert als langfristige Vorhaben wie Investitionen in Forschung und Entwicklung.

### **Aus der Praxis...**

#### **Commerzbank plant weiteren Stellenabbau**

Die Commerzbank wird Ende März nach einer Aufsichtsratssitzung die Einzelheiten ihres für dieses Jahr geplanten Kostensenkungsprogramms bekannt geben. Unter anderem sieht das Programm einen weiteren massiven Stellenabbau in der Zentrale der Bank mit ihren rund 12.000 Beschäftigten vor. (...)

Der Aktienkurs der Commerzbank vollführte am Montag einen regelrechten Freudensprung um fast zehn Prozent auf 6,65 Euro. Laut Reuters sagte ein Aktienhändler: "Es kursieren Gerüchte, dass die Commerzbank weitere Stellen abbauen will, um Kosten zu sparen, und das ist für die Aktie immer gut." (...)

[aus: Financial Times Deutschland vom 18.3.2003]

## **2.6 Das Unternehmen kann die Preise senken**

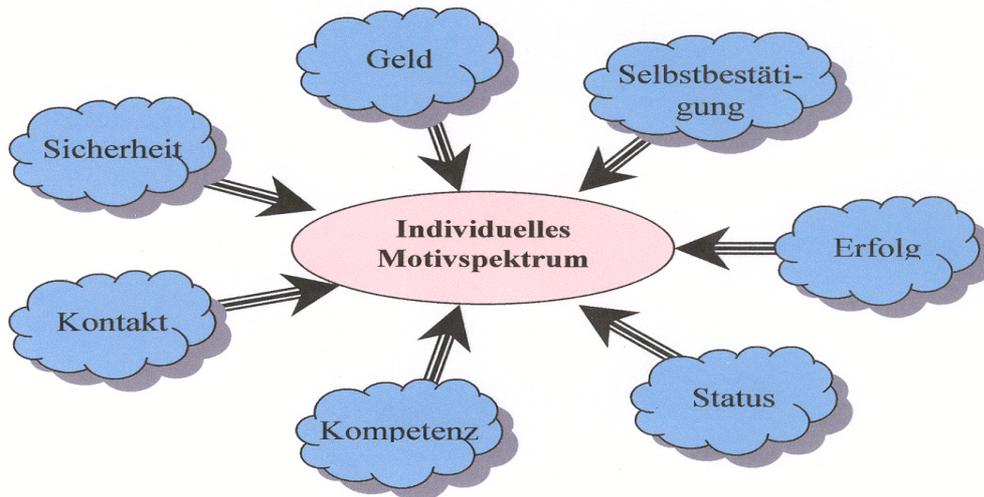
Um den eigenen Marktanteil stetig zu erweitern müssen Firmen die Kundenbindung erhöhen und Neukunden anwerben (AIDA-Regel). Die im Rahmen von Downsizing freigesetzten Mittel können zum Start einer Preisoffensive herangezogen werden. Investitionen in technische Anlagen können zudem die Stückkosten senken.

**AIDA-Regel:**  
Attention, Interest,  
Desire, Action

### 3 Risiken – Psychologische Auswirkungen auf Survivors

Entgegen den wirtschaftlich-materiellen Chancen liegen die Risiken des Downsizing vor allem im personellen Bereich: den Auswirkungen auf die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitern (=Survivor).

Folgende Grafik umreißt die Bedeutung der Arbeit für ein Individuum.

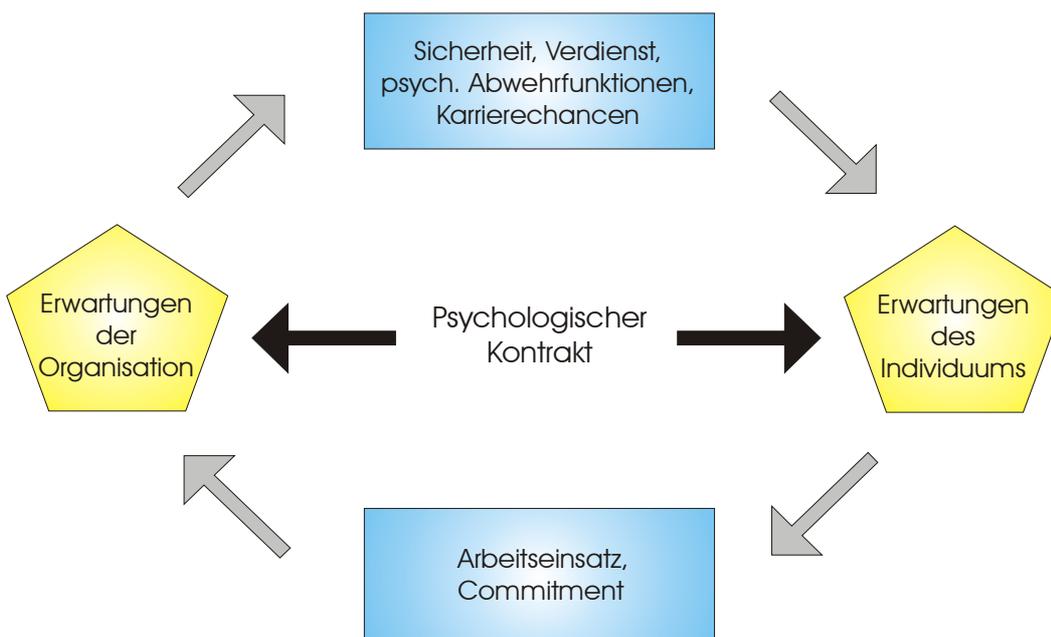


**Commitment :  
Abb. 2:  
Bedeutung der  
Arbeit für ein  
Individuum**

Quelle: eig. Darstellung  
nach Beyer 1998: 69 (SM)

Mit länger andauernder Betriebszugehörigkeit bekennt sich der Arbeitnehmer immer stärker zu den Normen, Werten, Verpflichtungen und Symbolen eines Unternehmens. Intensives Involviertsein, Identifikation und Loyalität sind die Folgen (Commitment). Downsizing kann das Commitment negativ beeinträchtigen.

#### Wechselbeziehungen des psychologischen Kontrakts:



**Abb. 3:  
Der psychologische  
Kontrakt**

Quelle: eig. Darstellung  
nach Beckmann 1998: 57

Basis für den Aufbau eines jeden psychologischen Vertrages ist ein bestimmter Grad von Vertrauen des Arbeitnehmers gegenüber seiner Arbeitsumwelt. Man unterscheidet zwischen ökonomisch kalkuliertem Vertrauen, d.h. soziale Relationen beruhen ausschließlich auf ökonomischen Austauschbeziehungen, und normativ-beziehungsorientiertem Vertrauen, bei dem gemeinsame Werte und Ideale die Basis sind.

Obwohl psychologische Verträge flexibel sind, kann Downsizing zu einem Bruch des psychologischen Kontrakts führen, da das Unternehmen Arbeitsplatzsicherheit und geregelte Aufstiegschancen nicht mehr garantieren kann.

Die Nichterfüllung des psychologischen Kontrakts ruft zunächst emotionale Reaktionen bei den Mitarbeitern hervor (z.B. Wut, Frustration, Unsicherheit). In der Folge schlägt die Einstellung der Survivors dem Unternehmen gegenüber in eine ablehnende Haltung um, es kommt zu Verhaltensänderungen. Ein Beispiel hierfür ist die innere Kündigung: Der Mitarbeiter geht Risiken aus dem Weg und schränkt seine Eigeninitiative ein. Dies kann für das Unternehmen hinsichtlich seiner Ziele (z.B. Qualitätsorientierung, Innovation, Kundenzufriedenheit) schwerwiegende Auswirkungen haben.

**Psychologischer Kontrakt :**

Implizite Vereinbarungen innerhalb von Arbeitsverhältnissen, geht immer vom Mitarbeiter aus

**Aus der Praxis...**

**Fallstudie: Auswirkungen des Downsizing auf die Problemlösung im Unternehmen**

Untersuchungen von Dougherty&Bowman führten zu dem Ergebnis, dass Downsizing die Produktinnovationsfähigkeit eines Unternehmens entgegen den Erwartungen des Managements meist behindert und nur selten fördert.

## 4 Moderierende Faktoren

Negative Reaktionen müssen jedoch nicht zwingend auftreten und können außerdem in ihrer Intensität beeinflusst werden. Hier sind die Vorgehensweise des Managements, aber auch die individuelle Persönlichkeitsstruktur des betroffenen Mitarbeiters von großer Bedeutung.

➔ **Modul**  
Change Management

### 4.1 Moderierende Faktoren von Seiten des Unternehmens

Arbeitsplatzunsicherheit kann durch eine angemessene Kommunikations- und Informationspolitik innerhalb der Organisation vermindert werden. Die Auswahl der zu Entlassenden sollte fair getroffen werden, die angewandten Selektionskriterien nachvollziehbar sein. Eine „Salami-Taktik“ sollte bei Downsizingmaßnahmen unbedingt vermieden werden.

**Intrinsische Motivation:**  
Begeisterung durch die Aufgabe an sich

Eine hohe intrinsische Motivation der Arbeitsaufgabe kann sich moderierend auf die Reaktion der Mitarbeiter auswirken.

**Outplacement:**  
Hilfe bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz in noch ungekündigter Stellung

Abfindungen und Outplacement haben für die Opfer substituierende Funktion zur Erfüllung des psychologischen Kontrakts.

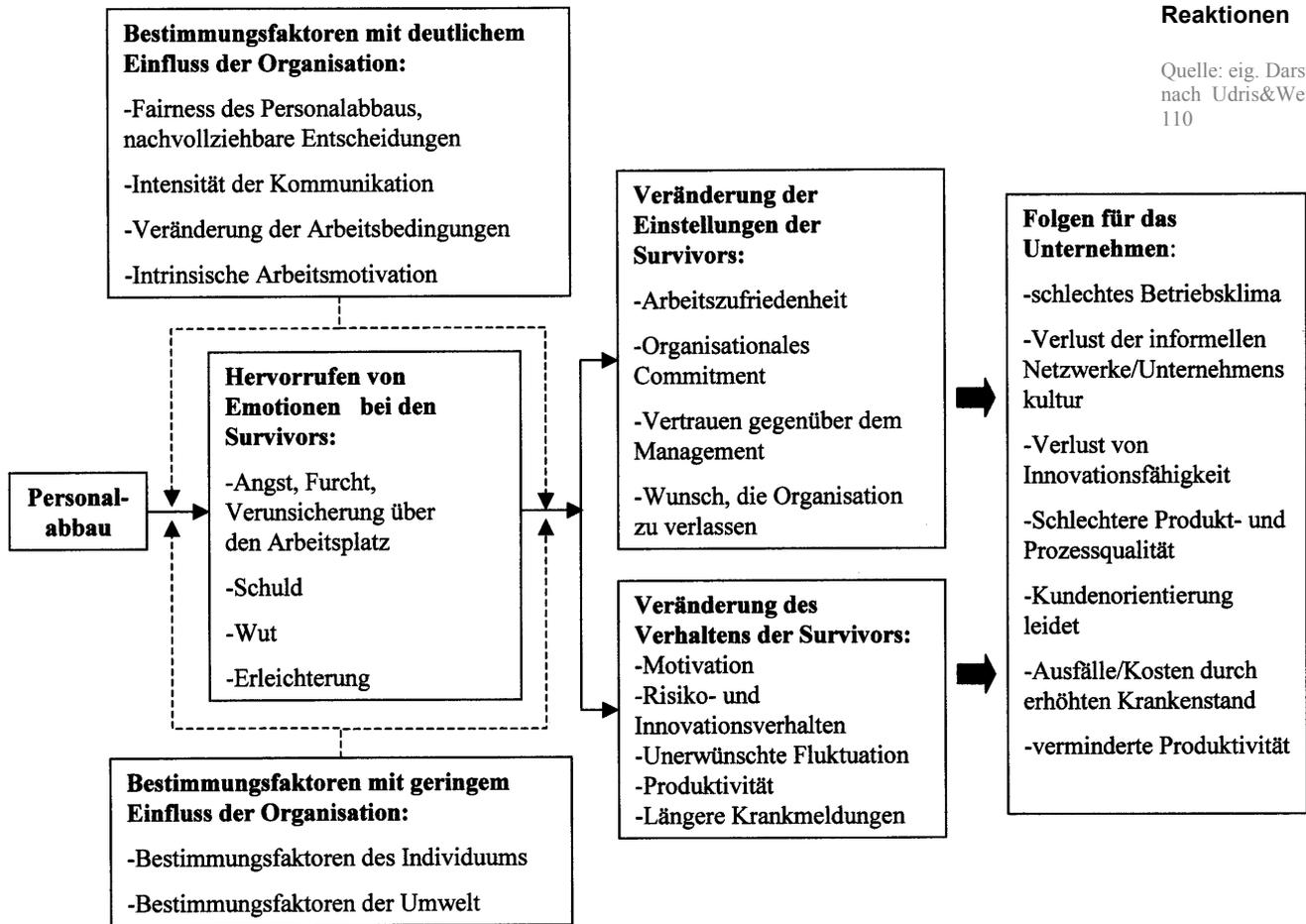
### 4.2 Moderierende Faktoren der Persönlichkeit und Umwelt

Individuelle Eigenschaften, wie Alter, Geschlecht, Ausbildung, Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung, sowie Einflüsse aus seiner sozialen Umgebung (Beziehungen zur Familie oder Freunden) haben im Zusammenhang mit dem Bruch des psychologischen Kontrakts eine direkte Auswirkung auf die Intensität emotionaler Reaktionen.

Den Gesamtzusammenhang der Mitarbeiterproblematik visualisiert folgende Grafik:

**Abb. 4:**  
**Strukturelles Modell**  
**der Survivor-**  
**Reaktionen**

Quelle: eig. Darstellung  
nach Udrys&Weiss 2001:  
110



## 5 Bewertung

Um die positiven, theoretischen Erwartungen des Managements in der Praxis umsetzen zu können, dürfen nicht ausschließlich materiell-wirtschaftlich orientierte Konzeptionen bei der Planung des Downsizing angewendet werden. Um Downsizing mit Erfolg anzuwenden, muss die Kommunikation zwischen Management und Belegschaft intensiv betrieben werden. Die Maßnahmen müssen mit der Corporate Identity vereinbar sein bzw. jene einem Veränderungsprozess unterzogen werden. Nur so ist die innere Akzeptanz der Mitarbeiter zu gewährleisten - die Voraussetzung, möglichst viele der zu Anfang definierten Zielsetzungen zu erreichen.

Langfristig gesehen wirkt sich Downsizing dann am schädlichsten aus, wenn es ohne klares Konzept nur einer Managementmode folgend betrieben wird, um eine kurzfristige Steigerungen des Aktienkurses zu erzielen.

## Interessante Literatur:

### **Von Baeckmann, Susanne**

Downsizing - zwischen unternehmerischer Notwendigkeit und individueller Katastrophe. München, 1998.

### **Kieser, Alfred**

Downsizing - eine vernünftige Strategie? In: Harvard Business Manager, 24, 2, S. 30-39, 2002.

### **Udris, Ivars & Weiss, Vera**

Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 2/2001, S. 103-121, 2001. ([www.zeitschriftarbeit.de/docs/2-2001/udris.pdf](http://www.zeitschriftarbeit.de/docs/2-2001/udris.pdf))



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>