

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Arbeitspapiere
Nr.: M124

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch. / Winkelmann, S. / Klarmann, M.

Zwischen effizienter Neuausrichtung und Kaputtsparen der Kundenbetreuung

Zehn Erfolgsfaktoren für Downsizing in
kundennahen Bereichen

Mannheim 2010

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dr. Sabine Winkelmann promovierte am Lehrstuhl von Professor Homburg zu den kundenbezogenen Auswirkungen des Downsizing und leitet heute den Bereich Marketing, Sales & Corporate Relations an der Mannheim Business School.

Prof. Dr. Martin Klarmann ist Juniorprofessor für Empirische Forschungsmethoden in der Area Marketing der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. H. H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Ch. Homburg und Prof. Dr. S. Kuester.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How Arbeitspapiere**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

AUDI AG,
Peter Schwarzenbauer

BASF SE,
Hans W. Reiners

Dr. Ralf Bethke

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Rainer Ohnheiser

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Jürgen Scherer

Continental AG,
Dr. Hartmut Wöhler

Coty GmbH
Bernd Beetz

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Thomas Kipp

Deutsche Telekom AG,
Dr. Christian Illek

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Michael Göpfarth

Evonik Degussa GmbH,
Dr. Volker Grunwald

Fiege Holding Stiftung & Co. KG,
Heinz Fiege

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Freudenberg & Co. KG,
Dr. Mohsen Sohi

Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs

Stephan M. Heck

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Heidelberger Druckmaschinen AG,
Marcel Kießling

Heraeus Holding GmbH,
Jan Rinnert

IBM Deutschland GmbH,
Jörg Peters

Kabel BW,
Christoph Nieder.

Knauf Gips KG,
Manfred Grundke

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler

Körper PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

MVV Energie AG,
Matthias Brückmann

Nestlé Deutschland AG,
n.n.

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert

Thomas Pflug

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. Jürgen Rautert

Dr. h.c. Holger Reichardt

Hans Riedel

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics Deutschland GmbH,
Jürgen Redmann

Roche Pharma AG,
Dr. Hagen Pfundner

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Carsten Kaisig

RWE Energy AG,
n.n.

R+V Lebensversicherung AG,
Heinz-Jürgen Kallerhoff

Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH

Udo H. Brandt

Thomas Sattelberger

SAP Deutschland AG & Co. KG
Luka Mucic

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

United Internet Media AG,
Matthias Ehrlich

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Bertram Staudenmaier

- M124 Homburg, Ch. / Winkelmann, S. / Klarmann, M.: Zwischen effizienter Neuausrichtung und Kaputtsparen der Kundenbetreuung - Zehn Erfolgsfaktoren für Downsizing in kundennahen Bereichen, 2010
- M123 Staritz, M. / Hübner, A. C.: Zielgruppe Mittelstand als Herausforderung für Marketing und Vertrieb der ITK-Hersteller - Ergebnisse und Konsequenzen einer empirischen Erhebung, 2010
- M122 Kuester, S. / Schuhmacher, M. / Broermann, B. / Worgul, A.: Erfolgsfaktoren von Innovationen in der Dienstleistungsindustrie unter Berücksichtigung von Branchenunterschieden, 2010
- M121 Staritz, M./Nitescu, D.: Vertriebspartnermanagement in der ITK-Branche: Aktuelle Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, 2010
- M120 Bauer, Hans H./Albrecht, Carmen-Maria Finkel, Ariana S. D.: Personenmarken erfolgreich managen Ein markenpersönlichkeitsbasierter Steuerungsansatz, 2010
- M119 Klarmann, M. / Schäfer, T. / Staritz, M.: Erfolgsfaktoren des Softwarepricing – eine Benchmarkingstudie unter deutschen Softwareherstellern, 2009
- M118 Homburg, Ch./Müller, M.: Effektives Verhalten von Verkäufern im Kundenkontakt - Status Quo und Erfolgsfaktoren, 2009.
- M117 Homburg, Ch. / Krämer, M.: Erfolgreiches Management von Preissystemen: Zahlt sich Einfachheit in der Preissetzung aus?, 2009
- M116 Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: Der Einfluss des Markenwerts auf die Unternehmensperformance, 2009
- M115 Homburg, Ch./Prigge, J.-K.: Product Elimination Excellence – Systematische Portfolio-Bereinigung im B2B-Bereich, 2009
- M113 Bauer, Hans H. / Donnevert, Tobias / Merkel, Jan: Stärkt Integrierte Kommunikation Ihre Marke? Eine empirische Untersuchung im B2B-Markt, 2008
- M112 Homburg, Ch. / Staritz, M. / Bingemer, S. : Wege aus der Commodity-Falle – Der Product Differentiation Excellence-Ansatz, 2009
- M111 Homburg, Ch. / Droll, M.: Kundenpriorisierung. Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, 2008
- M110 Hahn, O. K. / Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Patient Relationship Management – Konzeption und Umsetzung, 2008
- M109 Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Die Bedeutung von Open Innovation in Innovationsnetzwerken. Einblicke in die Automobilindustrie, 2007
- M108 Homburg, Ch. / Lüers, T.: Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern, 2007
- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003

Englische Arbeitspapiere der MKH-Reihe

- M116e Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: The Impact of Brand Value on Corporate Performance, 2009.
- M114e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Lenz, C. / Mantel, J.: An Input-Process-Output Investigation of NPD Team Performance, 2008
- M109e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Open Innovation in Innovation Networks. Insights into the Automobile Industry, 2008
- M099e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternatives to Discounts: What value is attached to sales promotions in the automotive sector?, 2007
- M098e Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Guidelines for Professional Marketing and Sales Planning, 2007
- M096e Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing – An Empirical Study, 2007
- M090e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – A Guideline for Professional Price Management, 2007
- M087e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2007
- M086e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Cooperation Between Marketing and Sales. A Neglected Interface, 2007
- M085e Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Systematic Key-Account-Management , 2007
- M075e Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence – A Guideline for Professional Brand Management, 2007
- M073e Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence – A Guideline for Professional Complaint Management, 2007

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Gerade in Krisenzeiten scheint der Abbau von Personalkosten oft der einzige und schnellste Weg zu sein, das Ergebnis eines Unternehmens zu verbessern. Auch kundennahe Bereiche wie die Vertriebs- oder Serviceorganisation eines Unternehmens werden im Rahmen von Kosteneinsparungsmaßnahmen immer wieder „verschlankt“. Doch in vielen Fällen führt der Abbau von Personalkosten nicht zum gewünschten Erfolg. Ganz im Gegenteil: Oft verzeichnen Unternehmen nach einer personellen Einsparungsmaßnahme sogar ein eher schlechteres Ergebnis als zuvor. Denn ein Aspekt wird dabei häufig vergessen: Personelle Einsparungsmaßnahmen wirken sich auch auf die Kundenbeziehungen aus, insbesondere solche in kundennahen Bereichen. Auf der Basis einer sehr aufwändigen Befragung von mehr als 100 Marketing- und Vertriebsführungskräften zeigt die vorliegende Studie, warum und wie sich personelle Einsparungsmaßnahmen auch auf das Kundenbeziehungsmanagement auswirken können. Anhand einer deskriptiven Analyse der vorliegenden Daten werden zudem Managementempfehlungen abgeleitet, die zur Vermeidung negativer kundenbezogener Auswirkungen dienen sollen. Darauf aufbauend sollen Checklisten den Lesern bei der Planung und Gestaltung zukünftiger Downsizingmaßnahmen helfen.

Inhaltsverzeichnis

1	Kundenbezogene Auswirkungen des Downsizing – Ein vernachlässigtes Forschungsfeld	1
2	Warum Downsizing oft nicht zum Erfolg führt – Direkte und indirekte Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen	4
3	Die (Miss-)Erfolgstypen des Downsizing	8
4	Die zehn Erfolgsfaktoren der Downsizingprofis.....	11
	4.1 Was man generell richtig machen muss: Übergreifende Handlungsempfehlungen.....	12
	4.1.1 Erfolgsfaktor 1: Qualität der Planung & Vorbereitung.....	12
	4.1.2 Erfolgsfaktor 2: Qualität der Entscheidungsprozesse	13
	4.1.3 Erfolgsfaktor 3: Top Management Support	15
	4.2 Vermeidung von direkten Effekten: Kundenbezogene Handlungsempfehlungen....	18
	4.2.1 Erfolgsfaktor 4: Kundenorientierung	18
	4.2.2 Erfolgsfaktor 5: Vorsicht bei Reduktionen im Leistungsportfolio.....	19
	4.2.3 Erfolgsfaktor 6: Grundprinzip der Informationsversorgung: Alles oder Nichts!.....	20
	4.3 Vermeidung von indirekten Effekten: Mitarbeiterbezogene Handlungsempfehlungen.....	23
	4.3.1 Erfolgsfaktor 7: Fairness	23
	4.3.2 Erfolgsfaktor 8: Konstruktive Veränderung des Arbeitsumfelds.....	25
	4.3.3 Erfolgsfaktor 9: Gezielte Schulungs- und Trainingsmaßnahmen	26
	4.3.4 Erfolgsfaktor 10: Grundprinzip der Informationsversorgung: Klare Ansagen – Keine Gerüchte.....	27
5	Zusammenfassung	29
	Weiterführende Literatur.....	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Stichprobe im Überblick	3
Abbildung 2: Bedeutung und Entstehung von Kundenverunsicherung	4
Abbildung 3: Die vier (Miss-) Erfolgstypen des Downsizing.....	9
Abbildung 4: Anteile der (Miss-) Erfolgstypen B2C vs. B2B	10
Abbildung 5: Ausmaß der personellen Reduktionen	11
Abbildung 6: Erfolgsfaktor 1: Qualität der Planung & Vorbereitung.....	13
Abbildung 7: Erfolgsfaktor 2: Qualität der Entscheidungsprozesse	14
Abbildung 8: Erfolgsfaktor 3: Top Management Support	15
Abbildung 9: Erfolgsfaktor 4: Kundenorientierung	18
Abbildung 10: Erfolgsfaktor 5: Vorsicht bei Reduktionen im Leistungsportfolio	19
Abbildung 11: Erfolgsfaktor 5: Vorsicht bei Veränderungen der Vertriebsstrukturen.....	20
Abbildung 12: Erfolgsfaktor 6: Kundenbezogene Informationsversorgung.....	21
Abbildung 13: Erfolgsfaktor 7: Fairness	23
Abbildung 14: Erfolgsfaktor 8: Konstruktive Veränderungen des Arbeitsumfelds.....	25
Abbildung 15: Erfolgsfaktor 9: Gezielte Schulungs- und Trainingsmaßnahmen	26
Abbildung 16: Erfolgsfaktor 10: Mitarbeitergerichtete Informationsversorgung.....	27
Abbildung 17: Die Erfolgsfaktoren im Überblick.....	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Checkliste zu den übergreifenden Erfolgsfaktoren	17
Tabelle 2: Checkliste zu den kundenbezogenen Erfolgsfaktoren	22
Tabelle 3: Checkliste zu den mitarbeiterbezogenen Erfolgsfaktoren.....	28

1 Kundenbezogene Auswirkungen des Downsizing – Ein vernachlässigtes Forschungsfeld

„Downsizing, the planned elimination of positions and jobs, is a phenomenon that has affected hundreds of companies and millions of workers since the late 1980s.“ (Cascio 1993, S. 95). Auch die Finanzkrise hat gezeigt, dass der Abbau von Arbeitsplätzen nach wie vor von vielen Unternehmen als schnelles Allheilmittel gegen zu hohe Kosten und drohende Gewinneinbrüche eingesetzt wird. Doch wie sieht es mit dem Erfolg dieser oftmals sehr schmerzhaften Maßnahmen aus?

Verschiedene Studien haben bereits belegt, dass die erhoffte Wirkung des Downsizing in vielen Fällen ausbleibt. Im Rahmen einer Untersuchung von Tomasko (1993) bei über 1000 amerikanischen Downsizing-Firmen planten beispielsweise zwar über 90 % der Unternehmen eine Kostenreduktion, jedoch gaben lediglich 50 % an, ihre Ziele auch tatsächlich erreicht zu haben. In einigen wissenschaftlichen Studien wird dem Downsizing sogar ein negativer Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg nachgewiesen (z.B. Lee 1997, De Meuse, Vanderheiden und Bergmann 1994).

Sucht man nach einer Antwort auf die Frage, warum Downsizing seine erhoffte Wirkung so häufig verfehlt, trifft man insbesondere in der Organisations-, Psychologie-, und Managementliteratur auf zahlreiche Arbeiten zu gefährlichen Nebenwirkungen des Downsizing. Hier wird Downsizing für sogenannte „hidden costs“ (Fisher und White 2000) verantwortlich gemacht, wie beispielsweise der Verschlechterung der Innovationsfähigkeit, Kreativität, Lernfähigkeit oder Reputation einer Organisation. Und auch die nachgewiesenen negativen Auswirkungen des Downsizing auf die einzelnen Mitarbeiter wie beispielsweise in Form von Leistungsver schlechterungen, ungewollter Fluktuation, Mitarbeiterverunsicherung, Stress und Angst lassen auf eine schlechte Rezeptur vieler Downsizingmaßnahmen schließen.

Doch es gibt noch einen weiteren Schwachpunkt vieler Downsizingmaßnahmen, der jedoch von der bisherigen Forschung weitestgehend unberücksichtigt bleibt. Nicht nur die Organisation und ihre Mitarbeiter sind sowohl in physischer als auch in psychischer Hinsicht von den Auswirkungen des Downsizing betroffen, auch die Kunden bzw. Kundenbeziehungen müssen berücksichtigt werden. Denn die Zeiten, in denen nur in internen, kundenfernen Unternehmensbereichen wie der Produktion oder Administration Personal abgebaut wurde, sind lange vorbei. Stattdessen sind auch kundennahe Bereiche

verstärkt in den Blickpunkt geraten: Servicedienstleistungen werden outgesourct, Außendienstmannschaften verkleinert, Leistungen gekürzt und Vertriebskanäle automatisiert. Und nicht immer bildet ein systematischer Restrukturierungsprozess mit Aspekten wie Kundenpriorisierung und optimierter interner und externer Kommunikation die Basis für diese Downsizingmaßnahmen.

Kundenbezogene Konsequenzen von Personaleinsparungsmaßnahmen fallen nicht selten dramatisch aus. Besonders gut dokumentiert ist hier eine Reihe von Beispielen aus den USA. Nachdem beispielsweise die vorwiegend in New York und Ohio agierende KeyBank 1996 2700 (10%) ihrer Mitarbeiter entlassen hatte (Murray 1996), sank die über den American Customer Satisfaction Index gemessene Kundenzufriedenheit ebenfalls um mehr als 7%. Konkret fiel die Zufriedenheit auf der 100 Punkte umfassenden Skala von 70 auf 65 Punkte.

Eine ähnliche Entwicklung ergab sich bei der in den Südstaaten der USA agierenden Winn-Dixie-Supermarktkette. Hier wurde 2005 eine radikale Personalabbaumaßnahme durchgeführt (Adamy 2005). Fast 30% der Beschäftigten (knapp 11.000 Mitarbeiter) verloren auf einmal ihren Job. Gleichzeitig wurde eine Reihe von Filialen geschlossen. Auch hier folgte prompt eine Einstellungsänderung auf Kundenseite. Im nächsten Jahr war die durchschnittliche Kundenzufriedenheit von 76 auf 71 Punkte gefallen.

Bemerkenswert ist in beiden Fällen, dass die gesunkene Zufriedenheit nicht einfach auf die Enttäuschung von Kunden zurückgeführt werden kann, die durch den Wegfall der örtlichen Filiale gezwungen waren, den Anbieter zu wechseln. Vielmehr fließen in den Kundenzufriedenheitsindex nur Angaben von Kunden ein, die noch ein aktives Geschäftsverhältnis mit dem Unternehmen unterhalten. Dies verdeutlicht die ganze Tragweite von Downsizingmaßnahmen für Kundenbeziehungen.

Daher stellt sich die Frage, ob nicht die negativen Konsequenzen für die Kunden bzw. für das Kundenbeziehungsmanagement möglicherweise eine zentrale Ursache für die vielen Misserfolgsgeschichten des Downsizing darstellen. Um diese Frage zu beantworten, wurde am Institut für marktorientierte Unternehmensführung in Mannheim eine sehr aufwändige empirische Studie zu den kundenbezogenen Auswirkungen des Downsizing durchgeführt.

Hierfür wurden in einer telefonischen Voranalyse zunächst solche Unternehmen identifiziert, die in den vergangenen 3-5 Jahren vor der Studie signifikante Downsizingmaßnahmen durchgeführt hatten. Dabei konzentrierten wir uns speziell auf Downsizingmaßnahmen in

kundennahen Unternehmensbereichen (insbes. Service- und Vertriebsbereiche). Darauf aufbauend wurden mittels eines schriftlichen Fragebogens insgesamt 109 Entscheidungsträger dieser Bereiche bzw. Unternehmen nach den Hintergründen und Auswirkungen dieser Maßnahmen befragt. Abb. 1 fasst die wesentlichen Eckdaten dieser Studie zusammen.

Es ist uns an dieser Stelle wichtig, zu verdeutlichen, dass es uns keinesfalls darum geht, Downsizing als Managementinstrument komplett zu verteufeln. Auch in der Unternehmenspraxis stehen vielen Misserfolgen durchaus auch Erfolgsgeschichten des Downsizing entgegen. Vielmehr wollen wir klarer darstellen, unter welchen Umständen Downsizing konkrete Risiken für die Kundenbeziehungen und damit auch den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens birgt (Kapitel 2). Darauf aufbauend war es das zentrale Ziel der Studie, Managementempfehlungen abzuleiten, die zur Vermeidung dieser Risiken dienlich sein können (Kapitel 3 und 4).

Wichtigste Eckdaten zur Studie	
A. Branchen	
Elektroindustrie	11
Maschinenbau	10
Transport/Logistik	8
Banken/Versicherungen	8
Chemie	6
Konsumgüter	6
Metallverarbeitendes Gewerbe	6
Bau	6
Automobil	6
Sonstige	33
C. Jahresumsatz	
< €50 Mio	13
€50 – 100 Mio	18
€100 – 250 Mio	30
€250 – 500 Mio	13
€500 – 1000 Mio	11
> €1,000 Mio	14
B. Position	
Leiter/in Marketing	5
Leiter/in Vertrieb/Verkauf	55
Leiter/in Marketing & Vertrieb	5
Geschäftsführung / Vorstand / SBU Leitung	20
Sonstiges	15
D. Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen	
< 50	15
50 – 100	7
100 – 250	19
250 – 500	12
500 – 1000	15
1000 – 4000	21
> 4000	11

Abbildung 1: Die Stichprobe im Überblick

2 Warum Downsizing oft nicht zum Erfolg führt – Direkte und indirekte Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen

Die konzeptionelle Basis der vorliegenden Untersuchung bildet das in Abb. 2 dargestellte Modell. Die Grafik verdeutlicht dabei zwei wesentliche Aspekte, die bei der Durchführung von Downsizingmaßnahmen beachtet werden müssen.

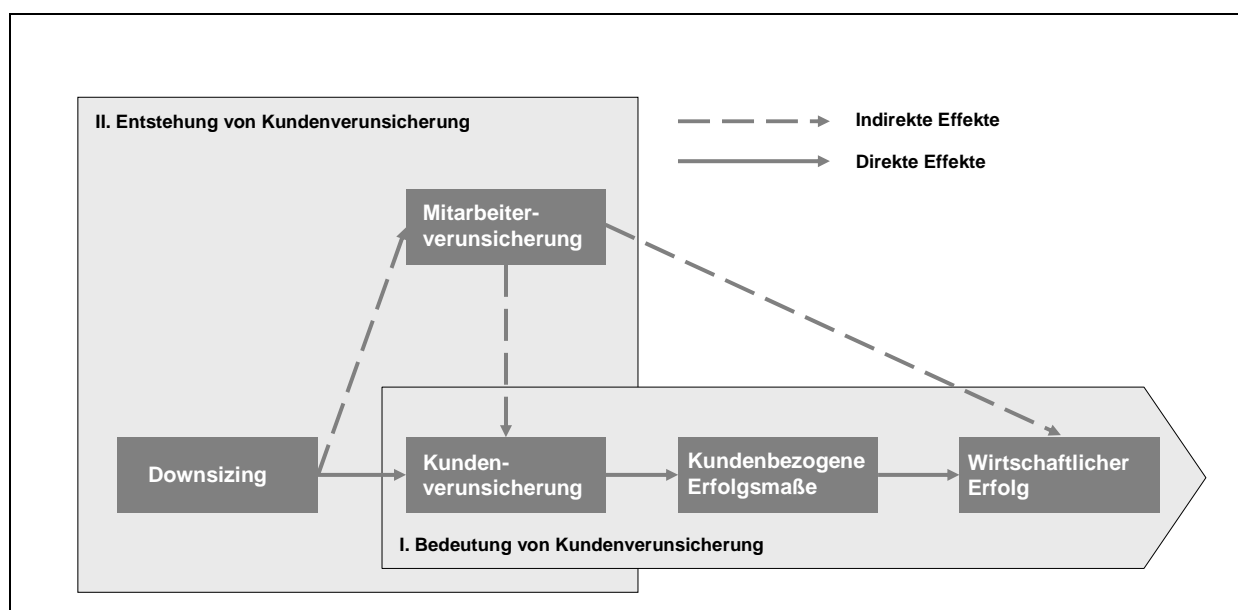


Abbildung 2: Bedeutung und Entstehung von Kundenverunsicherung

Der erste Aspekt ist die **zentrale Bedeutung der Kundenverunsicherung** in diesem Kontext. Während die Bedeutung von Mitarbeiterunsicherheit im Rahmen von Downsizingmaßnahmen aber auch anderen organisationalen Veränderungen wie z.B. M&A Transaktionen bereits in einigen Studien thematisiert wurde, bildet die Verunsicherung der Kunden ein bisher unerforschtes Feld. Das Modell zeigt jedoch, dass sich hierüber der Misserfolg vieler Downsizingmaßnahmen sehr gut erklären lässt. Gemäß einer Wirkungskette beeinflusst die durch die Downsizingmaßnahme induzierte Verunsicherung der Kunden die kundenbezogenen Erfolgsmaße (z.B. Kundenzufriedenheit, -bindung) und dadurch wiederum den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Somit bildet die Vermeidung und Bekämpfung von Verunsicherungen auf der Kundenseite ein ganz wesentliches Handlungsfeld im Rahmen des Downsizing.

Der zweite Aspekt ist die **komplexe Entstehung der Kundenverunsicherung**. Downsizing kann die Kunden zum einen **direkt** verunsichern, beispielsweise wenn Kunden die Maßnahme als Signal für eine finanzielle Schieflage des Anbieters halten und deshalb am

Fortbestand einer bestehenden persönlichen Geschäftsbeziehung zweifeln oder sich sorgen, eine Verschlechterung der Leistungs- und Prozessqualität befürchten zu müssen.

Kunden werden durch Downsizing aber nicht nur dann verunsichert, wenn es durch eine finanzielle Schieflage des Unternehmens ausgelöst wird. Vielmehr zeigen aktuelle Forschungsergebnisse, dass Downsizing von Kunden auch als wichtiges Signal über den „Charakter“ eines Unternehmens angesehen wird (vgl. Love/Kraatz 2009). Insbesondere werden umfangreiche Personalabbaumaßnahmen häufig als opportunistisches Verhalten des Unternehmens interpretiert. In der Folge kann bei den Kunden leicht die Befürchtung aufkommen, dass der Anbieter in ihrer Geschäftsbeziehung ebenfalls opportunistisch handeln könnte. Nicht selten ist dies dann ein Auslöser dafür, sich verstärkt nach alternativen Anbietern umzusehen. Dies gilt insbesondere für solche Downsizing-Maßnahmen, die proaktiv durchgeführt werden, d.h. in einer Situation, in der es einem Unternehmen wirtschaftlich gut geht. Kundenverunsicherung durch Downsizing ist also eigentlich immer zu erwarten, ganz unabhängig von der finanziellen Situation des Unternehmens.

Kundenverunsicherung kann zudem auch **indirekt** über die Mitarbeiter entstehen. Dies lässt sich auch aus einer Reihe von mitarbeiterbezogenen Konsequenzen schließen, die bereits wissenschaftlich belegt wurden:

- Downsizing führt zu einer nachhaltigen *Verunsicherung* der Mitarbeiter. Sie fürchten um ihre eigene Stellung, die wirtschaftliche Situation ihres Arbeitgebers und die zukünftige Arbeitsqualität (z.B. Umfang und Zeitdruck der Aufgaben, Bezahlung etc.).
- Downsizing verursacht massive *Effizienzreduktionen* am Arbeitsplatz. Zum einen sinkt in vielen Situationen die Einsatzbereitschaft der verbliebenen Mitarbeiter dramatisch, da ihr Commitment zum Unternehmen und ihre Motivation deutlich zurückgehen. Zum anderen nehmen Gerüchte und informelle Gespräche am Arbeitsplatz deutlich zu, da Mitarbeiter versuchen, die oftmals vieldeutigen Äußerungen ihrer Führungskräfte gemeinsam zu interpretieren und Schlussfolgerungen über ihre eigene Zukunft abzuleiten.
- Downsizing *vernichtet kreative Potenziale*. Eine Reihe von Untersuchungen belegt, dass eine der wichtigsten Rahmenbedingungen für Kreativität und Innovativität in einer hohen Fehlertoleranz des Umfelds besteht. Nur wenn Mitarbeiter das Gefühl

haben, sich auch Fehler erlauben zu können, ohne ihre berufliche Existenz zu gefährden, werden sie auch ungewöhnliche Ideen äußern und unerwartete Konzepte entwickeln. Tatsächlich entsteht durch Downsizing aber innerhalb der durchführenden Unternehmen nicht selten eine Atmosphäre, die durch Angst um den eigenen Job und die berufliche Existenz geprägt ist. In einem solchen Umfeld ist Kreativität das erste Opfer.

- Downsizing führt zu *ungeplantem Talentverlust*. Eine Reihe empirischer Studien zeigt, dass in Unternehmen, die in hohem Maße Personal einsparen, auch die Zahl freiwilliger Kündigungen zunimmt. Dabei entscheiden sich oft gerade die leistungsstärksten Mitarbeiter in einer solchen Situation dafür, das Unternehmen zu verlassen. Durch Sozialpläne sind zudem oft gerade junge und ungebundene Nachwuchskräfte vom Stellenabbau betroffen, was Unternehmen in Bezug auf engagiertes und flexibles Personal ebenfalls in vielerlei Hinsicht „entkräftet“.

Werden Downsizingmaßnahmen nun in kundennahen Bereichen durchgeführt, so können sich diese negativen Effekte natürlich auch auf die Kunden übertragen. Dabei gibt es mehrere Ursachen dieser indirekten Entstehung von Kundenverunsicherung:

1. **Kundenverunsicherung durch emotionale Übertragung („Emotional Contagion“):** Die Verunsicherung der Mitarbeiter an sich kann gleich einer schlechten Laune durchaus ansteckend sein. In der Managementforschung spricht man in diesen Fällen auch von einer emotionalen Übertragung („Emotional Contagion“). Durch Symptome wie mangelnde Konzentration oder Stress, einer angespannten Haltung oder einer sorgenvollen Mimik geben die Mitarbeiter ihre Unsicherheit an die Kunden weiter. Wichtig: Solche emotionalen Übertragungsprozesse finden in vielen Fällen unbewusst statt und können dementsprechend auch nur sehr schlecht gesteuert werden.
2. **Kundenverunsicherung durch verbale Übertragung:** Natürlich kann es auch sein, dass sich verunsicherte Kundenbetreuer über ihre Sorge um den Fortbestand ihrer Arbeitsstelle oder den Missmut über die Kündigung eines Kollegen gegenüber dem Kunden mitteilen. Personelle Einsparungsmaßnahmen kosten die Unternehmen bei den Mitarbeitern durchaus Commitment, warum sich also nicht einfach auch mal beim

Kunden Luft machen? Schmutzige Details und Gerüchte verstärken die Verunsicherung der Kunden umso mehr.

3. **Kundenverunsicherung durch Wissensverlust:** Mit den Mitarbeitern verlässt auch oft wichtiges Wissen das Unternehmen. Werden Aufgaben und auch Kunden auf die verbleibenden Mitarbeiter übertragen, so ist dies natürlich ganz besonders im Hinblick auf das Kundenwissen häufig kritisch. In extremen Situationen, insbesondere wenn Übergabeprozesse nicht gut aufgesetzt wurden, müssen fehlende Informationen sogar beim Kunden selbst erfragt werden. Auch dies führt natürlich zur Verunsicherung der Kunden und somit zur Gefährdung der Geschäftsbeziehung.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass es für ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement in den schwierigen Zeiten des Downsizing nicht nur wichtig ist, die Erreichung der Kostenziele im Auge zu behalten, sondern zudem die Entstehung von Kundenverunsicherung erfolgreich zu vermeiden. Was man diesbezüglich von den erfolgreichen Downsizingunternehmen lernen kann, zeigen die folgenden Kapitel.

3 Die (Miss-) Erfolgstypen des Downsizing

Somit lässt sich festhalten: „Schlaue“ Unternehmen setzen sich zwei Kernziele für Ihre Downsizingmaßnahmen:

1. **Das Erreichen von Kostenzielen**
2. **und die Vermeidung von Kundenverunsicherung**

Kategorisiert man nun Unternehmen nach der Zielerreichung dieser beiden Kernziele, so lassen sich **vier wesentliche Downsizingtypen** unterscheiden:

- **„Zerstörer“** stellen die klassischen Verlierer des Downsizing dar. Sie erreichen weder ihre Kostenziele, noch schaffen sie es, ihre Kundenbeziehungen von den negativen Auswirkungen der Einsparungsmaßnahmen zu verschonen. Zerstörer verlieren somit hinsichtlich ihrer Kostenziele sogar auf doppelte Weise. Zum einen bleiben erhoffte Kosteneinsparungen aus, zum anderen können an der Schnittstelle zu den Kunden auch unerwartete Zusatzkosten entstehen (z.B. durch vermehrte Beschwerden, Aufwendungen zur Rückgewinnung von Kunden). Nicht nur kurzfristig sondern auch langfristig bedeutet dies eine signifikante Gefährdung des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens.
- Als **„Kuschler“** zählen diejenigen Unternehmen, die zwar hinsichtlich der Vermeidung negativer kundenbezogener Auswirkungen als erfolgreich bezeichnet werden können, dabei jedoch ihre Kostenziele aus den Augen verloren haben. Zwar bleiben diese Unternehmen von den langfristigen Folgen zerstörter Kundenbeziehungen verschont, die kurzfristige Verbesserung der wirtschaftlichen Lage aufgrund von Kostensenkungen tritt jedoch nicht ein. Diese Kategorie der Downsizingunternehmen läuft somit Gefahr, weitere Einsparungsmaßnahmen durchführen zu müssen, die negative kundenbezogene Effekte zunehmend wahrscheinlicher machen.
- **„Kaputtsparer“** erreichen ihre Kostenziele auf Kosten ihrer Kundenbeziehungen. Betrachtet man die Kostenlage dieser Unternehmen, so scheinen sie kurzfristig vielleicht alles richtig gemacht zu haben. Langfristig ist jedoch die wirtschaftliche Lage dieser Unternehmen keineswegs sicher, da die mit der Kundenverunsicherung einhergehenden Folgekosten diese signifikant gefährden können.
- Die **„Downsizingprofis“** können hingegen als klare Gewinner des Downsizing bezeichnet werden. Sie erreichen ihre Kostenziele, ohne ihre Kundenbeziehungen zu gefährden und

setzen personelle Einsparungsmaßnahmen somit nicht nur kurzfristig sondern auch langfristig effektiv ein.

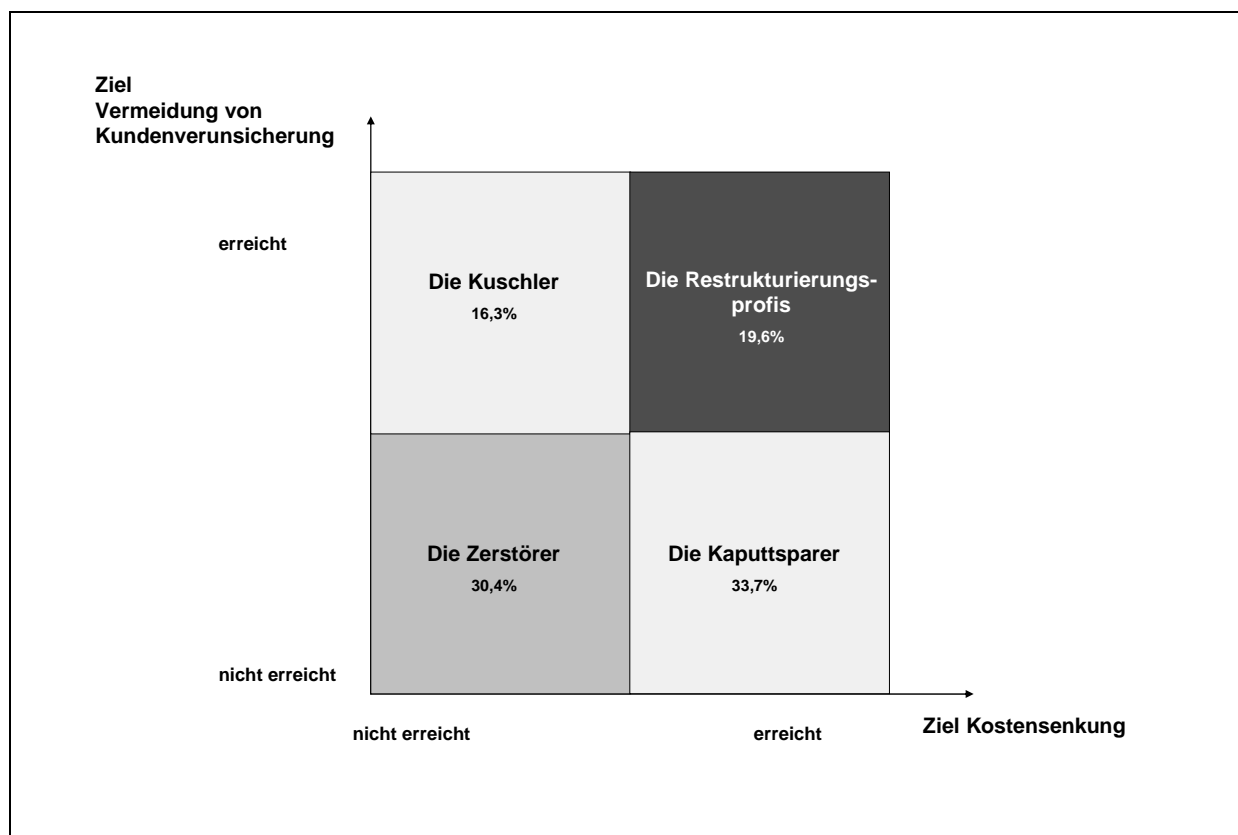


Abbildung 3: Die vier (Miss-) Erfolgstypen des Downsizing

Abb. 3 zeigt die Häufigkeitsverteilung der vier Downsizingtypen in unserer Studie. 30,4% der Studienteilnehmer verfehlten beide Ziele. Sie erreichten ihre Kostenziele nicht und verunsicherten zudem noch ihre Kunden. 33,7% konnten zwar ihre Kosten senken, doch müssen sie sich aufgrund einer messbaren Verunsicherung der Kunden trotzdem zu den „Kaputtsparen“ zählen. Die 16,9% „Kuschler“ konnten zwar ihre Kostenziele nicht erreichen, mussten aber zumindest keine Verunsicherung der Kunden in Kauf nehmen. Und schließlich 19,6% der Studienteilnehmer, die „Restrukturierungsprofis“, gaben an, ihre Kostenziele erreicht zu haben, ohne ihre Kunden signifikant zu verunsichern.

Vergleicht man diese Häufigkeitsverteilung im B2B- und B2C-Kontext, so zeigt sich eine klare Verschiebung der Profi- und Zerstöreranteile. Es wird hier sehr deutlich, dass Downsizingmaßnahmen im kundenbetreuungsintensiven B2B-Kontext besonders heikel sind, denn es gibt deutlich mehr Verlierer und weniger Gewinner als im B2C-Kontext.

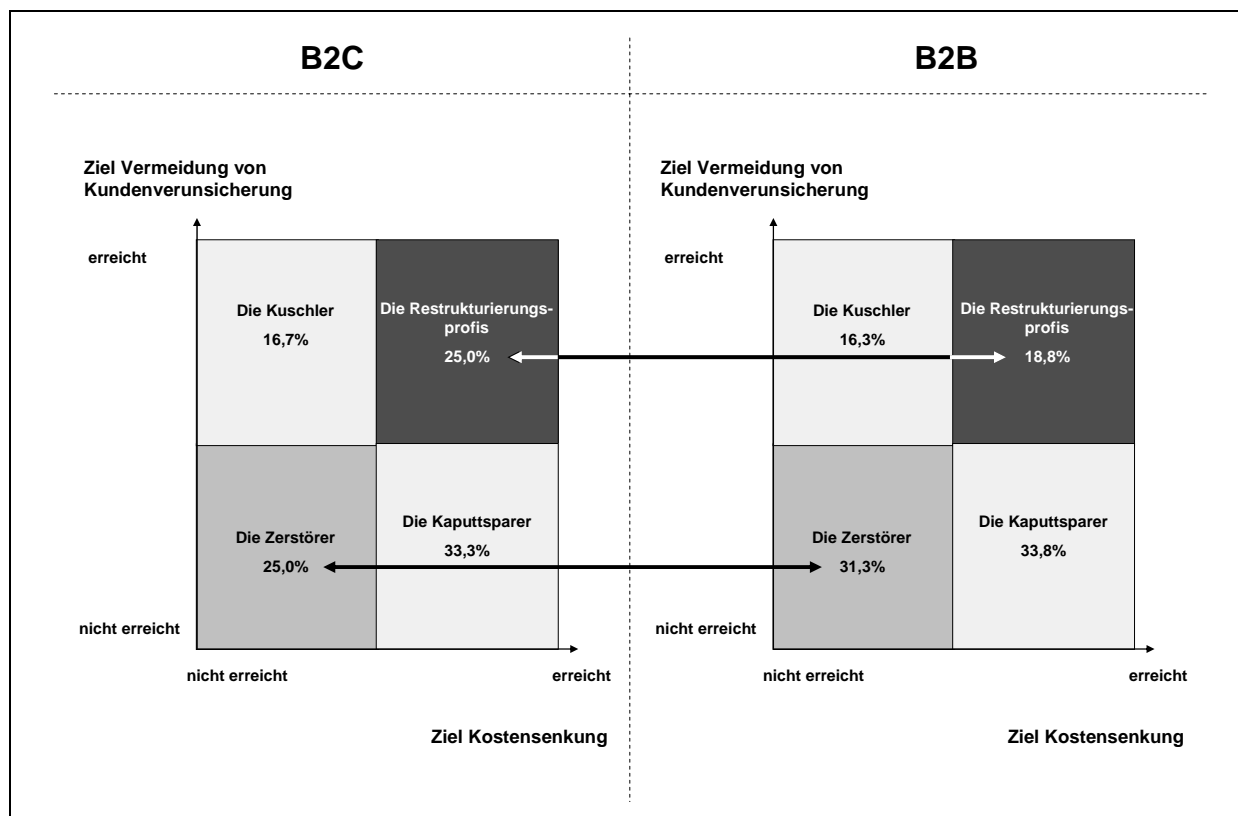


Abbildung 4: Anteile der (Miss-) Erfolgstypen B2C vs. B2B

Entsprechend der Abb. 4 wird klar: Insbesondere für Unternehmen, für die persönliche Kundenbeziehungen eine wichtige Rolle spielen, sind konkrete Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Downsizing außerordentlich wichtig. Dieser Aufgabe nimmt sich deshalb das folgende Kapitel an.

4 Die zehn Erfolgsfaktoren der Downsizingprofis

Wie eingangs beschrieben, ging es uns in der vorliegenden Studie keineswegs darum, ein pauschales Urteil über Downsizingmaßnahmen zu fällen. Dies wäre bei der Vielzahl unterschiedlicher Ausgestaltungsformen und Hintergründe der Downsizingmaßnahmen unserer Studie wahrscheinlich auch gar nicht möglich. Wenngleich Downsizing in vielen Fällen nicht die gewünschte Erfolgswirkung hat, so ist es doch unumstritten, dass Unternehmen in eine Situation kommen können, in der nur ein massiver Personalabbau noch einen Ausweg darstellt. Downsizing ist deshalb nicht pauschal ein gutes oder schlechtes Managementinstrument.

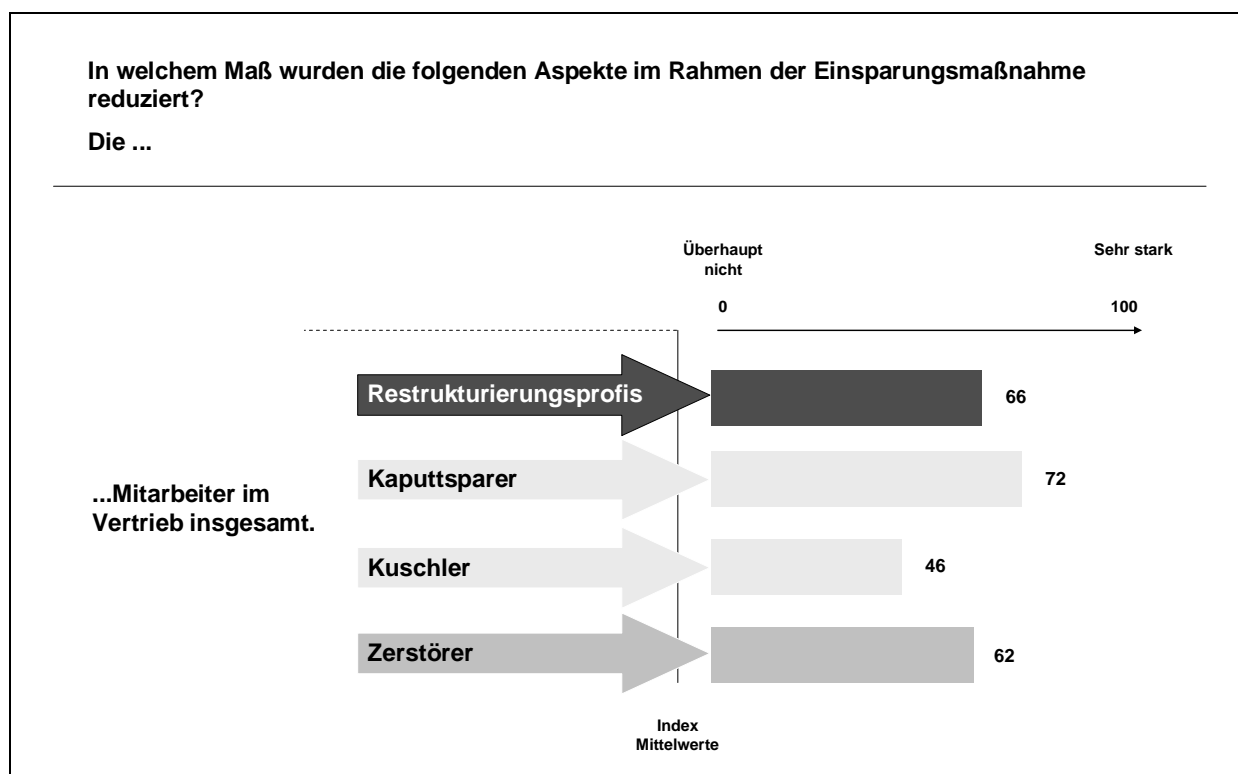


Abbildung 5: Ausmaß der personellen Reduktionen

Auch zeigt Abb. 5, dass die Angaben der Restrukturierungsprofis und der Zerstörer bezüglich des Ausmaßes der Mitarbeiterreduktionen in etwa übereinstimmen. Auch das ist ein klares Indiz dafür, dass eine allgemeingültige Aussage wie „Downsizing führt grundsätzlich zum Erfolg bzw. Misserfolg“ keineswegs zutreffen würde. Vielmehr scheint es offensichtlich unabhängig vom Ausmaß einer Downsizingmaßnahme bestimmte Dinge zu geben, die Restrukturierungsprofis ganz einfach anders und vor allem besser machen, als Zerstörer. Um diese „Erfolgsfaktoren“ zu identifizieren, haben wir deshalb in den folgenden Abschnitten die

Mittelwerte bestimmter Aussagen der beiden Extremtypen „Zerstörer“ und „Restrukturierungsprofis“ gegenübergestellt. Um die Leser und Leserinnen zudem bei der Planung und Gestaltung ihrer eigenen Downsizingmaßnahmen zu unterstützen, haben wir jeder Erfolgsfaktorenkategorie eine Checkliste zur internen Überprüfung der einzelnen Facetten beigelegt.

4.1 Was man generell richtig machen muss: Übergreifende Handlungsempfehlungen

Zunächst haben wir uns ein paar allgemeine Fragen gestellt. Hier haben wir uns vor allem gefragt: Wie organisiert gehen die Unternehmen in ein Downsizingprojekt? Wie klar sind die Entscheidungsprozesse strukturiert, und welche Rolle hat das Top Management?

4.1.1 Erfolgsfaktor 1: Qualität der Planung & Vorbereitung

Eine sorgfältige Planung und Vorbereitung ist der Grundstein für eine erfolgreiche Einsparungsmaßnahme. Gerade im Hinblick auf die Analyse der Kundenbetreuung engagieren sich die Restrukturierungsprofis stärker als die Zerstörer.

Wo gibt es sie nicht: Prozesse die nicht effizient sind, aber eben seit langer Zeit eingespielt, Kunden, die nicht profitabel sind, aber eben einfach nett und umgänglich, Aufgaben, die nicht zielführend sind, aber eben trotzdem mehr Spaß machen als andere. Umso wichtiger ist es, nicht nur einfach pauschal „einzusparen“ sondern einer Downsizingmaßnahme immer eine genaue Analyse der bestehenden Strukturen, Prozesse und Aufgaben voranzustellen.

In vielen Fällen können durch eine sorgfältige Vorbereitung dann gleich mehrere Ziele erreicht werden. Zum einen liegt es auf der Hand, dass nur dann langfristig Kosten gesenkt werden können, wenn man „Überkapazitäten“ von „Kapazitäten“ unterscheiden kann. Spart man an den falschen Mitarbeitern oder Aufgaben, so kann sich dies natürlich durchaus destruktiv auswirken. Aber auch die Kundenzufriedenheit kann durch die systematische Aufdeckung von Verbesserungspotentialen gesteigert werden, z.B. durch beschleunigte Bestell- oder Lieferungsprozesse oder ein verbessertes Beschwerdemanagement. Bindet man bei der Analyse der Kundenbetreuung und ihrer Verbesserungspotentiale auch noch die Mitarbeiter ein, so hat man zudem gute Chancen, bei den Mitarbeitern statt Verunsicherungen

Commitment für die Einsparungsmaßnahme zu wecken. Das wissen die Restrukturierungsprofis, wie es Abb. 6 widerspiegelt.

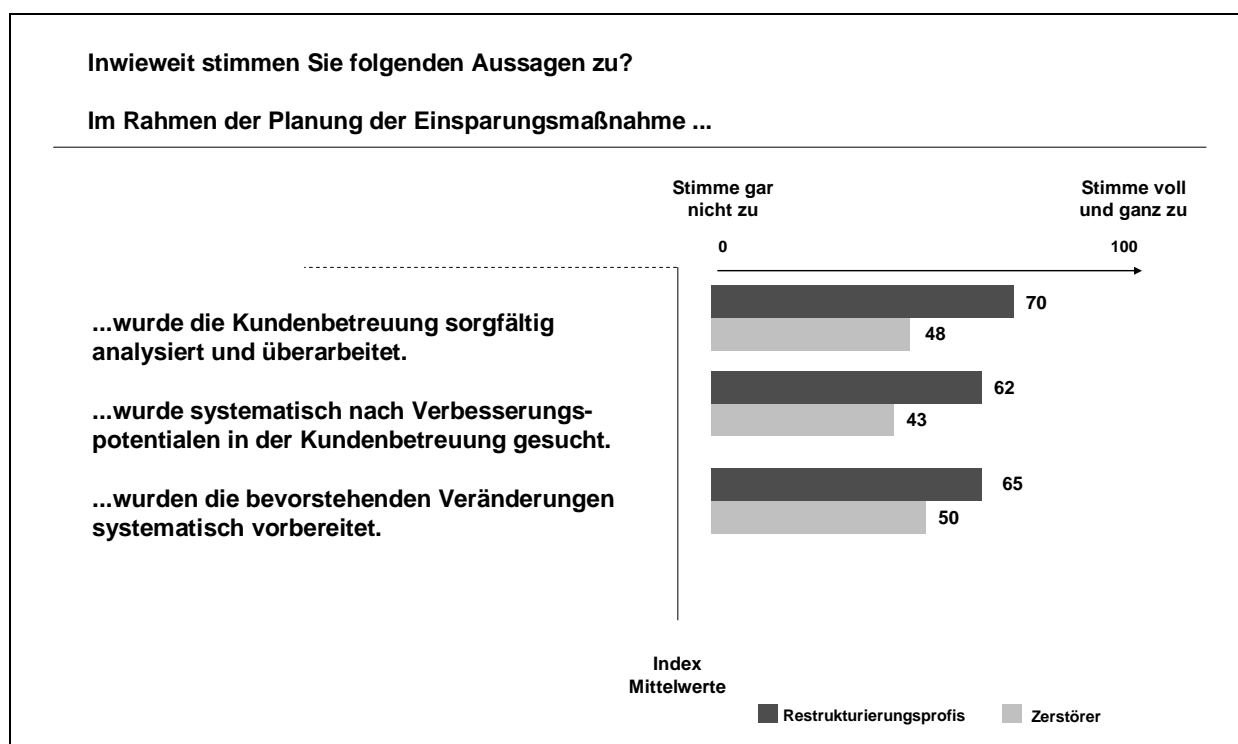


Abbildung 6: Erfolgsfaktor 1: Qualität der Planung & Vorbereitung

4.1.2 Erfolgsfaktor 2: Qualität der Entscheidungsprozesse

Restrukturierungsprofis lassen sich nicht vom Kurs abbringen. Sie zeichnen sich besonders durch die strikte Einhaltung und die hohe Konsistenz ihrer getroffenen Entscheidungen aus.

Es gibt kaum ein schwierigeres Entscheidungsumfeld, als eine Downsizingmaßnahme. Meist muss es schnell gehen, aber für viele Entscheidungen fehlen Informationen. Durch personelle Veränderungen sind Verantwortlichkeiten unklar und viele Entscheiderrollen nicht definiert. Und natürlich wird die Entscheidungsfindung auch durch die Dynamik der Umwelt, wie beispielweise Reaktionen von Wettbewerbern und Kunden, zusätzlich erschwert.

Restrukturierungsprofis sind sich der großen Bedeutung einer klaren und schnellen Entscheidungsfindung bewusst und liegen auch hier im Vergleich zu den Zerstörern vorne (s. Abb. 7). Sie stellen sich die richtigen Fragen schon im Vorfeld: Welche Entscheidungen müssen bis wann getroffen werden? Welche Informationen fehlen uns für eine verlässliche

Entscheidungsfindung und wo bekommen wir sie her? Wer ist für welche Entscheidungen zuständig? Was machen wir, wenn wir die Entscheidungen nicht einhalten können?

Die deutlichsten Unterschiede zwischen Restrukturierungsprofis und Zerstörern ergeben sich aber bei der strikten Einhaltung der getroffenen Entscheidungen. Tatsächlich ist in der Praxis oft zu beobachten, dass Restrukturierungsmaßnahmen eine schnell unüberschaubare interne Dynamik auslösen, in der Entscheidungen oftmals genauso schnell geändert werden, wie sie getroffen wurden. Dadurch wird aber die Verunsicherung unter Mitarbeitern dramatisch verstärkt, da die Prognostizierbarkeit zukünftiger Entwicklungen noch einmal substantiell reduziert wird. Zudem sind die Lerneffekte fatal. Auch wenn es vielleicht tatsächlich gar nicht so ist, entsteht unter den Betroffenen der Eindruck, dass die Situation in gewisser Hinsicht noch verhandelbar ist und hinter den Kulissen eine Einflussnahme auf bereits getroffene Entscheidungen möglich wird. Als Konsequenz verlieren die entsprechenden Unternehmen oft komplett die Kontrolle über die ablaufenden Prozesse.

Es ist deshalb dringend zu empfehlen, Einsparungsmaßnahmen zunächst mit größter Sorgfalt vorzubereiten und möglichst so umzusetzen, wie sie ursprünglich geplant wurden. Dabei kann es sich auch durchaus lohnen, kleinere Fehlentscheidungen zu Beginn des Prozesses unkorrigiert zu lassen, um nicht den Eindruck zu erwecken, die Einsparung sei verhandelbar.

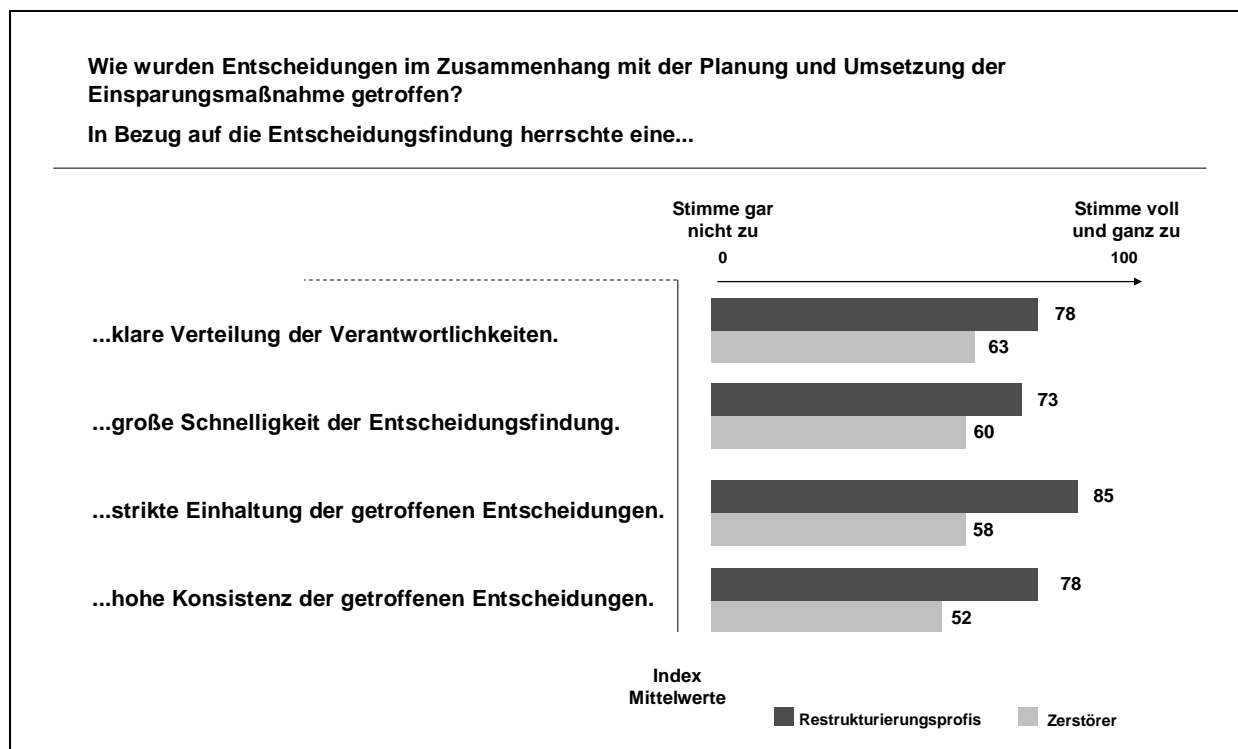


Abbildung 7: Erfolgsfaktor 2: Qualität der Entscheidungsprozesse

4.1.3 Erfolgsfaktor 3: Top Management Support

Restrukturierungsprofis zeichnen sich durch starken Support und hohe Präsenz ihres Top Managements bei der Planung und Umsetzung der Einsparungsmaßnahme aus.

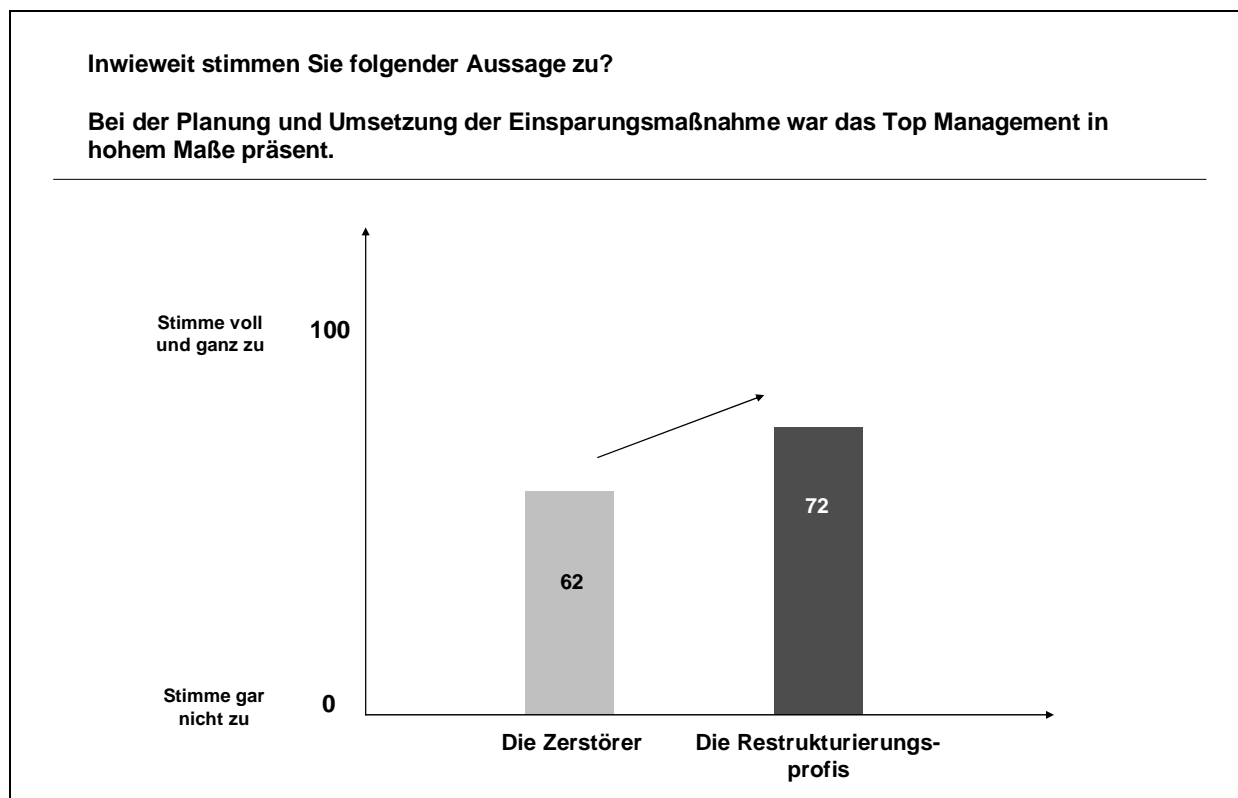


Abbildung 8: Erfolgsfaktor 3: Top Management Support

Es ist kaum von der Hand zu weisen, dass Downsizing „weh tut“. Dies gilt für die betroffenen aber auch die hinterbliebenen Mitarbeiter. Umso wichtiger ist es, dass die Führungsriege eines Unternehmens die Bedeutung einer Downsizingmaßnahme richtig einschätzt und nicht einfach zur Tagesordnung übergeht.

Unabhängig davon, ob es sich bei der Einsparungsmaßnahme um einen Notfallplan oder eine zukunftsorientierte Effizienzverbesserung handelt, das Top Management muss Gesicht zeigen. Die Beweggründe, Ziele und Aussichten der Maßnahme müssen klar formuliert werden und auch das Top Management muss seinen Beitrag dazu leisten. Nur so können innere und natürlich auch offizielle Kündigungen der verbleibenden Mitarbeiter vermieden und der zukünftige Erfolg des Unternehmens gesichert werden. Abb. 8 zeigt, dass auch in diesem Punkt die Restrukturierungsprofis besser abschneiden als die Zerstörer.

Darüber hinaus gibt es noch eine weitere wichtige positive Konsequenz von Top Management Support: Es erhöht die Motivation und das Commitment der für die Durchführung der Restrukturierungsmaßnahme verantwortlichen Manager. Nicht selten werden Downsizing-Maßnahmen zwar auf Top Management Ebene beschlossen, die Umsetzungsverantwortung liegt jedoch bei den Führungskräften der unteren Ebenen. Auch wenn die entsprechenden Manager von der Restrukturierung nicht selbst betroffen sind: Das Frustrationspotenzial, solche Prozesse zu managen, kann gar nicht überschätzt werden. Neben die Belastung, von vielen Betroffenen zum „Buhmann“ abgestempelt zu werden, tritt nicht selten auch eine persönliche Belastung, bei so vielen Unterebenen massiv in die Berufs- und Lebensplanung eingreifen zu müssen.

Hier hat das Top Management deshalb auch eine große Verantwortung in der Führung der Manager auf den unteren Ebenen. Dazu gehört zum einen, Frustration bei den Durchführenden rechtzeitig zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern. Nicht selten heißt das, einfach ein offenes Ohr zu haben. Zum anderen ist es wichtig, dass das Top Management gerade unbequeme Entscheidungen nach außen zweifelsfrei unterstützt. Gerade hier lassen sich bei vielen Unternehmen aus der Gruppe der „Zerstörer“ andere Tendenzen erkennen. Top Manager versuchen hier, ihren eigenen Ruf zu schützen, indem sie unbequeme Entscheidungen durch andere kommunizieren lassen, während sie selbst nur die Verantwortung für positive Ankündigungen übernehmen. Nicht selten werden besonders unbeliebte Entscheidungen unterer Führungsebenen auch selbständig widerrufen, was das Commitment und Engagement der Projektverantwortlichen zusätzlich nachhaltig reduziert.

Übergreifende Faktoren	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Summe der Bewertungen (kum.)	Ø-Bewertung
I. Qualität der Planung und Vorbereitung							
Dem Downsizing wird eine systematische Analyse von Verbesserungspotentialen in der Kundenbetreuung vorangestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Im Vorfeld werden sowohl quantitative als auch qualitative Ziele des Downsizing klar definiert und fest geschrieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die einzelnen Durchführungsschritte des Downsizing sind in einer sauberen Planung zusammengefasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die Konsequenzen des Downsizing für sämtliche betroffenen Prozesse und Personen im Unternehmen werden durchdacht und in die Planung mit einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	??	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die bevorstehenden Veränderungen für Prozesse und Personen im Unternehmen werden systematisch vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
II. Qualität der Entscheidungsprozesse							
Es herrscht eine klare Verteilung der Verantwortlichkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es herrscht eine intensive Interaktion zwischen den Entscheidungsträgern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die Entscheidungsfindung verläuft effizient und erfolgt stets schnell.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Getroffene Entscheidungen werden stets eingehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die zu treffenden Entscheidungen werden intensiv aufeinander abgestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
III. Top Management Support							
Das Top Management bringt sich aktiv in die Planungs-, Umsetzungs- und Kommunikationsprozesse mit ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Das Top Management trägt zur Erklärung der Notwendigkeit und Gründe der Einsparungsmaßnahme aktiv bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Das Top Management zeigt Anteilnahme am Verlust der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Auch das Top Management leistet einen Anteil zur Senkung der Kosten im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Das Top Management ist während der Einsparungsmaßnahme in hohem Maße präsent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Tabelle 1: Checkliste zu den übergreifenden Erfolgsfaktoren

4.2 Vermeidung von direkten Effekten: Kundenbezogene Handlungsempfehlungen

Wie wir in Abb. 2 (Kapitel 2) dargestellt haben, können sich Downsizingmaßnahmen sowohl direkt als auch indirekt auf die Kunden auswirken und zu Kundenverunsicherung führen. Um nun geeignete Handlungsempfehlungen für die Vermeidung direkter Effekte abzuleiten, haben wir uns gefragt, was Restrukturierungsprofis bei einer Downsizingmaßnahme im Hinblick auf ihre Kunden anders machen als Zerstörer.

4.2.1 Erfolgsfaktor 4: Kundenorientierung

Restrukturierungsprofis richten ihre Einsparungsmaßnahme stärker auf die Bedürfnisse ihrer Kunden aus als Zerstörer.

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen es deutlich: Kundenorientierung ist im Downsizingkontext ein wichtiger Erfolgsfaktor. Bei allen Überlegungen und Entscheidungen müssen die Bedürfnisse und Auswirkungen auf die Kunden im Vordergrund stehen. Sind einmal Nachteile für diese entstanden, so lassen sie sich nur schwer wieder revidieren. Deshalb gilt: Wer erfolgreich sein will, der denkt auch hier immer aus der Sicht seiner Kunden (s. Abb. 9)

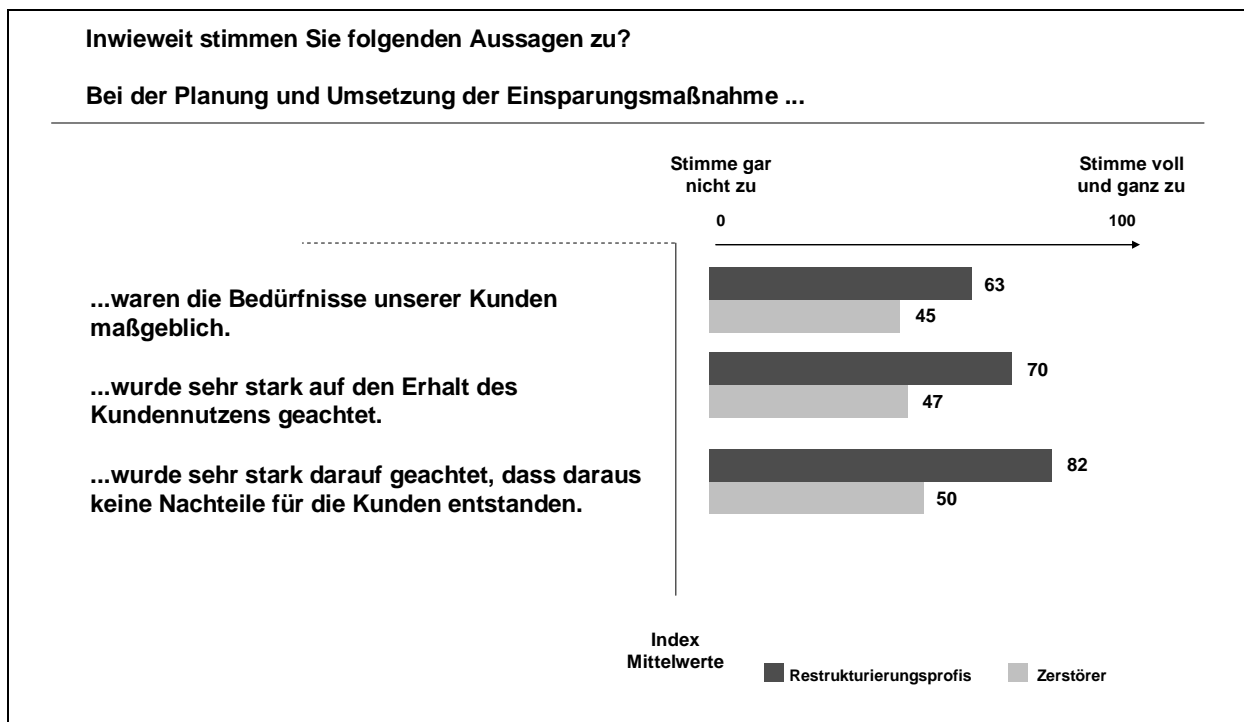


Abbildung 9: Erfolgsfaktor 4: Kundenorientierung

4.2.2 Erfolgsfaktor 5: Vorsicht bei Reduktionen im Leistungsportfolio

Den Restrukturierungsprofis gelingt es, ihr ursprüngliches Leistungsportfolio trotz der Einsparungsmaßnahme weitestgehend beizubehalten. Auch bei Änderungen ihrer Vertriebskanäle sind sie vorsichtiger als die Zerstörer.

Das Risiko für negative kundenbezogene Auswirkungen ist natürlich insbesondere dann groß, wenn der Kunde sie unmittelbar spürt. Dies kann dann der Fall sein, wenn mit der Downsizingmaßnahme auch Reduktionen im Leistungsportfolio einhergehen. Wie Abb. 10 zeigt, sind hier die Restrukturierungsprofis weitaus vorsichtiger als die Zerstörer.

Das heißt aber nicht, dass man von Veränderungen des Leistungsportfolios grundsätzlich die Finger lassen sollte. Vielmehr muss auch hier sorgfältig untersucht werden, welche Leistungen für die Kunden wirklich wichtig sind, und auf welche sie ebenso gut verzichten können. Auch gibt es sicherlich hier und da einige kostenintensive Kundenbindungsinstrumente, die nicht richtig eingesetzt werden. Es muss also geprüft werden, ob es wirklich die richtigen Kunden sind, die ausgefallene Extraservices genießen dürfen und ob die Wirkung dieser Maßnahmen in der Vergangenheit auch wirklich erreicht wurde.

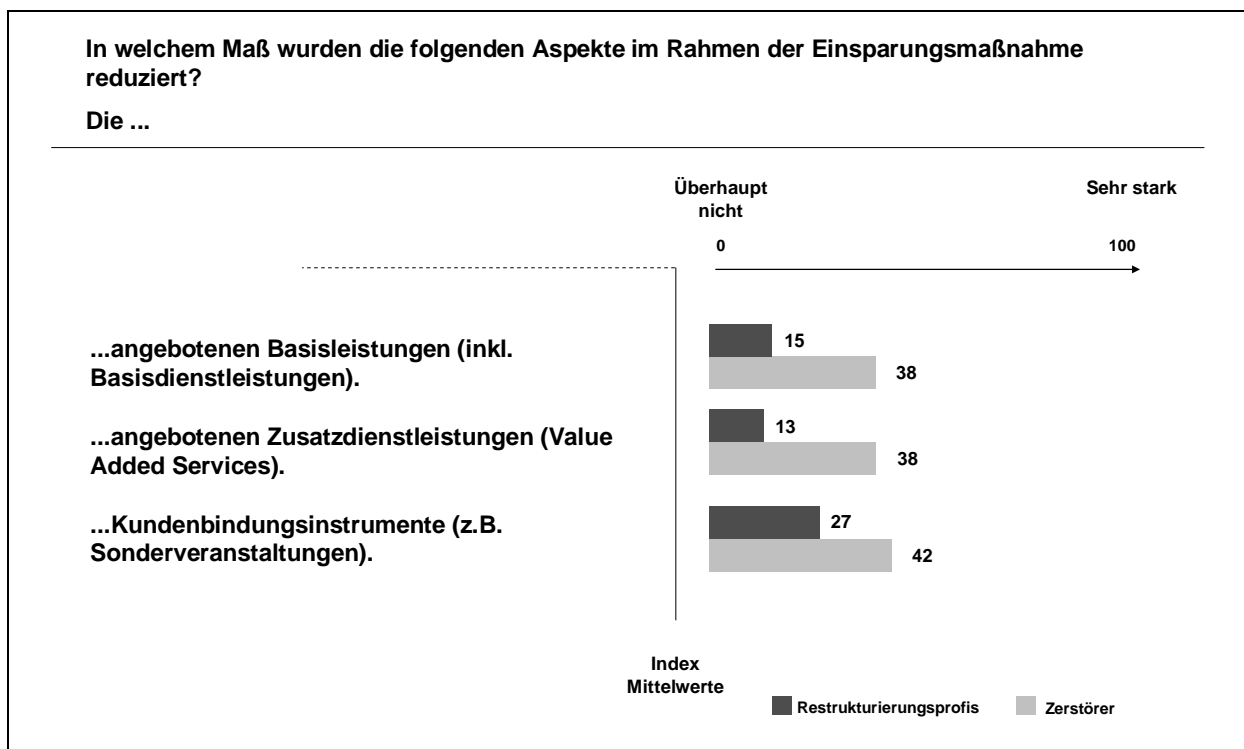


Abbildung 10: Erfolgsfaktor 5: Vorsicht bei Reduktionen im Leistungsportfolio

Gleiches gilt natürlich auch hinsichtlich der Eingriffe in die Vertriebsstrukturen. Auch hier gilt: nur wer kundenorientiert denkt, plant und handelt, kann es zum Restrukturierungsprofil schaffen (s. Abb. 11).

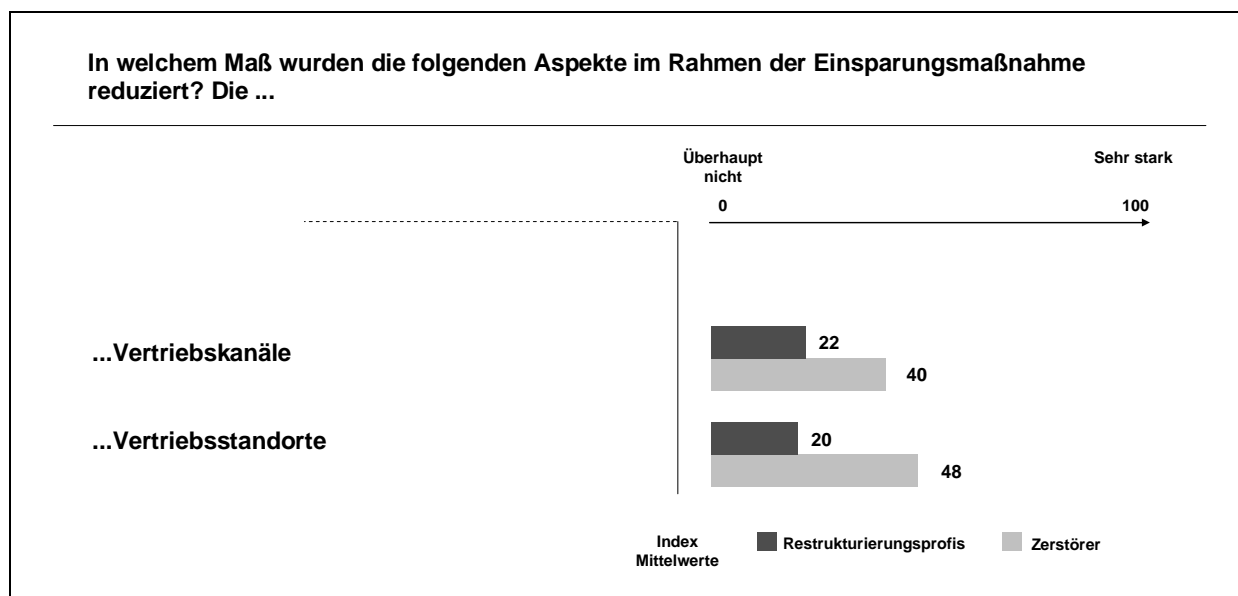


Abbildung 11: Erfolgsfaktor 5: Vorsicht bei Veränderungen der Vertriebsstrukturen

4.2.3 Erfolgsfaktor 6: Grundprinzip der Informationsversorgung: Alles oder Nichts!

Bruchstückhafte Informationsversorgung verunsichert die Kunden stärker als keine.

Auch die Informationsversorgung der Kunden ist ein wichtiges, wenn auch ein besonders schwieriges Entscheidungs- und Handlungsfeld im Downsizingkontext. Denn hier ist besondere Vorsicht geboten: Im Rahmen einer kausalanalytischen Untersuchung konnten wir feststellen, dass der Zusammenhang zwischen der Intensität der kundenbezogenen Informationsversorgung und dem Ausmaß der Kundenverunsicherung ein ganz besonderer ist: Er ist invers U-förmig (s. Abb. 12).

Demnach gibt es also keinen goldenen Weg sondern eher die Qual der Wahl: Sage ich dem Kunden alles, oder sage ich ihm nichts? Im schlimmsten Fall kommt es zu einer bruchstückhaften Informationsversorgung. Informationslücken füllt der Kunde jedoch häufig mit Fehlinformationen oder eigenen Interpretationen aus, außerdem entstehen sehr leicht Gerüchte. Eine solche Form der Informationsversorgung kann nur eins bewirken: Kundenverunsicherung.

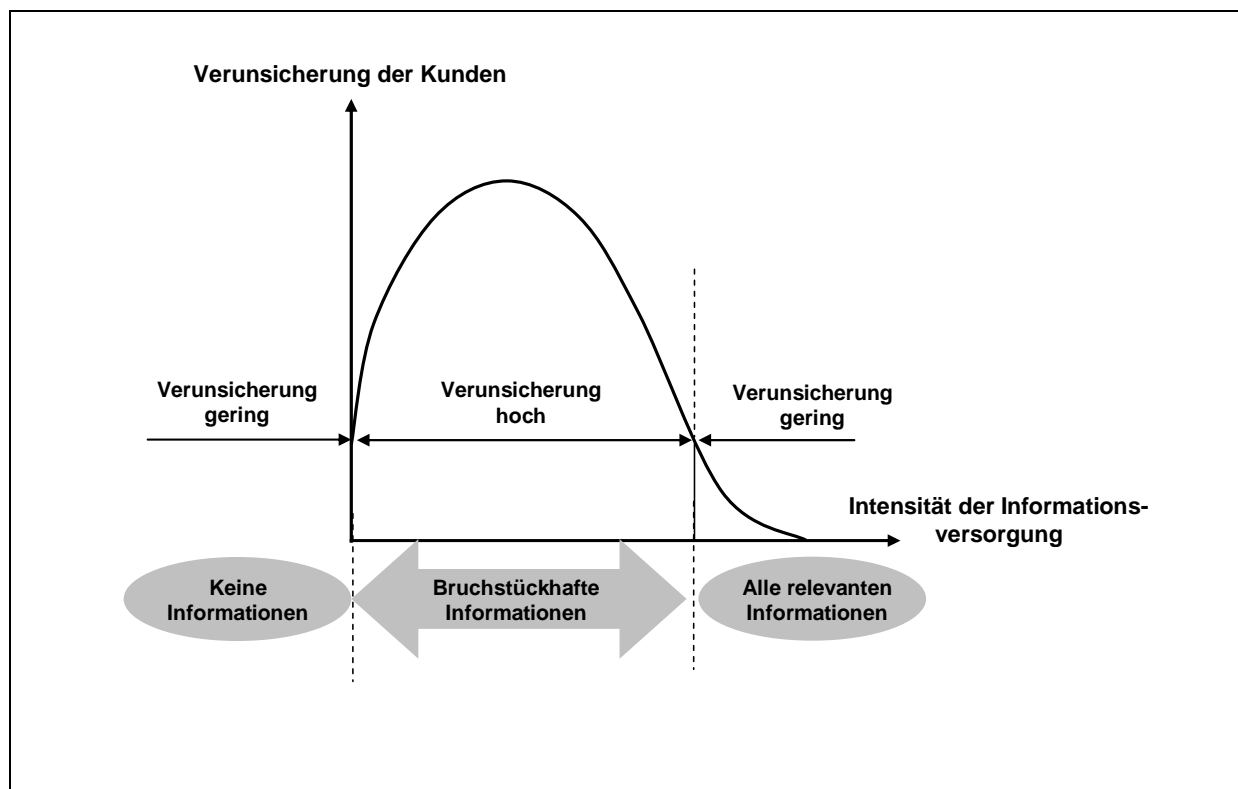


Abbildung 12: Erfolgsfaktor 6: Kundenbezogene Informationsversorgung

Also muss entschieden werden, ob man den Kunden möglichst umfassend über die Downsizingmaßnahme informiert, oder aber möglichst aus allen Problemen „raushält“. Bei dieser Entscheidung sollten insbesondere zwei wichtige Aspekte in Betracht gezogen werden.

Zum einen spielt die **Nähe des Kunden zum Unternehmen** eine wichtige Rolle. Steht ein Kunde im direkten und engen Kontakt zum Unternehmen, z.B. durch einen festen persönlichen Ansprechpartner, so ist es der bessere Weg, alle relevanten Informationen proaktiv zur Verfügung zu stellen. Ist dies nicht der Fall, so kann eine intensive Informationsversorgung kontraproduktiv sein, denn der Kunde wäre auf die Einsparungsmaßnahmen von selbst vielleicht gar nicht aufmerksam geworden und schätzt die Lage nun falsch ein.

Zum anderen ist jedoch auch die **Relevanz der Downsizinginformation** für den Kunden ein wichtiger Entscheidungsparameter. Hat das Downsizing unmittelbare und schwerwiegende Veränderungen für den Kunden zur Folge, so ist eine proaktive und intensive Informationsversorgung ebenfalls der bessere Weg.

Kundenorientierung spielt demnach auch im Hinblick auf die Informationsversorgung eine zentrale Rolle.

Kundenbezogene Faktoren	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Summe der Bewertungen (kum.)	Ø-Bewertung
I. Kundenorientierung							
Bei der Gestaltung und Durchführung der Downsizingmaßnahme spielen die Bedürfnisse unserer Kunden eine maßgebliche Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Bei der Gestaltung und Durchführung der Downsizingmaßnahme wird sehr stark darauf geachtet, dass daraus keine Nachteile für die Kunden entstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die Sicherung unserer Kundenbeziehungen und Kundenzufriedenheit ist ein zentrales Ziel unserer Downsizingmaßnahme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
II. Leistungsreduktionen							
Sämtlichen Reduktionen im Leistungsportfolio liegen sorgfältige Analysen zugrunde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es werden keine Basis(dienst)leistungen gekürzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es werden keine Zusatz(dienst)leistungen gekürzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es werden keine Kundenbindungsinstrumente gestrichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die Vertriebs/Verkaufsstandorte werden nicht verändert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die Vertriebs/Verkaufskanäle werden nicht verändert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
III. Informationsversorgung der Kunden							
Der Informationsversorgung der Kunden liegt eine sorgfältige Kommunikationsplanung zugrunde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Wichtige Kunden werden proaktiv und umfassend über die Veränderungen informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Wichtige Kunden werden über Veränderungen von höchster Ebene informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Eine bruchstückhafte Informationsversorgung der Kunden wird mit allen Mitteln verhindert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Bei der Informationsversorgung der Kunden wird auf die Relevanz und Wichtigkeit der Einsparungsmaßnahme für die Kunden geachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Tabelle 2: Checkliste zu den kundenbezogenen Erfolgsfaktoren

4.3 Vermeidung von indirekten Effekten: Mitarbeiterbezogene Handlungsempfehlungen

Wie wir in Abb. 2 (Kapitel 2) dargestellt haben, können sich Downsizingmaßnahmen auch indirekt auf die Kunden auswirken, indem sich die Unsicherheit der Mitarbeiter auf die Kunden überträgt. Um nun geeignete Handlungsempfehlungen für die Vermeidung dieser indirekten Effekte abzuleiten, haben wir uns gefragt, was Restrukturierungsprofis bei einer Downsizingmaßnahme im Hinblick auf ihre Mitarbeiter anders machen als Zerstörer.

4.3.1 Erfolgsfaktor 7: Fairness

Restrukturierungsprofis legen großen Wert auf eine faire Gestaltung der Einsparungsmaßnahme.

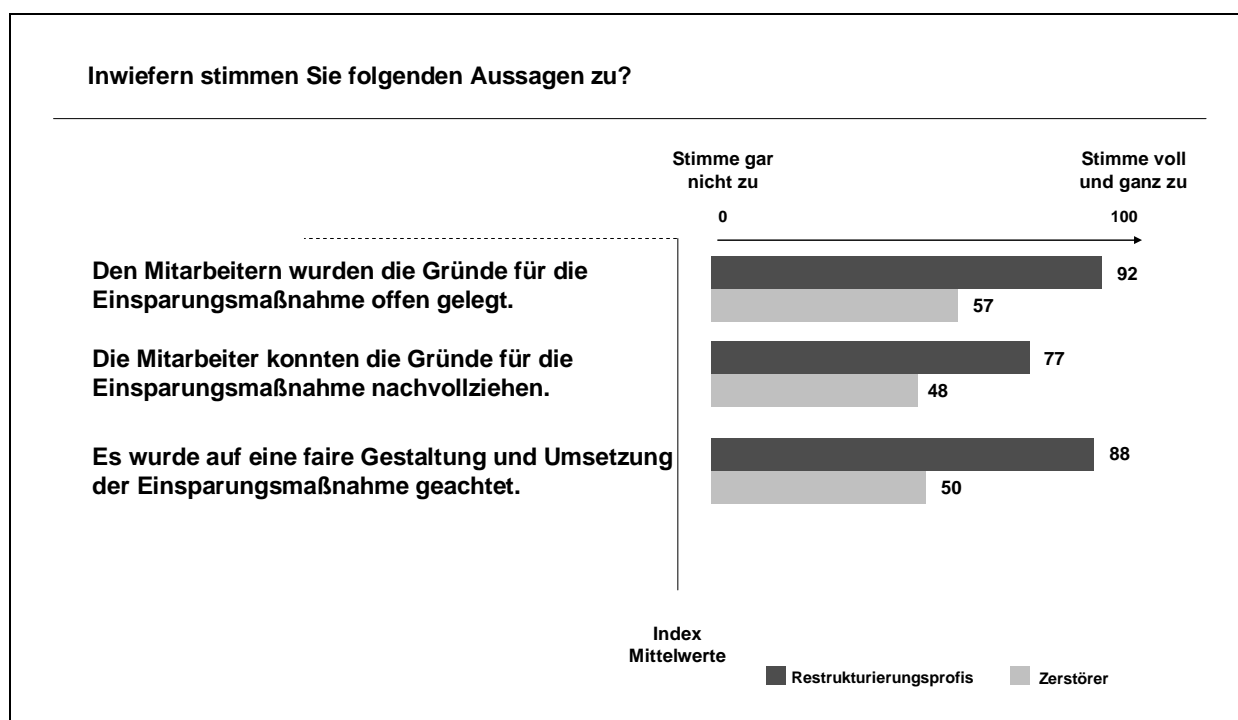


Abbildung 13: Erfolgsfaktor 7: Fairness

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen sehr deutlich, dass eine faire Gestaltung und Durchführung der Downsizingmaßnahmen wesentlich zu ihrem Erfolg beiträgt (s. Abb. 13). Wie eingangs beschrieben, stellen verunsicherte und frustrierte Mitarbeiter insbesondere an der Schnittstelle zu den Kunden ein nicht zu unterschätzendes Risiko dar. Wer an seiner Bindung zum Arbeitgeber zu zweifeln beginnt oder gar damit abschließt, wird kaum einen konstruktiven Beitrag zur Kundenbindung leisten können.

Umso wichtiger ist es für ein Unternehmen, die Mitarbeiter im Rahmen einer Downsizingmaßnahme möglichst frühzeitig ins Boot zu holen. Dabei sollten nach Möglichkeit vier Grundprinzipien beachtet werden (vgl. Homburg/Krohmer 2009, S. 1204):

- *Berechenbarkeit:* Die Ungewissheit über die eigene berufliche Zukunft ist ein sehr starker Stressfaktor bei Einsparmaßnahmen. Deshalb sollte zügig offen gelegt werden, wer von den Mitarbeitern auf welche Weise von der Maßnahme betroffen ist. Wie bereits im vorherigen Kapitel angesprochen, ist es dabei zudem sehr wichtig, an getroffenen Entscheidungen strikt festzuhalten, da die Berechenbarkeit sonst sehr schnell verloren geht.
- *Nachvollziehbarkeit:* Die Gründe für den Personalabbau sollten den Mitarbeitern detailliert erklärt werden. Dies gelingt natürlich nur dann, wenn die Maßnahme aus verständlichen Gründen erfolgt und diese den Mitarbeitern auch nachvollziehbar dargelegt werden.
- *Einfluss:* Der mit Personaleinsparungen verbundene Kontrollverlust ist eine wichtige Quelle von Stress. Es sollte deshalb immer angestrebt werden, Mitarbeitern das Gefühl einer gewissen Prozesskontrolle zu vermitteln. Dies kann insbesondere über zwei Mechanismen geschehen. Zum einen sollten Entscheidungen über Kündigung bzw. Verbleib im Unternehmen stark an nachvollziehbare Leistungskriterien geknüpft werden. So bleibt das Gefühl, durch die eigene Leistung eine Kündigung abwenden zu können. Zum anderen sollten von der Entlassung betroffene Mitarbeiter die Chance erhalten, unter verschiedenen Ausstiegspänen auszuwählen. Auch so wird die Wahrnehmung von Kontrollverlust reduziert.
- *Verständnis:* Manager sollten die mit Restrukturierungsmaßnahmen verbundenen emotionalen und finanziellen Belastungen der Betroffenen immer und unbedingt ernst nehmen und ihnen mit Sympathie und Verständnis begegnen.

Nicht zu unterschätzen sind auch die Loyalitäten der Mitarbeiter untereinander. Für die verbleibenden Mitarbeiter mischt sich so oft in die Erleichterung auch das Gefühl des schlechten Gewissens gegenüber den entlassenen Ex-Kollegen. Je fairer jedoch die Umsetzung der Downsizingmaßnahme, desto besser können die sogenannten „Survivors“ auch damit umgehen.

4.3.2 Erfolgsfaktor 8: Konstruktive Veränderung des Arbeitsumfelds

Im Gegensatz zu den Zerstörern vermeiden die Restrukturierungsprofis fachliche Überforderungssituationen für die verbleibenden Mitarbeiter.

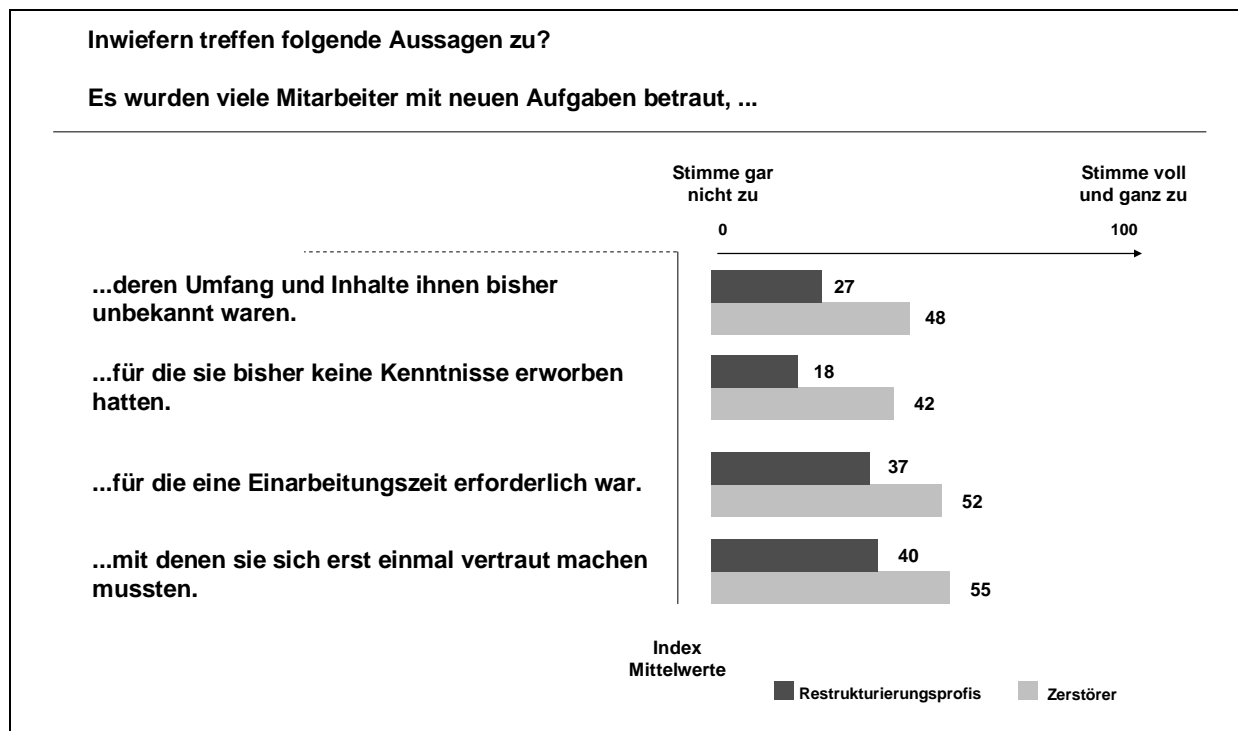


Abbildung 14: Erfolgsfaktor 8: Konstruktive Veränderungen des Arbeitsumfelds

Abb. 14 zeigt, dass auch auf die aufgabenbezogenen Veränderungen, die im Zuge der Downsizingmaßnahme stattfinden, ein besonderes Augenmerk zu lenken ist. Verteilt man die Aufgaben nur einfach willkürlich um? Oder priorisiert man zunächst nach wichtigen und unwichtigen Aufgaben, die unter Umständen ebenfalls reduziert werden können? Wie viel Rücksicht nimmt man dabei auf die fachlichen Kompetenzen der verbleibenden Mitarbeiter?

Unsere Ergebnisse zeigen deutlich, dass zu viele neue Aufgaben für die verbleibenden Mitarbeiter keineswegs zielführend sind. Hierauf hatten wir auch schon in Kapitel 2 hingewiesen. Denn zum einen übertragen natürlich aufgabenbezogene Neulinge ihre fachliche Unsicherheit auch auf die Kunden. Zum anderen müssen im worst case die Kunden selbst als Informationsquelle dienen, um kunden- und prozessbezogene Wissenslücken bei den Mitarbeitern zu schließen, was ebenfalls zur starken Verunsicherung der Kunden führen kann.

4.3.3 Erfolgsfaktor 9: Gezielte Schulungs- und Trainingsmaßnahmen

Restrukturierungsprofis bereiten ihre Mitarbeiter durch Schulungs- und Trainingsmaßnahmen besser auf die Veränderungen vor als Zerstörer.

Aufbauend auf den Überlegungen im vorherigen Abschnitt, sind natürlich auch umfassende Schulungs- und Trainingsmaßnahmen für die verbleibenden Mitarbeiter wichtig. Auch hier unterscheiden sich die Restrukturierungsprofis deutlich von den Zerstörern (s. Abb.15).

Denn auch hier gilt wieder: Gut vorbereitete Mitarbeiter fühlen sich sicherer im Umgang mit neuen Aufgaben und übertragen weniger Unsicherheit auf die Kunden. Trainings und Schulungsmaßnahmen mindern somit indirekt das Risiko für negative Effekte des Downsizing auf das Kundenbeziehungsmanagement.

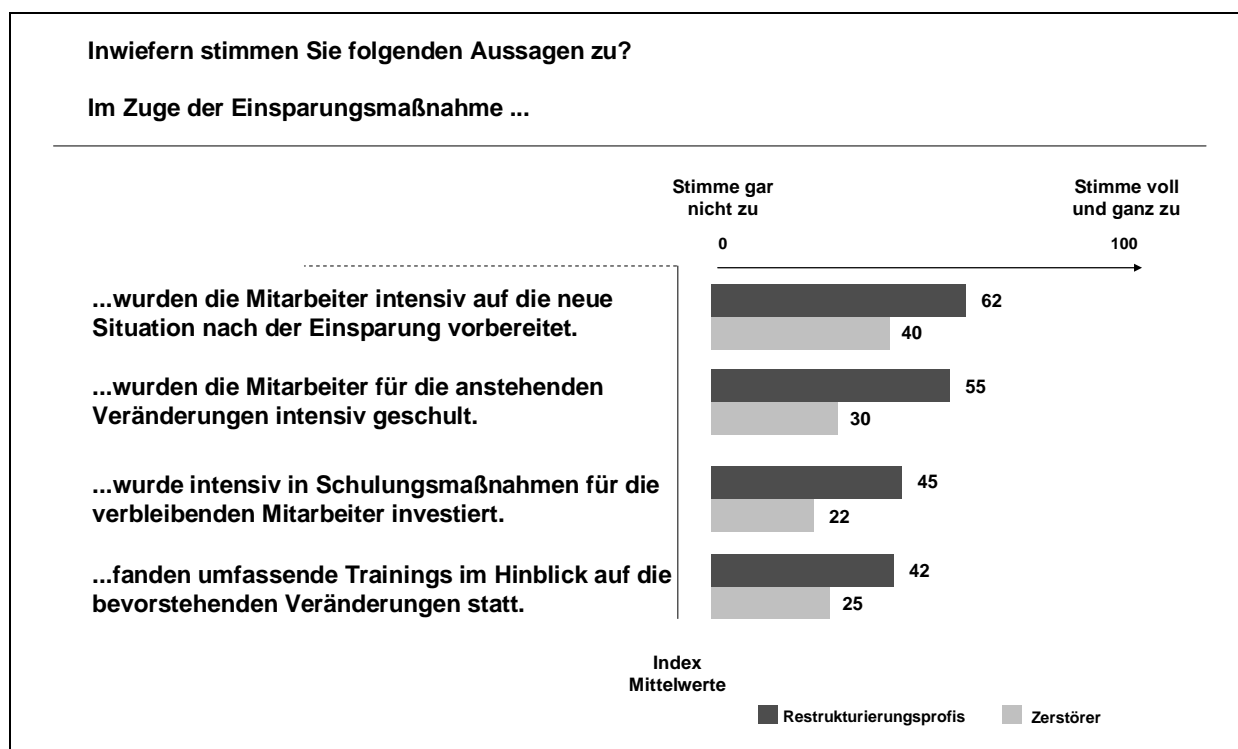


Abbildung 15: Erfolgsfaktor 9: Gezielte Schulungs- und Trainingsmaßnahmen

4.3.4 Erfolgsfaktor 10: Grundprinzip der Informationsversorgung: Klare Ansagen – Keine Gerüchte

Restrukturierungsprofis achten bei der Informationsversorgung ihrer Mitarbeiter besonders auf die Facetten „Proaktivität“, „Offenheit“ und „Konsistenz“.

Wesentlicher Erfolgsfaktor im Hinblick auf die Vermeidung negativer mitarbeiterbezogener Auswirkungen ist natürlich auch wieder die Kommunikation. Anders als bei den Kunden sollte bei den Mitarbeitern jedoch auf alle Fälle eine „Alles-Strategie“ verfolgt werden.

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen deutlich, dass die Restrukturierungsprofis genau dies tun. Sie informieren ihre Mitarbeiter proaktiv und umfassend. Dabei achten sie zudem darauf, dass die Inhalte und Wege der internen Kommunikation aufeinander abgestimmt sind (s. Abb. 16).

Nichts ist schlimmer, als die Entstehung von Widersprüchen oder fehlende Informationen. Wer einmal in die Gerüchteküche geraten ist, kommt nur schwer wieder hinaus.

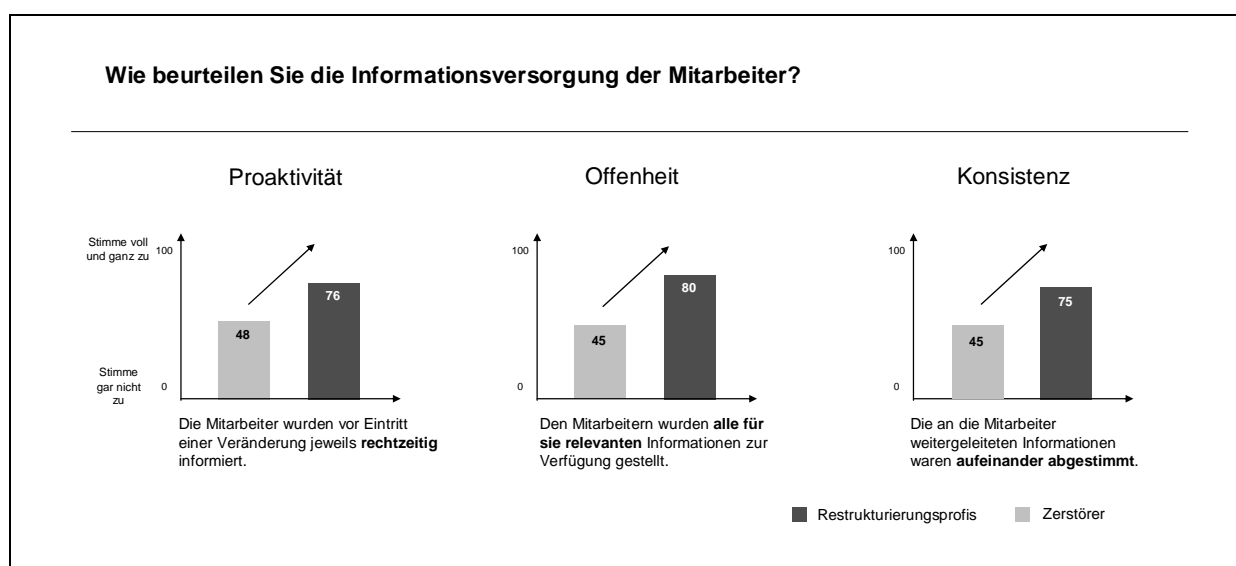


Abbildung 16: Erfolgsfaktor 10: Mitarbeitergerichtete Informationsversorgung

Mitarbeiterbezogene Faktoren	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Summe der Bewertungen (kum.)	Ø-Bewertung
I. Fairness							
Den Mitarbeitern werden die Gründe für die Einsparungsmaßnahme offen gelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es wird auf eine faire Gestaltung und Umsetzung der Einsparungsmaßnahme geachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die meisten unserer Mitarbeiter können die Gründe für die Einsparungsmaßnahme nachvollziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Viele unserer Mitarbeiter bringen Verständnis für die Vorgehensweise in Bezug auf das Downsizing auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
II. Konstruktive Veränderung des Arbeitsumfelds							
Es wird darauf geachtet, dass die verbleibenden Mitarbeiter mit den Inhalten Ihrer Aufgaben nach der Downsizingmaßnahme nicht überfordert sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es wird darauf geachtet, dass die verbleibenden Mitarbeiter mit dem Umfang Ihrer Aufgaben nach der Downsizingmaßnahme nicht überfordert sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
III. Gezielte Schulungs- und Trainingsmaßnahmen							
Die Mitarbeiter werden intensiv auf die neue Situation nach der Einsparung vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es wird intensiv in Schulungsmaßnahmen für die verbleibenden Mitarbeiter investiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es finden umfassende Trainings im Hinblick auf die bevorstehenden Veränderungen statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
IV. Informationsversorgung der Mitarbeiter							
Der Informationsversorgung der Mitarbeiter liegt eine sorgfältige Kommunikationsplanung zugrunde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die Mitarbeiter werden vor Eintritt einer Veränderung jeweils rechtzeitig informiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Den Mitarbeitern werden alle für sie relevanten Informationen zur Verfügung gestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die an die Mitarbeiter weitergeleiteten Informationen sind aufeinander abgestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Tabelle 3: Checkliste zu mitarbeiterbezogenen Erfolgsfaktoren

5 Zusammenfassung

Downsizing ist sicherlich die schmerzhafteste Art, Kosten zu sparen. Darum sind wohl vor allem diejenigen Unternehmen als Profis zu bezeichnen, die rechtzeitig und an den richtigen Stellen Maßnahmen zur Effizienzverbesserung durchführen und dadurch Notfall-Downsizingmaßnahmen proaktiv vermeiden können.

Für diejenigen, die einer personellen Einsparungsmaßnahme nicht ausweichen können, ist es mehr als ratsam, auf die Vermeidung von Kundenverunsicherung zu achten. Denn nur so kann vermieden werden, dass die erhoffte Wirkung der Downsizingmaßnahme ausbleibt und sich die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens am Ende noch verschlechtert.

In Abb. 17 haben wir die aufgezeigten Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Downsizing noch einmal abschließend zusammengefasst.

Die 10 Erfolgsfaktoren des Downsizing

1. **Stellen Sie einer personellen Einsparungsmaßnahme immer eine genaue Analyse Ihrer Kundenbetreuung voran. Eine sorgfältige Planung und Vorbereitung ist der Grundstein für eine erfolgreiche Einsparungsmaßnahme!**
2. **Lassen Sie sich in Ihrer Entscheidungsfindung nicht vom Kurs abbringen. Achten Sie besonders auf die strikte Einhaltung und die hohe Konsistenz Ihrer getroffenen Entscheidungen!**
3. **Stellen Sie den starken Support und die hohe Präsenz ihres Top Managements bei der Planung und Umsetzung der Einsparungsmaßnahme sicher!**
4. **Richten Sie Ihre Einsparungsmaßnahme auf die Bedürfnisse ihrer Kunden aus. Identifizieren und nutzen Sie Verbesserungspotenziale in Ihrer Kundenbetreuung!**
5. **Vermeiden Sie schwerwiegende Veränderungen im ursprünglichen Leistungsportfolio und hinsichtlich Ihrer Vertriebskanäle!**
6. **Informieren Sie Ihre Kunden entweder ganz oder garnicht. Bruchstückhafte Informationsversorgung verunsichert die Kunden stärker als keine!**
7. **Legen Sie großen Wert auf eine faire Gestaltung der Einsparungsmaßnahme!**
8. **Vermeiden Sie fachliche Überforderungssituationen für die verbleibenden Mitarbeiter!**
9. **Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter durch Schulungs- und Trainingsmaßnahmen auf die Veränderungen vor!**
10. **Achten Sie bei der Informationsversorgung Ihrer Mitarbeiter besonders auf Proaktivität, Offenheit und Konsistenz!**

Abbildung 17: Die Erfolgsfaktoren im Überblick

Weiterführende Literatur

- Adamy, J. (2005), Winn-Dixie Plans To Shed Stores, Eliminate Jobs, The Wall Street Journal, 6/22/2005, B.2.
- Cespedes, F. (1993), Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firms, Journal of Consumer Marketing, 10 (2), 37-55.
- DeMeuse, K. P., Vanderheiden P. A., Bergmann T. J. (1994), Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance, Human Resource Management, 33 (4), 509-530.
- Fisher, S. R., White, M. A. (2000), Downsizing in a Learning Organization: Are there Hidden Costs?, Academy of Management Review, 25 (1), 244-251.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2009), Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Lee, P. M. (1997), A Comparative Analysis of Layoff Announcements and Stock Price Reactions in the United States and Japan, Strategic Management Journal, 18, 879-894.
- Love, E. G, Kraatz M. (2009), Character, Conformity, or the Bottom Line? How and Why Downsizing Affected Corporate Reputation, Academy of Management Journal, 52 (2).
- Murray, M. (1996), Key Corp Slashing Work Force, Branches, The Wall Street Journal, 11/26/1996, A.3.
- Tomasko, R. M. (1993), Rethinking the Corporation: the Architecture of Change, New York: Amacom.