



Ann-Christine Schulz

Forschungskordinatorin am Institute for Business Ethics & Sustainable Strategy der FHWien der WKW.

ann.schulz@fh-wien.ac.at

Krisenmanagement: Vorsicht bei Downsizing

Die Austrian Management Review im Gespräch mit Ann-Christine Schulz

Die aktuelle COVID-19-Pandemie stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Umfassende Ausgangsbeschränkungen und vorübergehende Geschäftsschließungen haben bei vielen Unternehmen zu dramatischen Umsatzeinbrüchen geführt. Wie können Unternehmen in dieser Situation das eigene Überleben sichern?

Ja, das ist richtig: Die Geschäftsschließungen und Ausgangsbeschränkungen haben massiv auf die Nachfrage gedrückt. Gleichzeitig sind viele Unternehmen mit hohen Kosten konfrontiert. Allgemein herrscht eine große Unsicherheit, wie sich die Gesamtwirtschaft entwickelt.

Da Personalkosten in den Unternehmen häufig den größten Kostenanteil darstellen, stellt sich für viele Unternehmen aktuell also die Frage, wie sie

mit ihren Mitarbeitern umgehen um die mittel- und langfristige Performance ihres Unternehmens und Überlebensfähigkeit zu sichern. Zum Glück hat die Politik schnell reagiert und den Möglichkeitsraum an Maßnahmen durch Kurzarbeit erweitert. Unternehmen stehen daher zwei Alternativen zur Verfügung: 1) Situation aushalten und mit Urlaubsansprüchen und Kurzarbeit flexibel auf die Krise reagieren oder 2) Stellenabbau durchführen und durch

Restrukturierung mittelfristig die Kostenbasis senken.

Man hört mittlerweile von einigen Unternehmen, dass sie Stellenabbau planen. Insbesondere

Airlines stehen unter massivem Druck. Welche Folgen haben denn umfangreiche Entlassungen für ein Unternehmen?

„Executive Search ist die Suche und Auswahl von Top-Führungskräften. Wie suchen nicht, wir finden sie!“

Das stimmt, neben den großen Fluglinien haben bereits auch andere Unternehmen umfangreiche Sparmaßnahmen mit Personalabbau angekündigt. Dazu gehören in Österreich beispielsweise DO&CO oder Swarovski. Aus wissenschaftlicher Perspektive sind Entlassungen als Reaktion auf Nachfragekrisen jedoch mit Vorsicht zu behandeln. Verschiedene Forschungsarbeiten haben in der Vergangenheit gezeigt, dass reaktive Verschlinkungsmaßnahmen langfristig negative Folgen für Unternehmen haben können. Der Wegfall von Fachpersonal bedeutet einen erheblichen Verlust von Wissen, Netzwerken und Kompetenzen. Nicht immer sind diese Ressourcen nach der Krise gleichermaßen wieder zu ersetzen. Darüber hinaus haben Entlassungen auch erhebliche Konsequenzen für die verbleibenden Mitarbeiter im Unternehmen. Sie fühlen sich häufig verunsichert, selbst wenn sie nicht selbst von den Sparmaßnahmen betroffen sind. In Folge leidet das Betriebsklima; Kreativität und Innovationsfähigkeit sinken. Gelingt es dem Unternehmen nicht, diese Effekte und Dynamiken schnell aufzufangen, kann langfristig die gesamtunternehmerische Leistungsfähigkeit leiden. Unternehmen müssen sich also dieser Effekte bewusst sein, wenn sie umfangreiche Sparmaßnahmen in Verbindung mit Personalabbau beschließen.

Was können Unternehmen vor dem Hintergrund dieser Mechanismen in der aktuellen Situation tun?

Einfache Rezepte für Unternehmen gibt es in dieser Situation sicher nicht. Es sei allen Unternehmen aber angeraten, umsichtig abzuwägen, inwieweit sich die Krise durch flexible Maßnahmen der Kurzarbeit und Urlaubsgestaltung überstehen lässt. Sind Restrukturierungsmaßnahmen und Kündigungen nicht zu vermeiden, sind die beschriebenen negativen Dynamiken und Effekte des Stellenabbaus zu berücksichtigen. Insbesondere mittlere und größere Unternehmen, die einen besseren Zugang zu Finanzmitteln haben um kurz- und mittelfristige Engpässen zu überbrücken, sollten hierbei umsichtig agieren und nicht vorschnell handeln. Auch Art und Umfang der Maßnahmen und die richtige Kommunikation nach innen und außen spielen eine wichtige Rolle, um etwaige negative Effekte für das Gesamtunternehmen abzumildern. So zeigen beispielsweise Forschungsarbeiten, dass das Timing von Entlassungsankündigungen als auch die vorgebrachte Argumentation für die Maßnahmen negative Reputationseffekte abschwächen können. Darüber hinaus sollten Entlassungen nicht als strategische Einzelmaßnahme gesehen werden. Durch die komplexen Dynamiken im Unternehmen, die mit einem Stellenabbau verbunden sind, sollten Verschlinkungsmaßnahmen unbedingt in eine strategische Reflexion über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens eingebettet sein und von eventuellen Reorganisations- und Restrukturierungsmaßnahmen begleitet werden.

Information zur Gesprächspartnerin

FH-Prof. Dr. Ann-Christine Schulz ist Wissenschaftlerin und Forschungs Koordinatorin am Institute for Business Ethics and Sustainable Strategy der FHWien der WKW. Bis 2017 war sie als Juniorprofessorin für Corporate Strategy an der Freien Universität Berlin tätig. Sie beschäftigt sich mit Themen in den Bereichen Unternehmensstrategie, Organisation, Corporate Governance und Kapitalmarkt. Ihre Arbeiten wurden in verschiedenen international renommierten Fachzeitschriften (*Strategic Management Journal, Journal of Management Studies*) veröffentlicht.