

Situationsanalyse

Der Begriff der **Situationsanalyse** setzt sich zusammen aus Situation (<https://de.wikipedia.org/wiki/Situation>): "Verhältnisse, Umstände, die einen allgemeinen Zustand kennzeichnen; allgemeine Lage"^[1] und Analyse (<https://de.wikipedia.org/wiki/Analyse>): "Untersuchung, bei der etwas zergliedert, ein Ganzes in seine Bestandteile zerlegt wird"^[2]. Besonders Situationen, in denen die Beteiligten einem hohen Grad an Unsicherheit ausgesetzt sind, erfordern sorgfältige Analysen. Hierzu gibt es im Organisationskontext etliche Instrumente, anhand derer Situationen analysiert werden, wie beispielsweise die Kosten-Nutzen-Analyse.

Inhaltsverzeichnis

Einführung

- Begriff
- Merkmale
- Beispiele
- Unsicherheit

Theoretische Ansätze

- Downsizing
 - Theoretische Aspekte
 - Empirische Funde
 - Downsizing in 2020
- Kosten-Nutzen-Analyse
 - Definition
 - Gestaltungselemente
 - Ablauf
 - Alternative Instrumente

Anwendungsbeispiel

Würdigung

- Zur Definition von Downsizing
- Differenzierung von Gründen und Ursachen
- Anmerkungen zur Kosten-Nutzen-Analyse

Literatur

Einzelnachweise

Einführung

Begriff

Situationsanalysen werden in den wissenschaftlichen Disziplinen unterschiedlich diskutiert. In der Soziologie beschreibt eine Situationsanalyse die Rekonstruktion (<https://de.wikipedia.org/wiki/Rekonstruktion>) einer Situation, in der sich ein Handelnder befindet und eine Entscheidung trifft.^[3] Im betriebswirtschaftlichen Kontext bezieht sich der Terminus auf die Analyse eines Unternehmens, dessen Umwelt und eventuelle Abhängigkeitsbeziehungen, um Erkenntnisse über potenzielle Erfolgchancen gewinnen zu können.^{[4][5][6][7]}

Die Situationsanalyse wird oftmals als Sammelbegriff für diverse Methoden und Instrumente verwendet ^{[8][9]}, die

für umfassende Analysen notwendig sind. Sie unterscheidet sich hinsichtlich ihres Planungshorizonts und Komplexitätsgrads. Während in Situationen mit geringem Komplexitätsgrad häufig Entscheidungen ad-hoc bzw. intuitiv getroffen werden, wie z.B. die Abwägung bei gelbem Ampellicht über eine Straßenkreuzung zu fahren oder anzuhalten, sind komplexere Situationen teilweise durch Entscheidungsabwägen und das Bemühen um rationale Entscheidungsfindung gekennzeichnet.^[10] Ein Beispiel für komplexere Entscheidungen ist der Kauf einer Immobilie bei der in der Regel eine Investitionsrechnung (<https://de.wikipedia.org/wiki/Investitionsrechnung>) durchgeführt wird (für weitere Beispiele siehe: Tabelle 1).

Merkmale

Die Situationsanalyse basiert auf einer quantitativen und/oder qualitativen Erhebung von Daten, die sowohl auf betriebswirtschaftlich-finanzielle Kennzahlen als auch auf soziale Bewertungskriterien, wie den Sozialerfolg abzielt. Der Sozialerfolg wird unter anderem anhand der Selbstverwirklichung^[11] und Zufriedenheit der Mitarbeiter^[12] beurteilt. Letzteres kann z.B. mittels der Einschätzung des Kooperationsklimas oder der Qualität der Zusammenarbeit operationalisiert werden. Neben dem methodenspezifischen Know-how des Durchführenden ist die Verfügbarkeit von Informationen über z.B. Prozesse oder Ressourcen essentiell.^{[13][14]} Liegen ausreichend Daten vor, können z.B. Prozesse und Strukturen oder Maßnahmen, wie ein Downsizing in Organisationen, umfassend erfasst, analysiert und dokumentiert werden. Dadurch können Soll-Ist-Vergleiche (<https://de.wikipedia.org/wiki/Preisabweichung>) aufgestellt werden, die das geplante Ziel bzw. die geplante Wirkung eines Vorhabens dem tatsächlich erzielten Ergebnis gegenüberstellen.^[15] Darüber hinaus können Kosten-Nutzen-Vergleiche, die eine eher betriebswirtschaftlich-finanzielle Perspektive einnehmen, ein Vorhaben auf dessen Wirtschaftlichkeit untersuchen. Dabei wird der potenzielle Nutzen in Relation zu den Kosten bzw. dem Aufwand gesetzt, welcher für die Durchführung des Vorhabens erforderlich ist.^[16] Ziel der Situationsanalyse ist es, eine fundierte Grundlage für die Bewertung der vorliegenden Situation zu schaffen. Um dies zu erreichen gilt es zumeist Unsicherheiten zu reduzieren, die im Zusammenhang mit einer Entscheidung auftreten können.^{[17][18]}

Beispiele

Beispiele für Situationsanalysen im Betriebsalltag		
Bereich	Quelle der Unsicherheit	Instrument
Finanzen	Unzureichende Kenntnisse über das Ergebnis oder den Verlauf eines Investitionsvorhabens beschränken das Beurteilungsvermögen.	Investitionsrechnung (https://de.wikipedia.org/wiki/Investitionsrechnung), <u>Kosten-Nutzen-Analyse</u>
Personal	Bewerbungsunterlagen bieten nur einen begrenzten Einblick in die Persönlichkeitseigenschaften der Bewerber.	Bewerber-Assessment, Interview
Produktion	Vielfältiges Angebot in der Beschaffung und Produktion (Eigen-/Fremdproduktion) führt zu unterschiedlichen Kostenprofilen.	Make-or-Buy Analyse (https://de.wikipedia.org/wiki/Eigenfertigung_oder_Fremdbezug)
Produktentwicklung	Unausgereifte Ideen für neue Produkte stellen eine unzureichende Grundlage für die Einschätzung des Markterfolgs eines Produkts dar.	Marktanalyse (https://de.wikipedia.org/wiki/Marktanalyse)

Tabelle 1: Beispiele für Situationsanalysen im Betriebsalltag

Unsicherheit

Die vielen Quellen für Unsicherheit, die in Organisationsumfeldern bestehen, machen umfassende

Situationsanalysen in vielen Bereichen notwendig. Definiert wird Unsicherheit als

„[...] an individual's perceived inability to predict something accurately.“^[19]

Die Forschung im Bereich der Organisationstheorie (<https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationstheorie>) unterscheidet dabei drei Arten von Unsicherheit, differenziert nach ihrem Ursprung: so beschreibt „state uncertainty“ die Unsicherheit, die entsteht wenn die Umwelt (oder ein Aspekt davon) nicht wahrgenommen oder verstanden wird. Dies kann z.B. die in Folge eines technologischen Wandels auftreten.^[20] Die „effect uncertainty“ betrifft den möglichen Einfluss von Geschehnissen auf eine Organisation und „response uncertainty“ bezeichnet die Unsicherheit bezüglich zur Verfügung stehender Handlungsalternativen der eigenen Organisation bzw. dessen genauen Auswirkungen auf die Umwelt.^[21]

Insbesondere bei organisationalen Veränderungen sind Unsicherheiten ein entscheidender Faktor. Besteht innerhalb der Belegschaft eine große Unsicherheit wegen der angestrebten Veränderung, kann dies beispielsweise zu Widerstand, Angstzuständen oder einem Leistungsabfall führen.^[22] Generell ist die Reduzierung von Unsicherheiten von zentraler Bedeutung, insbesondere bei strategischen Entscheidungen.^[23] Solide Situationsanalysen sind daher überlebenswichtig für jede Organisation. Die Ergebnisse von Situationsanalysen liefern dabei beispielsweise auch die Grundlage für das Sensegiving von Führungskräften, die auf diese Weise (z.B. durch Partizipation der Mitarbeiter in eine Make-or-Buy-Entscheidung) wiederum die Unsicherheiten ihrer Mitarbeiter reduzieren können.^[24] Erfolgreiches Sensegiving und -making sind damit wichtige Faktoren bei der Einführung von Veränderungen, wie beispielsweise Maßnahmen in Bezug auf Downsizing. Hier kann z.B. Sinn gestiftet werden indem Mitarbeiter einbezogen werden und die Notlage eines Unternehmens offen kommuniziert wird.

Theoretische Ansätze

Downsizing

Die ausführliche Situationsanalyse im Kontext von Organisationen findet primär Anwendung bei komplexen Vorhaben. Als spezielle Form der Restrukturierung stellt das Downsizing eine komplexe Organisationsveränderung dar, die eine ausführliche Situationsanalyse notwendig macht.

Theoretische Aspekte

Das Phänomen des Downsizings hat ein weites Forschungsfeld eröffnet. Beginnend in den 1990er Jahren befassten sich Autoren zuerst mit Grundlagen wie Gründen^[25] für oder der Ausgestaltung^[26] von Downsizing-Maßnahmen. Später rückten Aspekte wie der Erfolg von Unternehmen^[27], psychologische Wirkung auf Beteiligte^[28] oder die Reaktion von Medien^[29] und Aktienmärkten^[30] mit Bezug auf Downsizing in den Fokus von Forschungsarbeiten. Trotzdem tun sich Wissenschaftler schwer, Downsizing einheitlich zu definieren:

„While a single definition of downsizing does not exist across studies, it is clear that downsizing means a contraction or shrinkage in the size of a firm which, frequently, implies job losses and retrenchments.“^[31]

Darüber hinaus ist die Essenz der gängigsten Definitionen von Downsizing, dass innerhalb einer Organisation etwas (Mitarbeiterzahlen^[32] oder (Sach-)Vermögen^[33]) reduziert wird, um entweder einen positiven Effekt zu erzielen oder einen negativen abzuwenden.

Der Erfolg von Downsizing-Maßnahmen ist in der Wissenschaft sehr umstritten^[34], erfreut sich aber gleichzeitig

als Management-Instrument einer stetig steigenden Beliebtheit.^[35] Eine Ausnahme bildet dabei das Downsizing als Reaktion auf ‚Notfallsituationen‘, beispielsweise in Krisenzeiten. Wenn es um das Überleben des Unternehmens geht, erkennt die Wissenschaft mehrheitlich an, dass Downsizing ein valides Mittel sein kann, um Insolvenzen o. Ä. abzuwenden – betont aber gleichzeitig, dass dennoch darauf geachtet werden sollte, Downsizing-Maßnahmen so wenig disruptiv wie möglich zu gestalten.^{[36][37]}

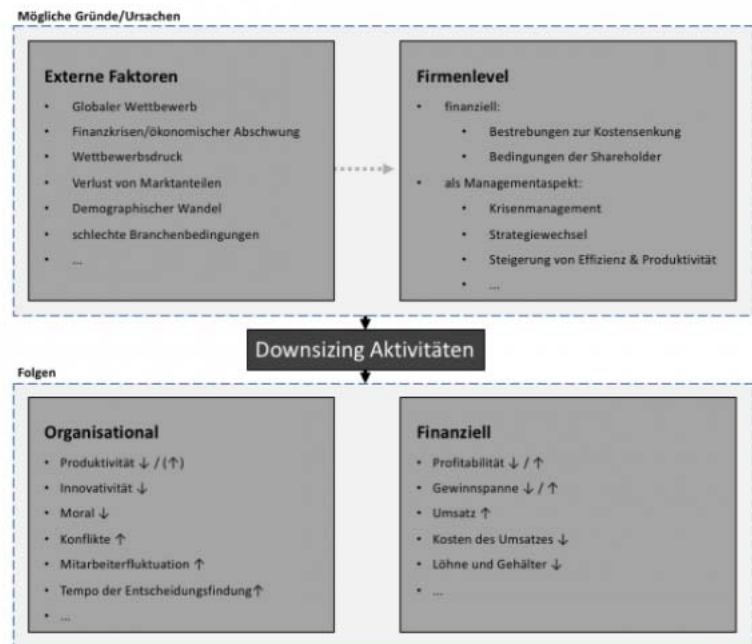
An **Gründen** bzw. **Ursachen** (siehe auch: Differenzierung zwischen Gründen und Ursachen) hat die Downsizing Forschung etliche Faktoren identifiziert. Unterschieden wird dabei vor allem zwischen äußeren Faktoren wie Finanzkrisen, Mergers & Aquisitions (https://de.wikipedia.org/wiki/Mergers_%26_Acquisitions), steigendem Wettbewerbsdruck oder dem Verlust von Marktanteilen und solchen Faktoren, die innerhalb der Organisation wirken wie Strategiewechsel oder Forderungen der Shareholder (<https://de.wikipedia.org/wiki/Aktion%C3%A4r>). Oftmals wirken äußere Faktoren verstärkend auf Ursachen innerhalb der Organisation. Dabei wird grundsätzlich unterstellt, dass das Management einer Organisation keinen Einfluss auf externe Faktoren nehmen kann und Downsizing reaktiv dazu einsetzt.^[38]

Die **Folgen** von Downsizing-Maßnahmen sind mannigfaltig. Innerhalb eines Unternehmens können sie organisationaler oder finanzieller Natur sein, darüber hinaus gibt es aber auch eine Fülle an Konsequenzen, die die beteiligten Personen betreffen. Die Folgen von Downsizing fallen zumeist negativ aus und Organisationen erzielen nur selten (ökonomische) Vorteile daraus.^{[39][40][41]} So gibt es zwar Einzelfälle, in denen Produktivität oder Profitabilität steigen, selbst diese Erfolge gehen aber oft einher mit sinkender Moral, erhöhtem Konfliktaufkommen und geringerer Innovation. Zusätzlich leiden alle Beteiligten an Downsizing-Prozessen:^[42]

- Ausführende Mitarbeiter, zumeist Führungskräfte, die Downsizing-Maßnahmen umsetzen müssen, leiden u. a. vermehrt an Stress, fühlen sich unsicher in ihrer Arbeitsumgebung und sind der Organisation gegenüber weniger loyal.
- Mitarbeiter, die im Rahmen von Downsizing-Prozessen entlassen wurden, zeigen ebenfalls erhöhte Stresslevel, einen Verlust an Selbstvertrauen und langfristig reduzierte Erwerbskraft sowie ein Gefühl der Hilflosigkeit.
- Bei verbleibenden Mitarbeitern sinken sowohl die Qualität der Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitszufriedenheit, gleichzeitig kommt es vermehrt zu Schuldgefühlen und Angstzuständen.

Empirische Funde

Downsizing insgesamt sowie dessen Gründe und Folgen sind ausgiebig empirisch erforscht.^[43] So haben Untersuchungen beispielsweise gezeigt, dass Downsizing-Methoden besonders in Nordamerika, England, Kanada, Europa, Japan, Australien und Neuseeland Verwendung finden. Auch Organisationen in Ländern, die von Systemen mit hohem Zentralisierungsgrad zu freieren Marktformen wechseln, neigen oftmals dazu ihre Belegschaft zu reduzieren.^[44] Zusätzlich ist ein Zusammenhang zwischen Firmengröße und vermehrter Downsizing-



Gründe bzw. Ursachen sowie Folgen von Downsizing. In Anlehnung an Gandolfi & Hansson gleichzeitig (2011), aus dem Englischen vom Verfasser übersetzt.

Aktivität festzustellen, wobei größere Firmen eher zu Downsizing zu neigen scheinen.^[45] Darüber hinaus setzen insbesondere Firmen mit starker Tendenz zur Konsolidierung (beispielsweise infolge von Mergers & Acquisitions) auf regelmäßiges Verkleinern der Angestelltenzahl. Etliche Studien haben außerdem Zusammenhänge zwischen hohen Investitionen in Technologie und Downsizing festgestellt (basierend auf neueren Erkenntnissen ist aber davon auszugehen, dass es sich dabei zumeist um Restrukturierungs-Maßnahmen handelt und die Gesamtzahl der Angestellten tatsächlich nicht reduziert wird^[46]).

Die am häufigsten beobachtbaren, positiven Folgen von Downsizing sind finanzieller Natur, etwa die Reduzierung des Kostenniveaus (u. a. bei Ausgaben für Forschung und Entwicklung) sowie die Steigerung von Verkaufserlösen – diese Effekte beschränken sich aber in vielen Fällen auf solche Unternehmen, die zuvor „aufgebläht“ waren, also bei denen das Beschäftigungsniveau deutlich über dem notwendigen Maß lag.^[47] Die häufig auftretenden, negativen Folgen für Beteiligte sind insbesondere dann zu beobachten, wenn Angestellte wenig bis keine Möglichkeit haben auf den Downsizing-Prozess einzuwirken, die gefühlte Gefahr der Arbeitsplatzgefährdung groß ist und ein allgemein hohes Konfliktpotential zwischen den Beschäftigten herrscht.^[48]

Darüber hinaus gibt es einen beobachteten Zusammenhang zwischen Downsizing-Maßnahmen und der allgemeinen wirtschaftlichen Lage. Bei Downsizing in Krisenzeiten (<https://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaftskrise>), welche u. a. charakterisiert werden durch Nachfragerückgang, kommt es oftmals zur „Aussortierung“ von Unternehmen, bei denen nur die effizientesten bestehen.^[49] Dabei stellt die erhebliche Reduzierung der Belegschaft in vielen Fällen die einzige Möglichkeit dar, das Überleben des Unternehmens insgesamt sicherzustellen.^[50] Dabei gilt jedoch nicht, dass Downsizing nur oder überwiegend in ökonomischen Abschwung-Phasen stattfindet. Im Gegenteil, eine Studie des Industriesektors beispielsweise zeigte, dass dort etliche Firmen besonders dann auf Downsizing-Maßnahmen setzten, wenn ökonomische Hochphasen festzustellen waren.^[51] Des Weiteren gibt es Unternehmen, die Krisenzeiten nutzen um Upsizing (Aufstockung der Belegschaft) zu betreiben, um sich so mit denjenigen Arbeitskräften zu verstärken, die andere Unternehmen im Rahmen von Downsizing-Maßnahmen entlassen haben.^[52] Allgemein können aber in ökonomisch schwierigen Zeiten vermehrte Downsizing-Aktivitäten beobachtet werden.^[53]

Downsizing in 2020

Das Auftauchen des COVID-19 Virus und die darauffolgende Pandemie (<https://de.wikipedia.org/wiki/COVID-19-Pandemie>) haben weltweit Downsizing-Maßnahmen in bisher unbekanntem Ausmaß ausgelöst. In den Vereinigten Staaten von Amerika veröffentlichte das Bureau of Labor Statistics (<https://www.bls.gov/>) die höchsten Arbeitslosenzahlen seit der Great Depression (https://de.wikipedia.org/wiki/Great_Depression), mit einer Schätzung von bis zu 30 Millionen Arbeitslosen im April 2020.^[56] Maßnahmen wie Grenzschließungen, Quarantäneverordnungen oder Abstandsregelungen führten zu Umsatzeinbrüchen in etlichen Branchen. Als Reaktion darauf haben viele Unternehmen Massenentlassungen vorgenommen, begründet zumeist mit der Sicherung des Fortbestandes.^[57] Diese Reduzierungen der Mitarbeiteranzahlen stellen Downsizing-Maßnahmen in bisher selten dagewesenem Ausmaß dar^[58] - selbst verglichen mit der Finanzkrise von 2007/08 (<https://de.wikipedia.org/wiki/Weltfinanzkrise>), bei der die Vereinigten Staaten teilweise eine Arbeitslosenquote um 10 % erreichten.

Der starke Zusammenhang von Downsizing und Krisensituationen lässt sich darüber hinaus sehr gut durch das Beispiel des Flugzeugherstellers Airbus (<https://www.airbus.com/>) veranschaulichen. Als Teil des Luftfahrt-Sektors war das Unternehmen indirekt von den Grenzschließungen betroffen, die teilweise mehr als 90 % des Luftverkehrs lahmlegten und diverse Airlines in Existenznot brachten.^[59] Damit einher ging ein Nachfrageeinbruch für die Flugzeuge von Airbus, teilweise wurden fertiggestellte Flugzeuge von den Airlines verspätet abgenommen sowie etliche Bestellungen storniert.^[60] Die Reaktion von Airbus kann dabei grob in folgende Phasen unterteilt werden:

1. Keine



Eigene Darstellung: die Statistik zeigt die Arbeitslosenquoten der Vereinigten Staaten von Amerika für September 2019 bis Mai 2020. Es wurden im März 4,4 %, im April 14,7 % sowie im Mai 13,3 % saisonal bereinigte Arbeitslosenquoten prognostiziert.^[54] Dem Bureau of Labor Statistics ist dabei, laut eigenen Angaben, ein Berechnungsfehler unterlaufen. Die korrigierte Prognose (hier als gestrichelte Linie dargestellt), kommt in der Spitze auf eine Arbeitslosenquote von 19,5 %.^[55]

Änderungen an Produktions- und Auslieferungszielen. Teilweise Stilllegung der Produktion zur Einrichtung von Hygienemaßnahmen.^[61] (Mitte März 2020)

- Einführung von Kurzarbeit. Pläne zur dauerhaften Senkung der Produktionskapazitäten. Ablehnung von staatlichen Kapitalhilfen. Die Situation könnte „[...] die Existenz des Unternehmens infrage stellen.“^[62] (Ende April 2020)
- Planung eines Abbaus von 15 000 Stellen. Reduzierung des Produktionsvolumens um 40 %.^[63] „Die Folgen für die Luftfahrtindustrie sind noch gar nicht absehbar.“^[64] (Anfang Juli 2020)

Basierend auf den Zahlen von 2019 würde der angestrebte Downsizing-Prozess somit eine Reduktion der Belegschaft um fast 12 % bedeuten.^[65] Der dargestellte, in Phasen unterteilte Verlauf von Maßnahmen und Aussagen in der Krise zeigt, wie die Unsicherheit im Zeitverlauf zugenommen hat. Wurde zuerst noch an Zielvorgaben für das Jahr 2020 festgehalten, folgte mit der Erkenntnis der möglichen Insolvenzgefahr des Unternehmens die Einführung von Downsizing (zuerst als Kurzarbeit, später in Form von Entlassungen). Am besten illustriert das Zitat in Phase drei die herrschende Unsicherheit im Unternehmen.

Ein Vergleich mit der letzten großen Krisensituation des Luftfahrt-Sektors zeigt allerdings, dass Downsizing Unternehmen nachhaltig schwächen kann. Infolge des Terroranschlags vom 11. September 2001 (https://de.wikipedia.org/wiki/Terroranschlag_am_11._September_2001) wurde der Flugverkehr kurzzeitig komplett eingestellt und lange war unklar, ob und wann das Passagier-Volumen sein altes Niveau wieder erreichen würde.^[66] Als Reaktion führten die meisten amerikanischen Airlines Downsizing in Form von Entlassungen ein - einzig die Fluggesellschaft Southwest Airlines (https://de.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines) verzichtete auf solche Maßnahmen.^[67] In den darauffolgenden Jahren blieb Southwest Airlines nicht nur konkurrenzfähig sondern erwirtschaftete durchgängig Gewinne^[68], war lange die größte U. S. Airline gemessen an Marktkapitalisierung (<https://de.wikipedia.org/wiki/Marktkapitalisierung>)^[69] und transportierte 2019 weltweit die meisten Passagiere^[70]. Der Luftfahrt-Sektor konnte sich nach den Terroranschlägen des 11. Septembers relativ schnell erholen und bereits im Jahr 2004 das Passagieraufkommen des Jahres 2000 übertreffen.^[71] Auch wenn viele andere Faktoren bei dem Erfolg von Southwest Airlines eine Rolle gespielt haben dürften, zeigt der Fall dennoch, dass Unternehmen auch ohne Downsizing-Maßnahmen gestärkt aus Krisen hervorgehen können. Daher ist vor jedem Downsizing-Vorhaben eine sehr genaue Prüfung aller Faktoren vorzunehmen.

Kosten-Nutzen-Analyse

Definition

Um eine bessere Vorstellung von der Zweckmäßigkeit eines Downsizing-Vorhabens zu erhalten, stellt die Kosten-Nutzen-Analyse ein geeignetes Instrument dar.^[72]

Der Begriff **Kosten-Nutzen-Analyse** (zusammengesetzt aus **Kosten** (<https://de.wikipedia.org/wiki/Kosten>): "in Geld ausgedrückter, betriebsgewöhnlicher Verzehr von Gütern und Diensten zur Erstellung von betrieblichen Leistungen"^[73] und **Nutzen** ([https://de.wikipedia.org/wiki/Nutzen_\(Wirtschaft\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Nutzen_(Wirtschaft))): "Fähigkeit eines Gutes (Güter) oder einer Dienstleistung, Bedürfnisse zu befriedigen"^[74]), im angelsächsischen Raum bekannt als "cost-benefit-analysis (CBA)"^[75], beschreibt "eine mathematisch-statistische Methode zur Ermittlung des wirtschaftlichen Nutzens eines Projekts im Vergleich zu den finanziellen Aufwendungen"^[76]. Die Kosten und der Nutzen werden dabei jeweils in monetären Einheiten ausgedrückt, was zu einer besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse beiträgt, jedoch ebenso Schwierigkeiten in Hinblick auf die Quantifizierung von qualitativen Faktoren birgt.^{[77][78]}

Gestaltungselemente

Im Folgenden wird die Kosten-Nutzen-Analyse anhand von sechs Gestaltungselementen beschrieben, die nach Martin und Bartscher-Finzer (2015) geeignet sind, um Instrumente (insbesondere im personalwirtschaftlichen Kontext) einzuordnen und zu beurteilen.^[79] Der zugrundeliegende Kontext ist im Folgenden auf eine Unternehmung zu beziehen. Die wesentlichen Ergebnisse werden im Anschluss in Tabelle 3 zusammengefasst.

Zwecke

Anhand der Kosten-Nutzen-Analyse kann untersucht werden, welche Maßnahme am effektivsten ist, um ein festgelegtes Ziel zu erreichen. Dabei orientiert sich das Instrument an der ökonomischen Rationalität, die besagt, dass lediglich die Maßnahme ausgewählt werden sollte, die mit geringstem Ressourceneinsatz zum angestrebten Ziel führt.^{[80][81]} Die Zwecke der Kosten-Nutzen-Analyse lassen sich grundsätzlich in vier verschiedene Bereiche verorten.

- Abschätzung des wirtschaftlichen Nutzens: Unternehmen haben durch die Kosten-Nutzen-Analyse die Möglichkeit, den Beitrag von bestimmten organisatorischen Maßnahmen in Hinblick auf ihren wirtschaftlichen Nutzen abzuschätzen.^[82]
- Vergleich von Handlungsalternativen: Nachdem die Kosten-Nutzen-Analyse für eine bestimmte Maßnahme durchgeführt wurde, lassen sich ihre Ergebnisse mit den Ergebnissen alternativer Maßnahmen vergleichen.^[83] Durch die einheitliche Vorgehensweise bei der Ermittlung der Ergebnisse kann eine direkte Vergleichbarkeit der Vorteile und Risiken verschiedener Handlungsalternativen sichergestellt werden.^{[84][85]} Dadurch dient die Kosten-Nutzen-Analyse als Entscheidungshilfe.
- Abwägung der Zweckmäßigkeit: Bei der Abwägung einer Maßnahme sollte hinterfragt werden, ob durch das Ergreifen dieser Maßnahme die langfristigen Ziele des Unternehmens vorangebracht werden.^[86] Nach dem Shareholder-Value-Ansatz (https://de.wikipedia.org/wiki/Shareholder_Value) sollten z.B. nur Maßnahmen verfolgt werden, die an gewinnorientierte Ziele knüpfen und schließlich das Vermögen der Aktionäre erhöhen. Die Analyse einer Maßnahme sollte daher die Auswirkung auf Variablen wie Rentabilität (<https://de.wikipedia.org/wiki/Rentabilit%C3%A4t>), finanzielle Stabilität oder erwartetes Gewinnwachstum beinhalten.^[87]
- Überblick über Ressourcen/Kosten: Im Falle einer nicht zweckmäßigen Maßnahme, dessen erwarteter Nutzen geringer als der finanzielle Aufwand ausfällt, gewinnt ein Unternehmen dennoch einen Überblick über die eigenen Ressourcen sowie Klarheit über Kostenpositionen.^[88]

Varianten

Neben der beschriebenen Kosten-Nutzen-Analyse existieren zwei weitere Analyseverfahren, die als Varianten der Kosten-Nutzen-Analyse zu betrachten sind: Kosten-Nutzwert-Analyse und Kosten-Wirksamkeits-Analyse.^{[89][90]}

Die Kosten-Nutzwert-Analyse (<https://de.wikipedia.org/wiki/Nutzwertanalyse>) (engl. cost-utility analysis, CUA) ist im Gegensatz zur Kosten-Nutzen-Analyse eine qualitative Analysemethode, die auf nicht-monetären Größen basiert. Im Mittelpunkt dieser Variante steht die Zuordnung von Nutzwerten je Handlungsalternative, die sich aus den Präferenzen des Entscheidungsträgers ergeben und schließlich als Grundlage für eine Priorisierung von Alternativen in einem multidimensionalen Zielsystem dienen.^{[91][92]}

Die Kosten-Wirksamkeits-Analyse (<https://de.wikipedia.org/wiki/Kosten-Wirksamkeits-Analyse>) (engl. cost-effectiveness analysis, CEA) vergleicht ähnlich wie die Kosten-Nutzen-Analyse den erwarteten Nutzen mit den potenziell anfallenden Kosten einer Maßnahme, wobei der Nutzen in nicht-monetären Einheiten (z.B. gewonnene Zeit, Qualität, Mitarbeiterzufriedenheit) ausgedrückt wird. Darüber hinaus wird die Bewertung von Maßnahmen bei der Kosten-Wirksamkeits-Analyse anhand von multidimensionalen Subzielen vorgenommen, anstelle eines einzigen Ziels, wie der Rentabilität.^[93]

Gestaltungsparameter

Die Gestaltungsparameter der Kosten-Nutzen-Analyse sind überwiegend monetärer Natur. Lediglich die Länge des Zeitraums auf dem die Analyse basiert sowie der Grad der Subjektivität können als nicht-monetäre Gestaltungsparameter eingestuft werden. Einerseits können subjektive Wertvorstellungen und unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe zu einer Varianz in der Einschätzung des Nutzens und der Kosten einer Maßnahme führen. Andererseits stellen der Umfang von einfließenden externen Effekten (https://de.wikipedia.org/wiki/Externer_Effekt) sowie die Diskontierungsfaktoren für zukünftig erwartete Zahlungsströme manipulationsanfällige Parameter dar. Um ein hohes Maß an Objektivität zu erreichen sollten möglichst viele Einschätzungen aus unterschiedlichen Perspektiven integriert werden und Entscheidungsträger möglichst unvoreingenommen an eine Maßnahme herangehen.^{[94][95][96][97]}

Im Kontext der zuvor beschriebenen Maßnahme des Downsizings sind als monetäre Gestaltungsparameter auf der Kostenseite die anfänglichen Investitionskosten (<https://de.wikipedia.org/wiki/Investitionsausgaben>), Kapitalkosten (<https://de.wikipedia.org/wiki/Kapitalkosten>) sowie direkt und indirekt anfallende Kosten des Downsizings hervorzuheben. Die indirekten Kosten sind im deutschsprachigen Raum auch bekannt als Gemeinkosten (<https://de.wikipedia.org/wiki/Gemeinkosten>), die einzelnen Objekten nicht eindeutig zugeordnet werden können. Im Rahmen der Kosten-Nutzen-Analyse handelt es sich jedoch um Kosten, die erst in Folge einer Reaktion auf die ursprüngliche Maßnahme entstehen. Auf der Ertragsseite befinden sich lediglich Kosteneinsparungen, die aufgrund von Downsizing-Maßnahmen entstehen.

In Tabelle 2 sind die wesentlichen Gestaltungsparameter zusammenfassend aufgelistet und darüber hinaus mit Beispielen aus dem Downsizing-Kontext versehen.

Gestaltungsparameter einer Kosten-Nutzen-Analyse		
Gestaltungsparameter	Abkürzung / Formel	Beispiele
Anfängliche Investitionskosten	AK	Abfindungszahlungen, Zahlungen für Vorruhestandspläne
Indirekte Kosten	IK	Arbeitsunfähigkeitsansprüche ausscheidender Mitarbeiter, Kosten der erhöhten Mitarbeiterfluktuation, Sinkende Arbeitsmoral
Direkte Kosten	DK	Verluste durch verringerte Produktion, Überstundenbezahlung
Kosteneinsparungen ^[98]	KE	Lohn- und Gehaltskosten, Dienstleistungen und Einrichtungen für entlassene Mitarbeiter
Kapitalkosten	K	Hohe vs. geringe Kapitalkosten
Zeitraum	t	Lange vs. kurze Analysezeiträume
Subjektivität des Betrachters/Entscheidungsträgers	-	Bewertungsmaßstab, Diskontierungsfaktor, Umfang an extern einbezogenen Effekten

Tabelle 2: Gestaltungsparameter einer Kosten-Nutzen-Analyse^[99]

Auf Basis der in Tabelle 2 aufgeführten Gestaltungsparameter lässt sich neben den Einnahmen und Nettokosten letztendlich auch die Rendite bestimmen. Die Formeln zur Berechnung ergeben sich wie folgt:

- Einnahmen (nach Steuern): $E = (KE(t) - NK(t)) \cdot (1-s)$
- Nettokosten: $NK = IK + DK$
- Rendite: $R = (E(t) - AK(t)) / (AK(t))$

Wirkungsvermutungen

In Hinblick auf die Zeitperiode ist zu vermuten, dass der Umfang an berücksichtigten Informationen und damit die vermeintliche Genauigkeit eines Ergebnisses zunimmt, je länger der Analysezeitraum gewählt wird. Da beispielsweise indirekte Kosten durch eine erhöhte Mitarbeiterfluktuation erst verzögert anfallen und dessen Auswirkungen möglicherweise keinem begrenzten zukünftigen Zeitraum zuzuschreiben sind, sollte die Kalkulation unter Berücksichtigung der ewigen Rente (https://de.wikipedia.org/wiki/Ewige_Rente) durchgeführt werden.^[100] Allerdings wirkt diesem Wirkungsmechanismus eine steigende Unsicherheit bezüglich der Annahmen entgegen. Weiterhin ist das Verhältnis von Rendite (<https://de.wikipedia.org/wiki/Rendite>) und Kapitalkosten (<https://de.wikipedia.org/wiki/Kapitalkosten>) für die Einschätzung einer Maßnahme entscheidend. Grundsätzlich sind hierbei Wirkungszusammenhänge in Form der folgenden Gewinn -und Verlust-Profile anzunehmen:^[101]

Realer Nettogewinn : Rendite > Kapitalkosten
 Realer Nettoverlust : Rendite < Kapitalkosten

Anwendungsvoraussetzungen

Um eine Kosten-Nutzen-Analyse durchführen zu können, müssen zunächst ausreichend Informationen über das Unternehmen bestehen und für den Entscheidungsträger verwendbar sein. Zusätzlich sollte das nötige Know-How vorhanden sein, eine Analyse unter Berücksichtigung der genannten Gestaltungsparameter durchführen zu können. Letztendlich kann die Akzeptanz einer Entscheidung durch die Objektivität (<https://de.wikipedia.org/wiki/Objektivit%C3%A4t>) der Kosten-Nutzen-Analyse gesteigert werden. Dies setzt jedoch a priori die Akzeptanz gegenüber dem Instrument der Kosten-Nutzen-Analyse voraus.

Beurteilung

Die Kosten-Nutzen-Analyse strebt kompromisslos nach Effizienz und ökonomischen Handeln. Ihr Ziel ist stets die Erreichung eines festgelegten Zwecks unter Einsatz von geringstmöglichen Ressourcen. Das heißt umgekehrt, dass mit vorhandenen Ressourcen ein maximal möglicher Zweck erreicht werden soll.^{[102][103][104]} Auf Wirkungsebene verfolgt die Kosten-Nutzen-Analyse jedoch mehrere Zwecke, die sich widersprechen können und daher Kompromissbereitschaft einfordern. Dieser Umstand kann sowohl bei Unternehmen als auch Nichtregierungsorganisation (<https://de.wikipedia.org/wiki/Nichtregierungsorganisation>) (engl. Non-Governmental Organization, NGO) auftreten, wenn der wirtschaftliche Nutzen einer Maßnahme gegen den sozialen oder gesellschaftspolitischen Zweck abgewogen werden muss.

In Hinblick auf eine normative Komponente, stellt die Kosten-Nutzen-Analyse über die unternehmerische Ebene hinaus auch eine wesentliche Entscheidungshilfe für gesamtwirtschaftliche und -gesellschaftliche Belange dar.^[105] Anzumerken in diesem Kontext ist, dass die Kosten-Nutzen-Analyse im öffentlichen Bereich der Bundesrepublik Deutschland haushaltsrechtlich vorgeschrieben ist.^[106] Kritische Faktoren wie eingesetzte Mittel, Ziele, Kontrollierbarkeit und Reversibilität einer Maßnahme liegen dabei in der Hand des Durchführenden. Dieser Umstand vereinfacht mögliche Manipulationen der Analyse in eine bereits vorher angestrebte (möglicherweise moralisch fragwürdige) Richtung.

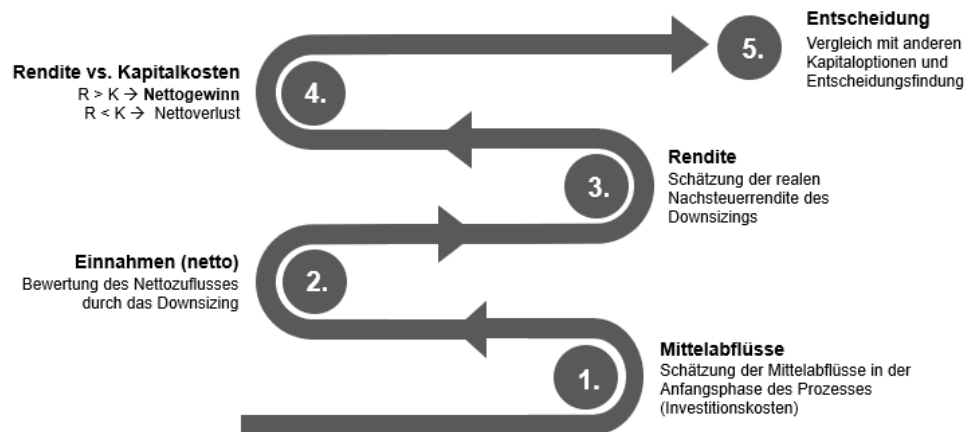
Als Instrument der Situationsanalyse ist die Kosten-Nutzen-Analyse theoretisch fundiert und erweist sich als häufig verwendetes Bewertungsverfahren.^{[107][108]}

Zusammenfassender Überblick

Gestaltungselemente der Kosten-Nutzen-Analyse	
Gestaltungselement	Beschreibung
Zwecke	Abschätzung des wirtschaftlichen Nutzens, Vergleich von Handlungsalternativen, Abwägung der Zweckmäßigkeit, Überblick über Ressourcen/Kosten
Varianten	Kosten-Nutzen-Analyse, Kosten-Nutzwert-Analyse, Kosten-Wirksamkeits-Analyse
Gestaltungsparameter	Anfängliche Investitionskosten, direkte und indirekte Kosten, Kosteneinsparungen, Kapitalkosten, Zeitraum, Subjektivität des Betrachters/Entscheidungsträgers
Wirkungsvermutungen	Je länger der angenommene Zeithorizont, desto größer der Umfang an berücksichtigten Informationen. Je länger der angenommene Zeithorizont, desto höher ist die Annahmenunsicherheit. Realer Nettogewinn = Rendite > Kapitalkosten Realer Nettoverlust = Rendite < Kapitalkosten
Anwendungsvoraussetzungen	Verfügbarkeit von Know-How, Informationen und Methodenakzeptanz
Beurteilung	Fokus auf Effizienz Möglicher Einsatz auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, der unmoralisches Handeln nicht ausschließt Theoretisch fundierte Methode

Tabelle 3: Gestaltungselemente der Kosten-Nutzen-Analyse^[109]

Ablauf



Eigene Darstellung^[110]: Ablauf der Kosten-Nutzen-Analyse

Der Ablauf der Kosten-Nutzen-Analyse lässt sich in fünf Schritte unterteilen, die sich im Folgenden auf den Kontext einer Downsizing-Maßnahme beziehen.^[111] Die nebenstehende Abbildung veranschaulicht dies.

1. Jegliche Mittelabflüsse, die in Verbindung mit der Downsizing-Maßnahme stehen und in der Anfangsphase des Veränderungsprozesses anfallen, werden geschätzt. Diese Mittelabflüsse werden auch Investitionskosten genannt.
2. Der gesamte Nettozufluss, der durch das Downsizing entsteht, wird bewertet. Dabei werden von den erwarteten Kosteneinsparungen die direkten und indirekten Kosten abgezogen und im Anschluss mit dem Unternehmenssteuersatz verrechnet, um somit die Nettoeinnahmen zu erhalten. In Hinblick auf die Unternehmenssteuersätze ist eine Varianz zu bedenken.
3. Aus den Nettoeinnahmen und den Investitionskosten wird die Nachsteuerrendite des Downsizings errechnet.
4. Die Nachsteuerrendite wird den Kapitalkosten der Unternehmung gegenübergestellt. Hierbei können zwei unterschiedliche Umstände herauskommen. Sollte die Rendite des Downsizings kleiner als die Kapitalkosten sein, sollte das Projekt nicht durchgeführt werden, da hierbei ein Nettoverlust angenommen wird. Übersteigt die Rendite des Downsizing-Vorhabens die Kapitalkosten, wird ein Nettogewinn vermutet, was vorerst für die Durchführung der Downsizing-Maßnahme spricht.
5. Nur wenn die Rendite des Downsizing-Vorhabens die Kapitalkosten übersteigt, sollte das Vorhaben inklusive aller finanziellen Vorteile und Nachteile mit den anderen potenziellen Investitionsoportunitäten verglichen werden, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Fällt der Nettonutzen der Downsizing-Maßnahme im Vergleich zu anderen Investitionsoportunitäten höher aus, steht einer Entscheidung für das Downsizing-Vorhaben nichts mehr im Weg.

Alternative Instrumente

Neben der Kosten-Nutzen-Analyse existieren noch weitere Instrumente, Situationsanalysen durchzuführen. Hierzu gehören z.B. die **Five-Forces-Analyse** (<https://de.wikipedia.org/wiki/Branchenstrukturanalyse>), **SWOT-Analyse** (<https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>), **Szenario Analyse** (<https://de.wikipedia.org/wiki/Szenarioanalyse>) sowie die **Evaluation**, auf die im Folgenden kurz eingegangen wird.

Die Evaluation stellt ein Instrument dar, das prozessbegleitend eingesetzt wird und daher nicht planend und vorausschauend analysiert, wie z.B. die Kosten-Nutzen-Analyse. Vielmehr versteht sich die Evaluation als ein aktives, intervenierendes Gestaltungsinstrument, welches unter anderem vorsieht, dass Mitarbeiter Stellung nehmen und dabei sich und die Situation reflektieren. In Hinblick auf den Erfolg bzw. Nutzen einer Maßnahme unterscheidet das Instrument zwischen zwei Zeiträumen der Evaluation.

Einerseits wird die Implementierung eines Vorhabens an sich bewertet. Dabei ist von Bedeutung, wie unterschiedliche Unternehmensbereiche die neuen Standards und Strukturen einführen. Darüber hinaus soll dokumentiert werden, welche Barrieren es gab und welche Erfolgsfaktoren für die Implementierung entscheidend

waren. Andererseits wird der tatsächliche Nutzen erst messbar sein, nachdem die erste Phase abgeschlossen ist und die Standards implementiert wurden. Daher bezieht sich die zweite Phase auf die Nutzung und Wirkung der neuen Standards, nachdem diese in den einzelnen Unternehmensbereichen implementiert wurden. Hierbei sind z.B. die Messung der tatsächlichen Erfolgssteigerung durch die Standards sowie ihre praktische Handhabung von Relevanz für die Analyse.

Die Erfolgsmessung des Evaluationskonzepts basiert auf zwei Bereichen. Während innerhalb der ersten Phase vorwiegend Soll-Ist-Vergleiche zwischen implementierten Standards und tatsächlich angewendeten Standards vorgenommen werden, wird in der zweiten Phase anhand von 3 Dimensionen gemessen: Effizienz (<https://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaftlichkeit>), Effektivität (<https://de.wikipedia.org/wiki/Effektivit%C3%A4t>) und Sozialerfolg. Damit erweitert diese Methode die betriebswirtschaftlich-finanzielle Betrachtungsweise um soziale Bewertungskriterien.

Anwendungsbeispiel

Das folgende (fiktive) Beispiel soll dazu dienen den Zweck der Kosten-Nutzen-Analyse im Bezug auf Downsizing-Vorhaben zu veranschaulichen, sowie Grenzen und mögliche Probleme aufzuzeigen. Anhand folgender Werte werden beispielhaft die unterschiedlichen Bestandteile der Kosten-Nutzen-Analyse aufgezeigt. Diese können in den nebenstehenden Formeln eingesetzt werden.

Einparungen durch entfallende Gehaltszahlungen: 3.366.000 € (KE)

Abfindungszahlungen an entlassene Mitarbeiter: 1.000.000 € (AK)

In Folge von Downsizing kommt es (häufig) zu erhöhter Mitarbeiterfluktuation. Dadurch entstehen zusätzliche Kosten der Mitarbeitergewinnung: 694.800 € (IK)

Es kommt zu Produktionseinbußen in Folge von geringer ausgelasteten Kapazitäten: 375.000 € (DK)

Angenommener Unternehmenssteuersatz: 30 % (S)

Angenommener Kapitalkostensatz: 3,7 % (K)

Formeln

$$R = \frac{E - AK}{AK} \qquad E = (KE_t - NK_t) \cdot (1 - S_t) \qquad NK = DK + IK$$

mit

R	= Rendite
E	= Einnahmen nach Steuern
KE	= Kosteneinsparungen
NK	= Nettokosten
S	= Steuersatz
AK	= anfängliche Investitionskosten
IK	= indirekte Kosten
DK	= direkte Kosten

Formeln zur Lösung des Beispiels Situationsanalyse & Kosten-Nutzen-Analyse

Ergebnis	
IK	694.800 €
DK	375.000 €
NK	1.069.800 €
AK	1.550.000 €
KE	3.336.000 €
E	1.607.340 €
R	3,6994 %
K	3,7000 %
R - K	- 0,0006 %

Das Ergebnis des Beispiels ist sehr ambivalent. Grundsätzlich wäre mit $K > R$ das Downsizing-Projekt nicht zu realisieren, das Ergebnis ist aber undeutlich. Besser wäre eine Differenz von mindestens 1 bis 2 %. Grundsätzlich soll so unterstrichen werden, dass die beste Kalkulation nur so gut ist wie die Zahlen, die ihr zugrunde liegen. Speziell in diesem Fall sind dabei aber etliche Schätzungen, Prognosen und Vermutungen, welche wiederum Spielraum für Abweichungen ergeben und das Ergebnis schnell in die eine oder andere Richtung kippen könnten. Besonders die indirekten Kosten sind dabei problematisch, beispielsweise die Entlassung von qualifizierten Mitarbeitern, die möglicherweise später gebraucht werden. Solche Faktoren sind kaum zuverlässig quantifizierbar. (siehe auch: Würdigung: Kosten-Nutzen-Analyse)

Würdigung

Zur Definition von Downsizing

Bis heute fehlt es an einer einheitlichen Definition von Downsizing. So beschreiben Datta et al. (2009) Downsizing ausschließlich im Bezug auf Mitarbeiter, als

„[...] planned set of organizational policies and practices aimed at workforce reduction with the goal of improving firm performance.“^[112]

Der Schwerpunkt liegt hier dementsprechend darauf, dass es sich um geplante Maßnahmen handelt, welche die Firmenperformance verbessern sollen. Santana, Valle und Galan (2017) definieren Downsizing als Strategie im Personalwesen, die in ökonomisch schwierigen Zeiten Verwendung findet^[113] wohingegen Drzensky und Heinz (2015) Downsizing allgemein als die Entlassung von Mitarbeitern verstehen^[114].

Obwohl Gandolfi und Hansson (2011) im Rahmen ihres integrativen Frameworks^[115] eine ausführliche Analyse der Downsizing-Literatur durchführen, tragen sie nicht zur Vereinheitlichung des Begriffes bei und machen teils widersprüchliche Aussagen. So stellen sie einerseits fest, dass Downsizing generell die Reduktion der Firmengröße bedeutet und nicht zwingen Entlassungen beinhaltet^[116], definieren aber für die eigene Arbeit Downsizing als

„[...] an organization's planned contraction of labor resources. Put differently, companies resort to downsizing when they intentionally eliminate positions or jobs.“^[117]

Diese Definition vernachlässigt entscheidende Facetten des Downsizing-Spektrums, beispielsweise das Downsizing von (Anlage-)Vermögen, den "responsible Downsizing"-Ansatz^[118] oder die auf kooperativ getroffenen Entscheidungen basierende Methode des geteilten Schmerzes^[119], die das Involvieren der (potentiell) betroffenen

Mitarbeiter von Downsizing in den Entscheidungsprozess beschreibt. All dies sind Formen des milden bzw. verantwortungsvollen^[120] Downsizings

Differenzierung von Gründen und Ursachen

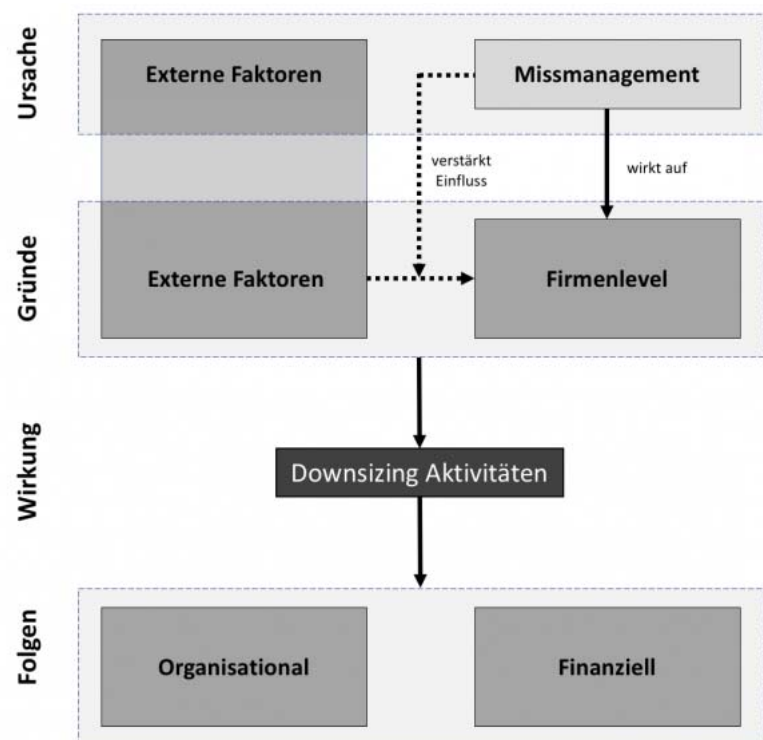
Wissenschaftliche Arbeiten zum Thema Downsizing differenzieren zumeist nicht näher zwischen Gründen ([http://de.wikipedia.org/wiki/Grund_\(Handlungstheorie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Grund_(Handlungstheorie))) und Ursachen (<https://de.wikipedia.org/wiki/Ursache>). Mehr noch, beide Begriffe werden in Studien überwiegend synonym verwendet. Dieser Aspekt ist durchaus als fragwürdig zu bewerten, da eine angeführte Begründung nicht zwingend aus der tatsächlichen Ursache folgt. Ursachen kennzeichnen sich durch Kausalitäten, sie sind das erste Element einer Kette aus Ursache und Wirkung. Ein Grund hingegen ist lediglich ein bewusst wahrgenommener Umstand, der jemanden zu etwas zu bewegen scheint. Die Anführung eines Grundes ist damit kein Beweis für tatsächliche Zusammenhänge, sondern in erster Linie Ausdruck von subjektiven Eindrücken.

Ein möglicher Erklärungsansatz für den Umstand der fehlenden Differenzierung könnte die eingenommene Perspektive der Autoren sein. So wäre denkbar, dass die von Gandolfi und Hansson (2011) im integrativen Framework angeführten Ursachen und Gründe mehrheitlich Gründe darstellen, die tatsächliche Ursache in vielen Fällen aber woanders liegt. Die Wirkungskette wäre dementsprechend unvollständig. Ein alternativer Erklärungsansatz erweitert das Framework um ein vorangestelltes Element: das Missmanagement. Dies wird dabei definiert als das Versäumnis des Managements einer Organisation, angemessen auf Veränderungen, Gefahren sowie kritische Situationen zu reagieren oder Entscheidungen zu treffen, bei der gewisse Faktoren zu wenig bzw. keine Beachtung finden. Das Grundmodell bleibt dabei unverändert, es wird aber unterstellt, dass eine ganz

wesentliche Ursache für die Notwendigkeit von Downsizing-Maßnahmen oft in einem vorausgegangenem Missmanagements zu finden ist. Dies wirkt auf zweierlei Arten: naturgemäß besteht ein direkter Einfluss auf eine Organisation selbst, beispielsweise durch Strategieentscheidungen (Produktportfolio, Kostenstruktur, Personalmanagement). Darüber hinaus kann man zwar die Grundannahme von Gandolfi und Hansson (das Management könne keinen Einfluss auf externe Faktoren nehmen) teilen, es ist aber auch anzunehmen, dass Missmanagement dazu führt, dass eine Organisation externen Faktoren stärker ausgeliefert ist. So kann beispielsweise eine verfehlte Outsourcing-Entscheidung dazu führen, dass ein Unternehmen stärker von internationalen Konflikten betroffen ist.

Einige Eingrenzungen sind dabei hervorzuheben:

1. Missmanagement stellt eine mögliche Ursache dar. Auch externe Faktoren kommen teilweise als Ursache für



Modell zum (indirekten) Zusammenhang von Missmanagement und Downsizing. Eigene Darstellung in Anlehnung an Gandolfi & Hansson (2011), aus dem Englischen vom Verfasser übersetzt.

Downsizing infrage (vgl. Abbildung).

2. Die Definition von Missmanagement ist sehr breit gefasst und unterstellt nicht, dass entsprechende Entscheidungen besser hätten getroffen werden können. Es ist anzunehmen, dass Missmanagement in gewissen Fällen erst im Nachhinein als Missmanagement zu identifizieren ist.
3. Es ist unklar, inwieweit die Ambivalenz bezüglich der Begriffe Grund und Ursache sowie die synonyme Verwendung der beiden in der Arbeit von Gandolfi und Hansson beabsichtigt war.

Die Untersuchung möglicher Zusammenhänge zwischen Missmanagement und Downsizing empfiehlt sich für künftige Forschungsarbeiten.

Anmerkungen zur Kosten-Nutzen-Analyse

Birati und Tziner (2000) erachten die Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse im Kontext eines Downsizing-Vorhabens als sehr sinnvoll. Da es sich beim Downsizing um eine personelle Veränderung handelt und dadurch die wichtigste Ressource der Unternehmung betroffen ist, sollte stets eine sorgfältige Finanzanalyse durchgeführt werden. Die Prüfung aller Variablen, die durch das Downsizing betroffen sind, hilft einem Unternehmen nicht nur dabei eine bessere Vorstellung von dem geplanten Vorhaben und dessen Nettovorteil zu bekommen, sondern ebenso einen umfassenden Überblick über die eigenen Ressourcen und Kosten zu erhalten. Dadurch kann bzw. sollte auch die Übereinstimmung zwischen dem Ziel einer Maßnahme und dem langfristigen Unternehmenszweck sichergestellt werden, wobei Zieldivergenzen Kompromisse notwendig machen können.

Neben der häufig angepriesenen objektiven Vergleichbarkeit der Ergebnisse der Kosten-Nutzen-Analyse ist das Einwirken von Subjektivitäten auf diverse Gestaltungsparameter nicht zu vernachlässigen. So ist die Wahl des Analysezeitraums entscheidend für das Ergebnis. Plant ein Unternehmen beispielsweise im Rahmen einer Downsizing-Maßnahme Mitarbeiter zu entlassen, zeigt die Downsizing-Forschung, dass die Mitarbeiterfluktuation in diesen Firmen vergleichsweise stark ansteigt. Höhere Mitarbeiterfluktuation kann wiederum zu höheren Personalkosten (für z.B. Stellenanzeigen, Headhunter) führen. Diese Kosten stehen zwar nicht in direkter Verbindung mit dem Downsizing, folgen jedoch aus einer Reaktion auf das Downsizing und stellen daher indirekte Kosten dar. Aus diesem Kontext wachsen zwei grundlegende Problematiken empor: Einerseits ist eine Erfassung sowie sachgerechte Kalkulation nicht vollständig realisierbar. Der Faktor einer sinkenden Moral kann beispielsweise niemals im Vorfeld verlässlich bestimmt werden. Andererseits könnte problematisch sein, an welcher Stelle die Grenze bei der Einbeziehung von indirekten Kosten gezogen wird. Beispielsweise ist anzunehmen, dass etliche Mitarbeiter, die im Rahmen einer Downsizing-Maßnahme entlassen werden, auf Sozialhilfe angewiesen sind. Erhöhte Sozialausgaben des Staates wiederum führen zu höheren Steuern, die wiederum das Unternehmen zahlt.

Neben der recht variablen Berücksichtigung von indirekten Kosten sowie weiteren externen Faktoren, stellen die Beurteilung des potenziellen Nutzens sowie die Festlegung eines Diskontierungsfaktors weitere manipulationskritische Bereiche dar, die das Ergebnis wesentlich verändern können. In diesem Kontext ist ebenso die Voreingenommenheit eines Entscheidungsträgers zu erwähnen, die die Festlegung der Gestaltungsparameter und letztendlich auch das Ergebnis in einem hohen Maße beeinflussen kann.

In welcher Höhe Subjektivitäten in das Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Analyse tatsächlich einfließen und dadurch die Aussagekraft begrenzen gilt es weiter zu untersuchen.

Literatur

- Airbus (2020). Financial Results 2019, über Financial Results & Annual Reports. <https://www.airbus.com/investors/financial-results-and-annual-reports.html>, abgerufen am 20.07.2020.
- Altmann, G. (2003). Theoretische Grundlagen und empirische Bestandsaufnahme. In: Unternehmensführung und Innovationserfolg. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Birati, A. & Tziner, A. (2000). Cost-Benefit Analysis of Organizational Interventions: The Case of Downsizing.

- Journal of Business and Psychology, 15(2), 277-286.
- Borden, T., Akhtar, A. & Hadden, J. (2020). The coronavirus outbreak has triggered unprecedented mass layoffs and furloughs. Here are the major companies that have announced they are downsizing their workforces. <https://www.businessinsider.com/coronavirus-layoffs-furloughs-hospitality-service-travel-unemployment-2020?r=DE&IR=T>, abgerufen am 17.07.2020.
 - Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan V. J. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
 - Box, T. M., & Byus, K. (2009). Southwest Airlines 2007. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 15(1), 21-27.
 - Brecht, U. (2005). *BWL für Führungskräfte: Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
 - Breiing, A. & Knosala, R. (1997). *Bewerten technischer Systeme. Theoretische und methodische Grundlagen bewertungstechnischer Entscheidungshilfen*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
 - Brugger, R. (2005). *Der IT Business Case. Kosten erfassen und analysieren, Nutzen erkennen und quantifizieren, Wirtschaftlichkeit nachweisen und realisieren*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
 - Budros, A. (1999). A Conceptual Framework for Analyzing Why Organizations Downsize. *Organization Science*, 10(1), 69-82.
 - Budros, A. (2000). Organizational types and organizational innovation: Downsizing among industrial, financial and utility Firms. *Sociological Forum*, (17), 307-342.
 - Bureau of Labor Statistics (2020, a). Civilian Unemployment Rate. <https://www.bls.gov/charts/employment-situation/civilian-unemployment-rate.htm>, abgerufen am 19.07.2020.
 - Bureau of Labor Statistics (2020, b). Frequently Asked Questions. <https://www.bls.gov/covid19/employment-situation-covid19-faq-april-2020.htm#ques14>, abgerufen am 19.07.2020.
 - Cascio, W. F. (2010). Employment Downsizing: Causes, Costs and Consequences. In Stadler, L., Schmitt, A., Klärner, P. & Straub, T. (Hrsg.), *More than Bricks in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success*, 87-96. Wiesbaden, Gabler.
 - Chhinzler, N. (2020). How and why companies lay off employees affects future success. <https://theconversation.com/how-and-why-companies-lay-off-employees-affects-future-success-136356>, abgerufen am 18.07.2020.
 - Controlling-Wiki.com (o. J., a). "Nutzwertanalyse" auf Controlling-Wiki. <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Nutzwertanalyse>, abgerufen am 27.04.2020.
 - Controlling-Wiki.com (o. J., b). "Kosten-Nutzen-Analyse" auf Controlling-Wiki. <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Kosten-Nutzen-Analyse>, abgerufen am 19.04.2020.
 - Daniel, A., Arntz, M., Gregory, T., Steffes, S. & Zierahn, U (2018). No need for automation angst, but automation policies. In Neufeind, M., Oreilly, J. & Ranft, F. (Hrsg.), *Work in the Digital Age*, 75-87. London, New York: Rowman & Littlefield International.
 - Datta, D. K, Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A. (2009). Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348.
 - Drzensky, F. & Heinz, M. (2015) The Hidden Costs of Downsizing. *The Economic Journal*, 136(598), 2324-2341.
 - Dudenredaktion (o. J., a). "Situation" auf Duden online. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Situation>, abgerufen am 20.04.2020.
 - Dudenredaktion (o. J., b). "Analyse" auf Duden online. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Analyse>, abgerufen am 20.04.2020.
 - Feldman, D.C. (1995). The impact of downsizing on organizational career development activities and employee career development organizations. *Human Resource Management Review*, 5(3), 189–222.
 - Fisher, B. D. & Lenglar, F. (2003). Employee Reductions in Force: A Comparative Study of French and U.S. Legal Protections for Employees Downsized out of Their Jobs: A Suggested Alternative to Workforce Reductions. *Loy L.A. Int'l & Comp. L. Rev.*, 26, 181-216.
 - förderland.de (o. J.). "Situationsanalyse" auf förderland.de. <https://www.foerderland.de/managen/marketing/marketing-lexikon/eintrag/S/situationsanalyse/>, abgerufen am 13.07.2020.
 - Freund, M. (1998). *Analyse der vom mittelstand verwendeten planungstechniken innerhalb der strategischen Situationsanalyse*. o.O.: Diplomica Verlag GmbH.
 - Gandolfi, F. & Hansson, M. (2011). Causes and consequences of downsizing: towards an integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 17(4), 498-521.
 - Haller, M. (2009). *Die Europäische Integration als Elitenprozess: Das Ende eines Traums?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
 - Hammer, S. & Demuth, M. (2008). *Kosten-Nutzen-Analyse und die Nutzwertanalyse*. Norderstedt: GRIN

Verlag.

- Handelsblatt, o. A. (2020). Airbus-Auslieferungen im ersten Halbjahr haben sich fast halbiert. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/flugzeugbauer-airbus-auslieferungen-im-ersten-halbjahr-haben-sich-fast-halbiert/25988836.html>, abgerufen am 20.07.2020.
- Hanke, T. (2020). „Wir bluten finanziell aus“: So schrumpft der Airbus-Chef in der Coronakrise seinen Konzern. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/guillaume-faury-wir-bluten-finanziell-aus-so-schrumpft-der-airbus-chef-in-der-coronakrise-seinen-konzern/25777268.html>, abgerufen am 20.07.2020.
- Hanssen, S.-C. (2010). Bestimmung und Bewertung der Wirkungen von Informationssystemen. Reihe "Wirtschaftsinformatik", Band 67. Dissertation. Lohmar: Josef Eul Verlag GmbH.
- Hanusch, H., Ilg, G. & Jung, M. (2011). Nutzen-Kosten-Analyse. (3., vollst. überarb. Aufl.). München: Vahlen.
- Heinz, M. & Swinnen, J. (2013). Media Bias in Economic News: A Factor 20. LICOS Discussion Paper Series, 330/2013.
- Hohenauer, R. (2016). Sponsoring-Wirkung auf das Kaufverhalten. Dissertation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kahnemann, D. (2015). Schnelles Denken, langsames Denken. München: Pantheon.
- Koenen, J. (2020, a). Was der Krisenmodus der Airlines für Airbus und Boeing bedeutet. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/coronakrise-was-der-krisenmodus-der-airlines-fuer-airbus-und-boeing-bedeutet/25648932.html?ticket=ST-11146219-AucXJz4VN9Wl5ehGLdjG-ap4>, abgerufen am 20.07.2020.
- Koenen, J. (2020, b). Airbus und Boeing stellen sich auf eine lange Krise ein. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/flugzeugbauer-airbus-und-boeing-stellen-sich-auf-eine-lange-krise-ein/25982654.html>, 20. Juli 2020.
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Smith, E. & Hedlung, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications. In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Hrsg.), International review of industrial and organizational psychology, 264-332. London: Wiley.
- Landsman, V. & Stremersch, S. (2020). The Commercial Consequences of Collective Layoffs: Close the Plant, Lose the Brand? Journal of Marketing, 84(3), 122-141.
- Levin, H.M., McEwan, P.J. (2003). Cost-Effectiveness Analysis as an Evaluation Tool. In Kellaghan T., Stufflebeam D.L. (Hrsg.), International Handbook of Educational Evaluation. Kluwer International Handbooks of Education, 9. Dordrecht: Springer.
- Lexoffice.de (o. J.). "Kosten-Nutzen-Analyse" auf Lexoffice. <https://www.lexoffice.de/lexikon/kosten-nutzen-analyse/>, abgerufen am 19.04.2020.
- Martin, A. & Bartscher-Finzer, S. (2015). Personal: Sozialisation - Integration - Kontrolle. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. Academy of Management review, 12(1), 133-143.
- Morris, J. R., Cascio, W. F. & Young, C. E. (1999). Downsizing after all these years: Questions and answers about who did it, how many did it, and who benefited from it. Organizational Dynamics, 27(3), 78-87.
- Nas, Tefik F. (1996). Cost-benefit analysis. Theory and application. Thousand Oaks, Californien: Sage Publications.
- Neumer, S.P. & Margraf, J. (2009) Kosten-Effektivitäts- und Kosten-Nutzen-Analyse. In Margraf, J. & Schneider, S. (Hrsg.), Lehrbuch der Verhaltenstherapie. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Newsweek, o. A. (2020). The Case Against Layoffs: They Often Backfire. <https://www.newsweek.com/case-against-layoffs-they-often-backfire-75039>, abgerufen am 20.07.2020.
- OAG (2020). Coronavirus - how and when will aviation recover from covid-19? <https://www.oag.com/coronavirus-airline-schedules-data>, abgerufen am 24.06.2020.
- Roll, M. (2004). Strategische Frühaufklärung: Vorbereitung auf eine ungewisse Zukunft am Beispiel des Luftverkehrs. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Santana, M., Valle, R. & Galan, J.-L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. BRQ Business Research Quarterly, 20, 206-211.
- Schaal, S. (2020). JAHRESTAG 9/11 Wirtschaftliche Folgen für die Luftfahrt. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/jahrestag-9-11-wirtschaftliche-folgen-fuer-die-luftfahrt/4585116.html>, abgerufen am 20.07.2020.
- Schenkel, A. & Teigland, R. (2016). Why doesn't downsizing deliver? A multi-level model integrating downsizing, social capital, dynamic capabilities, and firm performance. The International Journal of Human Resource Management, 28(7), 1065-1107.
- Schlicht, J. (2012). Kosten-Nutzen-Analyse von beruflicher Weiterbildung. Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit und pädagogischen Wirksamkeit. Dissertation. Univ. Leipzig. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schmidt-Wilke, J. (2004). Nutzenmessung im Gesundheitswesen: Analyse der Instrumente vor dem

- Hintergrund zielfunktionsabhängiger Informationsverwendung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. (Unternehmensführung & Controlling).
- Schmidt, J. (1996). Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung: Grundsatz der Wirtschaftlichkeit, Zielsetzung, Planung, Vollzug, Kontrolle, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, Kosten- und Leistungsrechnung. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
 - Schulze, U. (2009). Informationstechnologeeinsatz im Supply Chain Management. Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung zu Nutzenwirkungen und Nutzenmessung. Wiesbaden: Gabler Verlag. Online
 - Schumann, M. & Linß, H. (1993). Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von DV-Projekten. In Preßmar, D.B. (Hrsg.), Informationsmanagement. Schriften zur Unternehmensführung, 49. Wiesbaden: Gabler Verlag.
 - Schwickert, P. D. (2001). Situationsanalyse und Zielplanung im WSE-Vorgehensmodell. In Schwickert, P. D. (Hrsg.), Web Site Engineering, 163-204. Stuttgart, Leipzig, Wiesbaden: Vieweg+Teuber Verlag
 - Seitz, D., Kerlen, C., Lippert, I. & Steg, H. (2004). Konzept zur Evaluation betrieblicher Organisationsentwicklung. Am Beispiel der Implementierung projekt-orientierter Managementsysteme. Zeitschrift für Evaluation, 3 (1), 95-116.
 - Stern, C. A. (2008). Potentialanalyse: Einsatz eines Dokumenten Management Systems (DMS) im Vertrieb eines Großunternehmens. Hamburg: Diplom.de.
 - Thommen, J-P. (o. J.). "Ökonomische Rationalität" auf Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/oekonomische-rationalitaet-44883>, abgerufen am 29.04.2020.
 - Todt, H. & Kühn, M. (2010). Instrumente der strategischen Situationsanalyse zur Bestimmung der unternehmensbezogenen Ausgangssituation. o.O.: GRIN Verlag.
 - Velásquez, S., Kannianen, J., Mäkinen, S. & Valli, J. (2018). Layoff announcements and intra-day market reactions. Rev Manag Sci, 12, 203-228.
 - Voegele, A. & Sommer, L. (2012). Kosten- und Wirtschaftlichkeitsrechnung für Ingenieure. Kostenmanagement im Engineering. München: Hanser Carl.
 - Voigt, F. & Witte, H. (1978). Kosten-Nutzen-, Kostenwirksamkeits- und Nutzwertanalysen in der Wirtschaftspolitik. Wirtschaftsdienst, 58(8), 419-424.
 - von Freyberg, B. & Zeugfang, S. (2014). Strategisches Hotelmanagement. Oldenburg: De Gruyter.
 - Weber, W., Kabst, R.; Baum, M. (2018). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Springer Gabler.
 - Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Vol. 3). Thousand Oaks (CA): Sage.
 - Wikipedia.org (o. J.). "Kosten-Nutzen-Analyse" auf Wikipedia. https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_von_Fluggesellschaften, abgerufen am 20.07.2020.
 - Wirtschaftslexikon24.com (o. J., a). "Nutzen" auf Wirtschaftslexikon24. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/nutzen/nutzen.htm>, abgerufen am 20.06.2020.
 - Wirtschaftslexikon24.com (o. J., b). "Kosten-Nutzen-Analyse" auf Wirtschaftslexikon24. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/kosten-nutzen-analyse-kna/kosten-nutzen-analyse-kna.htm>, abgerufen am 25.04.2020.
 - Wolfgang, E. (o. J.). "Kosten-Nutzen-Analyse" auf Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kosten-nutzen-analyse-40767>, abgerufen am 28.04.2020.
 - Worch, B. (1996). Die Anwendung der Kosten-Nutzen-Analyse im Umweltbereich. Dissertation. Univ. Bremen. Darmstadt: DDD Dr. und Verl.
 - Zangemeister, C. (1970). Nutzwertanalyse in der Systemtechnik: Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen. Dissertation. Techn. Univ. Berlin, 4. Auflage. München: Wittemann.

Einzelnachweise

1. Dudenredaktion (o. J., a)
2. Dudenredaktion (o. J., b)
3. Haller (2009)
4. Brecht (2005)
5. Weber, Kabst & Baum (2018)
6. Freund (1998)
7. Schwickert (2001)
8. von Freyberg & Zeugfang (2014)
9. Todt & Kühn (2010)
10. Kahnemann (2015)

11. Altmann (2003)
12. Seitz (2003)
13. Birati & Tziner (2000)
14. Seitz, Kerlen, Lippert & Steg (2004)
15. Seitz et al. (2004)
16. Birati & Tziner (2000)
17. Birati & Tziner (2000)
18. förderland.de (o. J.)
19. Milliken (1987)
20. Milliken (1987)
21. Milliken (1987)
22. Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan (2004)
23. Milliken (1987)
24. Weick (1995)
25. Budros (1999)
26. Kozlowski, Chao, Smith & Hedlung (1993)
27. Landsman & Stremersch (2020)
28. Drzensky & Heinz (2015)
29. Heinz & Swinnen (2013)
30. Velásquez, Kannianen, Mäkinen & Valli (2018)
31. Gandolfi & Hansson (2011)
32. Datta, Guthrie, Basuil & Pandey (2009)
33. Morris, Cascio & Young (1999)
34. Gandolfi & Hansson (2011)
35. Schenkel & Teigland (2016)
36. Fisher & Lenglar (2003)
37. Gandolfi & Hansson (2011)
38. Gandolfi & Hansson (2011)
39. Schenkel & Teigland (2016)
40. Cascio (2010)
41. Drzensky & Heinz (2015)
42. Gandolfi & Hansson (2011)
43. Datta et al. (2009)
44. Gandolfi & Hansson (2011: 501)
45. Datta et al. (2009)
46. Daniel, Arntz, Gregory, Steffes & Zierahn (2018)
47. Gandolfi & Hansson (2011: 509)
48. Datta et al. (2009)
49. Datta et al. (2009)
50. Schenkel & Teigland (2016)
51. Budros (2000)
52. Datta et al. (2009)
53. Gandolfi & Hansson (2011: 504)
54. Bureau of Labor Statistics (2020, a)
55. Bureau of Labor Statistics (2020, b)
56. Bureau of Labor Statistics (2020, b)
57. Chhinzer (2020)
58. Borden, Akhtar, Hadden (2020)
59. OAG (2020)
60. Koenen (2020, a)
61. Koenen (2020, a)
62. Hanke (2020)
63. Handelsblatt, o. A. (2020)

64. Koenen (2020, b)
65. Airbus (2020)
66. Schaal (2020)
67. Newsweek, o. A. (2020)
68. Box & Byus (2009)
69. Newsweek, o. A. (2020)
70. Wikipedia.org (o. J.)
71. Schaal (2020)
72. Birati & Tziner (2000)
73. Schmidt (1996: 262)
74. Wirtschaftslexikon24.com (o. J., a)
75. Worch (1996)
76. Hammer & Demuth (2008: 89)
77. Schulze (2009)
78. Roll (2004)
79. Martin & Bartscher-Finzer (2015)
80. Schmidt-Wilke (2004)
81. Thommen (o. J.)
82. Birati & Tziner (2000)
83. Wolfgang (o. J.)
84. Voegele & Sommer (2012)
85. Birati & Tziner (2000)
86. Feldmann (1995)
87. Birati & Tziner (2000)
88. Stern (2008)
89. Levin & McEwan (2003)
90. Schlicht (2012)
91. Zangemeister (1970)
92. Controlling-Wiki.com (o. J., a)
93. Hanusch, Ilg & Jung (2011)
94. Lexoffice.de (o. J.)
95. Voegele & Sommer (2012)
96. Wirtschaftslexikon24.com (o. J., b)
97. Controlling-Wiki.com (o. J., b)
98. Wird fern vom Downsizing-Kontext häufig als Vorteilhaftigkeit oder Nutzwert bezeichnet. Siehe Voigt & Witte (1978)
99. In Anlehnung an Birati & Tziner (2000)
100. Brugger (2005)
101. Birati & Tziner (2000)
102. Hohenauer (2016)
103. Schmidt-Wilke (2004)
104. Martin & Bartscher-Finzer (2015)
105. Neumer & Margraf (2009)
106. Wirtschaftslexikon24.com (o. J., b)
107. Hanssen (2010)
108. Breiing & Knosala (1997)
109. In Anlehnung an Martin & Bartscher-Finzer (2015)
110. In Anlehnung an Birati & Tziner (2000)
111. Birati & Tziner (2000)
112. Datta et al. (2009: 282)
113. Santana, Valle & Galan (2017)
114. Drzensky & Heinz (2015)
115. Gandolfi & Hansson (2011)

116. Gandolfi & Hansson (2011: 501)
117. Gandolfi & Hansson (2011: 501)
118. Schenkel & Teigland (2016)
119. Fisher & Lenglar (2003)
120. Fisher & Lenglar (2003)

Abgerufen von „<https://personal-fuehrung.web.leuphana.de/wiki/index.php?title=Situationsanalyse&oldid=1446>“

Diese Seite wurde zuletzt am 1. September 2020 um 11:27 Uhr bearbeitet.