



KMU, Restrukturierungen, Innovationen und sozialer Dialog

von Ola Bergström

Ricardo Rodriguez

Wim Sprenger

und Claude Emmanuel Triomphe

im Auftrag des IRENE Netzwerkes



Einführung - p. 3

1. KMU: eine komplexe und interdependente Welt - p. 3

2. Was ist bei Restrukturierungen in KMU anders ? - p.4

3. Sozialer Dialog und öffentliche Unterstützung - p. 6

4. Innovationen - p. 9

5. Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Vorschläge - p. 12

Literaturverzeichnis - p. 16



RENEWALS

Projekt von der
Generaldirektion
Beschäftigung und
Soziales der Europäischen
Kommission finanziert

IRENE-Netzwerk und das Renewals-Projekt

IRENE (Innovative Restructuring – European Network of Experts) wurde während eines Seminars in Dublin im Jahr 2003 aus der Taufe gehoben. Es ist ein Netzwerk, das unabhängige Experten wie Akademiker, Praktiker, Manager oder Sozialpartner aus unterschiedlichen Ländern (Belgien, Bulgarien, der Tschechischen Republik, Frankreich, Deutschland, Italien, Polen, Portugal, Rumänien, Slowenien, Spanien, Schweden, den Niederlanden, dem Vereinigten Königreich) zusammenbringt. Das Netzwerk ist für neue Partner offen.

Das IRENE-Netzwerk arbeitet in Hinblick auf die Förderung von verantwortungsvollen und dadurch innovativen Praktiken an sozialen und ökonomischen Aspekten der Restrukturierung in Europa und hat eine Reihe von EU-Projekten aufgebaut oder dazu beigetragen wie z.B. MIRE, AGIRE, HIRES, HIRES PUBLIC, ARENAS etc.), wie es auch am EU-Grünbuch über Restrukturierungen (2012) oder an dem zum gleichen Thema veröffentlichten Bericht durch das Europäische Parlament im Jahr 2013 mitgearbeitet hat.

Kürzlich hat IRENE seine Webseite veröffentlicht: www.responsible.restucturing.eu. Neben neuen Projekten und Studien zum Thema Restrukturierung, wird IRENE regelmäßig Positionspapiere auf Basis der Arbeiten des Projekts bereitstellen.

Das Projekt hat im Jahr 2012 und begonnen, es wird aus Mitteln der EU finanziert. IRENE konzentriert sich auf Innovationen, die in Krisenzeiten oder Zeiten der Restrukturierung entstanden sind, und zwar in zweierlei Feldern: In KMU und im öffentlichen Sektor. Grundlage des Projekts sind Fallstudien und zwei Workshops, die durch die Mitglieder des IRENE Netzwerkes zu den zwei Projektfeldern durchgeführt worden sind. Die Ergebnisse werden in zwei Papieren zu den Workshops dokumentiert. .



Einführung in die Arbeit von IRENE und in das Netzwerk

In seinem ersten Grundsatzpapier präsentiert IRENE seine zentralen Schlussfolgerungen, die auf Grundlage des Projekts "Renewals" entwickelt worden sind. Dieses Projekt hat sich auf Innovationen konzentriert, die in Krisenzeiten in Restrukturierungen und im Dialog zwischen den Sozialpartnern entwickelt worden sind – in einer Welt, die für gewöhnlich in Studien zu betrieblichen Restrukturierungen vernachlässigt wird: KMU!

Auf der Grundlage von mehreren Fallstudien, von Workshops mit Experten aus mehreren EU-Ländern und von vorangegangenen Studien, die durch Mitglieder des Netzwerkes erarbeitet worden sind, benennt das vorliegende Papier Aspekte vom KMU, die tiefgehend diskutiert werden sollten. Dies sind insbesondere die Vielfalt und Komplexität von KMU, die Besonderheiten ihrer oft "stillen" Umstrukturierung, aber auch die Stärken und Schwächen der öffentlichen Unterstützung und die des sozialen Dialogs. Unser Papier beschreibt Innovationen, die im Bereich von Organisation und Management liegen, ferner Aspekte des Dialogs, des Wohlergehens in Beschäftigung und in beruflichen Übergängen mit einbezieht; es betont die Kernergebnisse des Projekts, die sich auf folgende Punkte beziehen:

- unterschiedliches und strategisches Denken
- das Beenden von Ausnahmezuständen
- Ausarbeitung spezifischer Maßnahmen des Beschäftigungstransfers und Unterstützung für KMU
- das Entwickeln eines neuen Dialoges mit und innerhalb von KMU

Unsere Arbeit ist hiermit jedoch nicht abgeschlossen. Die Themen, die auf KMU bezogen werden, wie Umstrukturierung und sozialer Dialog, sind breit gefächert; wir konnten nur einen kleinen Teil der gesamten Arbeit leisten. Daher werden im abschließenden Kapitel dieses Papiers Vorschläge für weitere, zukünftige Forschung und Aktivitäten entwickelt.



I. KMU: eine komplexe und interdependente Welt

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bilden das Rückgrat der EU-Wirtschaft: Ihr Anteil an allen Unternehmen entspricht 99,8% (2012, ohne Unternehmen aus dem Finanzsektor), dies ergibt eine Zahl von 20,7 Millionen Unternehmen. KMU sind definiert als Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten, vorausgesetzt, dass sie von anderen Unternehmen unabhängig sind und ihre Umsätze unter 50 Millionen Euro bzw. ihre jährliche Bilanz unter 43 Millionen Euro liegt. KMU werden statistisch in drei Kategorien eingestuft: mittelgroße Unternehmen (50-249 Beschäftigte, 1,1% der Unternehmen), kleine (10-49 Beschäftigte, 6,5% der Unternehmen) und Kleinstunternehmen (weniger als 10 Beschäftigte, die mit 92,2% die überwiegende Mehrheit der Unternehmen ausmachen). In Hinblick auf die Beschäftigung stellen KMU zwei Drittel aller Beschäftigten dar (geschätzte 67,4% der Arbeitsplätze im nicht-finanziellen Bereich der Wirtschaft, insbesondere in Branchen wie Reparatur, Bau, Immobilien, Hotel- und Gaststätten, sowie Handel und Vertrieb).

Was die meisten KMU gemeinsam haben ist ein Handlungssystem, welches von bestimmten Merkmalen geprägt ist und das häufig mit der Rolle des Geschäftsführers oder Inhabers beginnt. Dieser ist in der Regel mit der Unternehmensgeschichte verwurzelt und tief in die Führung des Unternehmens und in personalwirtschaftliche Aufgaben, wie Beschäftigung und Arbeitnehmerangelegenheiten, eingebunden. Dies ermutigt ihn entweder

“ganz aus sich herauszugehen“ oder sich manchmal “einzugraben“, wenn er vor schwierigen Entscheidungen steht. Hier sind mehrere Geschäftsführer-Profile möglich: vom Inhaberunternehmer bis zum allwissenden und omnipräsenten Manager (eine Quelle der potentiellen Schwäche für das Unternehmen), jedoch ebenso einschließend den strategischen Manager (jemand, der mit externen Kontakten zu tun hat und in der Lage ist, Entscheidungen des Tagesgeschäfts an das Team zu delegieren). Was jedoch in einigen Fällen als Handicap angesehen wird, kann auch von Vorteil sein. Die gilt für jene KMU, in denen eine große Nähe zwischen Entscheidungsprozessen und der Implementierung von damit verbundenen Schritten besteht. Die Kommunikation kann zwischen denen, die die Entscheidungen treffen und denen, die sie implementieren, in KMU sehr direkt sein. Häufig werden diese Entscheidungen rasch auf alle Prozesse angewandt.

Da KMU zunehmend mit Outsourcing und Unteraufträgen arbeiten – 17% aller KMU in der EU werden als Subunternehmer engagiert und mehr als die Hälfte von ihnen agieren als Auftraggeber – aber auch aufgrund der Tatsache, dass KMU voneinander und von anderen Firmen abhängiger sind, sind sie besonders dann gefährdet, wenn sie nur eine sehr begrenzte Anzahl von Kunden haben.



2. Was ist bei Restrukturierungen in KMU anders?

Motivation und Erscheinungsformen

Restrukturierungen in KMU resultieren aus einer Kombination von firmenexternen und internen Faktoren. Während externe Faktoren – wie die Entwicklung der Nachfrage, öffentliche Politik, Globalisierung oder technischer Fortschritt – denen der Großunternehmen gleichen (teilweise mit unterschiedlichen Effekten), sind firmeninterne Faktoren sehr KMU-spezifisch. Beispiele dafür sind die Ambitionen des Unternehmers zur Ausweitung der Geschäfte, die Diversifizierung oder interne Reorganisation, begrenzte finanzielle oder personale Ressourcen, die Outsourcing begünstigen, Kostenreduzierung oder Aktivitäten, die die Effizienz verbessern sollen, Abhängigkeit von wenigen Kunden oder Lieferanten, die ihnen auferlegte Wechsel erforderlich machen oder einen Wechsel des Eigentümers, der zu neuen Management-Ansätzen und Geschäftsideen führt kann.

Häufig werden Restrukturierungen in KMU eher durch eine Verkettung von unterschiedlichen Ereignissen als durch ein isoliertes Ereignis hervorgerufen. Interne Restrukturierung wie die Anpassung von internen Prozessen oder Strukturen, Diversifizierung oder Unternehmensübertragungen sind die allgemeinste Form der Restrukturierung von KMU. Insolvenzen, Schließungen sowie Maßnahmen zu ihrer Vermeidung sind hier weitere Beispiele der KMU-Unternehmenskultur wie die Geschäftsausweitung (einschließend einer Internationalisierung, wofür KMU im Allgemeinen

ein niedrigeres Engagement zeigen als größere Firmen). Outsourcing ist, wenn auch auf eher niedrigem Niveau, von wachsender Bedeutung. Dies gilt besonders in den neuen Mitgliedstaaten, in denen KMU traditionell Empfänger von ausgelagerten Dienstleistungen sind, anstatt selber auszulagern. Hinsichtlich Fusionen/Übernahmen, Verlegungen, Offshoring sind kaum Informationen, die sich auf KMU beziehen, in Europa erhältlich.

Darüber werden KMU durch Restrukturierungen von großen Firmen in der Region oder in der Wertschöpfungskette beeinflusst, wenn dort ein Großunternehmen der dominierende Akteur ist. Kleine und mittlere Unternehmen übernehmen teilweise Aufgaben und Aktivitäten, die gewöhnlicher Weise zum Kerngeschäft von großen Unternehmen gehören: ausgelagerte Dienstleistungen wie z.B. Catering, Transport, Sicherheit oder Kundenbetreuung. Ferner können sie Teil einer Flexibilitätsstrategie von Großunternehmen sein, indem sie Beschäftigungsverhältnisse innerhalb dieser Firma schützen. Oft ist es nicht einfach, über die Effekte der Restrukturierung im Kernunternehmen zu entscheiden, wenn KMU dabei sind oder als Lieferant oder Dienstleister dienen.

“Stille Restrukturierung“ und spezifische Konsequenzen

Ein weiterer, bemerkenswerter Punkt wird von vielen Beobachtern “stille Restrukturierung“ genannt. Auch wenn immer mehr KMU in Konkurs gehen – und deswegen in vielen Fällen alle ihre Beschäftigten entlassen – auch



wenn Kündigungen, die auf Restrukturierungen zurückzuführen sind, in der Gesamtbetrachtung eher von KMU ausgehen als von großen Unternehmen, stehen die betroffenen Firmen und Menschen in Hinblick auf Berichterstattung in den Medien, in Hinblick auf öffentliche Politik oder öffentlicher finanzierbarer Fonds, in auf Hinblick die Tagesplanung von Sozialpartnern nicht im Fokus unserer Gesellschaft. Diese Besonderheiten von KMU haben verschiedene Konsequenzen, wenn Restrukturierungen durchgeführt werden:

- In KMU werden Restrukturierungen, anders als in großen Firmen, auf eine sehr reaktive Art und Weise durchgeführt. Es fehlt dabei an einer mittel oder langfristigen Strategie. Und wenn KMU hochgradig abhängig von Unternehmen sind, die selbst Restrukturierungsmaßnahmen durchlaufen, werden KMU mit der Bewältigung der ökonomischen und sozialen Konsequenzen alleine gelassen.
- In den meisten Fällen zögern KMU-Arbeitgeber, bevor sie Restrukturierungsmaßnahmen initiieren. Ein zu langes Verharren in alten Handlungsmustern kann zu langfristigen Verlusten und Konkursrisiko führen. Das Initiieren eines Restrukturierungsprozesses könnte die Wirtschaftlichkeit der Firma erhöhen.
- Aus den gleichen Gründen versucht man, besonders im verarbeitenden Gewerbe, Beschäftigte so lange wie möglich in der Firma zu halten und sehr schmerzhaft Entscheidungen in Bezug auf Kündigungen aufzuschieben.
- Kündigungen als ultima ratio sind in KMU

wahrscheinlich wirksamer als in großen Unternehmen, aber es ist mit unterschiedlichen Folgen in Bezug auf die Nachhaltigkeit zu rechnen. Wenn einmal Entscheidungen getroffen worden sind, ist wenig oder kein Raum für interne Diskussionen oder Beratungen. Die meisten KMU haben begrenzte Möglichkeiten, Mitarbeiter in anderen Unternehmensbereichen weiter zu beschäftigen, wenn Arbeitsplätze wegfallen.

- All das kann beeinträchtigende Auswirkungen auf die Beschäftigung haben, aber auch auf die Gesundheit der einzelnen Personen und die Fähigkeiten, damit sowie mit den Problemen, einen neuen Job zu finden, umzugehen.

3. Sozialer Dialog und öffentliche Unterstützung

Absicherung und formale/informale Dialog

In Hinblick auf den sozialen Dialog sind die Beziehungen zwischen dem Management, der Personalvertretung und der Belegschaft in KMU insgesamt wenig formal, sie basieren auf zwischenmenschlichen Kontakten. Diese spezielle Beziehung zwischen Inhaber und Beschäftigten kann dann als Stärke bezeichnet werden, wenn die Dinge gut laufen (inspirierende Atmosphäre, gute persönliche Kontakte, die KMU als Familie). Sie kann aber auch eine Schwäche sein, wenn das Überleben des Unternehmens auf dem Spiel steht. In diesem Punkt zeigen die Fallstudien, dass viele KMU nicht in der Lage sind, den sozialen Dialog in einer produktiven und innovativen Art und Weise zu nutzen. Im Jahr 2009 hatten bestenfalls 20%



der KMU einen Betriebsrat oder eine formale Mitarbeitervertretung. Den gewählten Vertretern fehlt es an Training und sie sind oft nicht in der Lage ihre Rolle als "Frühwarnsystem", was wirtschaftliche Angelegenheiten oder Arbeitsbedingungen angeht, zu erfüllen. Die gewerkschaftliche Interessenvertretung ist typischer Weise gering und schlecht organisiert. In verschiedenen Ländern jedoch werden KMU häufig in sektoralen oder territorialen Kollektivvereinbarungen einbezogen, aber jene sind nicht speziell auf die Mitarbeiter von KMU zugeschnitten, manchmal sind sie wenig vorteilhaft. Deswegen hat der soziale Dialog innerhalb und um KMU herum keine wirkliche Ähnlichkeit mit dem, was in größeren Organisationen beobachtet werden kann.

Sozialer Dialog in Zeiten der Restrukturierung

Wie Eurofond bemerkt, "ist es nicht selten, dass die Rechtsprechung oder Verträge zwischen sozialen Partnern Restrukturierungen in kleineren Firmen nicht abdecken, da die Anzahl der Beschäftigten, die pro Firma involviert sind, zu klein ist, um Verpflichtungen und Traditionen für einen sozialen Dialog zu schaffen, der sich an Restrukturierungen orientiert. Diese besondere Situation in KMU erschwert eine Beteiligung und Mitbestimmung von an Restrukturierungsprozessen. Aus diesem Grund sind Sozialpläne in KMU selten, sie sind hauptsächlich ein Thema für den sozialen Dialog in Großunternehmen, die Restrukturierungen durchführen. Die besondere Situation der Arbeitsbeziehungen erschweren es ihnen, innovative Maßnahmen für Restrukturierungen durch einen sozialen Dialog zu entwickeln. Fälle, in denen

Gewerkschaften mit Streik drohen, um die Jobs ihrer Mitglieder zu schützen, anstatt das Überleben der Unternehmen in den Fokus zu nehmen, zeigen, warum und wie Geschäftsführer damit zögern, Informationen mit Arbeitnehmervertretern zu teilen. Die kann entweder aus Gründen ihrer Autorität geschehen oder einfach deswegen, weil sie einen sozialen Dialog als fremdes Eindringen in ihren Verantwortungsbereich betrachten. Dies führt dazu, dass ein konstruktiver und vertrauensvoller Dialog zwischen Sozialpartnern schwierig anzustoßen und aufrechtzuerhalten ist.

Da viele KMU am Arbeitsplatz keine örtliche Gewerkschaft haben, sind es oft Gewerkschaftsvertreter der Branche oder der Region, die das Wissen und die Erfahrung darüber haben, wie man die zur Verfügung stehenden Maßnahmen nutzt. Deswegen kommen Vorschläge darüber, wie man mit Entlassungen umgeht oder Alternativen findet, um diese zu vermeiden, oft von diesen Vertretern. Auf der anderen Seite werden Arbeitgeber oft durch die Informationen, die von den lokalen Gewerkschaftsvertretern bereitgestellt werden, eingeschränkt und sind sich den Alternativen zu Kündigungen und der ihnen zur Verfügung stehenden gesetzlichen Möglichkeiten nicht immer bewusst. Dennoch zeigt der Vergleich von unterschiedlichen nationalen Erfahrungen, dass der soziale Dialog trotz der genannten Schwierigkeiten zur Entwicklung von Restrukturierungsmaßnahmen nicht nur in Krisenzeiten, sondern auch längerfristig beitragen kann.



Unterstützung für KMU bei Restrukturierungen

Die Unterstützung der Beschäftigten und Angebote berufliche Übergangslösungen beziehen sich oft auf Großunternehmen, jedoch nicht im gleichen Ausmaß auf kleine und mittelständische Unternehmen. Für diese strukturelle Ausgrenzung von KMU gibt es unterschiedliche Gründe:

- **Rechtliche Einschränkungen bei Massenentlassungen.** In vielen Mitgliedstaaten gelten die Regelungen für Massenentlassungen nur für Firmen mit einer größeren Belegschaft, deswegen sind die Mitarbeiter von kleinen und Kleinstfirmen einer höheren Arbeitsplatzunsicherheit und Drohung von Arbeitsplatzverlust ausgesetzt – ohne rechtlichen und praktischen Schutz. Darüber hinaus gibt es keine Anreize für Unternehmer, Maßnahmen wie Übergangsregelungen oder andere Formen der Unterstützung für die von Arbeitsplatzverlust betroffenen Beschäftigten in ihren Sozialplänen einzurichten, wenn sie Massenentlassungen durchführen.

- **Eingeschränkte Ressourcen.** Größere Firmen haben Ressourcen zur Verfügung, um den Betroffenen Übergangsunterstützungen anzubieten, wenn die wirtschaftlichen Bedingungen schwierig sind. Für KMU ist es schwierig, solche Ressourcen zu mobilisieren: sie sind nicht geplant und verursachen deswegen ein fortdauerndes Problem bei der Zeitplanung von Restrukturierungsmaßnahmen. In vielen Fällen gibt es eine Tendenz unter Geschäftsführern von KMU, Restrukturierungsmaßnahmen aufzuschieben, anstatt die Restrukturierung zu einem frühen

Stadium zu initiieren, wenn noch hinreichend Ressourcen vorhanden sind. Dazu kommt, dass Großunternehmen, die Restrukturierungen und Personalabbau vornehmen, in ihren Sozialplänen keine Maßnahmen für ihre KMU-Subunternehmen vorsehen.

- **Öffentlicher Druck:** Größere Unternehmen, die Massenentlassungen vornehmen, werden häufig dazu gedrängt, den betroffenen Beschäftigten Maßnahmen als Kompensation der Probleme auf dem lokalen Arbeitsmarkt zur Verfügung zu stellen. Kleinere Unternehmen sind einem derartigen öffentlichen Druck nicht ausgesetzt und ergreifen aufgrund dessen keine bestimmten Maßnahmen, um ihre entlassenen Beschäftigten freiwillig zu unterstützen.

- **Das Fehlen von Transparenz und Information über das zur Verfügung stehende Instrumentarium.** Da KMU nicht täglich Restrukturierungen betreiben, haben sie oft nicht die Erfahrung und das Wissen über vorhandene Maßnahmen, um Restrukturierungen durchzuführen. Häufig ist es für KMU schwieriger als für größere Firmen, ein hohes Maß an Verwaltungsaufwand zu bewältigen. Eine Unterstützung, die auf einem System des Wettbewerbs basiert, kann für KMU, welche günstige Ergebnisse nur in einem kleineren Rahmen oder über einen längeren Zeitraum realisieren können, nachteilig sein.

- **Kriterien:** Für KMU kann es schwierig sein, die Kriterien für Unterstützungsmaßnahmen zu erfüllen. Da Leistungen und Maßnahmen, die in Unterstützungsprogrammen enthalten sind, im Allgemeinen nicht für Arbeiter mit alternativen Beschäftigungsverhältnissen



(befristete Arbeitsverträge und Teilzeitangestellte) zur Verfügung gestellt werden, haben viele Beschäftigte in KMU keinen Anspruch auf Leistungen, auch wenn ihre Arbeitgeber ein entsprechendes Abkommen unterzeichnet haben. Folglich wird der am meisten bedrohte Teil der Beschäftigten – trotz hoher Beschäftigtenzahlen im Segment der KMU – durch den genannten Unterstützungsprogramme nicht abgesichert.

Insgesamt wächst in Europa das Bewusstsein über die Bedürfnisse von KMU. Es wurde über Regelungen für Kleinunternehmen abgestimmt, und diese wurden verstärkt. Aus einer unternehmensexternen Sicht sind die Verfügbarkeit von passender Unterstützung, Zugang zu Finanzen (das schließt ein unterstützendes Verhalten der Banken ein), der Grad des Verwaltungsaufwandes, die Beziehungen zu Geschäftspartnern sowie die gesamte Geschäftsumgebung entscheidende Faktoren für Restrukturierungen in KMU. Aber wie dem auch sei, die Unterstützung individueller berufliche Übergänge bleiben de facto, trotz interessanter Entwicklungen in einigen Ländern, schwierig.

4. Innovationen

Obwohl KMU stark von der Krise in Hinblick auf Firmensterben, Stellen- und Beschäftigungsabbau beeinträchtigt worden sind, kommen auch innovative und weniger schmerzhaft Lösungen zustande. Unser Projekt hat unterschiedliche Arten von Verbesserungen herausgefiltert, welche in zwei Kategorien eingeteilt werden können.

Management, strategische Denkweise und Bündnisse

Zur Vermeidung von Arbeitsplatzverlust und zur Begrenzung von einschneidenden Veränderungen ist es nötig, diese Themen früh genug in Angriff zu nehmen. Restrukturierungen – besonders solche, die mit der Krise in Zusammenhang stehen – haben eine aufdeckende oder Katalysatorfunktion oder agieren als einflussnehmender Faktor und drängen Firmen dazu, von einer reaktiveren Position zu einer eher proaktiven und vorausschauenden zu wechseln. Dies ist, um ein Beispiel zu nennen, durch den von der französischen ARACT eingesetzten Beratungsdienst in der Region Nord-Pas geschehen: Firmen, die von diesem Werkzeug profitieren, müssen immer noch genug finanzielle Ressourcen und Handlungsspielraum zur Verfügung haben; ihre erste Herausforderung liegt in der Möglichkeit, dass alle Interessengruppen zusammenarbeiten, um neue Entwicklungspläne für die Firmen vorzulegen. Die zweite Herausforderung ist es, eine neue Organisationsstruktur zu bilden, die bereits bestehende Fähigkeiten innerhalb der Firma effektiv nutzt oder neue Arbeitsweisen entwickelt. Häufige, wesentliche Bestandteile des Aufbauprojektes waren die Differenzierung durch das Kürzen von Fristen, Qualitätsverbesserung, Innovation, Komplexität und Optimierung.

Einen ähnlichen Ansatz hat der Geschäftsführer des holländischen Malerbetriebs Olijslager gewählt. Als dieser wichtige Änderungen schon vor der Krise voraussah, entschloss er sich, mit der Vergangenheit zu brechen. Er gab die Verantwortung, zu Verbesserungen beizutragen, an die Beschäftigten weiter. Möglichkeiten für Veränderungen, die mit der Belegschaft entwickelt wurden, wurden



sofort in die Tat umgesetzt. In seinen eigenen Worten: "Um Viertel nach fünf nahmen wir chinesisches Essen mit, schnappten uns den Flipchart und arbeiteten Verbesserungsvorschläge aus. Dies half uns auf Augenhöhe unterhalb des Direktors Vertrauen aufzubauen. Die mittlere Führungsebene wurde mehr einbezogen. Ich schätzte deren Beitrag und war wirklich interessiert. Ich habe der Belegschaft eine Menge an Information gegeben. Unsere Projekte wurden immer von zwei oder drei Personen durchgeführt. Die Anzahl der Beschwerden nahm ab und die Investitionsrentabilität nahm unglaublich zu."

Olijslager hatte einen Betriebsrat, und der Geschäftsführer war zufrieden mit dessen Rolle im Veränderungsprozess: "Als Ergebnis haben sie Fragen, die in der Verantwortung des direkten Vorgesetzten standen, zurück geschickt. Sie haben die Transparenz der Antworten kontrolliert". Gewerkschaften waren jedoch am Veränderungsprozess nicht aktiv beteiligt. Der Geschäftsführer hat deren Abwesenheit nicht bereut: "Es ist ein großer Vorteil, da dies ein eingeschränktes Denken von der Firma fernhielt."

Innovationen entstehen nicht nur in einem einzelnen Unternehmen, sondern auch zwischen ihnen, wie etwa bei Mécaloire in Frankreich. Mécaloire, welches im Jahr 2010 als Unternehmensbündnis gegründet wurde, um gegen den seit Jahrzehnten konstanten Rückgang in der Metallindustrie zu bestehen, umfasste zu Beginn 30 Firmen und umschließt nun 150 KMU, die insgesamt bei einer jeweiligen Firmengröße zwischen 10 und 15 Beschäftigten 3.500 Menschen beschäftigen. Die Gruppe befasst sich mit den relativen Schwierigkeiten seiner Mitglieder, Zugang

zu Binnen- und Exportmärkten zu erhalten und reduziert den entsprechenden Verwaltungsaufwand. Da die Vergabe von Unteraufträgen in der Metallindustrie zunimmt, ist dies ein Weg, um das schlechte Verhalten oder zu niedrige Tarife von Hauptauftragnehmern zu vermeiden. Finanziert durch öffentliche Zuschüsse, ermöglicht es Mécaloire seinen Mitgliedern, gemeinsame Projekte aufzubauen und den Einfluss der Krise auf den Umsatz, die geschäftliche Entwicklung und weitere geschäftliche Aspekte zu reduzieren. Die Gruppe führte neben den genannten Innovationen für ihre Mitglieder Folgendes ein: Arbeitsgruppen und Gemeinschaften, die sich um Prozesse, Produkte oder integrierte Lösungen und den Empfang von Käufern oder Anbietern von großen Unternehmen und KMU kümmerten. Ferner wurde im Jahr 2011 eine Vereinbarung mit den zuständigen Behörden unterschrieben, die 20 Firmen umfasste und sich auf ein vorausschauendes Management von Jobs und Fähigkeiten bezog. Sie zielte darauf ab, jene Jobs, Fähigkeiten und das Know-How besonders in den Bereichen, in denen sich eine Mangelsituation bemerkbar macht, zu erfassen, weiterhin Beschäftigung und Weiterbildungsbedarf zu planen und das Personalmanagement insbesondere in sehr kleinen Firmen zu verbessern. Es ermöglicht, dass mehrere KMU gemeinsame Verträge unterschreiben sowie gegenseitige Hilfe im Fall von Fachkräftemangel, Vereinbarungen über den gemeinsamen Einsatz von Mitarbeitern und verbesserte HR-Praktiken.



Dialog und unternehmerische soziale Fürsorge

Ein sehr interessanter Aspekt des italienischen Falles von Teuco bestand darin, Aspekte der Sicherheit zusammen mit dem Überleben der Firma und der Erhaltung von Arbeitsplätzen durch eine "organisative Sicherheitsstrategie" zu behandeln. Die Sozialpartner kamen darin überein, dass sie einem Strukturwandel gegenüberstanden. Sie wollten das Wissen und die Fähigkeiten der Menschen erhalten und entwickeln und die Krise durch Bildungsmaßnahmen für einen hohen Prozentsatz der Belegschaft – seien sie von Kündigung betroffen oder nicht – bewältigen. Den Richtlinien von HIREs und PSYRES über Fairness und soziale Unterstützung folgend, wurden alle Kommunikationsmanager, die mittlere Führungsebene, sowohl die "Victims" (die, die entlassen wurden) als auch "Survivors" (die, die in der Firma blieben) an spezifischen Aktionen und Workshops beteiligt. Beschäftigte aus unterschiedlichen Abteilungen, beiderlei Geschlechts und unterschiedlichen Alters waren am Training über Veränderungsmanagement, Teamwork, Kreativität und Selbstverpflichtung beteiligt. Dies machte es der gesamten aktiven Belegschaft möglich, hochwertige, international anerkannte Zertifizierungen zu erwerben, was sowohl den Internationalisierungsprozess als auch die interne oder externe Jobvermittlung erleichterte. Der soziale Dialog könnte auf Sektor- und regionaler Ebene eine innovative Rolle bei der Unterstützung von KMU und ihren Beschäftigten in der Krise sein. Das ist in Schweden der Fall, wo Arbeitsplatz-Sicherungs-Stiftungen, eingerichtet von den Sozialpartnern, seit Jahren Beschäftigten und Managern aller Firmen – egal wie groß –

schnelle und effektive Unterstützung anbieten. Aus KMU oder kleinen Arbeitsstätte entlassene Mitarbeiter machen in den Arbeitsplatz-Sicherungs-Stiftungen den Löwenanteil der Teilnehmer aus (80% derer, die von der Übergangsunterstützung durch die "Jobsicherheitsberatung" für Beschäftigte profitieren, waren vorher in KMU angestellt). Die Stiftungen sind nach unterschiedlichen Branchen und Berufsfeldern organisiert, in denen Tarifverhandlungen durchgeführt werden, in diesem Fall getrennt für Arbeiter bzw. Angestellte. Das schwedische System bietet den KMU nicht nur Leistungen an, es fungiert auch als Versicherungspolice, bei der alle Arbeitgeber, kleine und große Firmen, die Risiken teilen. Nicht zuletzt leistet die schwedische Kompetenz Firmen und Beschäftigten eine permanente und stabile Hilfe: Sie ist nicht an den Einzelfall gebunden und funktioniert auch in allgemein schwierigen Zeiten.

Im Gegensatz dazu waren die Fälle der italienischen ELBA und der holländischen ACO mehr mit der Krise verknüpft und spezifischer in Hinblick auf Sektor- oder territoriale Absicherung und spezifischer auf KMU konzentriert. Die Relevanz der ELBA (Ente Bilaterale Lombardo dell'Artigianato) Erfahrung im Handlungssektor in der Lombardei ist hauptsächlich auf soziale Partner zurückzuführen, die den zweiseitigen Körper von einem "nützlichen Werkzeug" zu einem "zentralen Werkzeug" bewegen wollten, um sowohl die Wettbewerbsfähigkeit als auch den sozialen Zusammenhalt seit den Verhandlungen von 2010 zu fördern. Durch die Ausweitung der Kurzarbeiterreglung für kleine und Kleinstunternehmen wurden für Firmen effiziente Anreize geschaffen, an vorherigen Vereinbarungen und Leistungen teilzunehmen. Auf der anderen



Seite entsprechen erhöhte Beiträge sowohl besser den Bedürfnissen von Arbeitern und Angestellten, wenn sie einer Krise gegenüberstehen, als auch den Bedürfnissen der Wohlfahrt, wohingegen die aktuelle Kofinanzierung, erforderlich gemacht durch das neue "Stoßdämpfersystem", welches 2012 durch die Arbeitsmarktreform eingeführt und seit 2013 graduell implementiert wurde, immer noch eine unangemessene Finanzierung seitens der Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufweist.

In den Niederlanden bauten Sozialpartner in der Baubranche die ACO (Anti Cyclish Opleiden) auf, welche Ausbildung im Sektor für alle dort ansässigen Firmen (hauptsächlich KMU) durch Fonds erleichterte. Konzipiert als ein anti-zyklisches Werkzeug, das während Kurzarbeit und geringer Auslastung benutzt werden sollte, ermöglicht es in vielen Firmen Aus- und Weiterbildung sowie die Aktualisierung der Fähigkeiten auf den neusten Stand. Die von der Krise betroffene Belegschaft konnte Fachkenntnisse vertiefen oder neu erwerben. Viele KMU nahmen am Angebot teil. Mehr als die Hälfte dieser Beschäftigten, darunter viele ältere Mitarbeiter, wählte Module für ein anerkanntes Diplom. Doch die auf zwei Jahre angelegte Maßnahme ist geendet, bevor die wirtschaftliche Erholung eingesetzt hat, deswegen wurden nicht alle beteiligten Firmen gerettet. Ein Teil der fortgebildeten Beschäftigten ist demzufolge arbeitslos geworden.

5. Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Vorschläge

Lernen von KMU-Restrukturierungen

Restrukturierungen gelten als stetiger und kontinuierlicher Prozess. Trotzdem scheint das Lernen aus den Restrukturierungserfahrungen in KMU kaum organisiert zu sein, trotz der Tatsache, dass sie einen großen Anteil der Restrukturierungen insgesamt durchführen. Aus diesem Grund ist die Beobachtung des Restrukturierungsprozesses und seinen Wirkungen notwendig, um Voraussetzungen für einen Lernprozess unter den beteiligten Akteure zu schaffen, und zwar in einer Art und Weise, dass Erfahrung und eine gemeinsame Diagnose zu einem positiven Kreisprozess, einem "Circulus virtuosus" des Antizipierens von Veränderungen und nachhaltigen sozioökonomischen Entwicklungsstrategien beitragen kann. Deswegen schlagen wir vor:

- ein spezifisches Aus- und Weiterbildungskonzept für KMU-Manager (die oft allein gelassen werden), Arbeitnehmervertreter und Beschäftigte zu entwickeln, ohne dabei aber die Strategien für größere Unternehmen zu kopieren
- systematische Beobachtung von Restrukturierungsprozessen in der EU voranzubringen und Rahmenbedingungen, die eine Unterstützung von KMU in den Zeiten von Restrukturierungen ermöglichen (für sozialen Dialog, Beschäftigung, Regelungen für den Arbeitsplatzwechsel etc.) zu entwickeln.



Diversität und Abhängigkeit in der Förderung von KMU berücksichtigen

Der allgemeine Diskurs über KMU zieht sich durch ganz Europa, in den meisten Ländern wurden spezielle Maßnahmen getroffen und ausgebaut, die darauf zielen, KMU und ihre Entwicklung zu fördern. Unsere Arbeit zeigt jedoch, dass Denken im kleinen Maßstab nicht ausreicht! KMU bilden eine diversifizierte Welt; ihre Größe – mit großen Unterschieden zwischen Kleinst- und mittelgroßen Unternehmen – ist nur ein Faktor neben anderen. Macht es in dieser facettenreichen Realität Sinn, KMU, abgesehen von Verwaltungszwecken, als Gesamtbündel zu betrachten?

Darüber hinaus wird eine Tatsache oft geleugnet, und zwar die Abhängigkeitsvariable, welche die Abhängigkeit von Konzernen oder der gegenseitigen Abhängigkeit von KMU abbildet. Öffentliche, aber auch private oder Firmenmaßnahmen müssen die Diversität, Komplexität und gegenseitige Abhängigkeit besonders bei Restrukturierungsmaßnahmen berücksichtigen: eine ex-ante -Einschätzung über Restrukturierungen entlang der Wertschöpfungskette, gegenseitige Unterstützung sowohl im Fall von Entlassungen als auch bei Einstellung und Ausbildung. Der Austausch von Informationen und Innovationen muss stark gefördert werden, um unsere gegenwärtigen und zukünftigen Geschäftsfelder wirtschaftlich, verantwortungsbewusst aber auch sozial nachhaltig und attraktiv zu machen.

Unterstützung von Bündnissen und einer strategischen Denkweise

Da KMU von "stillen Restrukturierungen" betroffen sind, sind sie in Krisenzeiten und Zeiten der Restrukturierung eher reaktiv als aktiv. Auch das Fehlen von proaktiven und vorausschauenden Strategien kann sowohl für Firmen als auch für Mitarbeiter sehr schmerzhaft sein. KMU sind nicht nur dazu aufgefordert, mit der Krise umzugehen, sondern auch ihre Modelle zu entwickeln und zu überdenken.

Deswegen:

- muss eine strategische Denkweise, die nicht nur Inhaber und Geschäftsführer umfasst, sondern auch Mitarbeiter und interne Fähigkeiten, welche oft vernachlässigt werden, sehr viel mehr durch öffentliche Regelungen und Arbeitgeberverbände auf nationaler und regionaler Ebene unterstützt und entwickelt werden.
- könnte die Rolle einer dritten Partei (Berater, Vermittler, etc.), sofern nicht durch Mitbewerber oder Hauptauftraggeber beeinflusst, genauso wichtig sein wie die von "peer to peer frameworks". Ein einfacherer Zugang wäre begrüßenswert. Deshalb sollten Bündnisse von KMU (durch Gruppen, Klubs etc.), die sich trotz der Hindernisse aufgrund der traditionell individualistischen Unternehmenskultur als erfolgreich erwiesen haben, mehr gefördert und unterstützt werden – insbesondere in Zeiten der Globalisierung und länderübergreifender Mobilität.



Abschaffung von Ausnahmeregelungen und Entwicklung von spezifischen Rahmenbedingungen bei Arbeitsplatzwechsel

In Krisenzeiten geht ein Großteil der Arbeitsplatzverluste von KMU aus. Doch es gibt immer noch viel zu viele KMU, die von Leistungen des Beschäftigtertransfers ausgeschlossen sind. Viele von den Übergangsregelungen wurden für Großunternehmen konzipiert und aufgebaut und sind – da zu schwerfällig und nicht schnell genug – nicht auf KMU anwendbar. Darüber hinaus wurden KMU in der EU, besonders bei der Beschäftigung und im sozialen Bereich, von vielen Regelungen ausgeschlossen. Diese Art zu denken ist weit verbreitet und bezieht sich den hohen Verwaltungsaufwand. Doch inwieweit wirken sich die rechtlichen Ausnahmen tatsächlich positiv auf KMU aus? Wenn zum Beispiel der soziale Dialog in einer kleinen Firma durch den Mangel an Regelungen eingeschränkt wird, ist dies in Zeiten der Restrukturierung negativ. Wenn KMU-Mitarbeitern kein unterstützender Beschäftigtertransfer gewährt wird, fehlt es an Chancengleichheit.

Diese Probleme können und sollten überwunden werden. Unterschiedliche interessante Erfahrungen zeigen, dass das durchaus möglich ist. Wenn derartige Ausnahmen eliminiert würden, können KMU gestärkt werden, zumal, wenn weitere KMU-spezifische Maßnahmen vorgesehen werden. Ein zukünftiger Anreiz besteht darin, innovativer und besser ausgestattet zu sein, um sich dem gesteigerten Wettbewerb zu stellen. In dieser Hinsicht:

- sollte die Richtlinie für Massenentlassungen überarbeitet werden, um sie sowohl in Bezug auf Größe von Unternehmen auszuweiten als auch in Bezug auf verschiedenen Formen von Arbeitsverträgen (unbefristet, befristet, Zeitvertrag);

- ferner sollte die Bedeutung von Übergängen am Arbeitsmarkt sehr weit gefasst werden: wenn Beschäftigung auch eine wichtige Angelegenheit ist, ist diese nicht die Einzige; das Wohlergehen der Organisation ist in diesem Zusammenhang sowohl für KMU als auch für Mitarbeiter ein nützliches Konzept;

- die Absicherung beruflicher Übergänge sollte vor finanziellen Kompensationen den Vorrang haben. Die Rechtsprechung, der soziale Dialog und die KMU-Praktiken müssen dieses Problem angehen, um nachhaltig bei der Investition in Humankapital zu sein. Eine verbleibende finanzielle Kompensationen durch sollte neu organisiert werden durch:

- ein nachhaltigeres System der finanziellen Unterstützung, das nicht ausschließlich Krisenbezogen ist;

- durch die Förderung von freiwilligen oder tariflichen Systemen der Ver- und Absicherung.

Verbesserung von Dialog und Partnerschaften in Zeiten der Restrukturierung.

Trotz der Tatsache, dass die Sozialpartner, sofern vorhanden, bewiesen haben, dass sie eine erfolgreiche Rolle spielen können, ist ein strukturierter sozialer Dialog in der KMU-Kultur



nicht der stärkste Punkt. Dafür gibt es gute und schlechte Gründe. Aber wie dem auch sei, der Dialog besteht, aber eher informell. Das Entwickeln und Strukturieren eines sozialen Dialogs in KMU erfordert eine Berücksichtigung ihrer Unternehmenskultur, ihrer Stärken und Schwächen, ihre interpersonellen und ihre flexiblen Charaktere. In vielen Fällen kann dies nicht aus den Regelungen und Traditionen von größeren Firmen abgeleitet werden, sondern erfordert Vertrauen und einen Geist weit außerhalb von begrenztem Denken, eingebettet in die Diversität der KMU-Kulturen und -Möglichkeiten. Gewerkschaften können eine positive Rolle spielen, wenn sie es akzeptieren mit "KMU-Karten zu spielen", indem sie Fachwissen bereitstellen und Erfahrungen teilen. Aus diesem Grund ist die Art und Weise, KMU-Beteiligte zu vertreten, notwendigerweise innovativ. Das Schaffen von Innovationen auf diesem Gebiet könnte auf zwei Arten, intern und extern, entwickelt werden:

- Innerhalb von Firmen, indem man die interne Kommunikation und besonders den zeitnahen Austausch von Informationen verbessert. Eine faire Kommunikation, Vorgehensweise und Gleichbehandlung sollten sowohl für die gesichert werden, die in der Restrukturierung das Unternehmen verlassen als auch für die, die bleiben.

- Außerhalb von Firmen, durch Entwicklung eines stabilen regionalen und branchenspezifischen Rahmens (die vielversprechendste Entwicklung, sofern er speziell für diese Firmen konzipiert wird) für regelmäßige Dialoge zwischen KMU-Managern und KMU-Beschäftigten und anderen Interessenten. Wie wäre es mit einer Verpflichtung,

regionale Partner im Voraus über die anstehenden Restrukturierungen zu informieren? Wie wäre es mit einem regionalen oder branchenspezifischen Rahmen, der eine kollektive Finanzierung für soziale Pläne oder Arbeitsplatzwechsel bereithält?

Vorschläge für weitere Aktivitäten und Recherche

Das IRENE-Grundsatzpapier deckt nicht alle Angelegenheiten ab, die sich auf KMU, Restrukturierung und den sozialen Dialog beziehen. Erforderlich ist eine tiefere Analyse und ein Informationsaustausch, besonders hinsichtlich von Innovationen. Daher schlagen wir Aktivitäten auf nationaler und EU-Ebene Aktivitäten zu folgenden Themen vor:

- Wertschöpfungsketten und Abhängigkeit von KMU gegenüber Großunternehmen, die gerade Restrukturierungen durchführen, sowie Wege, um die negative Einflüsse auf KMU abzubauen;
- neue Beziehungen in der Zusammenarbeit und gemeinsam geteilte, positive Erfahrungen im Personalmanagement;
- Innovationen auf lokaler und Branchenebene zum Beschäftigentransfer und sozialen Dialog;
- Veränderungen im Verhältnis zum Management, zur Arbeit und Beschäftigung seitens der jungen Generation und die Möglichkeiten für KMU.



Literaturverzeichnis

Bergström, O., Broughton, A. & Triomphe, C.E., EU Synthesis Report, 27 National Seminars, Anticipating and Managing Restructuring, European Commission, Brussels, 2010.

Eurostat, Enterprises by size class -overview of SMEs in the EU, Statistics in focus, 2008.

IRENE network, European Principles for action, Preparing and managing restructuring for a sustainable future, 2011.

IRENE network, Restructuring in Europe: our shared diagnosis, Response to the EU Green Paper "Restructuring and Structural Adjustment in the Context of the Economic Crisis", 2012.

IRENE network, SMEs, restructuring, social dialogue, crisis and innovations, Renewals project, 2013.

Kwiatkiewicz A., Flexible workers, modern work organisation or buffer arrangements ? Paper prepared for International Conference, Sofia, 2012.

Kieselbach T., Triomphe C.E., Armgarth E., Bagnara S., Elo A-L., Thomson G. and the European Expert Group, Health in Restructuring (HIRES) : recommendations, national responses and policy issues in the EU, Hampp, 2010.

Mandl I., Restructuring in SMEs in Europe, Eurofound, 2013.

Pahkin K., Mattila-Holappa P., Nielsen K., Wiezer N., Widerszal-Bazyl M., De Jong T., Mockalfo Z., Steps towards sound change - Initiatives for ensuring employee well-being during restructuring, PSYRES consortium, 2011.

Piore M., Sabel C., The second industrial divide. Basic books, New York, 1984.

Voss, E (dir.), European Social Dialogue, Achievements and challenges ahead, Results of the stock-taking survey amongst national social partners in the EU Member States and candidate countries, ETUC/ CES/ CEEP/ Business Europe/ UEAPME, Integrated programme for the social dialogue, Final synthesis Report, March 2011.