

Umstrukturierungsforum
"Anpassung der KMU an den Wandel"
26. – 27. November 2007

GRUNDLAGENDOKUMENT

Struktureller Wandel, betriebliche
Umstrukturierung und Antizipation
in kleinen und mittleren Unternehmen
in Europa

Herausgegeben und verfasst von Eckhard Voss

Nationale Untersuchungen und Interviewberichte:

Jean Pierre Yonnet, Nicolas Farvaque (Frankreich), Béla Benyo (Ungarn),
Anneliese Britz (Rumänien), Karolina Stegemann, Anna Kwiatkiewicz (Polen),
Silvia Cavicchi (Italien) Isabel Álvarez Sánchez (Spanien)

Hamburg/Brüssel, November 2007

INHALT

Einleitung	3	
1	KMU in Europa heute	5
1.1	Rolle und Stellung von KMU in der europäischen Wirtschaft	5
1.2	Nationale Unterschiede im KMU-Sektor	8
2	Beschäftigungsentwicklung, Strukturwandel und Dynamik von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa	9
2.1	KMU und Muster von Beschäftigungsentwicklung und Strukturwandel in Europa	9
2.2	Trends der Beschäftigungsentwicklung nach Industriesektoren und Unternehmensgrößen in zehn europäischen Ländern 1998 - 2004	9
2.3	Wandel in der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der KMU	15
3	Umstrukturierung in kleinen und mittleren Unternehmen	16
3.1	Einleitung	16
3.2	"Geräuschlose Restrukturierung"	18
3.3	Was macht den Unterschied? - Umstrukturierungsmuster in KMU	19
3.4	Triebkräfte des Strukturwandels in KMU	26
4	Bewältigung von Umstrukturierung: Rahmenbedingungen, Akteure und bewährte Praktiken	33
4.1	Antizipation und Beobachtung des Wandels im KMU-Sektor	33
4.2	Unterstützung von KMU bei der Vorbereitung auf den Wandel und auf die Bewältigung von Umstrukturierungsprozessen	34
4.3	Verbesserung des Know-hows: Fortbildung und Kompetenzentwicklung in KMU	36
4.4	Bewältigung der Probleme infolge des demographischen Wandels	37
4.5	Initiativen von großen Firmen zur Unterstützung von KMU	38
4.6	Die Rolle von öffentlichen Behörden, Berufsverbänden und Sozialpartnern	39
5	Vorläufige Ergebnisse	42
	Statistischer Anhang	48

EINLEITUNG

Es vergeht kein Tag, ohne dass der Wirtschaftsteil der Tagespresse wieder Fälle von betrieblichen Umstrukturierungen wie etwa Firmenschließungen, Verlagerungen, Privatisierungsprojekten, Firmenfusionen und -übernahmen meldet, die nicht selten zu Personalkürzungen führen. Die mit der Umstrukturierung verknüpften negativen Konnotationen in der öffentlichen Debatte sind durchaus nachvollziehbar, zumal wir ja alle wissen, dass "schlechte Nachrichten gute Nachrichten sind". Allerdings verklärt dies den Blick auf die Tatsache, dass Umstrukturierung und Strukturwandel ein ständiges Merkmal des wirtschaftlichen Lebens sind und es für Firmen unabdingbar ist, sich permanent anzupassen und zu erneuern, um in der heutigen Wirtschaftslandschaft wettbewerbsfähig zu bleiben. Zudem muss daran erinnert werden, dass der strukturelle Wandel in der europäischen Wirtschaft zu einem millionenfachen Beschäftigungswachstum geführt hat: Zwischen 2000 und 2005 wurden netto an die 7 Millionen Arbeitsplätze zusätzlich geschaffen, was einen jährlichen Nettozuwachs von beinahe 1,4 Millionen ausmacht.¹

Ein typisches Merkmal der öffentlichen Debatte ist, dass sich diese zumeist auf Entwicklungen im Sektor der großen Unternehmen bezieht. Kommt es zu Umstrukturierungen in Mikro-, kleinen und mittleren Firmen in Europa, findet man nur spärliche Berichte darüber in der Presse. Im Vergleich zur Gruppe der Großunternehmen wissen wir nach wie vor wenig über die Hauptformen von Umstrukturierung in KMU und deren Auswirkungen und spezifische Eigenheiten, obgleich KMU mehr als 99% aller privaten Firmen in Europa ausmachen.

Vor diesem Hintergrund wurde nicht von ungefähr der Begriff "silent restructuring" ("stille Umstrukturierung") geprägt, um Restrukturierungsprozesse in kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie in Sektoren zu beschreiben, die stark von KMU geprägt sind, wie etwa den Einzelhandel, das Handwerk, die Hotels und Gaststätten, große Teile des Bau- und Transportsektors und natürlich die Landwirtschaft.

Deshalb ist es nur logisch, dass sich ein von der EU-Kommission initiiertes Umstrukturierungsforum mit dem KMU-Sektor befasst, um zu einem besseren Verständnis der Umstrukturierungstrends in der europäischen KMU-Gemeinschaft beizutragen und einen Austausch von Erfahrungen, Wissen und bewährten Praktiken unter Schlüsselakteuren und Handlungsträgern in der europäischen KMU-Gemeinschaft anzuregen.

Dieses Grundlagendokument wurde von Wilke, Maack und Partner in Zusammenarbeit mit ORSEU (Conseil, Recherche et Formation en Relations Sociales) verfasst. Es liefert einen Beitrag zum Umstrukturierungsforum, indem es über die wichtigsten Elemente der Umstrukturierung in KMU Aufschluss gibt.

Bei der Analyse und Beschreibung der wichtigsten treibenden Kräfte, Muster und "typischen" Situationen von Umstrukturierungen in KMU, d.h. sowohl Restrukturierungen *im* KMU-Sektor wie auch Auswirkungen von Strukturwandel und makroökonomischer Umstrukturierung *auf* KMU, begegnet man einer großen internen Typenvielfalt von Firmen, Unternehmenskulturen, sektoralen Zusammenhängen, nationalen Systemen etc., welche die Analyse erschweren. Zudem war die Abfassung eines solchen Berichts aufgrund der begrenzten zeitlichen und personellen Ressourcen ein methodischer wie auch analytischer Balanceakt. Um von Anfang an den bestmöglichen Weg für eine Annäherung an das komplexe Thema der Umstrukturierung und der KMU-Entwicklung in Europa zu präsentieren, haben wir einen zweifachen methodischen Ansatz gewählt, der sich in den folgenden Kapiteln widerspiegelt:

Erstens eine *quantitative Analyse* der aktuellen Strukturen von KMU in Europa (Kapitel 1) und der wichtigsten Trends im Strukturwandel, gemessen an der Beschäftigungsent-

¹ Siehe Europäische Kommission: Employment in Europe 2006, Brüssel, S. 258.

wicklung in verschiedenen KMU-Größenklassen, Sektoren und Ländern (Kapitel 2). Die Zahlen basieren hauptsächlich auf Eurostat-Daten (Strukturelle Betriebsstatistiken) und decken die gesamte EU-27 wie auch ein Sample von 10 EU-Ländern² ab, um eine vertiefende Analyse von Entwicklungen im Zeitraum 1998 bis 2004 vorzunehmen.

Zweitens stützt sich dieser Bericht auf eine *qualitative Analyse* mit einem schwerpunktmäßigen Blick auf Umstrukturierung: Zunächst stellt der Bericht die relevanten Dokumente und Untersuchungsergebnisse dar. Die darauf folgenden Abschnitte über treibende Kräfte und Umstrukturierungsmuster (Kapitel 3) sowie Erfahrungen und Ansätze von bewährten Praktiken in Bereichen wie Antizipation von Wandel, Vorbereitung auf und Bewältigung von Restrukturierungsprozessen (Kapitel 4) basieren hauptsächlich auf Interviews mit Schlüsselakteuren und Experten auf dem Gebiet der KMU-Entwicklung in Europa. Die Informationen, die wir in diesem Kontext zusammentragen konnten, sind zwangsläufig selektiv und lückenhaft: Wir mussten uns auf eine bestimmte Anzahl von Ländern konzentrieren, insbesondere auf die zehn oben erwähnten Länder. Überdies mussten wir uns auch bei der Auswahl unserer Interviewpartner beschränken. Deshalb haben wir unsere nationale Feldarbeit im wesentlichen auf Interviews mit Vertretern von Sozialpartnerorganisationen³ konzentriert. Dies wäre ohne die aktive Unterstützung von europäischen Sozialpartnern nicht möglich gewesen, die uns Informationen über die auf nationaler Ebene zu kontaktierenden Personen bereitstellten.

Dieses Grundlagendokument beabsichtigt nicht, eine umfassende und eingehende Analyse des Themas Umstrukturierung in europäischen KMU zu liefern. Die Auswahl der Länder, praktischen Erfahrungen auf nationalen und sektoralen Ebenen und Fälle von bewährten Praktiken stützen sich auf die subjektiven Eindrücke der Autoren. Dennoch denken wir, dass die in diesem Bericht dargestellten Momentaufnahmen durchaus repräsentativ sind, basiert unsere Analyse doch auf einer breiten Grundlage von Meinungen und Beobachtungen von unterschiedlichen nationalen, sektoralen und organisatorischen Hintergründen.

Da das Grundlagendokument eng mit dem Umstrukturierungsforum verknüpft ist, sollte dieser Bericht als Arbeitspapier und Anregung zur Diskussion im Forum gelesen werden. Die aus den Forumdiskussionen entstandenen Schlussfolgerungen und Mitteilungen werden das Bild vervollständigen und zu einem allgemeinen Bericht beitragen, den wir im Anschluss an das Forum verfassen werden.

² Österreich, Tschechien, Italien, Deutschland, Frankreich, Ungarn, Polen, Spanien, Schweden und Großbritannien.

³ Die nationalen Untersuchungen und Experteninterviews wurden mit Hilfe von nationalen Korrespondenzpartnern und Experten durchgeführt. Dabei war unsere Beteiligung an dem gemeinsamen Projekt der Europäischen Sozialpartner zum Thema Umstrukturierung in den EU-15 Ländern äußerst hilfreich. Unsere Arbeit wurde vom Koordinator dieses Projekts unterstützt und einige der in diesem Projekt tätigen Experten waren ebenfalls an den nationalen Analysen, die diesem Bericht zugrunde liegen, beteiligt. Untersuchungen involviert.

1 KMU IN EUROPA HEUTE

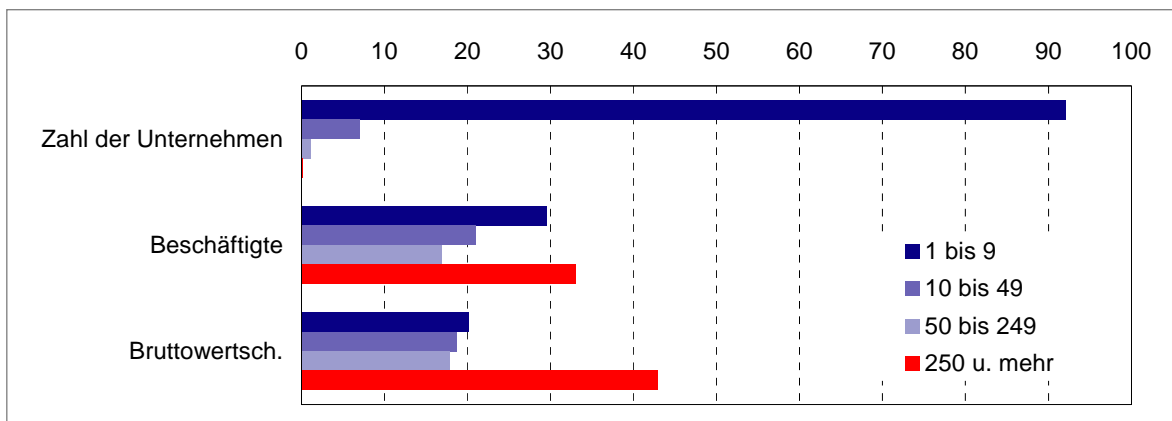
1.1 Rolle und Stellung von KMU in der europäischen Wirtschaft

Kleine und mittlere Unternehmen⁴ bilden die vorherrschende Form der Unternehmenslandschaft in allen Ländern der Europäischen Union. Mit etwa 23 Millionen Unternehmen stellen KMU in der Europäischen Union mehr als 99% der Firmen.⁵

Die große Mehrheit (über 90%) innerhalb der Gruppe der KMU sind *Mikrounternehmen* mit weniger als zehn Mitarbeitern. Rund 30% der europäischen Arbeitskräfte in der Privatwirtschaft waren in Mikrofirmen beschäftigt. Allerdings trugen Kleinunternehmen nur zu rund einem Fünftel zur Wertschöpfung in der nichtfinanziellen Unternehmenswirtschaft innerhalb der EU-27⁶ bei.

Die zweitgrößte KMU-Gruppe bilden die *Kleinunternehmen*, deren Belegschaft 10-49 Mitarbeiter umfasst. Diese Gruppe bestand 2004 aus rund 1,3 Millionen Unternehmen (einschließlich Landwirtschaft, Finanzdienstleistungen und öffentliche Dienste) und beschäftigte etwa 26 Millionen Arbeitskräfte, d.h. etwa 7% aller europäischen Unternehmen und etwa ein Fünftel ihrer Arbeitskräfte. Trotz des geringeren Anteils an der Gesamtzahl der Unternehmen und der Beschäftigung entspricht der Anteil der Kleinunternehmen im Hinblick auf Umsatz und Wertschöpfung nahezu dem der Mikrounternehmen.

Abbildung 1: Anteil von Unternehmensgrößenklassen an der Anzahl der Unternehmen, Beschäftigten und Bruttowertschöpfung, nichtfinanzielle Unternehmenswirtschaft (NACE Bereiche C bis I und K), EU-27, 2004 (% -Anteil an der Gesamtsumme)



Quelle: Eurostat - Strukturelle Unternehmensstatistiken nach Größenklassen

⁴ Es sei angemerkt, dass wir in diesem Bericht die EU-Definition von Mikro-, kleinen und mittleren Unternehmen verwenden, nach der ein KMU aus einem Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten besteht, mit einem Umsatz, der 50 Millionen nicht überschreitet und/oder eine Jahresgesamtbilanz von weniger als 43 Millionen Euro aufweist. Siehe Europäische Kommission: Die neue KMU-Definition, GD Unternehmen und Industrie, Brüssel.

⁵ Europäische Kommission, GD Unternehmen und Industrie: "Putting SMEs First", Brüssel 2007, S. 5.

⁶ Methodische Anmerkung: Die in diesem Bericht angeführten Zahlen stützen sich auf die strukturellen Unternehmensstatistiken von Eurostat (SBS), das die aktuellsten statistischen Daten zu bestimmten Indikatoren nach Unternehmensgrößenklassen liefert. SBS-Daten beziehen sich auf die nichtfinanzielle Unternehmenswirtschaft (NACE-Bereiche C bis E), Baugewerbe (NACE-Bereich F) und nichtfinanzielle Dienstleistungen (NACE-Bereiche G bis I und K). Dies bedeutet, dass die in diesem Bericht angeführten Zahlen weder Finanzdienstleistungen (NACE-Sektion J) noch Landwirtschaft und öffentliche Dienste einschließt. Siehe Eurostat: SMEs and Entrepreneurship in the EU, Statistics in Focus 24/2006.

Nur 1,1% der Unternehmen in der nichtfinanziellen Unternehmenswirtschaft gehörten 2004 zum Sektor der *mittelgroßen Unternehmen*, die entsprechend der europäischen KMU-Definition 50-249 Mitarbeiter beschäftigen. Mit rund 21 Millionen Arbeitnehmern haben mittelständische Firmen den kleinsten Beschäftigtenanteil der vier Unternehmensgruppen. Dennoch ist ihr Beitrag zu Umsatz und Wertschöpfung ähnlich wie bei den Mikro- und Kleinunternehmen.

Trotz ihres geringen Anteils von 0,2% an der Gesamtzahl der Unternehmen haben schließlich die *Großunternehmen* (mit 250 Beschäftigten und mehr) den größten Anteil am Umsatz und Wertschöpfung (42,5 und 43% im Jahr 2004) in der nichtfinanziellen Privatwirtschaft in Europa und beschäftigen etwa ein Drittel aller Arbeitnehmer.

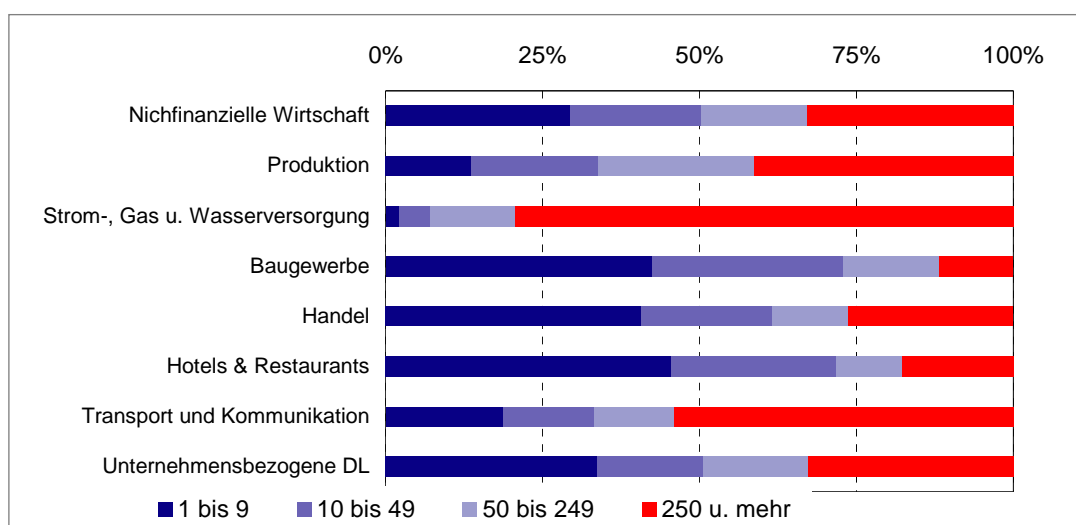
Tabelle 1: Hauptindikatoren nach Firmengrößenklassen, nichtfinanzielle Unternehmenswirtschaft (NACE-Sektionen C bis I und K), EU-27, 2004

	Mikro (1-9)		Klein (10-49)		Mittel (50-250)		Groß (250+)	
	Insgesamt	%	Insgesamt	%	Insgesamt	%	Insgesamt	%
Anzahl der Firmen	17.400.000	91.7	1.320.000	7.0	210.000	1.1	41.000	0.2
Mitarbeiter	36.700.000	29.4	26.000.000	20.9	21.000.000	16.8	41.000.000	32.1
Umsatz (Mio.)*	3.650.000	18.9	3.750.000	19.4	3.750.000	19.4	8.200.000	42.5
Wertschöpfung (Mio.)*	1.030.000	20.2	959.000	18.8	912.000	17.9	2.190.000	43.0

Quelle: Eurostat - SBS Größenklasse; * = Schätzungen

Es gibt deutliche Unterschiede hinsichtlich der Rolle von KMU in den unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen. (siehe Abbildung 2): Ihr Beschäftigungsanteil reicht von 18,7% im Energie- und Wassersektor bis hin zu über 80% im Bau- oder im Hotel- und Gaststättengewerbe. Auch der Einzelhandel und unternehmensbezogene Dienstleistungen sind Sektoren, in denen rund drei Viertel aller Beschäftigten in KMU arbeiten. Zudem gibt es auch innerhalb des industriellen Gewerbes große Unterschiede in Bezug auf die Position der verschiedenen KMU-Größenklassen. So arbeiten z.B. fast drei Viertel aller Arbeitskräfte des europäischen Baugewerbes in Firmen mit weniger als 50 Mitarbeitern und rund 45% aller Beschäftigten im Hotel- und Gaststättengewerbe sind in Mikrofirmen angestellt. Im Gegensatz dazu sind Produktion, Strom, Gas und Wasser Sektoren, in denen ein Großteil der Beschäftigten in mittelgroßen Unternehmen arbeitet.

Abbildung 2: Rolle von KMU nach Wirtschaftssektoren (NACE-Sektionen C bis I und K), EU-27, 2004 (% Anteil an der Beschäftigung)

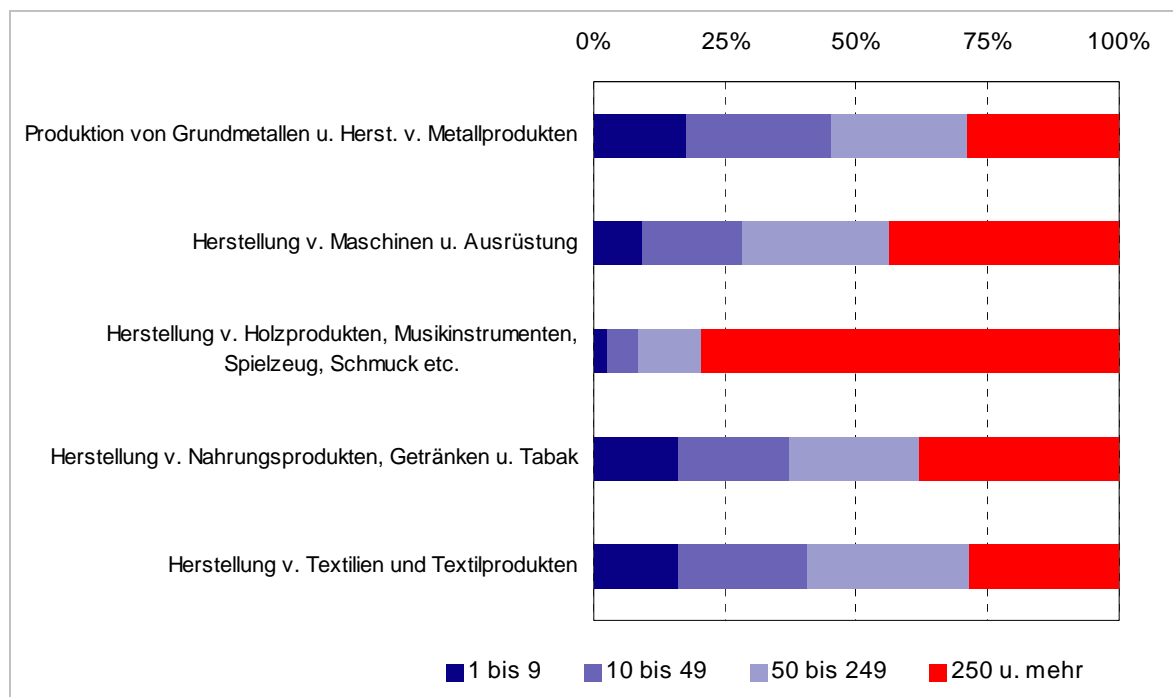


Quelle: Eurostat SBS-Größenklasse

Ein genauerer Blick auf das verarbeitende Gewerbe macht deutlich, dass Mikro-, kleine und mittlere Unternehmen in den arbeitsintensiven Subsektoren eine wichtige Rolle spielen (siehe Abbildung 3).

Dagegen ist der Einfluss von KMU in Bereichen wie Bergbau und Mineralgewinnung, Transportausrüstung, Kommunikation und Medien eher schwach. Deutlich über dem durchschnittlichen Beschäftigungsanteil liegen Sektoren wie die Holzindustrie, die großteils von KMU dominiert wird, sowie die Herstellung von Holzprodukten, Spielzeug, Schmuck etc., Grundmetalle und Metallprodukte, Nahrungsverarbeitung, Kleidung und Textil.

Abbildung 3: Rolle von KMU in einzelnen Sektoren des Verarbeitenden Gewerbes (NACE-Sektionen DA, DB, DD, DJ, DK, DM, DN), EU-27, 2004 (% Anteil an der Beschäftigung)



Quelle: Eurostat SBS-Größenklasse

Allgemein spielen kleine Unternehmen eine größere Rolle in arbeitsintensiven Sektoren mit geringer Arbeitsproduktivität als ihre größeren Pendanten: 2003⁷ lag die Arbeitsproduktivität in der EU in den Sektoren Energie sowie Bergbau und Mineralgewinnung durchschnittlich am höchsten – beides Sektoren, in denen große Firmen dominieren – während sie in typischen KMU-Sektoren wie Hotels und Gaststätten am geringsten ausfiel (siehe Abbildung 4).

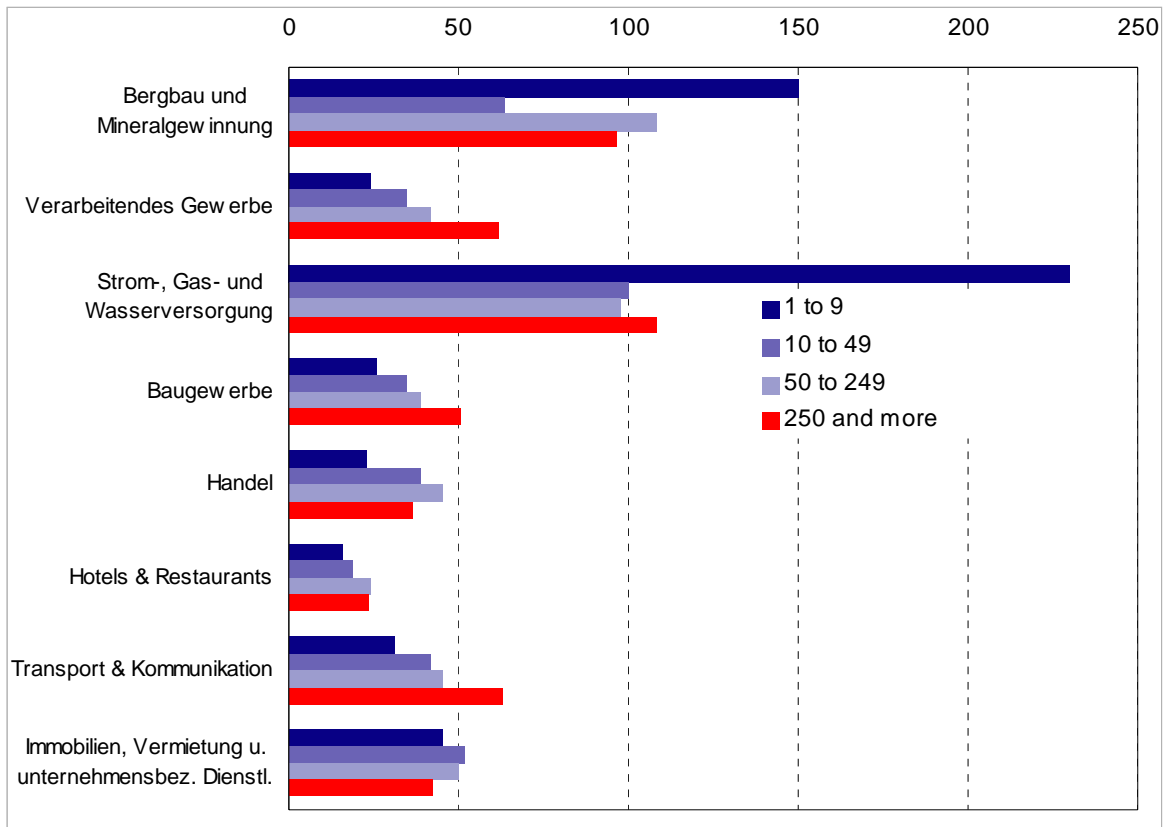
In den Produktionssektoren, dem Baugewerbe, Hotels und Restaurants, sowie im Transport und der Kommunikation zeigt sich in der gesamten EU eine graduell wachsende Arbeitsproduktivität je nach Unternehmensgrößenklasse. In Bergbau und Mineralgewinnung wie auch bei energiebezogenen Aktivitäten verzeichneten allerdings Kleinstunternehmen die höchste Arbeitsproduktivität innerhalb der jeweiligen Größenklassen⁸

⁷ Siehe Eurostat: SME and Entrepreneurship in the EU, Statistics in Focus, 24/2006.

⁸ Dennoch sollte hinzugefügt werden, dass nur sehr wenige Mikrofirmen im Energie- und Wasserversorgungssektor operieren und dass deren wirtschaftliches Gewicht begrenzt ist (2,9% der gesamten Beschäftigung in diesem Sektor). Zu diesen Mikrounternehmen gehören auch Kraftwerke, die Strom mithilfe von wenigen Beschäftigten erzeugen können und daher eine relativ hohe Arbeitsproduktivität erzielen.

Im Bereich Handel, Immobilienwirtschaft, Vermietung und andere Unternehmensdienstleistungen erzielten wiederum kleine und mittlere Firmen eine höhere Arbeitsproduktivität als große Unternehmen.

Abbildung 4: Sichtbare Arbeitsproduktivität aufgeschlüsselt nach Unternehmensgrößenklassen, EU-25, 2003 (EUR tausend) *



Quelle: Eurostat SBS-Größenklasse; * Die Daten können aufgerundete Eurostat-Schätzungen enthalten

1.2 Nationale Unterschiede im KMU-Sektor

In der geographischen Vielfalt von KMU-Strukturen in Europa spiegeln sich spezifische Muster von industriellen Strukturen, wirtschaftlichen Traditionen und anderen Rahmenbedingungen, insbesondere auch wirtschaftliche und soziale Transformationsprozesse in den Mitgliedsstaaten Mittel- und Osteuropas. Innerhalb der EU-Staaten schwankt die relative Bedeutung einer bestimmten Größenklasse deutlich (siehe Abbildung 1 im statistischen Anhang). Allgemein können in diesem Zusammenhang folgende Gruppen ermittelt werden: So gibt es im Hinblick auf die Bedeutung der KMU für die nationalen Volkswirtschaften sieben Länder, in denen der KMU-Sektor mehr als drei Viertel aller Arbeitskräfte beschäftigt und die deutlich über dem europäischen Durchschnitt (66%) liegen: Zypern (85%), Italien (81%) und Portugal (80,6%) sowie Spanien (79,2%), Estland (76,9%) und Slowenien (75,8%).

Demgegenüber bilden die größeren EU-Länder eine Gruppe, die sich durch eine hohe Beschäftigungsquote in Großunternehmen auszeichnet: Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten sind in der Slowakei in Großunternehmen tätig und in Großbritannien ist es beinahe jeder zweite Arbeitnehmer (47,1%). Finnland (40,9%), Deutschland (40,6%) und Frankreich (39,7%) sind ebenfalls durch relativ hohe Beschäftigungsquoten in Großunternehmen gekennzeichnet.

2 BESCHÄFTIGUNGSENTWICKLUNG, STRUKTURWANDEL UND DYNAMIK VON KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN IN EUROPA

2.1 KMU und Muster von Beschäftigungsentwicklung und Strukturwandel in Europa

Wie bereits weiter oben erwähnt, war die Beschäftigungsentwicklung in Europa im Laufe der letzten Jahrzehnte von zwei Merkmalen gekennzeichnet: Erstens einem allgemeinen Nettozuwachs an Arbeitsplätzen, demzufolge es 2005 um nahezu 7 Millionen mehr Arbeitsplätze gab als fünf Jahre zuvor⁹. Da es sich bei dieser Zahl allerdings nur um Nettoangaben von Arbeitsplatzschaffung und -Verlust handelt, sind faktisch weitaus mehr Stellen direkt von Umstrukturierung betroffen. Der Kommission¹⁰ zufolge beträgt der Anteil von Unternehmen, die jährlich in Europa gegründet und geschlossen werden, an die 10%. Insgesamt schätzt man, dass jeden Tag durchschnittlich zwischen 5.000 und 15.000 Arbeitsplätze in allen Mitgliedsstaaten geschaffen und vernichtet werden. Zweitens ist die Beschäftigungsentwicklung durch signifikante Verschiebungen von einem Wirtschaftssektor in andere gekennzeichnet: Während der Dienstleistungssektor wächst, ist die Beschäftigung in den meisten Industriesektoren und in der Landwirtschaft rückläufig.

Kleine und mittlere Unternehmen spielen eine wichtige Rolle im Hinblick auf beide Aspekte: Zum einen sind KMU eine Hauptquelle bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze und darüber hinaus direkt von Beschäftigungsverschiebungen zwischen den Sektoren betroffen. So sind beispielsweise Primärssektoren wie Land- und Forstwirtschaft, Fischfang, Bergbau und Mineralgewinnung, die einen langfristigen Rückgang verzeichnen, durch einen besonders hohen Anteil von KMU gekennzeichnet. Dagegen zeigt die Beschäftigung bei unternehmensbezogenen, personenorientierten und sozialen Dienstleistungen ein starkes und durch KMU wesentlich geprägtes Beschäftigungswachstum.

Das folgende Kapitel analysiert den Strukturwandel und die Beschäftigungsentwicklung in den EU-Mitgliedsstaaten. Dabei stellen die für die Analyse ausgewählten Länder ein Mosaik verschiedener KMU-Strukturen dar, die von Ländern mit einem hohen Beschäftigungsanteil in Mikro- und Kleinfirmen (Italien, Spanien und Polen) bis zu Ländern mit einer starken Position von Großunternehmen (Großbritannien, Deutschland, Frankreich, Schweden) reichen.

2.2 Trends der Beschäftigungsentwicklung nach Industriesektoren und Unternehmensgrößen in zehn europäischen Ländern 1998 - 2004

KMU und Trends der Beschäftigungsentwicklung

Die Auffassung, nach der KMU die treibende Kraft für das Beschäftigungswachstum sind, wird durch die Analyse von Eurostat-Beschäftigungsdaten zwischen 1998 und 2004 bestätigt. In diesem Zeitraum schafften Mikro-, kleine und mittlere Firmen in den zehn analysierten Ländern mehr als viermal so viele Arbeitsplätze wie große Unterneh-

⁹ Siehe Fußnote 1.

¹⁰ Mitteilung der EU-Kommission: "Restructuring and employment Anticipating and accompanying restructuring in order to develop employment: the role of the European Union", Brüssel, 31.3.2005, COM(2005) 120 final.

men: Während die Beschäftigung in KMU um mehr als 4,6 Millionen Arbeitsplätze anstieg, belief sich der Nettozuwachs bei den Großunternehmen in diesen zehn Ländern lediglich auf rund 1 Million Arbeitsplätze. Auch im Hinblick auf die Prozentzuwächse entwickelte sich der KMU-Sektor mit einigen Ausnahmen deutlich besser als der Sektor der Großunternehmen.

Hinter diesen allgemeinen Zahlen verbergen sich höchst unterschiedliche nationale Entwicklungen (siehe Tabelle 2). Einerseits ist die generelle Beschäftigungsentwicklung in der Hälfte der Länder (Österreich, Italien, Spanien, Frankreich, Schweden) durch Wachstum in allen Größenklassen, also auch bei den Großunternehmen, gekennzeichnet. Italien, Spanien und Frankreich sind die einzigen Länder, in denen Großunternehmen höhere Quoten in Bezug auf Beschäftigungswachstum aufweisen als die Größenklasse der KMU. Hier muss jedoch angemerkt werden, dass sich alle drei Länder durch einen relativ kleinen Beschäftigungsanteil in Großunternehmen auszeichnen.

Andere Länder verzeichneten hingegen eine rückläufige Beschäftigungsquote in bestimmten Größenklassen; besonders ausgeprägt ist dies in Polen, Ungarn und Tschechien, wo die Beschäftigung in Großunternehmen beträchtlich zurückging. Deutschland, Ungarn und Polen sind in unserem Sample die einzigen Länder, einen absoluten Rückgang in der Zahl der Beschäftigten zu verzeichnen hatten.

Tabelle 2: Gewinne/Verluste der Beschäftigung, EU-10, 1998 – 2004 (NACE D-I and K insgesamt)

	Mikro (1-9)	Klein (10-49)	Mittel (50-249)	KMU (1-249)	KMU % Wandel	Groß (250+)	GU % Wandel
Österreich	90.926	7.539	3.282	101.747	+7.2	45.269	+ 6.2
Tschechien	204.266	-34.857	2.353	171.762	+ 7.5	-154.579	- 12.6
Italien	678.806	351.746	243.628	1.274.180	+ 12.0	358.113	+ 15.0
Deutschland*	-71.913	26.199	-31.386	-77.100	- 0.7	-226.816	- 2.7
Spanien*	814.943	538.147	348.018	1.701.108	+ 19.7	463.622	+ 20.7
Frankreich	263.395	241.513	281.825	786.733	+ 10.0	721.564	+ 14.9
Ungarn**	5.813	30.384	11.265	47.462	+ 2.7	-71.359	- 9.4
Polen	408.626	-44.643	7.962	371.945	+ 7.6	-519.910	- 20.1
Schweden	7.947	65.995	64.172	138.114	+ 9.1	25.507	+ 2.9
Großbritannien	-281.680	285.647	96.220	100.187	+ 1.0	397.795	+ 5.1
Gesamt EU-10	2.121.129	1.467.670	1.027.339	4.616.138	+ 7.7	1.039.206	+ 3.3

Quelle: Eigene, basierend auf Eurostat SBS-Daten; * 2000-2004; ** 2002-2004

Im Hinblick auf die Beschäftigungsentwicklung in den wichtigsten Größenklassen können folgende Trends beobachtet werden:

- In den meisten Ländern sind Kleinstunternehmen die Hauptquelle für einen Nettoanstieg der Beschäftigung; besonders auffallend ist dies in Österreich, Tschechien, Polen, Spanien und Italien.
- Einen deutlichen Beschäftigungsrückgang bei den Kleinstunternehmen verzeichneten nur Deutschland und Großbritannien.
- Schweden und Großbritannien sind die Länder mit den höchsten Nettogewinnen in kleinen und mittelgroßen Unternehmensgruppen. Auch in Frankreich ist der Nettogewinn an Arbeitsplätzen in den drei Größengruppen sehr ausgewogen.
- Polen, Tschechien und Ungarn sind durch einen deutlichen Beschäftigungsrückgang in Großunternehmen und einem starken Beschäftigungsanstieg in Kleinstunternehmen gekennzeichnet.

Beschäftigungstrends nach Industriesektoren und Größenklassen

Der Beschäftigungswandel in bestimmten Industriesektoren spiegelt den schwerpunktmäßigen Trend einer fortwährenden Verschiebung vom Produktionssektor hin zum Dienstleistungssektor, insbesondere in Richtung der unternehmensbezogenen Dienstleistungsaktivitäten: Zwischen 1998 und 2004 verschwanden in der Produktion mehr als 1,7 Millionen Arbeitsplätze (in der Gesamtheit aller Unternehmensgrößenklassen). Zugleich wurden 6,4 Millionen Arbeitsplätze in den Bereichen Handel, Hotels und Gaststätten, Transport und Kommunikation sowie in unternehmensbezogenen Dienstleistungen geschaffen.

Tabelle 3: Gewinne/Verluste der Beschäftigung, EU-10, 1998 – 2004 (NACE D-I und K insgesamt)

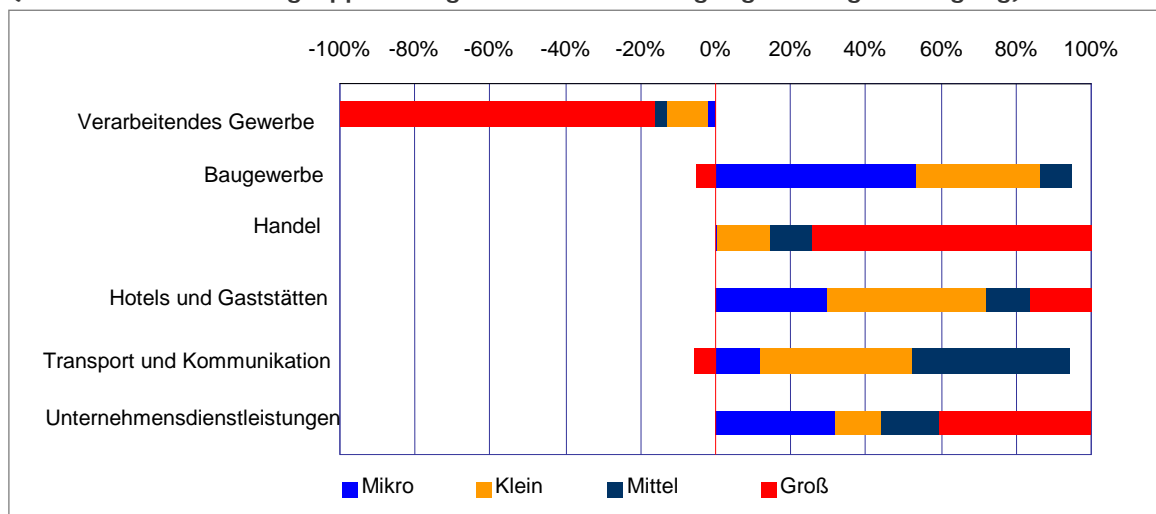
	Insgesamt	Mikro (1-9)	Klein (10-49)	Mittel (50-249)	KMU (1-249)	Groß (250+)
Produktion	- 1.749.190	-36.612	-189.465	-59.682	-285.759	-1.463.431
Baugewerbe	1.120.823	670.811	415.513	102.438	1.188.762	-67.939
Handelsvertriebe	1.512.401	10.417	213.191	162.379	385.987	1.126.414
Hotels und Gaststätten	1.101.485	328.035	469.779	126.427	924.241	177.244
Transport und Kommunikation	320.384	44.015	147.033	151.227	342.275	-21.891
Unternehmensbezogene Aktivitäten	3.425.043	1.101.886	407.113	534.885	2.043.884	1.381.159

Quelle: Eigene, basierend auf Eurostat SBS-Daten

Es bestehen deutliche Unterschiede in Bezug auf die Rolle der Größengruppen bei diesen Beschäftigungstrends (siehe Abbildung 5). In der Produktion gingen 80% der Verluste auf die rückläufige Beschäftigung in Großunternehmen zurück. Gleichzeitig waren große Unternehmen aber auch Hauptträger des positiven Beschäftigungstrends im Handelssektor: etwa 75% des gesamten Zuwachses entfiel auf die Großunternehmen.

Der Anteil von KMU an der Beschäftigungsentwicklung zwischen 1998 und 2004 schwankt dementsprechend: Im Hinblick auf Produktion und Transport/Kommunikation konnten nur KMU einen Beschäftigungsanstieg verzeichnen. Die Beschäftigung in den Großunternehmen war dagegen rückläufig. Im Hotel- und Restaurantsektor waren 80% des Beschäftigungsanstiegs auf KMU zurückzuführen, während im Sektor der unternehmensbezogenen Aktivitäten KMU „nur“ 60% des Anstiegs ausmachten. Eine besonders hohe Anzahl von Arbeitsplätzen wurde durch Mikrofirmen in den Sektoren Baugewerbe, Hotels/Restaurants und unternehmensbezogene Dienstleistungen geschaffen.

Abbildung 5: Gewinne/Verluste in NACE D-I und K, EU-10-Sample, 1998 – 2004
(%-Anteil von Größengruppen am gesamten Beschäftigungsanstieg/-Rückgang)



Quelle: Eigene, basierend auf Eurostat SBS-Daten

Beschäftigungsentwicklung nach Größenklassen im Verarbeitenden Gewerbe¹¹

Die Beschäftigungsentwicklung im Verarbeitenden Gewerbe ist in den meisten Ländern durch beträchtliche Rückgänge bei den Großunternehmen gekennzeichnet, die auch nicht durch positiven Entwicklungen in den KMU-Größenklassen ausgeglichen werden. Besonders auffällig war der Stellenabbau von großen Firmen in Polen (-30% oder mehr als 400.000 Arbeitsplätze), Großbritannien (-26,6% oder 550.000 Arbeitsplätze) und in Tschechien (-16,6%). Nur Spanien verzeichnet einen deutlichen Beschäftigungsanstieg im Verarbeitenden Gewerbe in diesem Zeitraum, während die Lage in Österreich und Frankreich stabil blieb.

Betrachtet man die Beschäftigungsentwicklung in der Produktion in KMU-Gruppen, eröffnet sich ein ganz anderes Bild. Obschon es schwierig ist, allgemeine Trends aufzuzeigen, lassen sich doch zwei Gruppen ermitteln: Die erste Ländergruppe verzeichnete vor allem starke Beschäftigungsanstiege bei den Mikro- und Kleinunternehmen und besteht aus Tschechien (24,4%), Polen (24,8%) und Schweden (24,7%). Die zweite Gruppe wird klar von Spanien angeführt, gefolgt von Polen und Schweden – hier weist die Gruppe der mittelgroßen Firmen einen relativ hohen Beschäftigungsanstieg (zwischen 10 und 20% Zuwachsraten) auf.

In allen anderen Fällen entwickeln sich die Beschäftigungszahlen innerhalb der drei KMU-Größengruppen ungleichmäßig: Einerseits gab es signifikante Beschäftigungsrückgänge in einzelnen Ländern und Größenklassen (z.B. Mikrofirmen in Ungarn und Deutschland mit rückläufigen Beschäftigungszahlen um die 15%), während die Beschäftigung in anderen Größenklassen zunahm. Folgende Länder waren gekennzeichnet durch entweder wachsende oder schrumpfende Beschäftigung in allen drei KMU-Größengruppen im Verarbeitenden Gewerbe:

- Tschechien, Spanien, Polen, Schweden mit einer wachsenden KMU-Beschäftigung im Verarbeitenden Gewerbe.
- Dagegen Österreich, Italien, Deutschland, Frankreich, Ungarn, Großbritannien Länder mit einer rückläufigen KMU-Beschäftigung in dieser Wirtschaftsbranche.

¹¹ Siehe Tabelle 1, statistischer Anhang

Es gibt zwei Länder, deren Gesamtbild sich deutlich von den anderen unterscheidet: Erstens Großbritannien, mit einem starken Beschäftigungsrückgang in allen Größengruppen, insbesondere in der Gruppe der Großunternehmen. Zweitens Frankreich: hier vergrößerten nur große Firmen ihr Beschäftigungspotential, während die Beschäftigung im KMU-Sektor rückläufig war (besonders in der Größengruppe der kleinen Firmen).

Beschäftigungsentwicklung nach Größenklassen im Baugewerbe¹²

Im Gegensatz zum Verarbeitenden Gewerbe verzeichnete die Beschäftigung im Baugewerbe zwischen 1998 und 2004 einen starken Anstieg; insgesamt kam es zu einem Anstieg um rund 1,1 Millionen in den zehn hier untersuchten Ländern. Indes nahm die Beschäftigung in großen Firmen leicht ab, während vor allem Mikrofirmen einen äußerst positiven Beschäftigungsanstieg aufwiesen. Die Beschäftigungsentwicklung nach Ländern zeigt gewisse Unterschiede, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Maßgeblich in Spanien, aber auch in Italien, Frankreich und Schweden, zeichnen sich alle Größentypen durch eine positive Beschäftigungsentwicklung aus. Besonders die Mikrofirmen verzeichneten hohe Zuwachsquoten (z.B. mehr als 50% Wachstum in Spanien). Ein weiteres Beispiel ist Italien. Hier wuchs die Beschäftigung in den Mikro-, Klein- und mittelgroßen Unternehmen um jeweils 24%, 42% und 39%. Im Vergleich dazu lag die Wachstumsrate der Beschäftigung in den Großunternehmen nur bei 7,7%.
- Die Länder in Mittel- und Osteuropa folgen diesem Trend nicht: Eine positive Beschäftigungsentwicklung bei den Mikrofirmen steht ein Beschäftigungsrückgang sowohl bei den Großunternehmen als auch bei den mittelgroßen (Tschechien: -30%, Polen: -35%, Ungarn: -5%) und kleinen Unternehmen (Tschechien: -18%, Polen: -32%) des Baugewerbes gegenüber.
- Deutschland, Polen und Tschechien sind die einzigen Länder, die auch insgesamt über alle Größenklassen hinweg einen Beschäftigungsrückgang im Bausektor hatten. Besonders in Deutschland und Polen verlief dieser sehr ausgeprägt (Deutschland: -200 000 Arbeitsplätze und Polen: -187 000 Arbeitsplätze).

Beschäftigungsentwicklung nach Größenklassen im Handel sowie Hotels und Gaststätten¹³

Die Beschäftigungsentwicklung im Handel und bei den Hotels und Gaststätten ist insgesamt durch einen Beschäftigungsanstieg von jeweils 1,5 und 1,1 Millionen Arbeitsplätzen gekennzeichnet. Dabei trugen der KMU-Sektor und die Großunternehmen in deutlich unterschiedlicher Weise zu dieser Gesamtentwicklung bei:

Bei der Beschäftigung im Handel zeichnet sich in allen zehn Ländern ein Haupttrend ab, nach dem vor allem die Großunternehmen die stärksten Zuwachsquoten bei der Beschäftigung aufwiesen (einzige Ausnahme ist Ungarn). Angesichts von Wachstumsraten von mehr als 60% (Italien) verbucht die Gruppe der Großunternehmen die höchsten Beschäftigungszuwächse auch in Großbritannien, Frankreich, Österreich und Schweden.

Diese Entwicklung bestätigt den allgemeinen Trend eines strukturellen Wandels infolge einer stärkeren Eigentumskonzentration und einem Beschäftigungsrückgang in der Gruppe der Mikrofirmen (insbesondere in Großbritannien mit rund 230.000 Arbeitsplätzen).

Darüber hinaus lässt sich ein stark rückläufiger Trend bei der Beschäftigung in kleinen und mittleren Firmen in Polen und Tschechien bei einem gleichzeitigen Wachstum in Mikro- und Großunternehmen feststellen. Mit einem hohen Beschäftigungsverlust von

¹² Tabelle 2, statistischer Anhang.

¹³ Tabelle 3 und 4, statistischer Anhang.

beinahe 50.000 Arbeitsplätzen in Großunternehmen weicht Ungarn deutlich von den anderen Ländern ab.

Im Gegensatz zur Handelsbranche resultiert das allgemeine Beschäftigungswachstum im Bereich der Hotels und Gaststätten vor allem aus starken Zuwachsraten bei den KMU-Größenklassen. Im Vergleich dazu konnte die Beschäftigung in großen Firmen lediglich in Italien, Frankreich, Spanien und Großbritannien nennenswerte Zuwächse verbuchen. In allen übrigen Ländern stagnierte sie entweder in diesen Größengruppen oder war schwach rückläufig. Abgesehen von einem leichten Rückgang in der Gruppe der Mikrofirmen in Deutschland und einem stärkeren Rückgang in Großbritannien (-61.000) wurden alle neuen Arbeitsplätze in der hier untersuchten Ländergruppe in Mikro- und Kleinbetrieben geschaffen.

Beschäftigungsentwicklung nach Größenklassen im Transport- und Kommunikationswesen¹⁴

Der Sektor Transport und Kommunikation wird von zwei Haupttrends gekennzeichnet: Erstens der insgesamt negativen Beschäftigungsentwicklung in großen Unternehmen, vor allem aufgrund massiver Arbeitsplatzverluste zwischen 1998 und 2004 in Polen (-138.000 oder 27%) und Tschechien (-27.000) sowie in Italien, Deutschland und Schweden. Demgegenüber steht ein Beschäftigungsanstieg bei den Großunternehmen dieser Branche in Frankreich (84.000 oder 9%), Spanien und Großbritannien (134.000).

Zweitens weist der Sektor Transport und Kommunikation gewisse Unterschiede im Hinblick auf die Entwicklung im KMU-Sektor auf. Hier bilden kleine und mittlere Firmen die dynamischste Unternehmensgruppe, wie die hohen Wachstumsraten veranschaulichen. Lediglich in Großbritannien waren die Zuwachsquoten bei der Beschäftigung in Großunternehmen höher als im KMU-Sektor. Eine weitere Besonderheit weist Deutschland auf: Hier sind die Gruppen der Mikro- und Kleinfirmen durch eine negative Beschäftigungsentwicklung charakterisiert; nur die mittelständischen Firmen konnten dort ihre Beschäftigungszahlen steigern. In allen anderen Ländern ließ sich eine deutliche Verschiebung in Richtung der Größengruppe von 10-249 Beschäftigte feststellen.

Beschäftigungsentwicklung nach Größenklassen in unternehmensbezogenen Dienstleistungen¹⁵

Angesichts des Nettoanstiegs von nahezu 3,5 Millionen Arbeitsplätzen ist bezogen auf das 10-Ländersample zwischen 1998 und 2004 der Sektor der unternehmensbezogenen Dienstleistungen der dynamischste im Hinblick auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze gewesen. Mit Ausnahme von zwei Ländern (Beschäftigungsrückgang in der Gruppe der Mikro- und Kleinfirmen in Deutschland und Schweden) konnte in allen Ländern jede Größenklasse deutliche Zugewinne an Beschäftigung verzeichnen.

Die unternehmensbezogenen Dienstleistungen zeigen indes auch ein recht spezifisches Wachstumsmuster, welches von den anderen Sektoren abweicht: Die höchsten Wachstumsraten in den meisten Ländern entfallen auf die Großunternehmen (vor allem in Italien, Ungarn, Tschechien, Frankreich und Schweden mit Wachstumsraten von über 30%) und auf die Mikrounternehmen. Das Beschäftigungswachstum in den Segmenten der kleinen und mittelgroßen Unternehmen verlief dagegen deutlich weniger dynamisch.

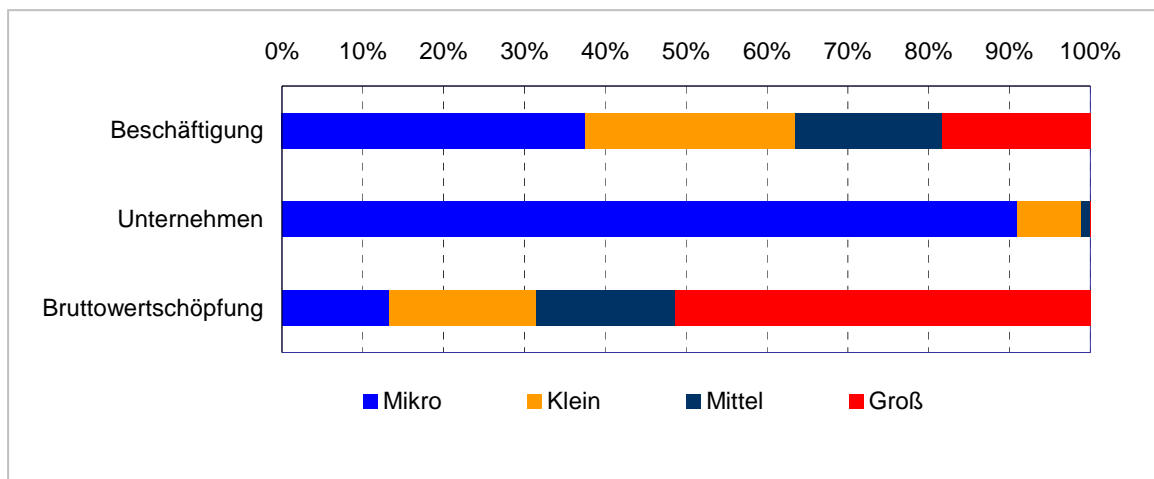
¹⁴ Tabelle 6, statistischer Anhang.

¹⁵ Siehe Tabelle 6, statistischer Anhang.

2.3 Wandel in der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der KMU

Wie aus der folgenden Grafik deutlich wird, schwankt der Beitrag des KMU-Sektors zur Unternehmensgründung und zum Wachstum von Beschäftigung und Wertschöpfung im Zeitraum 1998 bis 2004 deutlich: Während die KMU fast 100% zu den Unternehmenszuwächsen beitragen, lag ihr Anteil an den Beschäftigungszuwächsen bei 81,6% und beim Anstieg der Bruttowertschöpfung nur bei 48,6%.

Abbildung 6: Anteile der KMU an den Zuwächsen bei der Beschäftigung, Zahl der Unternehmen und Bruttowertschöpfung 1998 – 2004, NACE D-I und K, EU-10-Gruppe



Quelle: Eigene, basierend auf Eurostat SBS-Daten; * 2002 – 2004, zu Faktorkosten

Allerdings macht eine Betrachtung der wirtschaftlichen Performance im Industrie- und Dienstleistungssektor auch deutlich, dass die Wachstumsraten von Beschäftigung und Wertschöpfung zwischen einzelnen Sektoren und Ländern deutlich variieren: Im Verarbeitenden Gewerbe entwickelten sich die KMU im Vergleich zu den Großunternehmen positiver (d.h., dass der Beschäftigungsrückgang in Großunternehmen ausgeprägter war als in KMU). Bei den Zuwachsquoten der Wertschöpfung lagen hingegen die KMU in allen zehn Ländern deutlich hinter jenen der großen Unternehmen zurück (siehe Tabelle 7 im statistischen). Besonders auffällig ist dies in den Ländern Mittel- und Osteuropas: Während die Wertschöpfung in Tschechien, Ungarn und Polen von 2002-2004 in großen Unternehmen um jeweils 22,3%, 26,5% und 19,1% anstieg, waren die entsprechenden Wachstumsraten im gesamten KMU-Sektor deutlich niedriger (Tschechien 12,9%, Ungarn 13,5%, Polen 11,9%). Gleichzeitig verzeichneten jedoch Großunternehmen in Ungarn und Tschechien rückläufige Beschäftigungsraten, d.h. dass die Produktivitätszuwächse in den Großunternehmen deutlich ausgeprägter sind als bei den KMU.

Der Unterschied in der wirtschaftlichen Leistungskraft zwischen KMU und Großunternehmen wird auch in anderen Sektoren wie etwa den Handel oder bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen deutlich (siehe Tabellen 8 und 9, statistischer Anhang). Allgemein fallen die Zuwachsquoten des KMU-Sektors im Hinblick auf die Steigerung der Wertschöpfung deutlich hinter jene der Großunternehmen zurück (mit Ausnahme von Deutschland im Handel sowie Tschechien und Schweden bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen).

3 UMSTRUKTURIERUNG IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

3.1 Einleitung

Der Begriff 'Umstrukturierung' kann der vorherrschenden Meinung zufolge viele Formen annehmen und deckt eine große Bandbreite unterschiedlicher Situationen ab. Zu den wichtigsten Formen von Umstrukturierung gehören zweifellos die Gründung eines neuen Unternehmens, Schließungen oder Eigentümerwechsel. Umstrukturierung können aber auch interne Restrukturierungs- und Reorganisationsprozesse sowie Maßnahmen wie die Vergabe von Unteraufträgen (Auslagerung/Outsourcing), sowie die Umsiedelung an andere Standorte des Unternehmens innerhalb oder außerhalb des Landes (Offshoring) beinhalten. Schließlich führt auch die Privatisierung bzw. Marktöffnung zuvor staatseigener und/oder öffentlich organisierter Unternehmens- und Versorgungstätigkeiten zu Restrukturierungsprozessen. Hier ist anzumerken, dass sich verschiedene Umstrukturierungsformen überschneiden können und sich nicht gegenseitig ausschließen. Weiterhin ist festzustellen, dass Umstrukturierung eine gesamte Firma, eine bestimmte Niederlassung eines Unternehmens oder aber eine kleine Abteilung innerhalb einer Firma mit nur wenigen Beschäftigten betreffen kann. Ebenso kann sie aber auch einen ganzen Sektor (z.B. im Fall von sich wandelnden Rahmenbedingungen) mit einer relativ großen Anzahl von kleinen und mittelgroßen Firmen betreffen, die einer spezifischen Branche angehören und/oder in derselben Region angesiedelt sind.

Bei der Beschäftigung mit dem Thema Umstrukturierung in KMU begegnet man einem zweifachen Dilemma: Erstens stellen kleine und mittlere Unternehmen fast 100 Prozent aller Unternehmen in Europa dar, und es ist recht offenkundig, dass KMU nicht nur im Geschäftsleben allgegenwärtig sind, sondern eine weitaus größere interne Vielfalt und Verschiedenartigkeit aufweisen (geprägt etwa durch Herkunftsland, Kultur, Größe, Branche) als große Unternehmen. Daher können beispielsweise mittlere Unternehmen mit einer Belegschaft von 50-250 Personen sehr viel mehr Gemeinsamkeiten mit Großunternehmen aufweisen als mit Kleinstunternehmen im Handwerks- oder Kunsthandwerkssektor. Zweitens ergibt sich aus ebenjener Vielfalt, dass sich im Falle von Restrukturierungen die Situation in KMU weitaus komplexer gestaltet als in großen Unternehmen. Wie bereits erwähnt, beziehen sich Schlüsselakteure und die Forschungsgemeinde bei der Analyse und der Debatte von Umstrukturierung in Europa heute fast ausschließlich auf Erfahrungen von großen Umstrukturierungsprozessen. Indes machen diese Beispiele weder die Möglichkeiten und positiven Auswirkungen von Umstrukturierung sichtbar, noch spiegeln sie die Erfahrungen von KMU ausreichend wider. Häufig folgen Restrukturierungsprozesse in KMU ganz anderen Mustern als in Großunternehmen.

In den folgenden Kapiteln versuchen wir einen Überblick über die wichtigsten Verlaufsformen und Antriebskräfte von Umstrukturierung und Wandel im europäischen KMU-Sektor zu geben. Es sei hier nochmals betont, dass dieser Überblick nicht darauf abzielt, einen umfassenden und vollständigen Katalog oder analytischen Rahmen des Gesamtbildes zu liefern. Da er sich hauptsächlich auf qualitative Methoden des Sammelns von Informationen in einer Reihe von EU-Mitgliedsstaaten stützt, ist er zwangsläufig im Hinblick auf Umfang und Tiefe begrenzt. Dennoch glauben wir, dass das von uns dargestellte Bild durchaus repräsentativ ist für die aktuelle Situation von KMU-Umstrukturierung in verschiedenen nationalen, sektoralen und größenspezifischen Kontexten.

Bevor wir mit dieser Analyse beginnen, kann vielleicht die folgende Tabelle einen ersten allgemeinen Überblick über die Szenerie geben und dabei helfen, die Relevanz unterschiedlicher Umstrukturierungssituationen und -formen für die drei KMU-Gruppen im Vergleich zu großen Unternehmen einzuschätzen.

Tabelle 4: Relevanz verschiedener Umstrukturierungssituationen für Firmengrößengruppen

Umstrukturierungssituationen	Relevanz für			
	Große	Mikro	Kleine	Mittlere
Unternehmen				
Firmengründung, Schließung, Eigentümerwechsel				
• Gründung einer neuen Firma	Gering	Hoch	Hoch	Gering
• Schließung einer Firma	Hoch	Hoch	Hoch	Gering
• Fusionen und Übernahmen	Hoch	Gering	Gering	Hoch
• Unternehmensübergang in eigentümergeführten Betrieben	Gering	Hoch	Hoch	Hoch
Interne Umstrukturierung, Anpassung der Kompetenzen und Fortbildung				
• Einführung neuer Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle	Hoch	Gering	Gering	Hoch
• Arbeitsflexibilisierung (Teilzeitarbeit, Zeitverträge, Zeitarbeit)	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch
• Umstrukturierungsprojekte, z.B. als Folge von Fusionen oder Ausgliederungen	Hoch	Gering	Gering	Hoch
• Reorganisation betrieblicher Abläufe	Hoch	Gering	Gering	Hoch
• Neue Formen der Arbeitsorganisation, z.B. Gruppen- oder Teamarbeit	Hoch	Gering	Hoch	Hoch
• Interne Projekte, die auf Know-how-Verbesserung und Kompetenzentwicklung, Fortbildung, Qualifikation etc abzielen.	Hoch	Gering	Gering	Hoch
• Maßnahmen im Rahmen von Anpassung an den technologischen Fortschritt und Umsetzung neuer Technologien	Hoch	Gering	Gering	Hoch
• Einführung neuer HR-Tools, Wissensmanagement, Kommunikationsprojekte etc..	Hoch	Gering	Gering	Hoch
• Einführung neuer Produkte und neuer Produktprozesse	Hoch	Gering	Hoch	Hoch
Auslagerung, Verlagerung und Offshoring				
• Auslagerung einzelner Funktionen oder ganzer Unternehmensteile	Hoch	Gering	Gering	Hoch
• Transnationale Verlagerungsprojekte/Offshoring	Hoch	Gering	Gering	Hoch
• Auslagerung von Dienstleistungen und anderer Aktivitäten	Hoch	Gering	Gering	Gering
Privatisierung und Umstrukturierung des öffentlichen Sektors				
• Privatisierung öffentlicher Betriebe und Dienstleistungen	Hoch	Gering	Gering	Gering
• Public-Private Partnership	Hoch	Gering	Gering	Gering
• Liberalisierung von öffentlichen Versorgungsdiensten	Hoch	Gering	Gering	Gering

Quelle: Eigene

3.2 "Geräuschlose Restrukturierung"

Ein grundlegendes Merkmal von Restrukturierung in KMU ist, dass diese vorwiegend ohne große öffentliche Aufmerksamkeit verläuft. Während Umstrukturierungsmaßnahmen, insbesondere im Rahmen von Auslandsverlagerungen und Auslagerungen bei großen Firmen, in den meisten EU-Ländern Gegenstand intensiver öffentlicher Debatten sind, nimmt die Öffentlichkeit nach Meinung der im Rahmen dieser Studie befragten Experten in verschiedenen Ländern den Prozess makro- wie mikroökonomischen Restrukturierungen im KMU-Sektor kaum wahr. Selbst aus Ländern wie Italien oder Spanien, wo KMU eine wichtige ökonomische Rolle spielen, wird berichtet, dass sich die Debatte über Umstrukturierung fast ausschließlich auf Großunternehmen bezieht (siehe Textbox). Insbesondere Mikrofirmen, aber auch viele kleine Firmen, können dabei grundsätzlich ihre Belegschaften leichter reduzieren und umorganisieren als mittelgroße und große Firmen, da sie nicht an rechtliche Auflagen in Bezug auf Massenentlassungen, Informations- und Konsultationspflichten sowie andere Vorschriften im Rahmen von Umstrukturierung gebunden sind.

"In den letzten Jahren hat der italienische Produktionssektor eine tiefe wirtschaftliche Krise durchlebt, und selbst wenn derzeit ein kleiner Aufschwung erfolgt, sind bestimmte Industriezweige nunmehr vollkommen vom Markt verschwunden, wie etwa die Elektronikindustrie und die Feinchemikalienindustrie. Die politische Debatte konzentriert sich auf die negativen Trends in Beschäftigung und Produktion in einigen wenigen Großunternehmen; die in kleinen Firmen wie der Textilindustrie auftretenden tiefen Krisen, die ohne jegliche öffentliche Unterstützung bewältigt werden mussten, werden vernachlässigt. Es besteht eine große Kluft zwischen der Bedeutung von KMU und der Aufmerksamkeit, die sie erhalten." (Interviewbericht Italien)

Ein französischer Interviewpartner unterstrich in diesem Kontext den Zusammenhang von öffentlicher Wahrnehmung und rechtlichen Rahmenbedingungen beim Umgang mit Umstrukturierungen.

"Dies hat zur Ausarbeitung eines umfassenden Rechtsapparats geführt, der sich mit der Antizipation, der Konsultation mit Arbeitnehmervertretern und der Arbeiterbeteiligung befasst.. Doch konzentriert sich dieser Apparat vor allem auf große Firmen. Da eine einzige Mitteilung über die Vernichtung von 10.000 Arbeitsplätzen eindrucksvoller ist als 1.000 Nachrichten über jeweils 10 Entlassungen, erklärten einige Befragte, dass der Rechtsapparat hauptsächlich den sichtbaren Teil des Eisbergs betreffe und Umstrukturierungsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen ignoriere." (Interviewbericht Frankreich)

In diesem Zusammenhang sei auch angemerkt, dass auch neuartige Trends des Strukturwandels im KMU-Sektor ebenfalls weitgehend geräuschlos ablaufen, wie das folgende Beispiel aus Deutschland zeigt:

Der deutsche Handwerkssektor hat in den vergangenen Jahren signifikante Restrukturierungen erfahren, so z.B. Firmenzusammenschlüsse zur Kostenminderung durch Nutzung von Synergieeffekten und einer daraus folgenden Ertragsverbesserung. Ein Beispiel ist etwa die Branche der zahntechnischen Labors, in dem bislang vor allem Kleinstunternehmen prägend waren. In diesem Sektor sind in letzter Zeit vermehrt und mit der Hilfe von Finanzinvestoren neue und größere Firmen aktiv geworden; mitunter gibt es auch Fachärzte, die systematisch Zahntechniklabors aufkaufen. Ein bekanntes Beispiel ist die Flemming Dental AG, eine Gruppe, die zu Beginn dieses Jahrzehnts anfang, viele kleine und mittlere Firmen aufzukaufen. Die Firma hat sich auch als integrierter Dienstleistungsanbieter für Zahnärzte (einschließlich finanzieller Unterstützung zur Firmengründung und für Investitionen) etabliert. In den meisten Fällen wurden die in die Unternehmensgruppe integrierten Firmen Gegenstand bedeutender Umstrukturierungen, die laut der Gewerkschaft IG Metall durchschnittlich zu einer 30%igen Kürzung der Arbeitsplätze führten.

Während diese Formen des Wandels eher versteckt und abseits der öffentlichen Diskussion stattfinden, gibt es auch Formen der Umstrukturierung, die aufgrund fehlender

empirischer Daten und Nachweise nicht behandelt und eingehend analysiert werden können. So äußert sich ein deutscher Experte zum Thema Auslandsinvestitionen von KMU:

"Aufgrund von bestehenden Schwellen bei der Meldepflicht werden die ausländischen Investitionsaktivitäten von kleinen und mittleren Firmen in den offiziellen Statistiken beträchtlich unterschätzt. Empirische Untersuchungen und Studien zu Bankkrediten im Rahmen von ausländischen Aktivitäten lassen erkennen, dass deutsche KMU weitaus mehr in ausländische Märkte investieren, als offizielle Zahlen behaupten.

Eine andere Besonderheit "geräuschloser Restrukturierung" resultiert aus dem unsicheren und manchmal prekären Charakter der Beschäftigungsbedingungen in bestimmten Sektoren und dem Zuwachs an Kurzzeit-, Teilzeit- und Saisonarbeitsverträgen, insbesondere im Dienstleistungssektor (Hotels und Gaststätten, Reinigung, Facility-Management, Sicherheit etc.). Ein anderes Beispiel, das von Interviewpartnern aus mittel- und osteuropäischen Ländern hervorgehoben wurde, ist die Umstrukturierung bzw. Schließung vieler kleiner Einzelhändler aufgrund des starken Markteintritts multinationaler Supermarktketten und "Megastores".

3.3 Was macht den Unterschied? - Umstrukturierungsmuster in KMU

Persönliche Beziehungen

KMU unterscheiden sich von großen Unternehmen nicht nur im Hinblick auf quantitative Aspekte wie Anzahl der Beschäftigten oder Umsatzgröße. Es gibt auch qualitative Merkmale, die vielleicht sogar wichtiger sind, um die Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen zu begreifen. In einer Definition des deutschen "*Mittelstands*" werden einige auch für andere Länder relevante Faktoren zusammengefasst: Ein entscheidendes Merkmal ist zunächst die Identität zwischen Eigentümerschaft und *persönlicher Verantwortung* für die unternehmerischen Aktivitäten. In enger Verbindung dazu stehen andere Aspekte, zum Beispiel die *persönliche Haftung* für die finanzielle Situation des Unternehmens oder die direkte und persönliche Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.¹⁶ Der Umstand, dass die betriebliche Praxis von KMU sehr viel mehr auf direkten persönlichen Beziehungen mit dem Eigentümer/Unternehmer und weniger auf institutionellen Strukturen basiert, hat zudem wichtige Folgen für die Art und Weise der Restrukturierung in KMU im Vergleich zu großen Unternehmen. Den meisten Interviewpartnern zufolge kann daraus eine Stärke wie auch eine Schwäche resultieren. So stellt das Beobachtungsnetz der europäischen KMU in einem Bericht fest:

"Bei Rezessionen halten kleinere Unternehmen im Vergleich zu größeren Firmen oftmals die Anzahl ihrer Arbeitsplätze über dem wirtschaftlich notwendigen Maß aufrecht. Besonders Mikrofirmen haben aber auch weniger Möglichkeiten, Personal zu entlassen. Zudem sind Firmenbesitzer aufgrund der stärkeren persönlichen Bindungen vermutlich weniger dazu geneigt, Personal zu entlassen, selbst wenn sich ihnen die Gelegenheit dazu böte."¹⁷

Diese Beobachtung wurde in den Interviews mit Schlüsselakteuren im Bereich der europäischen KMU-Politik bestätigt. Neben den oben erwähnten Auswirkungen wurde festgestellt, dass häufig das gesamte Unternehmen auf die Persönlichkeit des Eigentümers ausgerichtet ist und sich in vielen Fällen ein gewisses "*Buddenbrooks-Syndrom*"¹⁸ bemerkbar macht, d.h. Firmen, die eng an die Gründergeneration gebunden sind und sel-

¹⁶ Institut für Mittelstandsforschung Bonn: KMU in Deutschland. Fakten und Zahlen 2004, Bonn 2004, S. 2.

¹⁷ "SMEs in Europe 2003", Observatory of European SMEs 2003, Nr. 7, S. 44.

¹⁸ Benannt nach dem berühmten Roman von Thomas Mann, der die Geschichte einer Kaufmannsfamilie von der Gründung des Geschäfts bis zum Zerfall über drei Generationen hinweg schildert.

ten die dritte Generation überleben. Als bekanntes Beispiel hierfür wurde der italienische Textilbezirk Prato angeführt, bei dem italienische Unternehmen mittlerweile durch chinesische Firmen abgelöst wurden.

Ungleichheit im Hinblick auf "Instrumente" im Umgang mit Umstrukturierung

Zwar sind KMU offenbar weniger geneigt, ihre Mitarbeiter zu entlassen; gleichzeitig bestehen aber auch Hürden und Ungleichheiten bei der Suche nach Alternativen zur Verkleinerung oder gar Schließung des Geschäfts in Zeiten wirtschaftlicher Krisen. Obschon sie flexibler und anpassungsfähiger an sich wandelnde Umgebungen erscheinen als größere Unternehmen, wird diese Flexibilität durch Nachteile gegenüber großen Firmen begrenzt, wie die UEAPME in einer Stellungnahme zu Umstrukturierung und KMU äußert:

"Wenn es zu Umbrüchen kommt, haben KMU dank ihres hohen Grades an Flexibilität stets die Fähigkeit bewiesen, sich dem Wandel zu stellen und anzupassen. Kommt es zur Umstrukturierung, stehe sie jedoch oftmals vor größeren Schwierigkeiten aufgrund ihrer Größe und des direkten finanziellen Einsatzes des Firmeninhabers. Bei Umstrukturierungen in großen Firmen fehlt es den KMU, die als deren Subunternehmer oder Zulieferer arbeiten, zudem an externer Unterstützung."¹⁹

Nach Meinung der meisten Interviewpartner befinden sich KMU im klaren Nachteil gegenüber großen Unternehmen im Hinblick auf finanzielle und andere Instrumente bei der Bewältigung von Restrukturierungssituationen. Aus diesem Grund fehlten oftmals Alternativlösungen und nehmen Restrukturierungsprozesse häufig die Gestalt von Kürzungen oder Schließungen an.

"Es bestehen signifikante Unterschiede. Größere Unternehmen verfolgen häufig mehrere Arten von Aktivitäten und können sich daher besser an Veränderungen des Marktes anpassen. Für kleinere Unternehmen dagegen stellt die typischste Form einer "Umgestaltung" die Firmenschließung dar." (Interviewbericht Ungarn)

"Meistens führt die Restrukturierung zur Kürzung von Arbeitsplätzen; im Falle von Kleinstunternehmen führt sie gewöhnlich zur Schließung des Geschäfts." (Interviewbericht Polen)

In den Augen der meisten Interviewpartner gibt es vor allem zwei Gründe, die dazu führen, dass es aus Sicht der KMU kaum Alternativen zur Schließung bei strukturellen Problemen gibt: Erstens die größeren Schwierigkeiten bei der Bewilligung von Darlehen und finanziellen Hilfen (insbesondere an Mikrofirmen, Unternehmen in Niedriglohnssektoren und junge Firmen) und Defizite der öffentlichen Rahmenbedingungen beim Umgang mit vorübergehenden oder strukturellen Krisensituationen und zur Unterstützung bei der Entwicklung von Projekten zu Innovation und Wandel, Aktivitäten auf ausländischen Märkten etc.

Der schwierige Zugang zu finanziellen Ressourcen scheint ein wichtiges strukturelles Merkmal von KMU in ganz Europa zu sein:

"Große und gewinnträchtige Firmen haben mehr Mittel und bessere internationale Kontakte mit Auftraggebern und Kunden. Zudem sind sie eher imstande, die Risiken eines Engagements auf ausländischen Märkten zu tragen." (Interviewbericht Spanien, Deutschland)

"Es ist ein Nachteil in Ungarn, dass KMU so geringe Bankdarlehen und Bürgschaften erhalten; stattdessen setzen sie ihre Familiensparnisse ein. Jene, die über genügend Ersparnisse verfügen, können sich entwickeln; die übrigen werden im besten Falle stagnieren." (Interviewbericht Ungarn)

Die Defizite der öffentlichen Rahmenbedingungen zur Bewältigung von strukturellem Wandel im KMU-Sektor sind insbesondere in jenen Ländern auffällig, die über relativ

¹⁹ "UEAPME Position on the Communication from the Commission Restructuring and employment", Brüssel, 6. Juli 2005, S. 2.

umfassende Instrumente des Umgangs mit den sozialen Auswirkungen von Restrukturierung in Großunternehmen geschaffen haben, wie z.B. in Frankreich oder Deutschland.

In Frankreich etwa konzentriert sich der Rechtsrahmen vor allem auf Fälle von Massenentlassungen. Hier gibt es die so genannten "Pläne zur Arbeitsplatzhalterhaltung" (*Plans de Sauvegarde de l'Emploi, PSE*)²⁰, um die Auswirkungen von Entlassungen abzufedern. Allerdings lässt sich das PSE-Rahmenwerk nur in Firmen mit mehr als 50 Mitarbeitern anwenden. Daher wird davon ausgegangen, dass das Rahmenwerk nur rund 20% der Entlassungen aus wirtschaftlichen Gründen abdeckt. Viele andere Formen von Stellabbau im Zusammenhang mit Umstrukturierung werden nicht erfasst: Kürzungen unterhalb der Schwelle von Massenentlassungen, Beendigung von befristeten oder Zeitverträgen, individuelle Kündigungsvereinbarungen etc.

Es gibt weitere Werkzeuge zur Bewältigung von Umstrukturierung auf Unternehmensebene, die Mikro-, kleine und mittelgroße Firmen nicht abdecken: "Fortbildungsprogramme zur Wiedereingliederung" (*Congés de reclassement*), welche die Firmen in Fällen von Massenentlassungen (d.h. Entlassung von mehr als neun Beschäftigten in einem Zeitraum von 30 Tagen) dazu verpflichten, ihren Arbeitsvertrag für einen befristeten Zeitraum (von vier bis neun Monaten) aufrechtzuerhalten, um eine neue Arbeit zu finden, Weiterbildungskurse zu besuchen etc, sind nur für Firmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten vorgeschrieben. Dasselbe gilt für innovative Instrumente, die kürzlich in das französische Arbeitsrecht eingegliedert wurden (siehe Textbox):

Vor diesem Hintergrund macht es also einen erheblichen Unterschied für die von Arbeitslosigkeit betroffenen Arbeitnehmer beim Zugang zu praktischer Hilfestellung, Beratung oder zu anderen Unterstützungsinstrumenten, je nachdem, ob er/sie im KMU-Sektor oder in einem größeren Unternehmen arbeitet.

Frankreich: Antizipation von Wandel in größeren Firmen

Das so genannte Gesetz zum sozialen Zusammenhalt integriert einen Abschnitt mit dem Titel „Beschäftigung und Kompetenzmanagement: Antizipation der Folgen wirtschaftlicher Veränderungen“ (*Gestion de l'emploi et des compétences. Prévention des conséquences des mutations économiques, oder auch bezeichnet als GPEC*²¹) in das Arbeitsrecht. Dieses Modell soll eine frühe Antizipation unterstützen und zu dieser ermutigen. Für Firmen mit mehr als 300 Beschäftigten (und Unternehmen mit der Pflicht, einen europäischen Betriebsrat zu bilden sowie jene, die mindestens 150 Arbeiter in Frankreich beschäftigen) muss der Arbeitgeber alle drei Jahre eine Beratung durchführen, bei der er (mindestens) über die Firmenstrategie und die vorhersehbaren Auswirkungen auf Beschäftigung und Löhne informiert. Dies kann als Instrument zur Antizipation in Bezug auf Bedürfnisse der Arbeitnehmer gesehen werden. Auf dieser Grundlage können berufliche Fortbildungen, individuelle Beratungen, individuelle Bewertungen etc. entwickelt werden.

Ähnliche Erfahrungen werden aus anderen Ländern wie beispielsweise Spanien oder Deutschland berichtet. In Spanien sind Sozialpläne (*Planes de Acompañamiento Social*) nur für Firmen mit mehr als 50 Beschäftigten vorgeschrieben und decken daher 99% aller Firmen nicht ab. In Deutschland herrscht eine wachsende Besorgnis über die Mängel im bestehenden Rechtssystem im Hinblick auf Sozialpläne und so genannte Transferfirmen, die ebenfalls weitgehend nur von großen und mittelgroßen Firmen genutzt werden.

²⁰ In 2002 hat PSE die früheren "Sozialpläne" abgelöst.

²¹ Diese Praxis der Antizipation hat natürlich schon vor diesem Gesetz existiert (und wurde im Allgemeinen mit GPEC bezeichnet), galt jedoch nicht als obligatorisch.

Defizite der Transfergesellschaften in Deutschland

Die so genannten Transfergesellschaften wurden in Deutschland eingeführt, um die Auswirkungen von Stellenkürzungen im Rahmen von Umstrukturierung abzufedern. Standen zunächst großflächige sektorale Krisen im Mittelpunkt (z.B. im Schiffbausektor), wurden Ende der 90er Jahre Transfermodelle in das Sozialrecht eingefügt, die mittlerweile alle wirtschaftlichen Sektoren abdecken. Transfergesellschaften verfolgen nicht nur den Zweck, die Auswirkungen von Massenentlassungen durch Abfindungszahlungen abzdämpfen, sondern auch durch die Verknüpfung mit Sozialplänen neue Beschäftigungsperspektiven für die arbeitslos gewordenen Arbeitnehmer zu entwickeln. Neuere Untersuchungen zeigen jedoch, dass hauptsächlich große Unternehmen diese Transferinstrumente nutzen, obschon sie ebenso für kleinere Unternehmensgruppen anwendbar sind. Auch wenn jüngste Reformen die Bedingungen von kleinen und mittleren Firmen zur Nutzung verbessert haben, ist der Anteil von KMU an den bestehenden Transfergesellschaften und ähnlicher Einrichtungen gering. Eine neuere Studie zu Transfergesellschaften in Nordrhein-Westfalen ergab, dass der Anteil von Unternehmen mit weniger als 21 Beschäftigten an den bestehenden Programmen nur bei 1% liegt und nur bei 10% bei Unternehmen mit 21-59 Beschäftigten. Mittlere Firmen (60-249 Beschäftigte) machen ca. ein Drittel aller Fälle.

Im Rahmen von Interviews mit den Sozialpartnern sind wir kaum auf Initiativen gestoßen, welche versuchen, die hier genannten Defizite zu lindern. Lediglich Diskussionen und Reformdebatten in den nordischen Ländern im Kontext des „Flexicurity-Konzepts“ in Dänemark oder auch der „Employment Security“ Modelle (Finnland, Schweden) thematisieren zunehmend die Probleme in der Zugänglichkeit dieser Modelle für den KMU-Sektor.

Abhängigkeit von großen Unternehmen

Mikro-, kleine und mittlere Firmen in vielen Hinsichten direkt durch Restrukturierungsprozesse in großen Unternehmen betroffen, sei es als Subunternehmer, Zulieferer, lokale Dienstleister oder auch als Arbeitskräftereserve. Auch die Abwanderung großer regionaler Arbeitgeber hat häufig ernste Auswirkungen auf die Beschäftigung in KMU und die regionale Unternehmenslandschaft.

Wie ein Interviewpartner in Frankreich bemerkte, ist heute ein wachsender Anteil von KMU direkt von den Entscheidungen großer Firmen abhängig, z.B. im Kontext von Lizenzvergabe, Zulieferung oder anderen Beziehungen betroffen (siehe Textbox). Überdies unterstrichen die Interviewpartner den Umstand, dass viele Mikro- und kleine Unternehmen lediglich von einem Auftraggeber abhängen. Festzustellen sind außerdem vergleichbare West/Ost-Muster in Bezug auf die Abhängigkeit der KMU von großen Firmen.

„40% der französischen KMU sind als Zulieferer, Lizenznehmer oder aufgrund markenrechtlicher Beziehungen betroffen. Dies geschieht entweder direkt, wenn der Auftraggeber im Kontext von Restrukturierung Entscheidungen trifft, die einen Einfluss auf den Vertrag und die Partnerschaft haben, oder aber indirekt, wenn die Entscheidung einer großen Gruppe einen Beschäftigungsbereich schwächt (Stellenverluste, verminderter Zugang zu F&E und neuen Technologien etc.). Die Schließung von Industrieeinheiten beeinflusst auch die in der nahen Umgebung ansässigen KMU, persönliche Dienstleistungsunternehmen (Restaurants, Friseure, etc.) und selbständige Beschäftigte.“ (Interviewbericht Frankreich)

„Agieren KMU als Subunternehmer, sind sie vollkommen von ihrem Auftraggeber abhängig und sind nicht in der Lage, ihr Kundenportfolio zu erweitern. Unternimmt das Unternehmen Restrukturierungen, sind die KMU-Subunternehmer folglich direkt betroffen. Ein Beispiel hierfür ist die Schließung vieler Dienstleistungsunternehmen wie Friseure oder Zeitungskiosks während der vorübergehenden Schließung der Danziger Werft. KMU haben gewöhnlich keine „Pufferstrategien“, die ihnen erlauben würden, schwierige Zeiten zu überstehen; daher betreiben sie entweder ihr Unternehmen oder schließen es.“ (Interviewbericht Polen)

Während die wachsende Abhängigkeit der KMU von großen Firmen in Bezug auf Lizenzvergabe, Zulieferung und Vertragsbeziehungen ein allgemeiner Trend in ganz Europa zu sein scheint, heben Interviewpartner in Ungarn und Polen einen weiteren Aspekt her-

vor: Der Sektor der Großfirmen wird von ausländischen multinationalen Investoren beherrscht, die sich größtenteils auf "eigene", d.h. ausländische Zulieferer, stützen:

"Die Mängel in der ungarischen Zuliefererkapazität haben einen negativen Einfluss auf KMU. Da einheimische KMU keine adäquaten Partner haben, bringen multinationale Konzerne ihr eigenes Netz an Zulieferern mit; und statt einheimische Produktionsketten zu nutzen, drängen sie ungarische KMU aus dem Markt." (Interviewbericht Ungarn).

Insgesamt verfügen wir über nur spärliche Kenntnisse und empirische Daten hinsichtlich der direkten und indirekten Auswirkungen von großflächigen Restrukturierungen im KMU-Sektor. Nur wenige empirische Studien und Untersuchungen haben sich bis jetzt eingehend mit den Auswirkungen auf den KMU-Sektor befasst. Die Schließung von MG Rover in Longbridge/Birmingham ist ein solcher Ausnahmefall.

Als im April 2005 das MG Rover Werk in Longbridge/Birmingham Konkurs anmeldete, beliefen sich die direkten Stellenverluste auf 5.800. Doch laut einer von der "Rover Task Force" durchgeführten Studie waren die Folgen für die Beschäftigung in der Region und bei den Zulieferfirmen weitreichender:²² Neben den direkten Verlusten schätzte die Studie die potentiellen Verluste von Arbeitsplätzen im Fahrzeugzulieferbereich auf weitere 3.900 und Stellenverluste in Zulieferfirmen auf 1.900 (insgesamt also bis zu 5.700 Stellenverluste bei Zulieferern) sowie Stellenverluste infolge von wirtschaftlichem Abschwung in der Region auf bis zu 1.400. Alles in allem führte die Schließung von Rover somit zu insgesamt 13.000 Jobverlusten, was 0,6% der gesamten regionalen Beschäftigung entspricht.

Konkurrenz durch den informellen Arbeitsmarkt

Ein zunehmendes Problem aus Sicht der KMU in Zusammenhang mit dem strukturellem Wandel resultiert in den Augen vieler Interviewpartnern auch aus der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitsmärkte und insbesondere einer wachsenden Konkurrenz durch die Schattenwirtschaft und informelle Arbeitsmärkte bzw. Schwarzarbeit hervorgerufen.

"Die Existenz einer Schattenwirtschaft hat bedeutenden Einfluss auf den KMU-Sektor. Die Schattenwirtschaft untergräbt mittlerweile die makroökonomischen Prozesse und die KMU-Politik der Regierung" (Interviewbericht Ungarn)

"Demzufolge kann die Selbständigkeit als billige Alternative zu regulären Beschäftigungsverhältnissen angesehen werden – die meisten der Selbständigen verrichten dieselbe Arbeit wie Vollzeitbeschäftigte. Der einzige und auffälligste Unterschied ist, dass sie Rechnungen ausstellen und nicht auf der Firmengehaltsliste stehen, und ihre Löhne daher nicht auf die Personalkosten aufgeschlagen werden." (Interviewbericht Polen)

"Der befragte Arbeitgebervertreter betont die Schwierigkeit, lediglich durch das Preisniveau auf Märkten zu konkurrieren, die sich auf Niedriglöhne ohne geregelte Arbeitszeiten stützen. Bei Ausschreibungsverfahren für Teilefertigungsverträge in der Fahrzeug- und Metallindustrie oder im Chemiesektor z.B. basiert die Vertragsvergabe ausschließlich auf dem Preisniveau und es erhält der Zulieferer den Auftrag, der das billigste Angebot macht. KMU können dabei mit Konzerngesellschaften nicht konkurrieren. (Interviewbericht Spanien)

Besonderheiten des sozialen Dialogs und der Arbeitnehmerbeteiligung im KMU-Sektor

Im Hinblick auf firmenbezogene Strukturen von Interessenvertretung und Arbeitnehmerbeteiligung sind KMU durch eine große Vielfalt gekennzeichnet, die auch durch spezifische Besonderheiten der einzelnen Größenklassen geprägt ist: In Mikro- und Kleinbetrieben bestehen in der Regel keine institutionellen Strukturen der Interessenvertretung

²² MG Rover Task Force: Closure of MG Rover – Economic Impact Assessment, Stage 2 Report, Regeneris Consulting, November 2005.

(siehe Textbox) und die Arbeitnehmerbeteiligung ist, wenn überhaupt, in eher formloser Weise und auf persönlichen Bindungen basierend organisiert.

Nach jüngsten in Deutschland durchgeführten Studien (IAB Betriebspanel) hatten nur 11% aller Unternehmen einen Betriebsrat. Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Firmengröße und den Betriebsratstrukturen: Während Firmen mit weniger als 50 Beschäftigten nur zu 7% eine Arbeitnehmerinteressenvertretung eingerichtet hatten, nimmt der Anteil in größeren Firmen stark zu: 56% aller Unternehmen mit 50-249 Beschäftigten hatten einen Betriebsrat und in Großunternehmen liegt der Anteil bei nahezu 90%.

Laut Angaben von Experten und Sozialpartnern in den Ländern Mittel- und Osteuropas ist die dortige Situation der Arbeitnehmerbeteiligung noch stärker auf Großbetriebe hin ausgerichtet:

"Für den Großteil der Sozialpartner spielen kleine Unternehmen keine Rolle. Es ist ein grundlegendes strukturelles Problem, dass die ungarischen Sozialpartner vor allem Lobbying für knapp bemessene Regierungsfonds betreiben, was zudem ihre Legitimität beeinflusst (80% der Unternehmen gehören keiner Arbeitgeberorganisation an). Auf der Beschäftigungsebene der KMU werden aufgrund fehlender Gewerkschaften keine gemeinsamen Abkommen geschlossen. Die fehlenden Abkommen wiederum behindern die Verbesserung der Arbeitsbeziehungen und einer stärkere Flexibilisierung der Beschäftigung, die ein Instrument zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU sein könnte. Angesichts der fehlenden gemeinsamen Abkommen erreichen Arbeitgeber häufig den nötigen Grad an Beschäftigungsflexibilität nur dadurch, dass sie gegen gesetzliche Vorschriften verstoßen." (Interviewbericht Ungarn)

Lediglich die nordischen Länder unterscheiden sich von diesem Muster aufgrund einer starken Gewerkschaftsmitgliedschaft in allen Firmengrößenklassen. Die nordeuropäischen Länder sind bislang das einzige Gebiet, wo KMU und große Unternehmen von institutionellen Strukturen der Interessenvertretung in nahezu gleichem Maße abgedeckt sind (siehe auch Tabelle 10 im Anhang zu nationalen Rechtsvorschriften der Interessenvertretung).

Mittelständische Unternehmen unterscheiden sich in gewissem Maße von der Schwäche institutioneller Arbeitnehmerbeteiligung in Kleinbetrieben. Gewöhnlich sind hier institutionelle Strukturen der Interessenvertretung von Arbeitnehmern stärker verbreitet (auch aus dem Rechtsrahmen resultierend). Überdies erklärten zahlreiche Interviewpartner in unserer Studie, dass sich etliche mittlere Firmen und insbesondere eigentümergeführte Firmen in vielen Fällen durch eine Unternehmenskultur mit einer aktiven Einbeziehung und Mitwirkung der Arbeitnehmer mittels institutioneller wie auch anderer Formen (finanzielle Teilhaberschaft, Miteigentum etc.) auszeichnen. Laut der Interviewpartner in Deutschland basieren der Erfolg und die beachtliche Stabilität der industriellen Verbindungen des deutschen Mittelstands weitgehend auf einem starken Sozialdialog.

Inbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen sind mit externen wie internen Hürden bei der Anpassung an den Strukturwandel sowie im Bereich Kompetenzentwicklung und Fortbildung konfrontiert

KMU, insbesondere Mikro- und Kleinbetriebe, sind durch begrenzte finanzielle und personale Mittel zur Anpassung, Vorbereitung und Bewältigung des Wandels gekennzeichnet. Zudem sind sie weder in der Lage, Finanzmittel aus anderen Unternehmenseinheiten oder Filialen in anderen Ländern zu mobilisieren, noch haben sie einen direkten Einfluss auf die Preisgestaltung, wie es etwas bei Marktführern möglich ist. Dies macht eine Anpassung von KMU an sich wandelnde Umgebungen, technologischen Fortschritt und wachsenden Wettbewerb weitaus schwieriger. Doch gibt es auch persönliche Faktoren, welche die Anpassungsfähigkeit an Wandel, Kompetenzentwicklung und Fortbildung beeinflussen: Den durchgeführten Interviews zufolge werden Personalpolitik und Kompetenzentwicklung vornehmlich vom Firmeninhaber betrieben und hängen daher stark von persönlichen Entscheidungen, Wahrnehmungen und Ideen ab.

Auch in diesem Zusammenhang scheinen mittlere Firmen ein anderes Muster zu offenbaren: Viele Interviewpartner aus der hier untersuchten Ländergruppe berichteten, dass mittelgroße Firmen eine bessere Leistung im Hinblick auf Innovationspotential, wirtschaftliche Dynamik und Anpassung an den Wandel aufweisen.

Eine weitere wichtige Information aus den Interviews mit Schlüsselakteuren ist die Tatsache, dass insbesondere Mikro- und Kleinfirmen Probleme bei der Anpassung an den Wandel und der Einführung von Neuerungen haben. Den Interviewpartnern aus Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften in Italien zufolge sind mittelständische Firmen in Italien erfolgreicher als kleinere und sogar als größere Firmen. Wie ein vom Arbeitgeberverband "Confindustria" durchgeführtes Projekt ergab, sind mittelgroße Firmen leistungsstärker in Bezug auf Innovation, Verkauf und Beschäftigung sowie hinsichtlich Dynamik und Anpassungsfähigkeit.

"Unter den befragten Experten herrschte weitgehende Einigkeit darüber, dass mittlere Unternehmen in Italien leistungsfähiger sind als kleine oder große Firmen. In den letzten Jahren haben die ersteren ihre Leistung im Hinblick auf Umsatz wie auch auf Beschäftigungsindikatoren verbessert. Daher sind sie ein wichtiger Motor für den italienischen Markt auf dem Weg zu höheren Standards in Bezug auf Wettbewerb und Qualität. Diese Entwicklung ist nicht auf dem gesamten italienischen Gebiet und in allen Sektoren in gleichem Grade messbar, es kann jedoch festgestellt werden, dass Dynamik und Anpassungsfähigkeit die wichtigsten Merkmale dieser Unternehmensklasse sind." (Interviewbericht Italien)

Gleichzeitig wird aus vielen Ländern berichtet, dass der Markt unter der schwachen Leistung von Mikro- und Kleinfirmen sowie Großunternehmen leidet und dies aus zwei Gründen. Einem Interview mit französischen Sozialpartnern zufolge werden große Firmen häufig mit wirtschaftlichen und finanziellen Krisen aufgrund internationaler Ereignisse oder nationaler Umstrukturierungen und Privatisierungen konfrontiert, die oft Stellenkürzungen und/oder finanzielle Krisen verursachen. Konjunkturelle und strukturelle Krisen und Schwächen kleinerer Unternehmen sind ebenfalls in allen Produktionssektoren verbreitet und beruhen auf verschiedenen Ursachen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit untergraben: Aufgrund ihrer begrenzten Größe konzentrieren sie ihre Aktivität gewöhnlich auf dem lokalen Markt und visieren unterschiedliche Möglichkeiten an: Sie können sich spezialisieren, indem sie sich in einer Marktnische ansiedeln, oder sie können gemeinsam regionale Cluster oder Lieferketten bilden. Ihre Erfolge sind direkt an sektorale und zyklische Trends geknüpft, besonders wenn eine starke Abhängigkeit zu großen Unternehmen besteht und sie für den Massenmarkt produzieren.

Interviewpartner aus mehreren Ländern berichteten außerdem, dass mittelständische Firmen in der Regel flexibler und besser auf den Umgang mit strukturellem Wandel und die Anpassung an neue Rahmenbedingungen vorbereitet seien. Ein italienischer Interviewpartner erklärt dazu:

"Die mittelgroßen Firmen genießen eine besonders starke Position innerhalb des typischen 'Made in Italy' Sektors, wie etwa Getränke und Lebensmittel, Kleidung und Textilien, Schuhe, Leder, Holz und Möbel. Mittlere Firmen sind besonders in der Qualitätsproduktion erfolgreich, jedoch auch in Branchen, die durch einen hohen Wettbewerb gekennzeichnet sind, wie z.B. dem Zement-, Bau- sowie dem Eisen- und Stahlsektor. Die wachsenden Umsätze und betrieblichen Leistungen mittlerer Firmen beruhen nicht auf einem einzelnen Modell. Die Dynamik und positive Reaktion auf Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse sind weit verbreitet. Die mittleren Unternehmen sind für den italienischen Markt von wesentlicher Bedeutung, da sie gleichzeitig die aus der Größenklasse resultierende Flexibilität mit der Rolle als Antriebskraft für den Markt verbinden. So können sie z.B. Lieferverträge oder -Aufträge vergeben, mit denen sie Mikro- und Kleinfirmen stärken." (Interviewbericht Italien)

In Polen, Ungarn und Rumänien durchgeführte Experteninterviews unterstrichen alleamt die schwache Stellung des Sektors der mittleren Unternehmen:

- Bezüglich Polen wird berichtet, dass die Beschäftigung in Mikro- und Kleinfirmen zwischen 1999 und 2004 um 13% wuchs, während die Beschäftigung in mittelgroßen Unternehmen um 2,4% zurückging.
- In Ungarn sind sich die Experten und Schlüsselakteure darüber einig, dass ein mittelständischer Unternehmenssektor mit mehr als 50 Beschäftigten praktisch nicht existiert (mehr als 80% der KMU beschäftigen weniger als zehn Personen, nur 1% hat eine Belegschaft mit mehr als 50 Beschäftigten) und dass hier eine ganz wesentliche Herausforderung für die Industrie- und Unternehmenspolitik besteht.
- Ähnliche Beobachtungen wurden in anderen Ländern gemacht; so unterstreicht etwa eine Studie zum KMU-Sektor in Rumänien die schwache Struktur von mittelständischen Unternehmen.

3.4 Triebkräfte des Strukturwandels in KMU

Laut Interviews mit Vertretern von Sozialpartnerorganisationen, die KMU in Europa repräsentieren, sind die Triebkräfte für Restrukturierungsprozesse in KMU im Wesentlichen dieselben wie bei großen Unternehmen. Hauptursachen für betriebliche Restrukturierungen sind insbesondere wirtschaftliche Faktoren wie:

- Sicherstellung des Überlebens der Firma in Situationen ernster wirtschaftlicher Schwierigkeiten aufgrund von Gewinnausfall, wachsender Konkurrenz, Marktliberalisierung, neuen Wettbewerbsvorschriften, finanziellen Beschränkungen etc.
- Reaktion auf sich wandelnde und/oder rückläufige Marktnachfragen
- Maßnahmen zur Verbesserung der Rentabilität, um dem Druck von Finanzmärkten, Eigentümern und/oder Teilhabern zu genügen
- Einführung neuer betrieblicher Organisationsmodelle, Produkte oder Dienstleistungen als Reaktion auf sich wandelnde Märkte oder Rahmenbedingungen
- Notwendigkeit der Umstrukturierung aufgrund schlechter Unternehmensführung oder Konkurs infolge falscher strategischer Entscheidungen und/oder fehlender notwendiger Anpassungsmaßnahmen

Treffen diese Triebkräfte gewöhnlich auf KMU und große Firmen gleichermaßen zu, so gibt es doch einige Besonderheiten im Hinblick auf die Fähigkeit von KMU, hierauf durch Antizipation und proaktive Maßnahmen zur Vorbereitung und Bewältigung der Umstrukturierung zu reagieren. Die folgenden Unterkapitel analysieren dies aus einem spezifischen KMU-Blickwinkel.

Globalisierung, Reorganisation von Wertschöpfungsketten und wachsender Wettbewerb

Im Zuge der letzten Jahrzehnte haben Globalisierung und Internationalisierung die Unternehmensentwicklung in fast allen Industriesektoren gekennzeichnet und Firmen mit einem starken Exportprofil wie auch Betriebe betroffen, die sich auf den einheimischen Markt konzentrieren. Die Hauptantriebskräfte für die wachsende Internationalisierung von Unternehmen und Industriesektoren haben ihre Wurzeln im politischen, technologischen und wirtschaftlichen Wandel. Während im globalen Kontext internationale Handelsbeziehungen zunehmend liberalisiert wurden, haben die wachsende Erweiterung und die Schaffung eines Binnenmarkts gleichsam zu einer verstärkten Internationalisierung der europäischen Wirtschaft geführt. In diesem Zusammenhang haben sich auch neue Muster von Wertschöpfung herausgebildet: Während der Export als traditionelle Methode zur Internationalisierung einer Firma nach wie vor wichtig ist, gibt es überdies eine zunehmende Internationalisierung von Unternehmen und Veränderungen in den Beziehungen zwischen Partnern über "Wertschöpfungsketten" oder "Netzwerke von

Wertschöpfungsketten", wie eine kürzliche Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses (EESC) erklärte:

"Heute sind in vielen Bereichen Wertschöpfungs- und Lieferketten immer stärker zu einem echten globalen Netz zusammengewachsen. Zutreffender wäre es daher, von "Netzwerken" statt von "Ketten" zu sprechen (...)."23

Die transnationale Neugestaltung von Liefer- und Wertschöpfungsketten hat zahlreiche Auswirkungen auf KMU als Teil eines pyramidenähnlichen integrierten Netzwerks von Wertschöpfung: Heutzutage stützen sich Wertschöpfungsketten in vielen Gewerbebranchen wie Textilien, Möbel oder speziell der Automobilindustrie auf integrierte Strukturen, wobei der Firmensitz als "übergreifender Architekt" oder „Integrator“ in der gesamten Wertschöpfungskette agiert. Am Fuß der Pyramide befindet sich die Masse der Zulieferer, und in der Mitte sitzen viele KMU (z.B. Automobilzulieferer). Diese neue Organisation beruht auf einer vielfältigen Gruppe von Zulieferern und Subunternehmen, die als Direkt- und als Unterlieferanten nicht nur direkt in die Produktion, sondern zunehmend auch in Design, Planung und F&E-Funktionen eingebunden sind.

In der französischen Automobilindustrie bleibt der Fahrzeughersteller im Mittelpunkt des Organisationsprozesses, während die Auftragsvergabe eine andere Gestalt annimmt. Dem Geschäftsführer einer mittelgroßen Zulieferfirma in der Automobilindustrie zufolge, der auch Mitglied im größten Arbeitgeberverband (Medef)²⁴ ist, trat der Wandel während der 80er und 90er Jahre mit der Globalisierung ein, als Fahrzeughersteller damit begannen, globale Strategien zu entwickeln. Sie lagerten einen Teil ihrer Produktion zu Subunternehmern im Maschinenmarkt aus und unterstützten sie bei der Investition in F&E und Werkzeugmaschinen. Auch unterstützten sie ihre Vereinigung und Fusionierung, um sie noch wettbewerbsfähiger und innovativer zu machen. Heute zeigt sich jedoch, dass die größten auf diese Weise geschaffenen Firmen in ausländische Kontrolle übergegangen sind. Fahrzeughersteller haben überdies starken Druck auf KMU in Bezug auf Preise ausgeübt und verlangten sogar, dass sie ihnen in andere Länder (Rumänien, Argentinien etc.) folgten. Es besteht nach wie vor eine beständige Forderung nach Mobilität und Verlagerung, derzeit nach Indien, China etc.

Dies zeigt, dass die Stellung der KMU im Hinblick auf Globalisierung und Internationalisierung nicht einfach zu definieren ist, da die Rahmenbedingungen sehr verschiedenartig sind und von Größe, Sektor und Art des jeweiligen Unternehmens abhängen.

Es ist ein allgemein bekannter Umstand, dass KMU im Welthandel gewöhnlich unterrepräsentiert sind. Weniger als 10% der KMU in Europa sind international aktiv, und die meisten von ihnen nur im EU-Binnenmarkt.²⁵ In Bezug auf die Europäische Union bestätigt eine neuere Studie, dass neben ausländischen Zulieferverbindungen der Export die häufigste Form von KMU-Internationalisierung darstellt. Die Studie bestätigt überdies, dass KMU in Ländern mit kleinen einheimischen Märkten (wie Luxemburg, Irland, Österreich, Dänemark) gewöhnlich aktiver auf Exportmärkten tätig sind als KMU in größeren Ländern. Während der Exportanteil von KMU in diesen kleinen Ländern zwischen 30% (Dänemark, Österreich) und 40% (Luxemburg) liegt, ist Deutschland das einzige größere Land mit einem Anteil von exportierenden KMU über 20%. Auch wenn der Anteil der KMU am deutschen Gesamtexport im Jahr 2002 nur bei 21% lag, gibt es Anzeichen für eine wachsende Internationalisierung von KMU:²⁶

²³ EESC 2007: Stellungnahme des Europäischen Wirtschaftsausschusses zum Thema Entwicklung der Wertschöpfungs- und Lieferketten: Europäische und globale Tendenzen. (Initiativstellungnahme) CCMI/037 Entwicklung von Wertschöpfungs- und Lieferketten, Brüssel, 25. April 2007, S. 3.

²⁴ J. de Saint-Gilles, Geschäftsleiter von NPL, die Ersatzteile für Autos herstellen, war einer der Redner des Seminars "Verlagerung von KMU-Zulieferern: Notwendigkeit und Chance", Wirtschaftsministerium und Ministerium für KMU und Handwerk (September 2007).

²⁵ Siehe „Global Europe – Competing in the World: A Contribution to the EUs Growth and Job Strategy“, COM (2006)567.

²⁶ Institut für Mittelstandsforschung Bonn: SMEs in Germany. Facts and Figures 2004, Bonn 2004, S. 29.

- Während in der größeren Gruppe von Mikrofirmen (Umsatz von 1 bis 2 Millionen Euro) nahezu ein Drittel aller Firmen exportiert, liegt der Anteil des exportbezogenen Umsatzes am Gesamtumsatz bei nur 4,5%.
- Der Anteil von exportierenden Firmen unter den kleineren Unternehmen beläuft sich auf bis zu 60%, mit einem Exportanteil am Umsatz bis zu fast 11%.
- In der Gruppe der mittleren Unternehmen exportieren um die 66% aller Firmen, die einen Jahresumsatz zwischen 10 und 25 Millionen Euro aufweisen; dabei liegt der Exportanteil am Umsatz bei rund 14% (der entsprechende Anteil von größeren Firmen lag bei 23%).

Abgesehen von der Notwendigkeit, die Exportorientierung zu stärken, gibt es andere Aspekte der Globalisierung, die KMU in ihrer Entwicklung beeinflussen: Obwohl insbesondere für Mikro- und Kleinfirmen die starke lokale Ausrichtung ihres Betriebs weiterhin im Mittelpunkt ihrer Aktivität stehen wird, zeigt die Globalisierung doch deutliche Auswirkungen, da nicht nur große Firmen, sondern auch der KMU-Sektor mit dem wachsenden internationalen Wettbewerb konfrontiert wird. So stellt eine Studie zu den Auswirkungen der Globalisierung auf den Handwerkssektor in Deutschland²⁷ fest, dass durch die Globalisierung etliche neue Herausforderungen entstanden sind:

- Wachsender Wettbewerb durch ausländische Zulieferer und Mikrofirmen außerhalb der Handwerksbranche, kundenspezifische Massenprodukte von großen Firmen, ein allgemeiner Trend in Richtung Lizenzvergabe und das Auftauchen großer Firmen mit lokalen Subunternehmern in Sektoren wie Bäckerei, Optik, Reinigung etc.
- Wandel in der Marktnachfrage und -struktur, wie z.B. in Bezug auf große Unternehmen, die sich zunehmend auf ausländischen Zulieferer stützen und die wachsende Bedeutung von umweltbezogenen Fragen.
- Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zusammenhang mit Arbeitsimmigration, wachsende Abhängigkeit von flexibler Arbeit (Saisonarbeit, Zeitarbeitsunternehmen, Teilzeitarbeit etc.) und Druck auf die Lohnkosten.
- Veränderungen in der politischen Regulierung und anderen Steuerungsformen, z.B. abnehmende Rolle der lokalen Finanzinstitute wie der Sparkassen oder kooperativer Banken und wachsende Rolle von institutionellen Investoren.

Laut KMU-Experten aus den mittel- und osteuropäischen Mitgliedsstaaten sehen sich z.B. Handwerksunternehmen heute mit einem wachsenden Wettbewerb aus Asien oder anderen Niedriglohnländern konfrontiert. In diesem Zusammenhang wird damit gerechnet, dass Sektoren, die durch einen starken globalen Wettbewerb gekennzeichnet sind, wie etwa Textil und Leder, Schuhe, Papier, Unterhaltungselektronik und andere, in den kommenden Jahren entweder verschwinden oder schrumpfen, und dass insbesondere KMU mit vielen Problemen zu kämpfen haben werden. Die meisten EU-Mitgliedsstaaten haben eine Reihe von Programmen und Hilfsstrukturen entwickelt, die kleinere Firmen dabei unterstützen sollen, ihre Präsenz auf ausländischen Märkten zu verbessern (siehe Textbox).²⁸

²⁷ Klaus Müller: "Strukturwandel in einer globalisierten Welt", „Zukunftsforum Handwerk in Bayern“, Nürnberg, 22.05.2007. Siehe auch KfW: „Die Globalisierung des Mittelstandes: Chancen und Risiken“, 2006

²⁸ Die GD Unternehmen und Industrie hat eine Expertengruppe aus allen EU-Staaten zur Ermittlung und zum Austausch von bewährten Praktiken zur Förderung internationaler Aktivitäten von KMU eingerichtet. Die Gruppe soll im Frühjahr 2008 einen Bericht veröffentlichen.

Eine beispielhafte Initiative ist in diesem Zusammenhang die gemeinsame Sozialpartnerinitiative des Bundeslandes Nordrhein Westfalen. Sie richtet sich auf zwei Produktionssektoren, die beide mit Globalisierung und wachsendem internationalen Wettbewerb konfrontiert werden sowie durch eine starke KMU-Kultur gekennzeichnet sind: Möbel und Textilien. Die so genannten "ZIMIT" ("Zukunftsinitiative Möbelindustrie") und "ZITEX" ("Zukunftsinitiative Textil") Initiativen verfolgen beide den Zweck, die Kapazität der regionalen Unternehmen in diesen Sektoren zu verbessern, indem sie Produktinnovationen, Prozesse und Organisation, Austausch von bewährten Praktiken in Bereichen wie Weiterentwicklung von Qualifikation und Managementkapazität unterstützen, und überdies die Internationalisierung der in dieser Initiative eingebundenen Firmen vorantreiben. Beide Brancheninitiativen werden aktiv durch die IG Metall unterstützt und durch die Landesregierung und branchenspezifische Forschungsinstitutionen gefördert.²⁹

Wachsender Druck in Bezug auf Kompetenzentwicklung und Fortbildung

Insbesondere vor dem Hintergrund des verstärkten Wettbewerbs mit ausländischen Ländern im Rahmen der EU-Erweiterung und Globalisierung stehen KMU-Akteure in ganz Europa heute vor der Notwendigkeit, ihre Innovationskapazität und den Ausbau ihrer Qualifikationen und Kompetenzen als zentrale Herausforderung anzusehen. Es ist zudem wichtig, dass nicht nur größere KMU, sondern auch Mikrofirmen und der Handwerkssektor sich dieser Herausforderung stellen. In den geführten Interviews wurde recht deutlich, dass die Innovationskapazität von KMU eine komplexe Reihe von Kompetenzen, Netzwerken und Prozessen erfordert. In diesem Zusammenhang herrscht die verbreitete Ansicht, dass Wissenschafts- und Ausbildungsinstitutionen eine wesentliche Rolle dabei spielen, KMU bei der Nutzung von Innovationen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen. Es scheint viele Herausforderung im Hinblick auf die Verbesserung einer Zusammenarbeit zwischen Universitäten und akademischen Institutionen und der KMU-Privatwirtschaft zu geben. Doch sind dabei nicht nur F&E von Bedeutung. Ferner befand man, dass Ausbildungsorgane – von der Grundstufe an aufwärts – Themen wie Unternehmertum oder Innovation mehr Beachtung schenken sollten.

Generell hoben die Interviewpartner den Umstand hervor, dass es für KMU in Europa unmöglich ist im Preiskampf mit Niedriglohnländern zu bestehen. Der Preiswettbewerb wird derzeit von aufstrebenden Märkten gewonnen, und das selbst bei Berücksichtigung der besseren Produktivität europäischer Arbeitskräfte. Die Lösung hierfür ist es, wettbewerbsfähiger im Hinblick auf Qualität und Technologie zu sein.

"In der Vergangenheit schienen 80% aller KMU den Preis als wichtigsten Faktor der Wettbewerbsfähigkeit ihres eigenen Unternehmens anzusehen. Die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen war eher zweitrangig. Weniger als 1% aller KMU meldeten innovationsbezogene Aktivitäten. Jüngste Studien zeigen hingegen einen deutlichen Wandel bezüglich dieser Fragen: Obwohl der Preisfaktor für die meisten KMU nach wie vor der wichtigste Wettbewerbsaspekt zu sein scheint (für mehr als 50%), rücken Qualität und innovative Merkmale immer weiter in den Vordergrund. Mehr und mehr KMU stellen fest, dass sich eine längerfristige Wettbewerbsfähigkeit nicht auf Kosten-/Preisvorteile stützen kann. (Interviewbericht Polen)

"Ein Vertreter des Arbeitgeberverbandes unterstreicht den starken hiesigen Wandel, mit neuen Generationen von Unternehmern, die dazu tendieren, von Beginn an vermehrt technische und komplexe organisatorische Prozesse einzurichten und neue Produkte zu entwickeln: 'Sie wissen sehr genau, dass der Sektor seine Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität auf Qualität, und nicht auf billige Produkte stützen muss'" (Interviewbericht Spanien)

In diesem Zusammenhang sehen KMU-Experten die Kriterien einer gut qualifizierten Belegschaft, Leistungsstandards und Zugang zu einer kontinuierlichen Fortbildung als wesentliche Kernpunkte an. Überdies wurde angeführt, dass KMU bereits eine ganze Menge bezüglich beruflicher Fortbildung unternehmen, dass aber gleichzeitig viele Be-

²⁹ Nähere Informationen unter: www.zimit.de and www.zitex.de.

schäftigte KMU verlassen, um in großen Unternehmen eine besser bezahlte Stelle anzunehmen, so dass KMU-Firmen häufig Schulungskosten tragen, ohne eine Gegenleistung dafür zu erhalten.

Während auch in Ländern Mittel- und Osteuropas die Notwendigkeit wächst, in Innovationen, qualifiziertes Personal und Know-how zu investieren, machen Experten aus diesen Ländern auf Hürden und Probleme innerhalb des KMU-Sektors aufmerksam, wie folgendes Interview aus Polen veranschaulicht:

"KMU zeigen wenig Lust zu investieren. In 2005 sanken die Investitionen in kleinen und mittleren Firmen um effektiv 4%. Es gab einen Rückgang von 0,5% bei Mikrounternehmen, 8,9% bei kleinen Unternehmen und 3,3% bei mittleren Unternehmen. Institutionelle und versorgungsbezogene Hürden hindern den KMU-Sektor daran, zu investieren." (Interviewbericht Polen)

Dagegen heben neuere Studien die deutliche Kluft bei der Beteiligung von Arbeitnehmern an Fortbildungen im Hinblick auf Größenklassen hervor³⁰: Im Allgemeinen ist die Teilnahmequote in großen Unternehmen weitaus höher als in kleinen Firmen. Gleichzeitig besteht ein großer Unterschied innerhalb der europäischen Länder: Nordische Länder weisen die höchsten Quoten auf, während südeuropäische sowie mittel- und osteuropäische Länder die niedrigsten Teilnahmequoten verzeichnen.

"Ihre begrenzten finanziellen und managementbezogenen Kapazitäten haben sie davon abgehalten, die nötigen technologischen Investitionen zu unternehmen. Indes weisen unsere Interviewpartner darauf hin, dass gerade dies der Schlüssel zur Entwicklung qualitativ höherer Produkte und folglich auch für Wettbewerbsfähigkeit und Anpassung sei. Zu viele unqualifizierte Arbeiter und ein Mangel an spezialisierten Fachkräften haben dazu geführt, dass KMU in Sektoren wie der Metall- und der chemischen Industrie Umstrukturierungen von großen Unternehmensgruppen nicht überleben konnten." (Interviewbericht Spanien)

Privatisierung und Umstrukturierung im öffentlichen Sektor

Privatisierung und Umstrukturierung in öffentlichen Diensten haben in vielen verschiedenen wirtschaftlichen und politischen Hinsichten starke Auswirkungen auf die Entwicklung von KMU. In den westeuropäischen Mitgliedsstaaten hat die Neugestaltung des Wohlfahrtsstaates und die Privatisierung staatseigener und staatlich geführter Dienstleistungen wie Transport, Telekommunikation und Postdienste zur Gründung vieler KMU-Betriebe geführt. Im Gegensatz zu den meisten EU-15 Ländern, wo Umstrukturierung eng mit Globalisierung, Auswärtsverlagerung und Outsourcing verbunden ist, herrscht in den mittel- und osteuropäischen Staaten eine ganz andere Wahrnehmung vor. Hier ist Umstrukturierung eng mit folgenden Typen und Mustern verknüpft:

- Privatisierung von ehemals staatlich geführten Industrien und Dienstleistungen in den 90ern: Dieser Typ der makroökonomischen Umstrukturierung fand auf sektoraler Ebene statt und wurde direkt von den staatlichen Behörden durchgeführt und häufig von Sozialverträgen abgedeckt (z.B. in Polen). Obschon noch einige staats-eigene Unternehmen existieren und in einigen Industriezweigen noch verhandelt wird (z.B. im Schiffbau in Polen³¹), ist diese Art der Restrukturierung nahezu abgeschlossen. In diesem Zusammenhang wird berichtet, dass viele neue KMU gegründet wurden, da Unternehmertum durch die Privatisierung wie auch Auflösung der ehemaligen staatseigenen Firmen begünstigt wurde. In gewisser Weise handelt es sich dabei um eine Verschiebung der wirtschaftlichen Aktivität von uneffizienten staatseigenen Unternehmen hin zu Firmen in Privatbesitz. Der Beitrag zu Beschäftigung und Output dieser neu geschaffenen KMU wurde indes in der ersten Hälfte der

³⁰ OECD: SME and Entrepreneurship Outlook, OECD 2005, S. 80. Siehe außerdem den Bericht des Beobachtungszentrums für Europäische KMU: "Competence development in SMEs", Brüssel 2003.

³¹ Siehe z. B.: "State aid: Commission welcomes capacity reductions at Szczecin and Gdynia shipyards in Poland, but requires more information on Gdansk shipyard", Pressemitteilung der EU-Kommission, IP/07/1145, Brüssel, 20. Juli 2007.

90er Jahre teilweise durch die Output- und Stellenverluste der großen Firmen aufgehoben. Tatsächlich wurden viele neue KMU mittels 'Legalisierung' der in den 80er Jahren aktiven inoffiziellen Wirtschaft geschaffen.

- Vielen Experten zufolge fand während der zweiten Hälfte der 90er Jahre eine Periode der finanziellen Konsolidierung statt, die von einer betrieblichen und sektoralen Umstrukturierung begleitet wurde. Vorrangiges Ziel dabei war die Anpassung an die neuen Marktregeln. Dieser Typ der Umstrukturierung betrifft konkrete Ressourcen und finanzielle Managementpraktiken, und ihr ultimatives Ziel liegt darin, die Schulden der Firma zu begrenzen.
- Derzeit rechnen viele Industriezweige in den Ländern Mittel- und Osteuropas mit einer weiteren Phase der Umstrukturierung, die eng mit der Verbesserung der Produktivitätsbasis und der Wettbewerbsfähigkeit der einheimischen Unternehmensstruktur verknüpft ist. Diese Form der Umstrukturierung beinhaltet die Einführung neuer Technologien, neuer Managementmethoden, einer effizienteren Arbeitsorganisation, einer Aufweichung der Hierarchien, einer Konzentration von Kerngeschäftsfunktionen etc. Dieser Typ der Umstrukturierung verursachte u.a. bedeutende Stellenkürzungen.

Probleme infolge von demographischem Wandel

Eine wesentliche Herausforderung, mit der viele KMU in den nächsten Jahren konfrontiert werden, ist das Thema der Unternehmensübertragungen aufgrund des Ausscheidens von Firmeninhabern. Wie die EU-Kommission in einer kürzlichen Mitteilung zu diesem Thema hervorhob, wird sich ein Drittel der Unternehmer in der EU, und zwar hauptsächlich Inhaber von Familienbetrieben, in den nächsten zehn Jahren aus ihrem Geschäft zurückziehen, und bis zu 690.000 kleine und mittelgroße Firmen sowie 2,8 Millionen Arbeitsplätze werden jedes Jahr durch Unternehmensübertragungen betroffen sein.³²

In Frankreich etwa schätzt man, dass circa 600.000 Geschäftsführer, die größtenteils an der Spitze von KMU stehen, in den kommenden zehn Jahren in Rente gehen werden. Wird das Problem der Unternehmensübertragung nicht gelöst, kann man nicht nur mit negativen Auswirkungen auf die Beschäftigung, sondern auch auf die Regionen rechnen (siehe Textbox).

"Wie ein Vertreter des französischen Arbeitgeberverbands erklärte, ist der Automobilcluster der Region Champagne-Ardenne aufgrund bevorstehender Veränderungen bedroht, insbesondere durch das Ausscheiden vieler Geschäftsführer in den kommenden zehn Jahren. Ihre Kinder sind nicht interessiert oder imstande, die Nachfolge anzutreten. Ein Grund dafür ist die hohe Summe der nötigen Investitionen zur Aufwertung der Produkte (*monter en gamme*). Es besteht das wahrscheinliche Risiko, dass der familieneigene Betrieb von einem multinationalen Konzern übernommen wird. Folglich ist das Risiko von Verlagerung oder Auflösung von Abteilungen zugunsten von Niedriglohnländern sehr hoch. Der Vizepräsident des KMU-Verbands CGPME sieht darin ein gewaltiges Problem." (Interviewbericht Frankreich)

Auch in Deutschland ist das Thema Unternehmensübergang eine wichtige Herausforderung im Rahmen von Veränderungen in der Betriebsführung im KMU-Sektor, und es gibt erste Initiativen auf nationaler und regionaler Ebene, die sich mit dieser Frage beschäftigen. Nach Schätzungen des deutschen "Instituts für Mittelstandsforschung"³³ werden mehr als 70.000 Unternehmen mit rund 700.000 Beschäftigten in den nächsten fünf Jahren nach einem neuen Geschäftsleiter suchen müssen. Andere Studien ergaben,

³² Mitteilung der EU-Kommission: "Umsetzung des Lissabon-Programms der Gemeinschaft für Wachstum und Beschäftigung: Unternehmensübertragung – Kontinuität durch Neuanfang", KOM(2006) 117 endgültig, S.3.

³³ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland. Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, Berlin, 2007, S 39

dass im Jahr 2005 rund 16% aller Firmeninhaber wussten, dass sie innerhalb der nächsten zehn Jahre in Rente gehen würden, dass jedoch ein erheblicher Anteil von ihnen keine vorbereitenden Maßnahmen getroffen hatte.

Einer Studie der "KMU Forschung Austria" zufolge werden zwischen 2001 und 2010 circa 52.000 kleine und mittlere Firmen in Österreich mit rund 440.000 Beschäftigten damit konfrontiert sein, einen Unternehmensübergang infolge des Ausscheidens des Eigentümers vornehmen zu müssen. Diese Zahl ist recht beeindruckend, sind doch nahezu ein Viertel aller einheimischen Firmen und circa 17% aller Arbeitsplätze im Produktionssektor betroffen.

In diesem Zusammenhang erwähnten die Interviewpartner die Notwendigkeit einer Unterstützung durch öffentliche Programme und branchenbezogene Aktionen. Diese sollten sich auf folgende Hauptziele richten: Erleichterung der Übertragung von Eigentum auf die jüngere Generation, um neue Akteure in KMU zu unterstützen. Findet sich unter den internen Arbeitnehmern oder Managern kein geeigneter Anwärter, bedarf es ferner einer Hilfestellung bei der Rekrutierung. Eine Verbesserung des Berufsbildes Unternehmer bei Schülern und Studenten in ganz Europa dürfte dabei ebenso von Nutzen sein.

Andere Fragen in Verbindung mit demographischem Wandel sind Probleme, die aus der Alterstruktur der europäischen Bevölkerung, dem rückläufigen Bevölkerungsanteil von Personen in arbeitsfähigem Alter und der Überalterung der Firmenbelegschaften resultieren. Während Maßnahmen wie höhere Einstellungsquoten von Frauen und älteren Arbeitskräfte in diesem Kontext von Bedeutung sind, bedarf es überdies anderer, stärker aktiverer Herangehensweisen, wie etwa der Aufnahme und besseren Arbeitsmarktintegration von Immigranten, der Wahrnehmung der Möglichkeiten von älteren Arbeitnehmern und der Seniorenwirtschaft sowie adäquater Maßnahmen zum Sozialschutz³⁴

Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass diese demographischen Veränderungen und Trends auf kleine und mittelgroße Firmen deutlich negativere Auswirkungen haben als auf große Firmen, da sich diese gewöhnlich schwerer damit tun, qualifiziertes Personal zu werben und zu halten als größere Unternehmen.

"Qualifizierte Arbeitskräfte sind knapp und können kaum die Nachfrage von großen Firmen befriedigen. Daher werben diese ihre Arbeitskräfte, vor allem junge Arbeitnehmer, von kleinen Firmen ab, was zur Folge hat, dass der Altersdurchschnitt von KMU-Beschäftigten ansteigt, während das Alter von Beschäftigten in multinationalen Konzernen eher sinkt. Dies führt zu großen Missverhältnissen im Einkommen zum Nachteil der älteren Arbeiter."
(Interview Tschechien)

KMU stehen in diesem Kontext vor zahlreichen Herausforderungen: Wie soll man junge Erwerbstätige anwerben oder sie nach der Berufsausbildung halten? Wie lässt sich das Image von Mikrobetrieben, kleinen und mittleren Firmen verbessern? Auf welche Weise lassen sich ältere Arbeitnehmer oder Gastarbeiter besser integrieren?

³⁴ Siehe Mitteilung der EU-Kommission zu: "The demographic future of Europe – from challenge to opportunity", 12. Oktober 2006, COM(2006)571.

4 BEWÄLTIGUNG VON UMSTRUKTURIERUNG: RAHMENBEDINGUNGEN, AKTEURE UND BEWÄHRTE PRAKTIKEN

Während das vorangehende Kapitel bestimmte Merkmale von Umstrukturierungssituationen und Motoren für Umstrukturierung in KMU (auch im Gegensatz zu großen Firmen) identifiziert hat, behandelt dieser Teil unsere konkreten Erfahrungen und bewährten Praktiken bei der Bewältigung von Umstrukturierung. Dabei werden wir uns besonders auf Erfahrungen konzentrieren, die sich mit den Besonderheiten von Restrukturierungssituationen in KMU befassen, etwa die begrenzten internen und externen, materiellen wie immateriellen Ressourcen zur Antizipation und Bewältigung von Neugestaltung, Probleme im Hinblick auf Kompetenzentwicklung und Fortbildung, Abhängigkeit von großen Firmen, Defizite im Rahmen von Internationalisierung, Auswirkungen durch demographischen Wandel etc.

Die folgenden Seiten werden sich daher auf innovative Rahmenbedingungen, Initiativen und Beispiele einer aktiven Rolle von Sozialpartnern, Regierungen, lokalen und regionalen öffentlichen Behörden und Berufsverbänden konzentrieren, die das Ziel verfolgen, Lösungen zur Bewältigung dieser spezifischen Probleme von KMU zu ermitteln und umzusetzen.

4.1 Antizipation und Beobachtung des Wandels im KMU-Sektor

Eine bessere Antizipation der für den Wandel verantwortlichen Triebkräfte wie auch ein wirksames System zur Überwachung des Wandels im KMU-Sektor sind entscheidende Bedingung für einen besseren Umgang mit Restrukturierungen. Antizipation ist überdies unentbehrlich, um sich auf Anpassungs- und Krisensituationen vorzubereiten. Neben Bedürfnissen auf dem Feld der Fortbildung und Kompetenzentwicklung vor dem Hintergrund der Globalisierung, Marktentwicklung und dem technologischen Wandel, müssen sich Antizipation und Überwachung auch mit Fragen wie den Auswirkungen von demographischem Wandel und Unternehmensübertragungen sowie Entwicklung des Unternehmertums beschäftigen. Die von uns zusammengetragenen Informationen zu bewährten und innovativen Praktiken in diesem Zusammenhang sind weitgehend durch die starke Einbindung der Initiativen von Sozialpartnern und aktive Ansätze von lokalen und regionalen öffentlichen Behörden gekennzeichnet.

Einrichtung von regionalen und sektoralen Beobachtungsnetzen in Spanien

Die spanischen Sozialpartner in der Chemie- und Textilindustrie haben eine innovative Initiative gesetzt, um sektorale Akteure und Firmen bei der Antizipation und Bewältigung von strukturellem Wandel zu unterstützen.³⁵ Sie haben ein Beobachtungsnetz geschaffen, mithilfe dessen sie gemeinsam die Entwicklung ihrer Sektoren analysieren und Firmen erfolgreiche Anpassungsstrategien empfehlen, wobei KMU eine besondere Aufmerksamkeit zuteil wird. Ziel dieses Dreierabkommens ist es, eine Grundlage für die Zusammenarbeit und Aktion von unterzeichnenden Institutionen zu schaffen, um die Umsetzung und Modernisierung von Industriesektoren durch Maßnahmen wie der Förderung von Produktivität und Firmenexportkompetenz, der Konsolidierung von Investition und Beschäftigung, der technologischen Modernisierung und der Anpassung an neue internationale Wettbewerbsbedingungen zu unterstützen.

Zu diesem Zweck wurden insgesamt sechs sektorale und zwei horizontale Beobachtungsstellen geschaffen. Die sektoralen Beobachtungsstellen wurden in folgenden Berei-

³⁵ Siehe: Unice/Business Europe: "Restructuring. Report on social partners' activities on managing change", Brüssel, März 2006, S. 9.

chen eingerichtet: Textilwaren, Chemie, Fahrzeugmaschinen, Fahrzeugindustrie, Ausrüstungsgüter, Elektronik. Die zwei horizontalen Beobachtungsstellen betreffen die spanischen Technologieparks sowie Innovations- und Technologiekomplexe. Die Arbeit jeder dieser von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und öffentlichen Institutionen geführten Beobachtungsstellen wird sich auf Überwachungsberichte stützen, die sich auf drei verschiedene Bereiche konzentrieren: Ökonomische Voraussicht und Situation des Sektors mit besonderem Augenmerk auf die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit; Beschäftigungsentwicklung, Wachstum und zukünftige Entwicklungen im sozialen Bereich; neue technologische Entwicklungen, künftige technologische Bedürfnisse und Szenarien.

Entwicklung von Frühwarnsystemen in Italien

Die italienische Regierung hat kürzlich die Einrichtung einer Beobachtungsstelle vorgeschlagen, die sich aus dem Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung, dem Ministerium für Arbeit und lokalen Handelskammern zusammensetzen soll.³⁶ Ziel dabei ist es, ein starkes Kommunikations- und Informationsnetz zwischen den nationalen Behörden und territorialen Körperschaften zu bilden und auf diese Weise Krisen antizipieren zu können: Die Handelskammer informiert die Ministerien über mögliche Krisen lokaler Firmen, um im Sinne des präventiven Handelns ihre Aktivitäten zu unterstützen und Arbeitsplätze zu erhalten. Ein solcher Informationsmechanismus benötigt eine funktionierende Zusammenarbeit sowie die Erfassung bestimmter gemeinsamer Indikatoren, nicht nur durch die nationalen Ministerien und lokalen Handelskammern, sondern auch durch andere öffentliche und private Finanzinstitutionen und durch Arbeitgeber. Nicht geleistete Sozialabgaben für Arbeiter, Zwangsvollstreckungen und Vernachlässigung von Kreditzahlungen sind allesamt wichtige Anhaltspunkte für Firmenkrisen – allerdings müssen diese Daten von den Firmen selbst, von den Banken oder den Sozialversicherungssystemen übermittelt werden, damit negative Entwicklungen im Vorfeld verhindert werden können. In diesem Zusammenhang betonen vor allem Gewerkschaftsvertreter die Notwendigkeit einer "neuen Kultur" zur Bewältigung unternehmerischer Probleme und insbesondere die Verpflichtung der Arbeitgeber, Misserfolge und Probleme einzugestehen, die häufig als persönliches Versagen oder Statusverlust betrachtet werden.

4.2 Unterstützung von KMU bei der Vorbereitung auf den Wandel und auf die Bewältigung von Umstrukturierungsprozessen

Es gibt einige Initiativen bewährter Praxis, die sich auf Probleme infolge der Globalisierung beziehen und versuchen, die Potentiale von KMU in diesem Kontext zu unterstützen.

Pi.M.I.NET: Unterstützung von KMU in globalen Wertschöpfungsketten

Die Schauplätze Wirtschaft und Wettbewerb, in denen Firmen agieren, haben sich aufgrund der Öffnung lokaler Märkte in Richtung des globalen Markts drastisch verändert. Folglich bedarf es neuer Instrumente und innovativer Methoden, um das Wachstum und die Entwicklung von Firmen, insbesondere kleiner Firmen, zu unterstützen. Das Ziel des Pi.M.I.NET Zentrums in Bologna ist es, Produktionssystemen mit einer großen Präsenz von KMU in der Region Emilia Romagna dabei zu helfen, die Zersplitterung und den typischen Kleinwuchs dieses Systems zu bewältigen. Der Ansatz von Pi.M.I.NET beruht nicht auf der Förderung von traditionellen Prozessen der Konzentration und Vertikalisierung, sondern will vielmehr die Bildung horizontaler Firmennetzwerke unterstützen, indem sie die für KMU typische Flexibilität nutzen. Vor diesem Hintergrund fördert das Pi.M.I.NET Innovationszentrum das Know-how und die Verbesserung der Arbeitsleistung in regionalen Firmen und innerhalb von Unternehmensnetzwerken. Firmen können ihre

³⁶ Ursprünglich wurde der Vorschlag in das Finanzgesetz 2007 eingegliedert, später jedoch wieder gestrichen. Er ist nun in der Gesetzesvorlage "Industrie 2015" als Präventivmittel für Firmen vor finanziellen und wirtschaftlichen Krisen enthalten.

Wettbewerbsfähigkeit entweder durch internes Wachstum (Größenwachstum) steigern oder aber durch die Bildung von integrierten Netzwerken unter autonomen, komplexen Firmen, die als Einheit arbeiten und sich mittels dieser Synergie Vorteile verschaffen, von denen sie als einzeln agierende Firmen nicht profitieren könnten. Das Zentrum will Firmen dabei helfen, Produkte, Märkte und technologische Synergien zu erschließen, die bis dahin noch nicht adäquat genutzt wurden. Anschließend begleitet Pi.M.I.NET diese Firmen bei der Definition und Umsetzung des am besten geeigneten Organisations- und Managementmodells zur bestmöglichen Nutzung dieser Synergien.

Das MIC-Projekt: Unterstützung bei der Bewältigung des Wandels im Handwerkssektor

Das MIC-Projekt will Mikro- und Kleinfirmen die Notwendigkeit und die Perspektiven einer systematischen Antizipation und Bewältigung von Wandel nahe bringen. Es soll kleine Firmen dazu befähigen, ihre Zukunft selbst zu gestalten und Instrumente zur Antizipation in ihrer täglichen Routine als Grundlage für ein erfolgreiches Unternehmensmanagement einzusetzen. Zwei Jahre lang werden Partner aus Spanien, den Niederlanden, Italien und Deutschland spezielle Strategien für Mikro- und kleine Firmen entwerfen. Diese Firmen verfügen über eine Belegschaft zwischen einem und 49 Arbeitnehmern. In vier sektoralen Projekten sollen Testwerkzeuge entwickelt werden, um KMU in den Bereichen Maschinenbau, Metall- und Holzindustrie dabei zu helfen, Risiken und Möglichkeiten zu antizipieren. Weiterhin sollen Konzepte für ein besseres Restrukturierungsmanagement und Beispielkataloge mit bewährten Praktiken entwickelt werden. MIC verfolgt nachstehende Ziele:

- Entwicklung von Werkzeugen zur Antizipation
- Entwicklung von Konzepten und Modellen für gutes Management
- Entwicklung von Konzepten und Modellen für eine erfolgreiche Firmenrestrukturierung

Am Ende des Projektes werden sämtliche Werkzeuge als Do-it-yourself- und Hilfpaket für Firmeninhaber zur Verfügung stehen.

In vielen Ländern wurden in der letzten Zeit, beschleunigt durch wirtschaftliche Krisen in bestimmten Industriezweigen und die allgemeinen Auswirkungen der Globalisierung, neue Initiativen auf dem Gebiet der Industriepolitik ins Leben gerufen, wie z.B. in Großbritannien³⁷ und Italien.

Die "Industrie 2015"-Initiative in Italien

In Italien haben Krisen im Handwerk wie dem Elektronik- und dem Chemiesektor eine neuerliche Diskussion über Industriepolitik und die Frage der Wiedererlangung von Wettbewerbsfähigkeit initiiert. Diese Diskussion hat jüngst zur Regierungsinitiative "Industrie 2015" geführt, die vom Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung vorgelegt wurde. Diese Initiative, wie auch die jeweiligen Regierungsverordnungen, definiert neue Instrumente und Werkzeuge zum Umgang mit Umstrukturierung und Wachstum von Wettbewerbsfähigkeit des Industriesektors durch verstärkte Vernetzung von Firmen, neuen Programmen der Finanzierungshilfe (der Wettbewerbsfonds und der Fonds zur Unternehmensfinanzierung), industriellen Innovationsprojekten und anderen Aktionen, die neue Patente für das industrielle Unternehmertum definieren sollen, um Firmenkrisen zu vermeiden. Alle Interviewpartner in Italien lobten diese Initiative und die neuen Werkzeuge, da sich diese auf verschiedene Umstrukturierungssituationen anwenden lassen, indem sie kooperative Lösungen basierend auf Konzepten wie Innovation, Qualität, Firmenvernetzung und Zusammenarbeit, Forschung und Wettbewerb liefern. Des

³⁷ Die englische Regierung hat 2002 eine "Strategie für das Handwerk" lanciert, auf die 2004 ein "Aktionsplan" und die Einrichtung eines Handwerksforums folgten.

Weiteren wird der dringende Bedarf an Instrumenten und Maßnahmen hervorgehoben, die insbesondere auf die spezifischen Bedürfnisse von KMU eingehen, da es bis heute keine effizienten Werkzeuge und Instrumente zur Unterstützung kleiner Unternehmen bei der Antizipation und/oder Vermeidung struktureller Krisen gibt.

4.3 Verbesserung des Know-hows: Fortbildung und Kompetenzentwicklung in KMU

Die Bedeutung von qualifizierten und gut ausgebildeten Firmenmanagern und Arbeitnehmern im Hinblick auf die Bewältigung von strukturellem Wandel in KMU rückt immer stärker ins Bewusstsein von Regierungen und Sozialpartnern. Folgende Ansätze sind in diesem Zusammenhang nennenswert: Erweiterung der Flexibilität im Bildungssystem, Verstärkung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen, Programme für lebenslanges Lernen, Beratungs- und Schulungsdienste sowie eine web-gestützte Toolbox, Beurteilung von Umsetzbarkeit und Informationsdienste. Folgende Beispiele zeigen bewährte Praktiken, die insbesondere die Bedürfnisse von KMU in Bezug auf Fortbildung und Kompetenzentwicklung bedienen.

Innovative Lösungen zur Überwindung von Fortbildungsbarrieren in Frankreich

Das Thema Fortbildung und KMU-spezifische Hürden zur Qualifizierung von Arbeitnehmern wie auch Geschäftsführern ist eine wichtige Frage.³⁸ Mikro- und Kleinfirmen stoßen in diesem Kontext indes auf Probleme finanzieller (Kosten des Fortbildungskurses) wie auch organisatorischer Art, da sie nicht imstande sind, hochrangige Mitarbeiter und Fachkräfte auf längere Schulungen zu schicken, selbst wenn sie diese als wichtige Maßnahme zur Anpassung betrachten. Eine Lösung könnte in der Entwicklung von in Frankreich bereits bestehenden Modellen wie dem Arbeitgeberpool und Firmennetzwerken (*groupement d'intérêt économique*) liegen. So könnte während eines begrenzten Zeitraums eine Gruppe für die Entwicklung spezieller Technologien oder innovativer Prozesse gebildet werden. KMU sind weitaus seltener in derartige Programme eingebunden als große Industrieunternehmen oder öffentliche Strukturen. Ein weiterer Ansatz in diesem Kontext ist der Vorschlag für einen Bericht an die französische Nationalversammlung zur Einführung einer Steuergutschrift für KMU, die im Rahmen solcher Gruppenprojekte in F&E investieren wollen.

Verbesserung von Managementkompetenzen in Spanien und Großbritannien

Die von der spanischen Regierung lancierte Initiative "Plan España.es" zielt darauf ab, die Informationsgesellschaft voranzutreiben und umfasst einen spezifischen Bereich für KMU-Infrastruktur, Dienstleistungen und Fortbildungen. Das Programm beinhaltet Vereinbarungen, die mit Gewerkschaften und großen Firmen geschlossen wurden, die KMU als Subunternehmer beschäftigen, und unterstützt sie bei ihrer Anpassung an die veränderten Bedingungen.

Eine ähnliche Initiative, die auf Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Managementkapazitäten von KMU zur Anpassung an den Wandel abzielt, wurde in Großbritannien im Rahmen eines "Führungs- und Managementprogramms" eingerichtet. Dieses Modell soll Geschäftsführer von Firmen mit 20-250 Arbeitnehmern dazu ermutigen, persönliche, auf spezifische Bedürfnisse zugeschnittene Entwicklungsprogramme durchzuführen. Zweck dabei ist, Führung und Management von KMU zu verbessern und deren betriebliche Leistung zu steigern.

³⁸ Siehe Beobachtungszentrum für Europäische KMU: "Competence Development in SMEs", Brüssel 2003.

Die "Train to Gain" Initiative in Großbritannien

Des Weiteren hat die britische Regierung unter dem institutionellen Dach des "Learning and Skills Councils" (LSCs) verschiedene Programme entwickelt, um Initiativen zur Schulung und Qualifizierung in kleinen und mittleren Unternehmen zu unterstützen. Das "Train to Gain" Programm etwa, das 2006 gestartet wurde, richtet sich speziell auf die Unterstützung von KMU und "schwer zu erreichende" Unternehmen, indem es maßgeschneiderte Fortbildungskurse entwickelt und durchführt. Ein innovatives Beispiel dieses Programms sind u.a. Schulungsmaßnahmen am Arbeitsplatz sowie die Lohnkostenerstattung für Mitarbeiter, die Fortbildungskurse außerhalb der Firma besuchen. Das Programm, das eine Qualifikationsüberprüfung und individuelles Firmencoaching durch die "Skills Brokers" beinhaltet, konnte große Erfolge verzeichnen: Innerhalb der ersten zwölf Monate meldeten sich mehr als 36 000 Arbeitgeber für Programme zur Qualifikationsverbesserung an.

4.4 Bewältigung der Probleme infolge des demographischen Wandels

Wie bereits in den vorhergehenden Kapiteln betont wurde, sind KMU aufgrund einer arbeitsintensiveren Betriebsstruktur, niedrigerer Produktivität und anderen Faktoren weit aus stärker von demographischem Wandel und Problemen im Zusammenhang mit einer alternden Belegschaft betroffen als große Unternehmen. Besonders in Ländern mit einem bedeutenden Anteil von großen Unternehmen und einem Mangel an Arbeitskräften begegnen KMU schon heute beträchtlichen Problemen, die aus diesem Kontext resultieren. Daher hat eine wachsende Anzahl von Ländern Modelle und Programme eingerichtet, die Firmen besser auf die Probleme der Anpassung an demographischen Wandel vorbereiten und unterstützen sollen.

Demographischer Wandel und sanfter Unternehmensübergang in Deutschland

Einer jüngsten Studie³⁹ zufolge haben jedes Jahr um die 40.000 kleine und mittlere Firmen Probleme in Zusammenhang mit Unternehmensübertragungen und der Suche nach einem passenden Nachfolger. Insgesamt sind jährlich circa 140.000 Stellen von diesem Phänomen betroffen. Angesichts dieses Problems hat die deutsche Regierung, gemeinsam mit Finanz- und Wirtschaftsinstituten sowie Arbeitgeberverbänden, im Jahr 2006 die Initiative „nexxt“ ins Leben gerufen. Ziel dieses Programms ist es, eine bessere Umgebung für Unternehmensübertragungen in Deutschland zu schaffen. Darüber hinaus existieren individuelle Initiativen in einzelnen Bundesländern, z.B. in Sachsen, wo eine web-gestützte Toolbox eingerichtet wurde.⁴⁰

Eine vom Bundesministerium für Arbeit vor einigen Jahren gestartete Initiative, die auf eine bessere Integration älterer Arbeitnehmer abzielt, ist das Programm "50plus", das bislang in rund 60 so genannten Modellregionen eingeführt wurde. Diese haben integrierte Programme für Beschäftigungsmaßnahmen, Fortbildungskurse und Maßnahmen zur Firmenunterstützung entwickelt, die den Zweck verfolgen, kleine und mittlere Firmen gezielt durch Entwicklungen firmenspezifischer Konzepte für ältere Arbeiter zu unterstützen.

Ältere Arbeitnehmer als Kapital in der Automobilbranche

Das "Knowmove" Projekt, das von Privatfirmen, Gewerkschaften (einschließlich des Europäischen Metallgewerkschaftsbunds EMF) und Forschungsinstituten, mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds, in mehreren europäischen Ländern (Belgien, Deutschland, Italien, Schweden, Bulgarien, Tschechien und Großbritannien) durchge-

³⁹ DIHK Report zur Unternehmensnachfolge, Berlin 2007.

⁴⁰ Siehe: <http://www.netzwerk-unternehmensnachfolge.eu>.

führt wird, zielt darauf ab, Firmen von der wertvollen Ressource, die ältere Arbeiter darstellen, zu überzeugen. Das Projekt konzentriert sich auf die Entwicklung von Managementinstrumenten, die den Erfahrungsschatz älterer Arbeiter sowie Beispiele bewährter Praktiken erfassen, organisieren und bewahren sollen. Weiterhin umfasst das Projekt die Analyse von Absprachen und Organisationsmodellen, die aus der Kompetenz und dem Know-how älterer Arbeiter den größtmöglichen Nutzen ziehen. Das "Knowmove" Projekt beinhaltet außerdem Aspekte wie Kompetenzentwicklung, Schulung und Innovationspolitik. Ein wichtiges Ziel ist es, ältere Arbeiter dahingehend zu ermutigen, länger auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben, um dort als Wissensvermittler und Mentor agieren zu können. Die aus der altersübergreifenden Kooperation erwachsenen Ideen dürften wiederum Innovationen der Firma fördern und befruchten. Schließlich versucht das Projekt, das Schulungsumfeld zu verbessern, indem es die besten pädagogischen Modelle für die Fortbildung älterer Arbeiter sowie deren Einsatz als Wissensübermittler identifiziert.

4.5 Initiativen von großen Firmen zur Unterstützung von KMU

Ein Beispiel für eine Initiative, die sich auf Aktivitäten großer Firmen zur Unterstützung der Entwicklung von KMU im Rahmen von Globalisierung und neuen Aufgaben in der Organisation der Wertschöpfungskette richtet, ist das jüngste Abkommen zwischen dem französischen multinationalen Unternehmen TOTAL und den drei europäischen Gewerkschaftsverbänden EMCEF, FECCIA and FECER, das im März 2007 unterzeichnet wurde.

Europaweites Abkommen von TOTAL zur Unterstützung von KMU

Ziel dieses Rahmenabkommens ist es, expandierende kleine und mittlere Unternehmen, die in der Nähe von europäischen Niederlassungen der Hauptgruppe ansässig sind, zu unterstützen. Das Abkommen unterscheidet folgende Typen von Unterstützung, die den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden:

- Gemeinsame Nutzung von technologischen Ressourcen und Know-how
- Unterstützung für Exporte und internationale Entwicklung
- Finanzierung zum Aufbau, Erwerb und zur Erweiterung des Unternehmens

Angestellten Unternehmern, die ihre eigene Firma aufbauen oder erwerben wollen, wird eine arbeitsfreie Zeit sowie Zugang zu Beratung, Ressourcen, technischer Unterstützung und finanzieller Hilfe gewährt. Die Kriterien zur Bestimmung eines förderungswürdigen Betriebs werden während der Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern vor Ort durchgeführt. Dabei werden auch kritische Aspekte wie Sicherheit, Einhaltung des entsprechenden Arbeitsrechts und Fragen der nachhaltigen Entwicklung berücksichtigt. Das Abkommen wird auf vier Beschäftigungsgebieten getestet, bevor es, unter Berücksichtigung lokaler wirtschaftlicher Entwicklungen und Gesetze, auf alle Gastländer der Gruppe in der Europäischen Union ausgeweitet wird. Der Europäische Betriebsrat wird die Fortschritte jährlich überprüfen, während die Unternehmensführung von Total und die europäischen Verbände alle 36 Monate eine Bewertung durchführen werden.

Es gibt weitere Beispiele großer Unternehmen, die der Entwicklung von KMU im Zusammenhang mit Wertschöpfungsketten oder aus der Sicht der unternehmerischen sozialen Verantwortung heraus vermehrte Aufmerksamkeit zukommen lassen:

Initiativen von großen Unternehmen zur Unterstützung von regionalem Beschäftigungswachstum und Innovation in Deutschland

Die "Wolfsburg AG" ist eine öffentlich-private Partnerschaft zwischen der Volkswagen AG und der Stadt Wolfsburg, die 1999 im Zuge der Umwandlung des Gründer- und Innovationszentrums (GIZ) in die Wolfsburg AG etabliert wurde. Die Volkswagen AG sowie andere Unternehmen, öffentliche Behörden und Netzwerkpartner haben dieses Projekt initiiert, um Firmengründungen zu unterstützen, Geschäftsideen zu entwickeln, den

Dienstleistungssektor durch Projektentwicklung auszuweiten wie auch umfassende Lösungen für die Personalrekrutierung anzubieten. Die Wolfsburg AG wird von einem Vorstand und einem Aufsichtsrat geführt, in denen Interessenvertreter und Arbeitnehmervertreter zu gleich großen Teilen repräsentiert sind. Der Erfolg dieser Initiative ist recht beeindruckend: Laut der Wolfsburg AG wurden von Beginn der Initiative an bis 2007 insgesamt mehr als 9.000 Stellen geschaffen.

Der Erfolg der Wolfsburg AG hat den Anstoß zu ähnlichen Initiativen in anderen Regionen und Sektoren in Deutschland gegeben. Ein Beispiel dafür ist der Bayer Chemiepark im Industriegebiet Rhein-Ruhr, der an verschiedenen Orten eingerichtet wurde und Firmengründungen und -Entwicklungen sowie F&E Initiativen in der chemischen Industrie unterstützen soll.

4.6 Die Rolle von öffentlichen Behörden, Berufsverbänden und Sozialpartnern

Die in diesem Bericht bereits beschriebenen bewährten Praktiken unterstreichen die wichtige Rolle, die Sozialdialog und Zusammenarbeit von öffentlichen Behörden, Berufsverbänden und Sozialpartnern bei der Entwicklung wirksamer Programme und Modelle zur Bewältigung von Strukturwandel und Restrukturierung von KMU spielen. Darüber hinaus wird von vielen Interviewpartnern eine weitere Dimension erwähnt:

Obschon KMU in der Vergangenheit durchaus erfolgreich waren, existieren neue Herausforderungen im Hinblick auf Globalisierung, wachsenden Wettbewerb sowie makroökonomischen und sozialen Wandel, die KMU nicht alleine bewältigen können. Diesbezüglich halten die meisten befragten Sozialpartnervertreter eine intensivere Zusammenarbeit und verstärkt aktivere Ansätze von öffentlichen Behörden und anderen Akteuren (z.B. dem Finanzsystem) für äußerst wichtig, um Krisen und strukturelle Veränderungen von KMU besser voraussehen zu können.

Präventivabkommen zwischen Sozialpartnern, lokalen Behörden, Berufsverbänden und dem Finanzsektor, die KMU einer spezifischen Region betreffen, werden in diesem Zusammenhang als grundlegend angesehen, da sie Innovationsprojekte begünstigen, die alle Akteure einbeziehen und wechselseitige Verantwortungen definieren: Das Banksystem finanziert die Projekte, die öffentlichen Behörden und Berufsverbände liefern die nötige Infrastruktur, die Gewerkschaften bewilligen und regeln gemeinsame Abkommen und organisatorische Flexibilität und die Arbeitgeber bringen ihr Kapital ein.

Überdies bedarf es wirksamer strategiepolitischer Maßnahmen, um die Entwicklung von KMU zu unterstützen und strukturellen Wandel und Restrukturierung vorzusehen und zu bewältigen. Die Rolle der öffentlichen Behörden bei der Unterstützung von KMU ist vielfältig: z.B. durch Vereinfachung bürokratischer Praktiken, Förderung lokaler und sektoraler Lösungen durch die Berücksichtigung spezifischer gebietsmäßiger Bedürfnisse und durch Verminderung der Kluft zwischen großen und kleinen Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen. In diesem Zusammenhang erscheint das italienische Konzept der "Territorialkrise" als wirksames Mittel, die Bedürfnisse von Mikro- und kleinen Firmen mit weniger als 15 Angestellten zu berücksichtigen: Gemäß des italienischen Rechtssystems sind nur Unternehmen dazu berechtigt, im Falle von drohenden Stellenkürzungen Finanzhilfen zu beantragen, die mehr als 15 Arbeiter beschäftigen. Das Programm "Territorialkrise" indes stellt allen Unternehmen, die sich in einer Krisensituation befinden, Finanzhilfen zur Verfügung. Die territoriale Dimension macht es möglich, im richtigen Moment zu handeln und berücksichtigt gleichzeitig die besonderen regionalen Gegebenheiten von Unternehmen.

Die wichtige Rolle von Sozialdialog bei der Bewältigung von sozialen Auswirkungen von Umstrukturierung in den Ländern Mittel- und Osteuropas

Gewerkschaftsvertreter in Ländern Mittel- und Osteuropas haben die Bedeutung von sozialem Dialog und sektoralen "Sozialpaketen" bei großflächigen Restrukturierungen hervor gehoben, die dabei helfen, soziale Konflikte zu vermeiden und entlassenen Arbeitern die besten Hilfsmaßnahmen zu gewähren (Abfindungen, Vorruhestandsregelung, Qualifizierungsprogramme etc.)

Ein Beispiel ist in diesem Zusammenhang der von der polnischen Gewerkschaft NSZZ Solidarność 2005 veranlasste Nachtrag zu einer Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema Sozialdialog und Arbeitnehmerbeteiligung im Rahmen von Antizipation und Unternehmenswandel. Auf diese Initiative hin enthält die endgültige Version der Stellungnahme einen Hinweis auf die Bedeutung des sozialen Dialogs als wirksames Instrument zur Entwicklung von adäquaten Sozialpaketen in Restrukturierungssituationen.⁴¹

Im Gegensatz dazu sind Restrukturierungen in privatisierten Betrieben eher durch schwachen Sozialdialog und Arbeitnehmereinbindung auf Firmen- oder Sektorebene gekennzeichnet. Vergleicht man konkrete Fälle von großflächigen makroökonomischen Restrukturierungen mit Beispielen aus dem privaten Betriebssektor, treten zwei unterschiedliche Muster zutage:

- Restrukturierungsprogramme im Rahmen von makroökonomischer sektoraler Restrukturierung sind gekennzeichnet durch intensive Einbindung von Gewerkschaften und sozialem Dialog. Vor diesem Hintergrund wurden Sozialpakete geschlossen, die relativ hohe Abfindungszahlungen und Gelder für Fortbildung enthalten.
- Bei Restrukturierungen im privaten Unternehmenssektor dagegen hängt es von der Existenz gemeinschaftlicher Abkommen und starker Gewerkschaftsstrukturen ab, ob sie von positiven sozialen Maßnahmen begleitet werden.

Das Abkommen im spanischen Textilsektor

Die spanische Regierung, Arbeitgeber und Gewerkschaften schlossen im Juli 2007⁴² ein Sektor bezogenes Abkommen zur Unterstützung von durch Restrukturierung betroffenen Unternehmen in der Textil- und Schuhbranche. Das Abkommen bezweckt die Förderung von Reindustrialisierung und technischen Innovationen in diesem Sektor und stellt eine Reihe wirtschaftlicher und Arbeitsplatz fördernder Maßnahmen bereit, wie etwa die Schaffung neuer Unternehmensaktivitäten in bestimmten Regionen (vor allem in Katalonien) und die Unterstützung technologischer Cluster von innovativen Unternehmen sowie von Firmengründungen in aufstrebenden Branchen. Im Hinblick auf Reintegrationsstrategien bietet das Abkommen außerdem die Möglichkeit, negative Auswirkungen auf die Beschäftigung zu mildern. Maßnahmen zur Arbeitsplatzzerhaltung konzentrieren sich vor allem auf:

- Die Förderung fortlaufender Schulungsprogramme und besondere finanzielle Anreize für Firmen, die Arbeiter mit einem Alter von über 55 weiter beschäftigen;
- Die Förderung von Umschulungen und Vermittlungsfähigkeit von Arbeitern, die infolge von Restrukturierung entlassen wurden;
- Zusätzliche Sozialleistungen (z.B. Rentenzulage) für ältere Arbeitnehmer, die den größten Teil ihres Arbeitslebens in diesem Sektor verbracht haben;
- Bewilligung besonderer Sozialleistungen an Arbeiter, die ihren Arbeitsplatz verloren haben und nicht sofort neu vermittelt werden können.

⁴¹ Siehe "Opinion of the European Economic and Social Committee on Social dialogue and employee participation - Essential for anticipating and managing industrial change" (2006/C 24/17).

⁴² Siehe EIRO-Online, 9.7.2007.

Arbeitnehmerorientierte Innovationspolitik in Dänemark

Obschon die dänischen Gewerkschaften das Engagement der Regierung auf dem Gebiet Innovation anerkennen, sehen sie weiterhin Mängel bezüglich der Innovationstätigkeit in KMU und regionale Missverhältnisse im Hinblick auf die Nutzung von Innovation und Möglichkeiten von F&E aufmerksam. Der dänische Gewerkschaftsverband LO erklärt dazu:

"Daher bedarf es zur Förderung von Innovation einer verstärkten ganzheitlichen Politik. Dänemark besitzt das Potential, eine der weltweit innovativsten Gesellschaften zu werden. Doch dafür benötigt es gezieltere und ehrgeizigere Initiativen sowie ein breiteres Verständnis für die "weichen Stärken", die Dänemark ganz besondere globale Vorteile bieten. Die Möglichkeit einer von Arbeitnehmern gesteuerten Innovation sollte genutzt werden, doch erfordert dies eine systematische Beteiligung aller Arbeitnehmer." (LO Denmark: Danish Labour News, Nr. 2, 2007, S. 7)

Dieser Ansatz wird auch in neueren Tarifabkommen berücksichtigt: Der 2007 zwischen Sozialpartnern und der Industrie abgeschlossene Vertrag, der rund 250.000 Arbeitnehmer betrifft und einen Zeitraum von drei Jahren abdeckt, enthält eine ganze Reihe bedeutender Veränderungen in Bezug auf dieses Thema, vornehmlich im Hinblick auf einen stärkeren Zugang zu Fortbildung. Diese wird als wesentliches Instrument für die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit von Firmen betrachtet. Das Abkommen sieht die Einrichtung eines "Industriefonds zur Kompetenzentwicklung" vor, in den jeder Arbeitgeber wöchentlich 35 Euro (bis auf 70 Euro während des Vertragszeitraums ansteigend) pro Arbeitnehmer einzahlt. Dieser Fonds soll dazu dienen, Gehälter von Arbeitnehmern zu finanzieren, die eine längere Fortbildung absolvieren.⁴³

⁴³ Siehe: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2007/03/articles/dk0703019i.htm>.

5 VORLÄUFIGE ERGEBNISSE

Mit Blick auf die hier dargestellten Ergebnisse und Befunde lassen sich eine Reihe von vorläufigen Ergebnissen und Rückschlüssen aus den Analysen und Mustern, Trends und Rahmenbedingungen von Umstrukturierung im Zusammenhang mit der Entwicklung europäischer KMU ableiten.

I. Die Kenntnisse über Restrukturierung in KMU müssen verbessert werden

Wie bereits die von der Europäischen Kommission 2005 verfasste Mitteilung zu einer zeitgemäßen KMU-Politik⁴⁴ feststellt, bedarf es besserer Kenntnisse und Analysen über die Leistung von KMU, um Wandel vorausszusehen und sich aktiv für eine Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit einsetzen zu können. Die Kommission schlägt u.a. vor, die vorhandenen Instrumente wie etwa "Beobachtungsnetze europäischer KMU" zu verbessern, um so mittels Analyse ökonomischer Daten und Wahrnehmung von KMU neue und umfassende Erkenntnisse in Bezug auf ihre Leistung zu erhalten, ohne sie mit weiteren administrativen Hürden zu belasten.

Abgesehen von der Notwendigkeit, mehr über KMU und deren Leistung zu erfahren, ergibt unsere Hintergrundstudie, dass im Vergleich zu großflächigen Restrukturierungen in großen Firmen enorme Kenntnislücken hinsichtlich des Strukturwandels und spezifischer Restrukturierungsprozesse in KMU bestehen. Folglich sollte überlegt werden, wie KMU von bestehenden europäischen Institutionen bei der Bewältigung von Wandel und Umstrukturierung besser unterstützt werden können.

Weiterhin ergab unsere Studie, dass ein besserer strukturierter Austausch von bewährten Praktiken und das Sammeln von Informationen bezüglich innovativer Ansätze auf Firmen- und Sektorebene wie auch auf diversen regionalen Ebenen hilfreich für eine bessere Vorbereitung und Bewältigung von Restrukturierung in europäischen KMU sein könnten.

II. Es bedarf KMU-spezifischer Instrumente und integrierter Strategien zur Bewältigung des Wandels

Im Rahmen dieser Hintergrundanalyse wird deutlich, dass die meisten der vorhandenen Instrumente zur Abfederung der sozialen Auswirkungen von Restrukturierung und Stellenkürzungen (Umschulung, Job-Transfer, Beschäftigungssicherheit) den KMU-Sektor nicht ausreichend abdecken. Gleichzeitig zeigt unser Bericht eine große Vielfalt lokaler und nationaler Initiativen sowie Beispiele bewährter Praktiken auf, die versuchen, diesen Defiziten entgegenzuwirken.

Ein Austausch von praktischen und innovativen Konzepten für Mikro-, kleine und mittlere Unternehmen wäre ein guter Ansatzpunkt für den Ausbau von "Toolboxen" zum Thema Restrukturierung für Mikro-, kleine und mittlere Firmen.

Die aus Erfahrungsaustauschen gezogenen Erkenntnisse dürften ebenfalls dazu beitragen, vereinzelte bestehende Instrumente zu bündeln und integrierte Konzepte für eine Unterstützung von KMU zu schaffen, die in einigen EU-Ländern bereits etabliert wurden.

III. Schulung und Kompetenzentwicklung werden für KMU in allen Größengruppen immer wichtiger

Eine der größten Herausforderungen, mit der KMU in verstärktem Ausmaß konfrontiert werden, stellen die Aspekte Kompetenzentwicklung sowie Fortbildung und lebensbegleitendes Lernen dar, die von allen Interviewpartnern einstimmig als dringlichste Aufgabe

⁴⁴ Kommission der Europäischen Gemeinschaft: Implementing the Community Lisbon Programme: Modern SME Policy for Growth and Employment, Brüssel 10.11.2005 COM(2005)551 final.

genannt wurden, und zwar ungeachtet des jeweiligen KMU-Hintergrunds und der geographischen und sektoralen Ursprünge. Die wachsende Notwendigkeit, in Kompetenzentwicklung, Fachkenntnisse, eine allgemeine Verbesserung der Qualifikation und der Innovationsfähigkeit zu investieren, resultiert u.a. aus einem verstärkten Wettbewerb. Angesichts des relativ hohen Lohnniveaus können europäische Unternehmen und insbesondere KMU, die häufig an arbeitsintensive Produktionsweisen und Dienste gebunden sind, Preisen aus Billiglohnländern nicht standhalten, sondern müssen ihre Konkurrenten durch innovative Produkte, Dienste und/oder Qualitätsstandards übertreffen. Allerdings werden KMU, vor allem die kleinsten Firmen, in diesem Kontext mit verschiedenen externen und internen Hürden konfrontiert: vorherrschender Ausrichtung auf Unternehmenskonjunktur, Verhalten von Firmeninhabern/Unternehmern, begrenzten finanzielle und personelle Ressourcen und nicht zuletzt dem Mangel an maßgeschneiderten Lösungen zur wirksamen Ermittlung von erforderlichen Kompetenzen.

Laut Expertenmeinung bedarf es insbesondere folgender Maßnahmen:

- Analyse und Verbreitung bewährter Praktiken sowie Erfahrungsaustausch im Bereich von Programmen, Rahmenbedingungen, sektoralen und regionalen Netzwerken zur Kompetenzentwicklung, Fortbildung und lebensbegleitendes Lernen, die speziell auf die Bedürfnisse von KMU ausgerichtet sind.
- Entwicklung von leicht zugänglichen Programmen für Qualifikationsverbesserung und Fortbildung, wie etwa Schulungen am Arbeitsplatz oder Lohnkompensationsprogramme etc.
- Programme, die sich speziell an "schwer erreichbare" KMU-Gruppen richten, vor allem Mikrofirmen und Unternehmen mit einem hohen Anteil schlecht bezahlter Beschäftigter, da diese Firmengruppen, wie gezeigt wurde, besonders gefährdet sind.

IV. Den spezifischen Mustern und Bedürfnissen von mittelständischen Firmen muss mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden

Wie unsere Studie gezeigt hat, bestehen deutliche Unterschiede zwischen dem Sektor der Mikrofirmen und größeren KMU im Hinblick auf ihre Fähigkeiten und Erfahrungen bei der Bewältigung von Wandel und Restrukturierung.

Viele Experten halten die EU-Definition von KMU für zu beschränkt: Ihrer Ansicht nach können auch größere Firmen mit mehr als 250 Beschäftigten von KMU-spezifischen Mustern und Faktoren wie etwa der Abhängigkeit von großen Firmen als Subunternehmer, Eigentümerschaft, Bedingungen für die Bewältigung von Restrukturierung und Förderung von Innovation, Wachstum und Innovation betroffen sein.

Angesichts der entscheidenden Rolle, die mittlere Unternehmen für Innovation, Schaffung von hochqualifizierten Arbeitsplätzen etc. spielen, sollte gerade der Gruppe mittelständischer Firmen eine größere Aufmerksamkeit zuteil werden.

V. KMU sind weitaus stärker durch die Folgen des demographischen Wandels, alternde Belegschaft und einen zunehmenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften betroffen

Bereits heute ist demographischer Wandel ein wichtiger Motor für Restrukturierung in KMU: Wie unsere Studie zeigt, sind KMU im Vergleich zu großen Firmen in viel höherem Maße von demographischen Trends wie einer alternden Bevölkerung oder der Abwanderung junger Menschen aus neuen Mitgliedsstaaten oder aus strukturschwachen Regionen der alten Mitgliedsstaaten betroffen. Vor diesem Hintergrund gibt es bereits heute Regionen, Sektoren und Beschäftigungsfelder, in denen sich KMU schwer tun, qualifizierte Arbeitskräfte anzuwerben und zu halten. Häufig müssen KMU bei der Suche nach qualifizierten Arbeitskräften überdies mit großen Unternehmen konkurrieren. Vielen Interviewpartnern zufolge werden in Zukunft die Probleme des Anwerbens und Haltens von Arbeitskräften infolge der demographischen Trends in Europa weiter zunehmen, so

dass Unternehmen vermehrt in Personalentwicklung, permanente Kompetenzentwicklung, lebensbegleitendes Lernen, Führungsfähigkeiten etc. investieren müssen.

Bereits jetzt wird dem Thema Unternehmenstransfer im Rahmen von demographischem Wandel, das insbesondere familieneigene KMU betrifft, in Europa große Aufmerksamkeit gewidmet. Es gibt diverse Maßnahmen und innovative Ansätze zum Umgang mit den Problemen des Unternehmenstransfers und zur Förderung von unternehmerischem Geist, Know-how und Transfer bezogenen Bedürfnissen von KMU. Vor diesem Hintergrund wurden vornehmlich folgende Bereiche für weitere Schritte und gegenseitiges Lernen ermittelt:

- Ermittlung von Sektoren, Beschäftigungsfeldern und Regionen, die mit ernststen Auswirkungen aufgrund von demographischem Wandel rechnen müssen
- Wichtige Aktionsbereiche: Programme zur Unterstützung und Betreuung von Unternehmenstransfers, Kompetenzentwicklung und Fortbildung sowie Steigerung der Attraktivität von KMU für qualifizierte Arbeitskräfte.
- Ein weiteres wichtiges Aktionsfeld betrifft ältere Arbeitnehmer, was viel deutlicher als positiver Wettbewerbsfaktor für KMU herausgestellt werden sollte. Laut unserer Studie besteht ein Bedarf an verstärkten KMU-spezifischen Initiativen und Programmen, um ältere Arbeiter zu unterstützen und diese aktiv in Produktion und Betriebsorganisation einzubinden. Dies schließt auch Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und -hygiene, altersfreundlicher Betriebsorganisation u.a. ein.

VI. Die neue Rolle von KMU in Wertschöpfungsketten und die zunehmende Abhängigkeit von KMU müssen eingehender behandelt werden

Globalisierung, EU-Erweiterung und die sich öffnenden Märkte sowie neue Technologien und eine verstärkte transnationale Neugestaltung von Wertschöpfungsketten führen zu betrieblichen Restrukturierungen auf Firmenebene wie auch in individuellen Sektoren. Die Folgen sind nicht nur eine Zunahme von Restrukturierungen wie Auslandsverlagerungen, Standortwechsel oder Auswärtsvergabe, sondern auch eine Beeinträchtigung der Rolle von KMU in Wertschöpfungsketten. Aus Erfahrungen weiß man, dass Globalisierung und veränderte Beziehungen zwischen großen Firmen und KMU-Zulieferern Möglichkeiten, aber auch Risiken für KMU bergen. Es gibt im KMU-Sektor mittlerweile zahlreiche "Hidden Champions", die sich erfolgreich an die infolge von Globalisierung und Neugestaltung von Wertschöpfungsketten entstandenen neuen Rahmenbedingungen angepasst haben.

Vor dem Hintergrund vieler Erfolgsgeschichten und win-win-Situationen von vernetzten Großbetrieben und KMU sollten weitere Lernprozesse eingeleitet werden, die sich auf folgende Aspekte konzentrieren:

- Aus bewährten Praktiken großer Firmen beim Management von Wertschöpfungsketten lernen und KMU bei ihrer neuen Rolle in Wertschöpfungsnetzen unterstützen.
- Bewährte Praxis und innovative Ansätze von permanentem Informationsaustausch und Absprache zwischen großen Firmen und ihren Zulieferern/lokalen KMU.

VII. In Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke eingebundene KMU sind erfolgreicher

Unsere Studie zeigt deutlich, dass jene KMU, die aktiv in Kooperationen und Netzwerke (mit großen Firmen wie auch mit anderen KMU sowie mit öffentlichen Institutionen, F&E-Einrichtungen, Sozialpartnerorganisationen und Berufsverbänden) eingebunden sind, erfolgreicher arbeiten als andere.

Auch Mikro- und Kleinunternehmen, einschließlich der Handwerksbetriebe, erfahren derzeit große Veränderungen in Zusammenhang mit Globalisierung und wachsendem Wettbewerb, Wandel von Marktrahmenbedingungen, Nachfrage etc. Die mit diesen ver-

änderten Bedingungen verknüpften Möglichkeiten und Risiken sollten durch Studien und im Sozialdialog eingehender behandelt werden.

Auf spezifische Muster und Entwicklungsbedingungen von Mikro- und Kleinfirmen könnte einem Großteil der befragten Personen zufolge besser eingegangen werden, wenn kleine Firmen Netzwerke, Ketten oder Kreise bilden würden, die sich auf strategische Ziele konzentrieren. Die Bildung von Netzwerken verschafft KMU eine größere Verhandlungsmacht gegenüber Drittgesellschaften (z.B. Banken, Zulieferern, Kunden, Finanzinstituten etc.). Überdies sind sie imstande, stärker in Forschung, Schulung, Innovation, Technologie, Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und betriebliche Qualifikation zu investieren.

In diesem Zusammenhang betonten Vertreter von kooperierenden KMU, Sozialpartnerorganisationen und Berufsverbänden auch, dass Zusammenarbeit und Vernetzung für viele KMU einen Wandel in der "Unternehmermentalität" voraussetzt. Gerade dieser Aspekt scheint eine besondere Herausforderung für Länder in Mittel- und Osteuropa darzustellen.

VIII. Das Thema Umstrukturierung von KMU in den Mitgliedsstaaten in Mittel- und Osteuropa wurde bisher nicht ausreichend behandelt

Unsere Studie bestätigt, dass Restrukturierung in den hier analysierten mittel- und osteuropäischen Ländern anders wahrgenommen wird als in den übrigen EU-Ländern.⁴⁵

So besteht ein allgemeiner Konsens darüber, dass KMU eine wichtige Rolle bei der Etablierung einer wettbewerbsfähigen und wirksamen Wirtschaftsstruktur sowie einer dynamischen Beschäftigungsentwicklung in den neuen Mitgliedsstaaten spielen. Alle in diesem Rahmen untersuchten Länder haben in jüngster Zeit KMU-spezifische Wirtschaftsprogramme zur Unterstützung von Rahmenbedingungen für Firmengründungen etc. eingerichtet. Zugleich hat unsere Studie gewisse Besonderheiten im KMU-Sektor der neuen Mitgliedsstaaten offenbart, so etwa die vielfältige Rolle, die Mikro- und Kleinfirmen für die nationale Wirtschaft spielen, negative Einflüsse durch den informellen Arbeitsmarkt, Produktivitätsgefälle, Leistung und Qualitätsstandards, Schwäche von mittelständischen Firmen oder gefährdete Arbeitsbeziehungen.

Indes wurde das Thema Restrukturierung im KMU-Sektor nur selten und erst kürzlich in einigen Ländern in der öffentlichen Debatte und im sozialen Dialog angesprochen. Folglich besteht ein starkes Bedürfnis nach Erfahrungsaustausch über innovative und integrierte Politiken zur Entwicklung von KMU, Förderung von Export, finanzieller Hilfsprogramme, Förderung von F&E etc.

Allgemein wurde die Beobachtung gemacht, dass die EU-Mitgliedschaft positive Auswirkungen auf den KMU-Sektor in Mittel- und Osteuropa hat. Doch konnte dieses Potential bisher aufgrund von beträchtlichen Mängeln im Rahmenwerk zur KMU-Entwicklung noch nicht ausgeschöpft werden.

IX. Strukturen und Rahmenbedingungen des sozialen Dialogs und der Arbeitnehmerbeteiligung bei der Restrukturierung in KMU sollten evaluiert und weiterentwickelt werden

Viele Beispiele bewährter Praxis und innovativer Projekte auf regionaler und lokaler Ebene in bestimmten Sektoren und verschiedenen nationalen Rahmenwerken zeigen, dass sozialer Dialog und aktive Beteiligung von Arbeitnehmern bei der Restrukturierung und Anpassung an den Wandel von großem Vorteil sind. Bewährte Praktiken finden sich in allen Formen von KMU, ungeachtet ihrer Größe, des Sektors oder Gebiets.

⁴⁵ Dies bestätigen auch die Ergebnisse aus der ersten Phase des gemeinsamen Projekts der EU-Sozialpartnern zum Thema Restrukturierung. Siehe: "Study on Restructuring in the New Member States", Final Report, prepared by Aritake-Wild in the context of the Joint Project of the European Social Partner Organisations, Juli 2006.

Besonders die Erfahrung mittelständischer KMU bestätigt die Vermutung, dass aktive Einbindung von Sozialpartnern ein wichtiger Faktor im Hinblick auf nachhaltige Lösungen, Stabilität und langfristige Wachstumsperspektiven bei der Bewältigung von Wandel in KMU zu sein scheint.

Dennoch besteht ein großer Wissensbedarf bezüglich bestimmter Hintergründe, unterstützender Umgebungsfaktoren und der Rolle verschiedener Akteure (Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Gewerkschaften, Handelskammern, externe Experten etc.) sowie die dringende Notwendigkeit, einen systematischen Austausch von Erfahrungen und Informationen über Arbeitnehmerbeteiligung und sozialen Dialog im KMU-Sektor einzuleiten.

X. Öffentliche Behörden und Berufsverbände spielen eine wichtige Rolle bei der Unterstützung von KMU bei der Bewältigung des Wandels und der notwendigen Anpassung

Unsere Studie zeigt, dass öffentliche Behörden und Berufsverbände eine entscheidende Rolle bei der Unterstützung von KMU zur Anpassung an den Wandel spielen, sei es in Bereichen wie Firmengründung, Förderung von Zusammenarbeit und Vernetzung, Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung von Rahmenwerken für Kompetenzentwicklung, Forschung und Entwicklung oder organisatorischer Hilfe. Dabei wurde deutlich, dass bestehende Programme und Maßnahmen, die auf verschiedene Bedürfnisse/Probleme abzielen (finanzielle Hilfe, Firmengründung, Schulung, Exportausrichtung etc. besser integriert, und Aktivitäten öffentlicher Behörden auf verschiedenen Gebiets-ebenen (lokal, regional, national, europäisch) besser koordiniert werden müssen.

Weiterhin vertraten viele Interviewpartner die Auffassung, dass die Ausrichtung der europäischen Politik auf eine "Think-Small-Strategie", die u.a. eine Eingliederung verschiedener Teilaspekte von KMU-Politik einschließt, als nützliches Konzept zur weiteren Verbesserung nationaler Rahmenbedingungen für die Entwicklung von KMU dienen kann.

Vorläufige Ergebnisse im Kontext des Forums Umstrukturierung

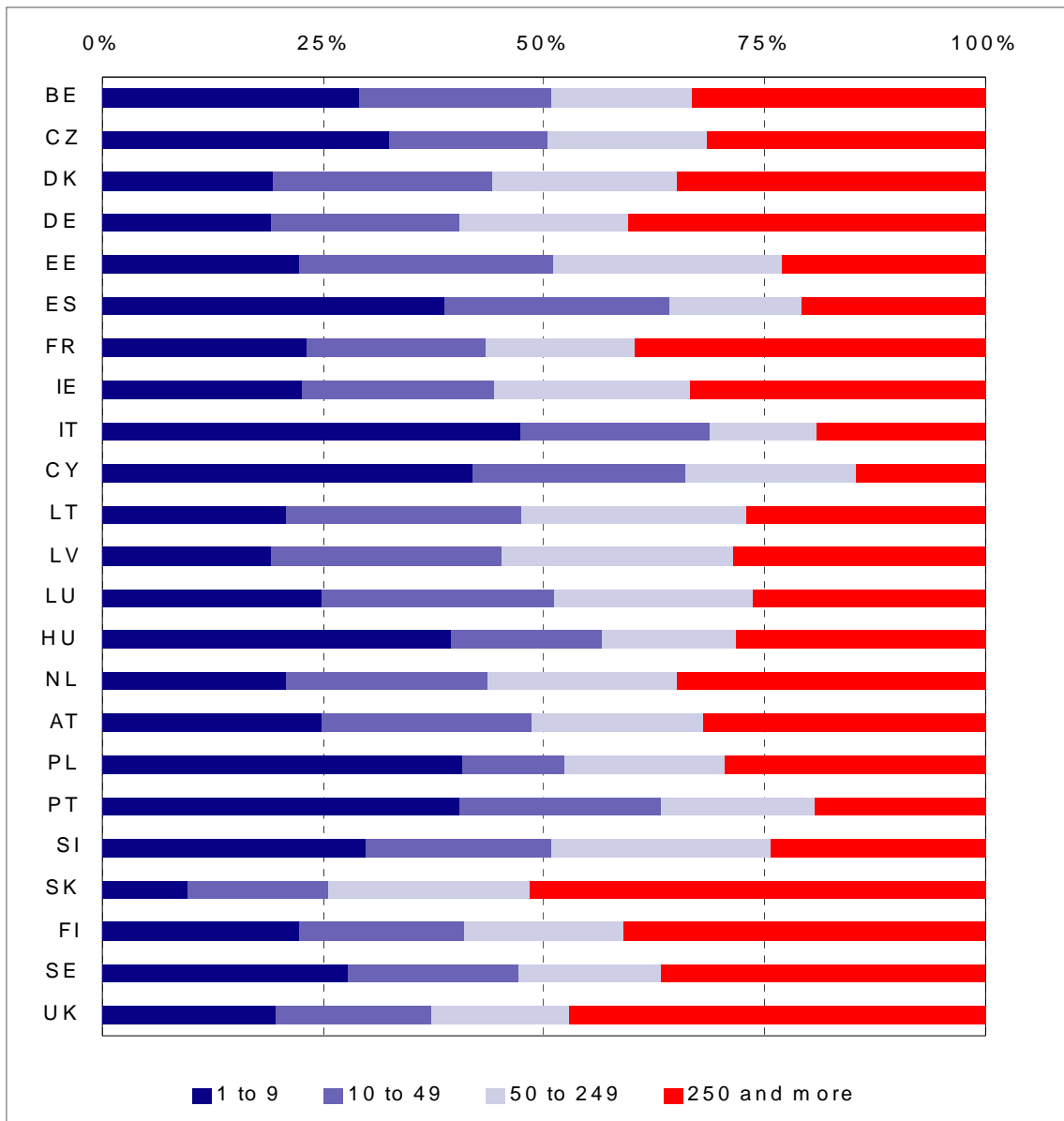
Die hier dargestellten vorläufigen Ergebnisse sollten in den Workshop-Diskussionen des KMU-Forums erörtert und weiterentwickelt werden. Folgende Tabelle stellt einen Überblick der Ergebnisse und deren Verbindung zu den entsprechenden Forums-Workshops dar.

Vorläufige Ergebnisse und Workshops des Umstrukturierungsforums

		Workshop 1: Möglichkeiten und Gefahren für KMU in der Wertschöpfungskette	Workshop 2: Antizipation und Vorbereitung auf den Wandel in KMU	Workshop 3: Bewältigung des Wandels und intelligente Umstrukturierung in KMU
I	Die Kenntnisse über Restrukturierung in KMU müssen verbessert werden	x	x	x
II	Es bedarf KMU-spezifischer Instrumente und integrierter Strategien zur Bewältigung des Wandels			x
III	Schulung und Kompetenzentwicklung werden für KMU in allen Größengruppen immer wichtiger		x	x
IV	Den spezifischen Mustern und Bedürfnissen von mittelständischen Firmen muss mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden	x	x	x
V	KMU sind weitaus stärker durch die Folgen des demographischen Wandels, alternde Belegschaft und einen zunehmenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften betroffen		x	x
VI	Die neue Rolle von KMU in Wertschöpfungsketten und die zunehmende Abhängigkeit von KMU müssen eingehender behandelt werden	x		
VII	In Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke eingebundene KMU sind erfolgreicher	x	x	x
VIII	Das Thema Umstrukturierung von KMU in den Mitgliedsstaaten in Mittel- und Osteuropa wurde bisher nicht ausreichend behandelt	x	x	x
IX	Strukturen und Rahmenbedingungen des sozialen Dialogs und der Arbeitnehmerbeteiligung bei der Restrukturierung in KMU sollten evaluiert und weiterentwickelt werden		x	x
X	Öffentliche Behörden und Berufsverbände spielen eine wichtige Rolle bei der Unterstützung von KMU bei der Bewältigung des Wandels und der notwendigen Anpassung			x

STATISTISCHER ANHANG

Abbildung 1: Anteile an der Beschäftigung in der nichtfinanziellen Unternehmenswirtschaft, aufgeschlüsselt nach Unternehmensgrößenklassen in EU-Mitgliedsstaaten 2003 (%)



Quelle: Eurostat: Key figures on European Business with a special feature section on SMEs, 2006, S. 45

Tabelle 1: Beschäftigungsentwicklung im Verarbeitenden Gewerbe (NACE D), EU-10-Sample, 1998 – 2004

	Mikro (1-9)		Klein (10-49)		Mittel (50-249)		Groß (250+)		Alle (1-250+)
	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt
Österreich	+754	1,1	-10.714	-8,5	-6.783	-3,9	+412	0,2	-16.331
Tschechien	+39.100	24,4	-2.774	-1,3	+14.936	4,3	-116.908	-16,6	-65.646
Italien	-23.766	-2,0	-61.498	-4,0	+5.182	0,5	-109.975	-9,6	-190.057
Deutschland*	-68.256	-12,5	+71.691	6,5	-41.965	-2,4	-284.533	-6,8	-323.063
Spanien	+29.616	6,4	+2.027	0,3	+98.527	19,7	+44.099	6,9	+174.269
Frankreich	-20.425	-4,1	-56.944	-7,2	-25.605	-2,9	+11.755	0,6	-91.219
Ungarn **	-25.428	-17,8	-1.708	-1,2	+45	0	-26.085	-6,6	-53.176
Polen	+99.849	24,8	-7.421	-2,2	+58.843	9,0	-407.807	-30,3	-256.536
Schweden	+21.030	24,7	+7.103	6,0	+16.853	10,2	-27.451	-6,5	+17.535
Großbritannien	-89.086	-19,1	-129.227	-16,5	-179.715	-17,1	-546.938	-26,6	-944.966

Quelle: Eigene, basierend auf Eurostat SBS-Daten, * 2000-2004; ** 2002-2004

Tabelle 2: Beschäftigungsentwicklung im Baugewerbe (NACE F), EU-10-Sample, 1998 – 2004

	Mikro (1-9)		Kleine (10-49)		Mittel (50-249)		Groß (250+)		Alle (1-250+)
	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt
Österreich**	+6.319	11,6	-3.437	-3,5	-2.526	-4,5	+1.515	3,6	+1.871
Tschechien	+47.822	36,5	-22.496	-18,1	-28.936	-30,1	-31.926	-40,6	-35.536
Italien	+216.492	24,0	+134.790	41,6	+32.968	39,0	+3.666	7,7	+387.916
Deutschland**	-18.770	-3,1	-95.947	-12,9	-49.721	-15,8	-35.925	-23,4	-200.363
Spanien*	+344.105	53,3	+281.151	43,5	+114.144	47,0	+20.422	12,7	+759.822
Frankreich	+81.834	13,6	+57.766	14,0	+30.142	17,8	+12.299	6,8	+182.041
Ungarn**	+13.452	12,3	+7.036	11,5	-1.814	-5,1	-1.989	-12,8	+16.685
Polen	+12.433	4,0	-41.370	-31,7	-69.088	-35,1	-89.626	-53,9	-187.651
Schweden	+8.573	10,2	+11.769	22,2	+5.028	24,4	+71	0,1	+25.441
Großbritannien	-41.449	-7,9	+86.251	33,9	+72.241	56,9	+53.554	19,8	+170.597

Quelle: Eigene, basierend auf Eurostat SBS-Daten, * 2000-2004; ** 2002-2004

Tabelle 3: Beschäftigungsentwicklung im Handel (NACE G), EU-10-Sample, 1998 – 2004

	Mikro (1-9)		Klein (10-49)		Mittel (50-249)		Groß (250+)		Alle (1-250+)
	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt
Österreich	+18.284	11,8	+4.888	3,5	-4.356	-4,6	+31.369	19,8	+50.212
Tschechien	+11.344	3,4	-22.744	-12,6	-3.050	-3,2	+18.589	20,2	+4.139
Italien	-13.069	-0,6	+79.838	17,1	+71.066	46,6	+136.509	63,3	+274.344
Deutschland*	+32.746	2,9	+21.943	2,0	-43.632	-6,3	+45.218	3,0	+56.275
Spanien*	+108.453	7,2	+75.336	12,2	+44.336	15,7	+187.996	48,9	+416.121
Frankreich	+29.599	2,9	+35.863	4,9	+90.085	21,4	+256.012	38,2	+411.559
Ungarn**	-2.836	-1,0	+6.933	5,6	+3.307	4,4	-49.979	-71,1	-42.575
Polen	+69.131	5,5	-5.750	-2,0	-1.018	-0,4	+84.050	46,3	+146.413
Schweden	-10.288	-5,0	+7.449	5,8	+9.052	11,0	+32.455	28,0	+38.668
Großbritannien	-232.947	-17,9	+9.435	1,3	-3.411	-0,7	+384.168	16,7	+157.245

Quelle: Eigene, basierend auf Eurostat SBS-Daten, * 2000-2004; ** 2002-2004

Tabelle 4: Beschäftigungsentwicklung in Hotels und Gaststätten (NACE H), EU-10-Sample, 1998 – 2004

	Mikro (1-9)		Klein (10-49)		Mittel (50-249)		Groß (250+)		Alle (1-250+)
	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt
Österreich*	+19.653	19,8	-6.847	-9,2	+2.288	8,7	-188	-1,7	+14.906
Tschechien	+14.908	17,0	-6.250	-14,0	+2.227	14,4	-707	-4,9	+10.178
Italien	+129.724	24,7	+77.469	56,9	+12.350	28,7	+41.040	57,5	+260.583
Deutschland*	-7.394	-1,6	+78.274	22,6	+30.861	27,0	+497	0,4	+102.283
Spanien	+103.545	19,9	+59.729	29,5	+20.556	17,1	+34.582	35,1	+218.412
Frankreich	+79.697	22,0	+65.529	42,5	+16.351	32,5	+43.417	38,5	+204.994
Ungarn**	+3.401	5,2	+4.463	16,9	-583	-4,3	-116	-0,9	+7.165
Polen	+31.265	29,6	+2.743	10,7	+2.535	17,8	+265	0,9	+36.808
Schweden	+14.733	39,6	+8.317	29,2	-1.226	-9,1	-1.642	-8,5	+20.182
Großbritannien	-61.497	-12,1	+186.352	52,4	+41.068	25,8	+60.096	8,9	+226.019

Quelle: Eigene, basierend auf Eurostat SBS-Daten, * 2000-2004; ** 2002-2004

Tabelle 5: Beschäftigungsentwicklung im Transport- und Kommunikationswesen (NACE I), EU-10-Sample, 1998 – 2004

	Mikro (1-9)		Klein (10-49)		Mittel (50-249)		Groß (250+)		Alle (1-250+)
	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt
Österreich*	+5.234	18,9	+5.108	13,2	+2.907	9,7	-9.639	-6,4	+3.610
Tschechien	+14.248	26,3	+14.633	51,8	+10.835	47,8	-26.911	-11,6	+12.805
Italien	+16.919	6,3	+50.289	36,3	+44.088	39,9	-24.559	-4,2	+86.737
Deutschland**	-9.733	-4,4	-16.256	-4,5	+17.043	6,2	-23.382	-2,3	-32.328
Spanien*	+20.107	5,8	+40.380	27,1	+12.714	13,1	+7.316	2,3	+80.517
Frankreich	+7.016	4,9	+26.150	13,9	+25.661	14,3	+84.318	9,2	+143.145
Ungarn**	-1.170	-1,9	+3.754	15,4	+2.634	15,4	-6.701	-3,8	-1.483
Polen	+13.035	5,6	+1.357	3,7	+12.403	20,3	-138.094	-26,9	-111.299
Schweden	+4.921	9,0	+7.154	18,0	+12.717	45,6	-18.254	-10,9	+6.538
Großbritannien	-26.562	-12,5	+14.464	8,3	+10.225	6,8	+134.015	14,4	+132.142

Quelle: Eigene, basierend auf Eurostat SBS-Daten, * 2000-2004; ** 2002-2004

Tabelle 6: Beschäftigungsentwicklung in den unternehmensbezogenen Dienstleistungen (NACE K), EU-10-Sample, 1998 – 2004

	Mikro (1-9)		Klein (10-49)		Mittel (50-249)		Groß (250+)		Alle (1-250+)
	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt
Österreich *	+40.371	41,7	+18.980	29,3	+11.752	22,2	+21.773	35,7	+92.876
Tschechien	+76.367	47,9	+3.575	4,0	+4.759	6,4	+22.536	55,1	+107.237
Italien	+351.493	32,8	+69.329	28,4	+74.924	39,2	+353.532	188,8	+849.278
Deutschland **	-413	0	-33.690	-4,0	+54.476	7,3	+74.332	5,9	+94.705
Spanien *	+206.890	30,2	+78.362	27,0	+55.025	19,4	+174.792	31,2	+515.069
Frankreich	+85.496	17,5	+114.233	27,8	+144.202	36,5	+316.342	33,3	+660.273
Ungarn **	+18.473	7,8	+9.637	15,7	+7.328	14,4	+18.223	44,4	+53.661
Polen	+183.107	62,3	+4.658	5,7	+5.066	3,7	+44.037	27,7	+236.868
Schweden	-30.832	-15,4	+23.455	28,7	+21.879	29,9	+35.839	36,3	+50.341
Großbritannien	+170.934	16,0	+118.574	19,1	+155.474	26,2	+319.753	21,6	+764.735

Quelle: Eigene, basierend auf Eurostat SBS-Daten, * 2000-2004; ** 2002-2004

Tabelle 7: Entwicklung von Wertschöpfung und Beschäftigung im Verarbeitenden Gewerbe (NACE D) 2002 – 2004 (%)

	Wertschöpfung		Beschäftigung	
	KMU	Großuntern.	KMU	Großuntern.
Österreich	2.9	6.6	- 1.8	- 1.4
Tschechien	12.9	22.3	- 1.0	- 3.0
Italien	1.1	4.8	- 1.4	- 5.4
Deutschland	6.9	5.9	1.9	- 4.3
Spanien	6.4	10.7	- 1.8	- 1.6
Frankreich	- 1.8	2.9	- 4.8	- 2.5
Ungarn	13.5	26.5	- 5.5	- 6.4
Polen	11.9*	19.1*	n.a.	2.2
Schweden	15.8	18.0	12.3	- 6.9
Großbritannien	- 5.4	- 3.0	- 10.0	- 8.6

Quelle: Eigene, basierend auf Eurostat SBS-Daten, * 2003-2004

Tabelle 8: Entwicklung von Wertschöpfung und Beschäftigung im Handel (NACE G) 2002 – 2004 (%)

	Wertschöpfung		Beschäftigung	
	KMU	Großuntern.	KMU	Großuntern.
Österreich	2.8	14.5	0.0	4.7
Tschechien	8.6	18.9	- 4.6	6.2
Italien	6.3	29.3	1.1	17.9
Deutschland	18.9	10.0	7.2	5.9
Spanien	17.4	26.8	6.1	19.8
Frankreich	4.1*	5.7	2.9**	17.2**
Ungarn	6.1	-43.4	1.5	- 71.1
Polen	3.7	25.1	- 1.7	15.0
Schweden	12.0	23.0	2.8	8.2
Großbritannien	2.2	4.7	- 3.6	6.4

Quelle: Eigene, basierend auf Eurostat SBS-Daten, * 2000-2004; ** 2002-2004

Tabelle 9: Entwicklung von Wertschöpfung und Beschäftigung in unternehmensbezogenen Dienstleistungen (NACE K) 2002 – 2004 (%)

	Wertschöpfung		Beschäftigung	
	KMU	Großuntern.	KMU	Großuntern.
Österreich	5.0	13.2	9.4	14.5
Tschechien	32.5	19.5	0.9	16.3
Italien	10.2	12.0	6.8	14.0
Deutschland*	- 8.1	11.4	0.7	5.9
Spanien	23.5	19.9	15.7	15.6
Frankreich	13.3	10.6	6.5	1.3
Ungarn**	19.0	30.2	10.2	44.4
Polen	22.0	28.7	4.0	10.5
Schweden	11.1	2.2	- 17.5	- 11.7
Großbritannien	6.0	13.0	24.8	10.5

Quelle: Eigene, basierend auf Eurostat-Daten, * 2000-2004; ** 2002-2004

Tabelle 10: Rechtsvorschriften für Arbeitnehmervertretungen in 10 EU-Mitgliedsstaaten

Land	Hauptinstitution	Kriterien zur Bildung	Erfassungsbereich Kleinunternehmen (1 – 49 Beschäftigte)
Österreich	Betriebsrat	In Betrieben mit mindestens 5 Beschäftigten	> 5
Tschechien	Gewerkschaftsdelegation Betriebsrat möglich, wenn keine Gewerkschaftsstruktur existiert	Gewerkschaftsdelegation in Betrieben mit mindestens 3 Gewerkschaftsmitgliedern Betriebsrat in Betrieben mit mindestens 25 Beschäftigten	> 25
Italien	Vereinigtes Gewerkschaftsgremium RSU (Rappresentanze Sindacali Unitarie)	RSU sind in allen Produktionseinheiten des öffentlichen und privaten Sektors mit mehr als 15 Beschäftigten vorgeschrieben. Für Landwirtschaftsbetriebe liegt die Schwelle bei 5 Beschäftigten	> 15 > 5 (Landwirtschaft)
Deutschland	Betriebsrat	In allen Betrieben mit mindestens 5 fest angestellten Arbeitnehmern	> 5
Spanien	Betriebsrat (Comité de Empresa)	In allen Betrieben mit 50 Beschäftigten oder mehr	> 50
Frankreich	Betriebsrat (Comité d'entreprise)	Obligatorisch für Firmen mit 50 Beschäftigten und mehr In kleineren Firmen haben Geschäftsführer die Möglichkeit, Arbeitnehmerdelegierte zu berufen	> 11 (Belegschaftsdelegierte) > 50 (Betriebsrat)
Ungarn	Betriebsrat und Gewerkschaftsvertretung	In Betrieben mit mindestens 15 Beschäftigten (ein Arbeitnehmerdelegierter) Betriebsrat in Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten	> 15 (ein Belegschaftsdelegierter) > 50 (Betriebsrat)
Polen	Gewerkschaftsvertretung Betriebsräte in staatseigenen Firmen Neues Betriebsratsgesetz 2006	Basierend auf gemeinsamen Abkommen Das neue Gesetz schreibt ab 2008 Betriebsräte für Firmen mit mehr als 50 Beschäftigten vor	> 50 (ab 2008)
Schweden	Gewerkschaftsdelegation (Förtroendeman)	Keine Beschäftigtenschwelle. Interessenvertretung wird gemeinschaftlich von Gewerkschaften und Geschäftsführung bestimmt	> 0
Großbritannien	Gewerkschaftliches Gremium / Gemeinsames Beratungsgremium	Gesetz über Gewerkschaften und Arbeitsverhältnisse von 1992 Basiert ausschließlich auf Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und Geschäftsführung Neues Gesetz zur Information und Beratung im Arbeitnehmerrecht 2004 Die neue Regelung sieht ab 6. April 2008 ein Recht auf Information und Beratung gemäß der EU-Richtlinie in allen Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten vor	> 50 (ab 2008)

Quelle: Europäische Kommission: *Industrial Relations in Europe 2006*, S. 61-64