

Restrukturierung eines italienischen Herstellers von Werkzeugmaschinen unter landesspezifischen Gegebenheiten des Personalabbaus

Ein deutsches Unternehmen suchte nach einem Spezialisten für deutsch-italienische Industrieprojekte bzw. für die Restrukturierung italienischer Unternehmen. Eine italienische Tochtergesellschaft war durch starken Absatzrückgang und Personalüberhang in die roten Zahlen gerutscht.

Nach Auswahl von Wolfgang M. Voigt, der schon mehrere italienische Unternehmen und derartige Projekte in verschiedenen Branchen erfolgreich geleitet hatte und fließend italienisch spricht, als Projektmanager und CRO, wurde zunächst ein kurzer Sondierungsbesuch vereinbart. Dabei stellte sich heraus, dass das Unternehmen ineffiziente Führungsstrukturen hatte und zwei Standorte betrieb, die zusammen deutliche Überkapazitäten aufwiesen. Außerdem stand die Wettbewerbsfähigkeit einiger Produktlinien in Frage.

Mehrere Themen wurden als erforderlich für die Restrukturierung identifiziert:

- Bereinigung und Modernisierung der Produktpalette
- Verschlankung der Organisationsstruktur
- Konzentration der Produktion an einem Standort und Make-or-Buy-Entscheidungen
- Motivation der Beschäftigten zu zukunftsorientierten Herangehensweisen
- Personalabbau

Schritte in richtiger Reihenfolge

Als Voraussetzung für spätere Kündigungen wurde zunächst Kurzarbeit beantragt. In Italien ist es heute viel leichter als in der Vergangenheit möglich, Personal abzubauen. Allerdings müssen dabei ganz spezielle Schritte und zeitliche Abfolgen eingehalten werden, um zu rechtsgültigen und nicht anfechtbaren Vereinbarungen mit den Arbeitnehmervertretungen zu kommen. Außerdem sind höhere Abfindungszahlungen als in Deutschland üblich, da Kurzarbeits- und Arbeitslosengeld deutlich geringer sind.

Parallel wurde die Reorganisation des Unternehmens vorangetrieben. Neben der Modernisierung der Produktpalette – u. a. durch die Eliminierung nicht mehr marktgerechter Produkte und Entwicklung neuer, 4.0-fähiger Maschinen – wurde die Anzahl der Organisationseinheiten der ersten Leitungsebene unter der Geschäftsführung mehr als halbiert. Dadurch konnten synergetische Bereiche zusammengeführt und die Effizienz von Kommunikations- und Entscheidungswegen signifikant erhöht werden. Die Produktion konnte ohne bauliche Erweiterungsmaßnahmen an einem Standort konzentriert und darüber hinaus konnten durch Verringerung der Fertigungstiefe Kosten gesenkt werden.

Die tragenden Mitarbeiter wurden durch regelmäßige Informations- und Kommunikationsrunden vermehrt an Entscheidungsprozessen beteiligt. Außerdem wurden sie in einer gemeinsamen Strategieklausur wesentlich stärker in die Unternehmensentwicklung eingebunden.

Komplementäres Team

Ein Team aus Geschäftsführung, Personalleitung, Arbeitgeberverband und Arbeitsrechtlern bereitete den Personalabbau vor und leitete die in Italien dafür vorgeschriebenen Prozeduren ein. Auf Initiative der Gewerkschaften wurden, was in Italien durchaus üblich ist, zusätzlich Vertreter der betroffenen Kommunen, Provinzen und Regionen eingeschaltet, um gemeinsam einen sogenannten Tavolo (Tisch) zu bilden. Wenn, wie in diesem Fall, durch mehrere Standorte mehr als eine Region beteiligt ist, müssen einige Entscheidungen sogar vom Ministerium in Rom getroffen werden.

Die konkreten Verhandlungen über die Modalitäten des Personalabbaus waren auf beiden Seiten vom zu erwartenden Rollenverhalten geprägt. Die ideologisch-harten Arbeitskämpfe der späten 60er und 70er Jahre sind zwar längst ausgestanden, aber zunächst harte Bandagen dürfen nicht überraschen. Darüber hinaus gibt es in Italien nicht selten Ausnahmeregelungen, die zu Beginn nicht vorgesehen waren. So wurde von der Region in diesem Fall parallel zu den Abfindungen eine Art außerordentlichen Kurzarbeitsgeldes bereitgestellt, das eigentlich vor einigen Jahren landesweit abgeschafft worden war.

Formelle und informelle Kommunikationskanäle

Die abschließende Einigung über die Höhe der Abfindungen, gestaffelt nach Betriebszugehörigkeit und Zeitpunkt der Inanspruchnahme durch den jeweiligen Beschäftigten, konnte unter Berücksichtigung sozialer Aspekte in mehreren Verhandlungsrunden erzielt werden. Der Weg zum Erfolg eines derartigen Projektes besteht in Italien auch aus einer geeigneten Mischung aus formellen und informellen Kommunikationskanälen, wozu in diesem Fall auch Wolfgang M. Voigt als externer Projektmanager durch seine landesspezifische Kompetenz einen entscheidenden Beitrag leisten konnte. Von einer zum Teil harten Auseinandersetzung in der Sache wurde die gegenseitige, persönliche Wertschätzung nicht getrübt. Diese für Italien typische Balance ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Einigung, an der schließlich beide Seiten stark interessiert sind.

Das Gesamtprojekt dauerte deutlich länger als ursprünglich geplant, da in Italien ein spezielles Covid-Kurzarbeitsgeld eingeführt und zugleich ein länger andauerndes, striktes Entlassungsverbot ausgesprochen wurde. Nach Abschluss der Restrukturierung ist dem Unternehmen jetzt der Weg in eine wieder erfolgreiche Zukunft geebnet.

April 2022