

Case Study 3 (Adrian Carl)

HR-Interim-Manager im Rahmen einer erforderlichen Restrukturierung des größten deutschen Geldautomatenherstellers vor einem Merger im Auftrag des Personalvorstandes der AG

(Muttergesellschaft: Umsatz 2,5 Mrd. €, 9.200 MA, Manufacturing GmbH und 2 Töchtern 1.150 MA)

Kunde & Ausgangssituation

Der Konzern stand vor der Übernahme eines amerikanischen Wettbewerbers. Im Rahmen der Erwerbervorstellungen und des Konzernvorstandes musste die Sparte der Geldautomaten effizienter positioniert werden und speziell die Herstellungskosten gesenkt werden. Aufgrund einer geplanten Teilproduktverlagerung nach Ungarn und eines Carve Outs Werkzeugbaus sollten 90 MA abgebaut werden und in Summe ca. 4 Mio. € per anno eingespart werden. Historisch gewachsenes sehr hohes Lohn- und Gehaltsniveau über IG-Metall Tarif-Niveau.

Rolle & Mandat

Als Interim Personalleiter der Manufacturing GmbH und der zwei Töchter berichtete ich monatlich gemeinsam mit der GF an den Personalvorstand. Ich arbeitete sehr eng und abgestimmt mit den beiden Geschäftsführern der Manufacturing GmbH, Legal und lebte eine konstruktiv offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern (BR, IG- Metall). Gemeinsam mit dem Kunden haben wir unter den o.a. Rahmenbedingungen die folgende Aufgabenstellung festgelegt:

- Sicherstellung des HR-Daily Business
- Durchführung einer notwendigen HR-Situationsanalyse, um mögliche personalseitige Einsparungspotentiale zu evaluieren und um tarif-, kollektiv und individualrechtlichen Risikopotentialen zu minimieren und mögliche Handlungsalternativen abzuleiten
- Aktive Beratung und Unterstützung der GF im Kontext anstehender Interessenausgleich- und Sozialplanverhandlungen mit den Sozialpartnern, sowie im Vorfeld bei der Ableitung einer Kommunikations- und Verhandlungsstrategie.
- Umsetzung aller vereinbarten Maßnahmen nach Abschluss des Standortsicherungs-Haustarifvertrages mit Entgeltverzicht, unbezahlter Mehrarbeit, Personalabbau und der Implementierung einer Auffanggesellschaft. Anpassung der Entgeltbereinigung (ERA) und der AZ-Regelungen zur Flexibilitätserhöhung
- HR-seitige Datenerhebung und Reporting für den Datenraum im Rahmen der Verkaufs-Due Diligence sowie der Umsetzung des Betriebsübergang gemäß 613a BGB der Mitarbeiter des Werkzeugbaus

Ziele des Auftraggebers

- Outsourcing des Werkzeugbaus.
- Evaluation möglich zu verhandelnder Einsparpotentiale
- Evaluation von Risiko-Potentialen für die anstehenden Interessenausgleich und Sozialplanverhandlungen sowie Ableitung geeigneter Handlungsalternativen.
- Später offiziell kommunizierter Personalabbau von 130 MA plus weitere notwendige Personalkostenreduzierung (Beitrag der Mitarbeiter) in Höhe von 5 Mio. € per anno.
- Erfolgreicher Abschluss des notwendigen Interessenausgleichs- und Sozialplans mit den Sozialpartnern (BR und IG Metall).
- Operative Umsetzung aller Verhandlungsergebnisse

Herausforderungen

- Zu Beginn bestand eine hohe Skepsis und mangelndes Vertrauen der GF und des BR bzgl. meiner Person aufgrund der direkten Beauftragung durch Vorstand. Jedoch habe ich diesbezüglich direkt das Gespräch mit der GF gesucht, das Thema offen angesprochen und nach Lösungen gesucht. Nach konkreter Klärung der Spielregeln unserer Zusammenarbeit und aufgrund meiner offenen und direkten Art, gelang es mir schnell das Vertrauen der GF und auch des BR-Vorsitzenden zu gewinnen.
- Komplexe Stakeholder-Landschaft (Vorstand, GF, Management, Rechtsabteilung, Merger-Team, 3 Zeitarbeitsunternehmen, BR und IG Metall)
- Vereinzelt Manager Operation verfolgten Ihre Eigeninteressen und spielten zu Beginn nicht fair. Nach einigen kritischen Konfliktgesprächen verstand ich deren Probleme, gewann deren Vertrauen und versuchte zumindest -was machbar war- zu berücksichtigen (WIN-WIN)

Vorgehen & zentrale Maßnahmen

- Durchführung einer Situationsanalyse (Entgeltsystem ERA, AT-Entgelt-System, Arbeitszeitsysteme, Personalkosten, Organisation- und Führungskräftestruktur, tarif-, kollektiv- und individualrechtliche Regelungen und Evaluation möglicher Savings (Stellglieder) und Risikopotentiale zur Erstellung eines kostenbewerteten Verhandlungstools diverser Einsparpotentiale /Stellglieder, mittels eines Excel-Tools.
- Gemeinsame mit der GF: Festlegung von Verhandlungszielen, Wirtschaftliche Maßnahmen und Ausarbeitung des offiziell personalseitig zu schließende GAP von 5 Mio. € sowie gemeinsame Ableitung der Kommunikations- und Verhandlungsstrategie und der jeweiligen Rollen.
- Erstellung eines -wo möglich- tragfähigen und machbaren Sozialplans in Abstimmung mit der Bereichsleitung Operation und Supply-Management und dem BR-Vorsitzenden.
- Offizielle Kommunikation vor Verhandlungsbeginn an das Management, die Sozialpartner und die Belegschaft und auch an Presse bzgl. der notwendig geplanten Restrukturierungsmaßnahmen und anstehende Verhandlungen.
- Verhandlung und Abschluss des Interessenausgleichs & Sozialplans sowie anschließende Umsetzung aller vereinbarten Regelungen.
- Umsetzung der verhandelten Ergebnisse, dem Personalabbau und der Outsourcing-Maßnahme (Werkzeugaufbau).

Ergebnisse & Mehrwert

- Stabilisierung des Tagesgeschäfts trotz Restrukturierung; klare Kommunikation an Mitarbeitende, Leiharbeitnehmer und Sozialpartner.
- Transparente, belastbare Interessenausgleichs- & Sozialplanverhandlung mit dem BR und der IG Metall; Erfolgreicher Abschluss mit nur 90 abzubauenen Mitarbeitern und einer Auffanggesellschaft, gestaffelte gemäßigte Tarifierhöhungen über 3 Jahre, ohne Rückfall auf Tarif, Lohn & Gehaltseinbußen von 7% u.a.
- Erfolgreiche Umsetzung des Carve-Out Werkzeugaufbau und Betriebsübergang der Mitarbeiter Werkzeugaufbau gemäß §613a
- Vereinzelt Bereinigung von ERA-Bewertungen und Anpassungen der Stellenbeschreibungen. Verluste für betroffene Mitarbeiter sozialverträglich über Zeitraum von 4 Jahren
- Übererfüllung der geplanten Kostenreduktionsziele (6 Mio. Einsparungen kumuliert) aufgrund der nachverhandelten Beteiligung vergleichbarer Gehaltseinbußen bei den Leih-AN mit den 3 Zeitarbeitsunternehmen ohne eigentliche Rechtsgrundlage.