

## Case Study 1 (Adrian Carl)

### **Interim CHRO / Head of Personnel eines der größten Customer Care Dienstleister im Kontext einer „Eigenverwalteten Insolvenz“**

**(Umsatz ca. 105 Mio. €, 2.400 MA)**

#### **Kunde & Ausgangssituation**

Familiengeführter Customer-Care-Dienstleister mit rund 2.400 Mitarbeitenden, drei Gesellschaften und zehn Standorten in Deutschland. Zum Start des Mandats stand die Insolvenzanmeldung kurz bevor. Die operative Handlungsfähigkeit – insbesondere der Mitarbeitenden im Kundenkontakt – musste gesichert werden, um den mit den Kunden vereinbarten Umsatz einzuhalten. Parallel musste der Investorenprozess vorbereitet werden.

Nach Einleitung der Insolvenz in Eigenverwaltung wurde nach drei Monaten das Insolvenzverfahren eröffnet. Im anschließenden Investorenprozess wurden mit einem Branchenmitbewerber Verträge im Rahmen eines Asset-Deals geschlossen.

Das Erwerberkonzept sah vor:

- Personalabbau von ca. 150 Mitarbeitenden im Monat des Verkaufs, da diese Funktionen beim Erwerber bereits vorhanden waren,
- Schließung eines nicht mitverkauften Standortes mit ca. 240 Mitarbeitenden im Folgemonat,
- Betriebsübergang von ca. 2.000 Mitarbeitenden gemäß § 613a BGB zum Beginn des Folgemonats.

#### **Rolle & Mandat**

Als CHRO/ Interim Head of Personnel und Mitglied des Boards übernahm ich die Gesamtverantwortung für das HR-Management aller Gesellschaften und Standorte.

Mein Mandat umfasste:

- die Stabilisierung des HR-Tagesgeschäfts, durch enge Einbindung der eigenen HR-Mitarbeiter in die anstehenden Zielsetzungen, gemeinsam definierte Rollen, Aufgaben und erweiterte Zuständigkeiten und Handlungsspielräume,
- die aktive Gestaltung aller personalrelevanten Themen im Insolvenz und Investorenprozess,
- enge Zusammenarbeit mit dem geschäftsführenden Vorstand, den Generalbevollmächtigten und dem Insolvenz Sachwalter.
- Zu Beginn gab es insbesondere mit meinen direkten Kollegen\*innen aus Operation und Sales erhebliche Widerstände gegen eine starke HR-Rolle, da HR zuvor eher administrativ und dem operativen Bereich nachgeordnet war. Dies erforderte meinerseits: eine klare HR-Rollen- und Aufgabenklärung, ein hohes Maß an Resilienz und ein konsequentes Durchsetzungs- und Umsetzungsvermögen.

#### **Ziele des Auftraggebers**

- Sicherstellung des HRTagesgeschäfts in der Insolvenzphase
- Proaktive Unterstützung von Vorstand, Generalbevollmächtigten, Insolvenz-Sachwalter und Management in allen Personalfragen
- Sicherstellung der Lohn- & Gehaltszahlungen inklusive der Prämien aus der Insolvenzmasse, speziell im vorfinanzierten Insolvenzgeldzahlungszeitraum.
- HRseitige Vorbereitung und Begleitung des Investorenprozesses (insbesondere die Datenbereitstellung für die VerkaufsDueDiligence)
- Geordnete, transparente Kommunikation mit Mitarbeitenden und Sozialpartnern
- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit kritischer Funktionen und Standorte

#### **Herausforderungen**

- Hohe Verunsicherung von Belegschaft und Führungskräften aufgrund der Insolvenzsituation
- Enge rechtliche und zeitliche Rahmenbedingungen des Verfahrens
- Unterschiedliche Interessen von Eigentümern, Gläubigern, Betriebsräten und Management

- Komplexität durch mehrere Gesellschaften, unterschiedliche Strukturen und Standorte
- Erwartbare Widerstände einzelner Board-Mitglieder gegenüber einer starken, autonomen HR-Rolle

### **Vorgehen & zentrale Maßnahmen**

- Schnelle Situationsanalyse der Geschäftsprozesse, Kundenabhängigkeiten, HR-Strukturen, Personalkosten, Verträge und bestehender Risiken
- Aufbau einer klaren HR-Governance für die Insolvenzphase (Entscheidungswege, Freigabeprozesse, Reporting, Kommunikation)
- Enge Abstimmung mit Vorstand, Generalbevollmächtigten, Insolvenz-Sachwalter und Rechtsanwälten im Kontext der Themen wie:
  - ✓ Insolvenzentgelt und Entgeltzahlungen aus der Masse (Prämien),
  - ✓ Datenaufbereitung für die Verkaufs-Due Diligence,
  - ✓ Mitwirkung bei der Entwicklung und Umsetzung einer strukturierten Kommunikationsstrategie für Management, Mitarbeitende und Betriebsräte
  - ✓ Aktive Vorbereitung, Durchführung und Abschluss der zu verhandelnden Interessenausgleiche und Sozialpläne in direkter Abstimmung mit beauftragten Insolvenz-Rechtsanwälten
  - ✓ Mitarbeiterinformation und Kommunikation
  - ✓ Personalabbau
- Sicherstellung aller kritischen HR-Prozesse (Payroll, Zeitwirtschaft, Vertragswesen, Personalreporting und Personalabbau)
- Identifikation und Sicherung von Schlüsselpositionen in enger Zusammenarbeit mit Erwerber und Vorstand
- Neuaufbau eines HR-Reportings und -Controllings als Grundlage für die Daten der Verkaufs-Due Diligence und der Personalkostenfreigaben

### **Ergebnisse & Mehrwert**

- Stabilisierung des HR-Bereiches und Sicherstellung der operativen Handlungsfähigkeit in der Krise; der Umsatz konnte – in enger Abstimmung mit den Kunden – wie geplant sichergestellt werden
- Transparente, planbare Prozesse für alle personalrelevanten Entscheidungen im Insolvenzverfahren
- Geordnete Einbindung der Sozialpartner und rechtssichere Verhandlung von Interessenausgleichen und Sozialplänen
- Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit an allen Standorten bis zum Vollzug der Betriebsübergänge gemäß § 613a BVG
- Stärkung des Personalbereichs durch klar definierte Rollen, erweiterte dezentrale Handlungsspielräume der lokalen HR-Verantwortlichen sowie ein strukturiertes transparenzschaffendes Personalcontrolling und Reporting