

# Case Study (ASC): Restrukturierung eines mittelständischen Fahrzeugzulieferers

## Rolle: Interim Manager Personal & Recht

---

### 1. Ausgangssituation

Die \*AutoTech Components GmbH\*, ein mittelständischer Zulieferer mit über 3.000 Mitarbeitern weltweit, davon 1.200 Mitarbeitenden an drei Standorten in Deutschland, steht durch Marktveränderungen, Technologiewandel (E-Mobilität), sinkende Auftragseingänge und gestiegene Kosten massiv unter Druck.

Der Vorstand beauftragt „AS Interim Management Personal und Recht“, um in kurzer Zeit eine wirtschaftlich notwendige, aber sozialverträgliche Restrukturierung in Deutschland umzusetzen. Dazu gehören:

- Personalabbau in der Zentrale (-25 %)
  - Schließung eines Produktionsstandorts (250 Mitarbeitende)
  - Gleichzeitig: Sicherung der verbleibenden Leistungsträger, um die Lieferfähigkeit zu gewährleisten
  - Intensive Kommunikation mit Betriebsrat, Führungskräften, Belegschaft und Betroffenen
- 

### 2. Analysephase (Woche 1–3)

„AS Interim Management Personal und Recht“ beginnt zusammen mit dem COO mit einer schnellen, faktenbasierten Bestandsaufnahme:

#### 2.1 Personal- & Organisationsanalyse

- Überprüfung der Zentralfunktionen (HR, Finance, Einkauf, Vertrieb, IT) auf Doppelstrukturen
- Analyse der Produktivität und Auslastung der Werke
- Identifikation kritischer Rollen und Schlüsselkompetenzen, die unbedingt gehalten werden müssen

#### 2.2 Wirtschaftliche Analyse & Szenarien

- Berechnung der Kosten des Zentralbereichs
- Vergleich der drei Produktionsstandorte: Kapazität, Qualität, Kosten, Flexibilität
- Erarbeitung einer Entscheidungsvorlage zur Werkschließung

#### 2.3 Rechtliche Bewertung

- Sozialplanpflicht
  - Interessenausgleich
  - Mögliche Transfergesellschaft
  - Kündigungsfristen und rechtliche Risiken
-

### **3. Entscheidung: Personalabbau & Standortschließung**

Auf Basis der Analyse beschließt die Geschäftsführung:

- 3.1. Zentralbereiche werden um 25 % reduziert – Fokus auf Funktionen mit Doppelstrukturen und Aufgaben, die digitalisiert oder konsolidiert werden können.
- 3.2. Der \*Standort Süd\* wird geschlossen. Gründe: hohe Fixkosten, veraltete Maschinen, geringe Automatisierung.
- 3.3. Schlüsselkräfte aus Produktion und Entwicklung müssen gehalten werden, da Verlust dieser Fachkräfte Lieferverpflichtungen gefährden würde.

„AS Interim Management Personal und Recht“ verhandelt mit dem Betriebsrat über Interessenausgleich und Sozialplan.

Ziel: Kombination aus Abfindungen, Outplacement, internen Wechselmöglichkeiten und optionaler Transfergesellschaft.

---

### **4. Kommunikationsstrategie**

Der Erfolg der Restrukturierung hängt maßgeblich von der Kommunikation ab. „AS Interim Management Personal und Recht“ entwirft ein mehrstufiges Kommunikationskonzept:

#### 4.1. Kommunikation an Führungskräfte

- Vertrauliche Briefings vor der offiziellen Ankündigung
- Schulung zur Gesprächsführung in schwierigen Situationen
- Klarheit über Rollen, Argumente und Handlungsspielräume
- Nach Abschluss der interessenausgleichs-Verhandlungen: Schulung „Rechtliche Situation im Zusammenhang mit dem abgeschlossenen Interessenausgleich und dem Sozialplan

#### 4.2 Kommunikation an die Belegschaft

- Betriebsversammlung zur Gesamtmaßnahme
- Ehrliche Darstellung der wirtschaftlichen Notwendigkeit
- Transparente Zeitpläne und Antworten auf häufige Fragen
- Einrichtung einer internen Infoseite (FAQ, Ansprechpartner, Zeitplan)
- Nach Abschluss der interessenausgleichs-Verhandlungen: Betriebsversammlung: Offene und ehrliche Darstellung des Inhalts und der Folgen des vereinbarten Interessenausgleichs und des Sozialplans

#### 4.3 Kommunikation mit den Betroffenen

- Einzelgespräche durch geschulte Führungskräfte und HR
- Schriftliche Informationen zu Kündigungen, Wechselangeboten und Sozialplan
- Zugang zu Outplacement-Beratung und Transfergesellschaft

#### 4.4 Kommunikation mit dem Betriebsrat

- Frühzeitige Einbindung
- Offene und ehrliche Gespräche
- Wöchentliche Verhandlungstermine
- Gemeinsame Arbeitsgruppen zu Sozialplan und Transfergesellschaft

- Ziel: konstruktives, vertrauensvolles Verhältnis trotz harter Maßnahmen
  - Gemeinsame und abgestimmte Kommunikation gegenüber der Belegschaft
- 

## **5. Umsetzung der Maßnahmen**

### 5.1 Zentraler Personalabbau in der Zentrale

- Freiwilligenprogramm
- Kündigungen nach gesetzlichen Kriterien (u.a. Sozialauswahl)
- Prüfung alternativer Lösungen: Altersteilzeit, natürliche Fluktuation, Stundenreduzierungen
- Umsetzungen in drei Wellen zur Sicherstellung des Know-how-Transfers

### 5.2 Standortschließung

- Planung und Kommunikation 12 Monate vor Schließung
- Umschulung und Übernahme von ca. 40 Mitarbeitenden an anderen Standorten
- Transfergesellschaft für 6–12 Monate für 180 Mitarbeitende
- Abbau der Maschinen, Übergabe der Immobilie

### 5.3 Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Um trotz Stellenabbau die Motivation zu halten, werden eingeführt:

- Halteprämien für Schlüsselkräfte
  - Entwicklungsprogramme für kritische Fachkräfte
  - Flexible Arbeitszeitmodelle
  - Intensivierte Kommunikation der Zukunftsstrategie
- 

## **6. Ergebnisse nach 12 Monaten**

### 6.1 Wirtschaftliche Resultate

- Fixkosten um 18 % gesenkt
- Zentralbereiche effizient neu strukturiert
- Produktivität in den verbleibenden Werken um 12 % gestiegen

### 6.2 Personalbezogene Resultate

- Personalabbau entsprechend Zeitplan durchgeführt
- Mitarbeiterfluktuation von Schlüsselkräften sehr gering (<3 %)
- Positive Resonanz auf Outplacement-Angebote
- Betriebsrat bestätigt „faire und transparente Umsetzung“

### 6.3 Kulturelle Auswirkungen

- Vertrauensverlust konnte durch transparente Kommunikation begrenzt werden
  - Führungskräfte fühlten sich ernst genommen und gut geführt
  - Neue Kultur von Verantwortlichkeit und Offenheit etabliert
-

## **7. Fazit „Interim Management Personal und Recht“**

Die Restrukturierung war sozialverträglich, effizient und zukunftsorientiert. Der Schlüssel zum Erfolg lag nicht nur im Projektmanagement, sondern vor allem in der Strategie der offenen, mutigen und empathischen Kommunikation mit allen Beteiligten – Belegschaft, Betriebsrat, Führungskräfte und Betroffene.

---