



## Interim Projektleiterin passt die Personalstruktur einer Unternehmensgruppe erfolgreich den Marktrealitäten an

Die Interim Managerin wurde für dieses Projekt vom AIMP als **Interim Managerin des Jahres 2020** ausgezeichnet.

Kunde	Interim Manager	Verantwortungsbereich
<p>Der Kunde ist eine internationale Maschinenbau-Gruppe mit Sitz in Rheinland Pfalz und 14 Niederlassungen im In- und Ausland.</p> <p>Mit weltweit 1.300 Mitarbeitern und einem Umsatz in Höhe von EUR 314 Mio. entwickelt, konstruiert, produziert und vertreibt das Unternehmen Spezialausrüstungen für den maritimen Einsatz.</p> <p>In Deutschland selbst arbeiten rund 1.000 Mitarbeiter an drei Produktionsstandorten.</p> <p>Erst 2014 wurde eine neue, moderne Produktionsstätte in Betrieb genommen.</p> <p>Veränderungen im maritimen Sektor, z.B. in den Offshoreaktivitäten der Öl-Industrie, haben großen Einfluß auf die Märkte, in denen der Kunde tätig ist.</p>	<p>Über 20 Jahre Berufserfahrung in HR mit Schwerpunkten, Restrukturierung, Recht und Kommunikation &amp; Change. Volljuristin.</p> <p>Kernkompetenzen: HR von A-Z, Restrukturierung / Reorganisation und Kommunikation. Change Management auch nach Digitalisierung von Geschäftsbereichen, HR/IT Transformation. Verhandlungsführung mit Betriebsratsgremien und Gewerkschaften.</p> <p>Branchen: Industrieller Mittelstand mit internationalen Standorten (Maschinen- und Anlagenbau, Medizintechnik, Automotive, Chemie, Pharma, Verlagsbranche, Medien, Mobility Services). Private Equity (Beauftragung durch Investoren). DAX 30 (Systemgastronomie, Luftfahrt, Energie)</p>	<p>Festlegung der Strategie für anstehende Restrukturierungsmaßnahmen gemeinsam mit der Geschäftsleitung.</p> <p>Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen.</p> <p>Verhandlungsführung mit Betriebsräten und IG Metall.</p> <p>Steuerung der begleitenden Kommunikation extern und intern.</p> <p>Einführung eines Personal Management Systems und der notwendigen Digitalisierung von Prozessen und Arbeitsweisen im Personalwesen.</p> <p>Austausch der Personalleitung und Neuausrichtung des Teams.</p> <p>Entwicklung eines zukunftsgerichteten Konzepts für die Organisationsstrukturen der deutschen Standorte.</p> <p>Neuaufsetzen der internationalen MD-Verträge für alle Niederlassungen.</p>

### AUSGANGSSITUATION

Der Auftraggeber, die Eigentümer der Unternehmensgruppe und deren Geschäftsführung, sahen sich aufgrund von eklatanten Marktveränderungen dazu gezwungen, die Profitabilität der Unternehmensgruppe durch eine Anpassung der Kostenstruktur wieder herzustellen. Die Organisationsstruktur spielte hierbei eine zentrale Rolle und musste im Hinblick auf Prozesse und Kosten der neuen Situation angepasst werden.

Das Projekt betraf sämtliche Niederlassungen in Deutschland und weltweit. Die als Projektleiterin eingesetzte Interim Managerin berichtete an den Vorsitzenden der Geschäftsführung. Das Unternehmen verfügt über lokale Betriebsräte und einen Gesamtbetriebsrat und ist Mitglied des Arbeitgeberverbandes des Gesamtmetall. Der Organisationsgrad bei den Beschäftigten (IG Metall) ist hoch.

## **PROJEKTSTART – VORGEHENSWEISE**

Erste Ideen zur Restrukturierung der deutschen Standorte lagen zum Projektstart vor. Geschäftsführung und Interim Managerin untersuchten zunächst die Möglichkeiten zur Anpassung der Organisationsstrukturen und definierten die Zielsetzung. Von Beginn an war die Interim Managerin die zentrale Ansprechpartnerin für alle Themen rund um die Restrukturierung. Zur Überwachung der geplanten Kosten baute die Interim Managerin, in engem Kontakt zum Bereich Finance, die notwendige Berichtsstruktur auf.

Als Mitglied des zentralen HR-Teams im Headquarter analysierte die Interim Managerin zunächst das Team und eruierte die Bereitschaft zur Unterstützung des Projekts. Wichtiger Teil des Projekts war es, das HR-Team für die Erfordernisse einer modernen HR-Abteilung zu gewinnen und ggfs. anzupassen. Recht schnell wurde die HR-Leitung intern neu besetzt und das HR-Team in Richtung Restrukturierungsprozesse geschult. Dem neuen HR-Leiter stand die Interim Managerin seit 2020 als Sparringspartner zur Seite. Die Projektleitung für die Restrukturierung verblieb bei der Interim Managerin. Darüber hinaus wurde parallel die Einführung eines Personalmanagement Systems gestartet. Die Auswahl des Systems wurde durch die Interim Managerin begleitet, die operative Umsetzung erfolgte durch das Team.

Im nächsten Schritt wurde die Organisation mit sämtlichen Führungskräften aller Bereiche beleuchtet und deren zukünftige Strukturen festgelegt. Die Führungskräfte wurden behutsam in die Umsetzung mit einbezogen und für die neuen Anforderungen geschult.

Durch ihre strukturierte Arbeitsweise und transparente Kommunikation baute die Interim Managerin zu Betriebsräten und zu der IG Metall eine Vertrauensgrundlage für die anstehenden Verhandlungen auf. Dabei durfte die Rolle der Managerin als externe Projektleiterin nicht hinterfragt werden, sondern es mußte von Anfang an für die volle Akzeptanz gesorgt werden.

Die Interim Managerin steuerte zudem über die hausinterne Kommunikationsabteilung (PR & Marketing) die Kommunikation zu den relevanten Pressevertretern der Regionen.

## **ERGEBNISSE NACH SECHS MONATEN**

- Neuaufstellung des HR-Teams im Headquarter inkl. des neuen Leiters HR (interne Besetzung) und Know-how-Transfer
- Sonderaufgabe: Implementierung eines Vertragsstandards für die internationalen Managing Director Funktionen weltweit
- Einführung eines Personalmanagement Systems für die deutsche GmbH (Bestandsaufnahme von Prozessen, Festlegung der Ziele, Auswahl des Anbieters, operative Übergabe an HR/IT-Team)
- Schulung aller Führungskräfte, der Geschäftsführung, Mitbestimmung zu Veränderungsprozessen, Kommunikation und Arbeitsrecht (alle deutschen Standorte)
- Festlegung der neuen Organisationsstruktur Deutschland und weltweit in enger Zusammenarbeit mit Führungskräften und Geschäftsführung
- Definition der Ziele für die Kostenreduzierung (Personalkosten, aber auch Sachkosten) als Ergebnis der Restrukturierung
- Ausarbeitung der Strategie für die anstehenden Verhandlungen gemeinsam mit der Geschäftsführung

- Schließung des Produktionsstandortes in China (60 Mitarbeiter, Beratung der Geschäftsführung von Deutschland aus, Beauftragung einer Anwaltskanzlei vor Ort aus dem Netzwerk der Interim Managerin)
- Erfolgreiche Verhandlung einer Betriebsvereinbarung für zweier Standorte zum Stellenabbau mit den Betriebsräten und mit der IG Metall
- Erfolgreiche Verhandlung eines Interessenausgleichs und Sozialplans für einen weiteren Standort mit den Betriebsräten und der IG Metall vor Ort
- Über alle deutschen Standorte Aufstellung und Durchführung eines Modells der Frühverrentung als sozialverträgliche Maßnahme zur Reduzierung der Kosten
- Begleitung von flankierenden Betriebsversammlungen und Mitarbeiterversammlungen zusammen mit der Geschäftsführung und Schaffung eines neuen Formates zum Dialog zwischen Geschäftsführung und Belegschaft
- Umsetzung der geschlossenen Vereinbarungen an allen deutschen Standorten (laufend: vor Ort, als Sparringspartner und auch in der direkten Umsetzung, Begleitung bei Kündigungsgesprächen)
- Steuerung der internen und externen Kommunikation: direkte Ansprechpartnerin für die Presse, Verfassen von Pressemitteilungen und von Schreiben zur Mitarbeiterinformation, erschienen vor allem in der regionalen Presse, aber auch überregional diverse Berichte zu den Restrukturierungsmaßnahmen beim Kunden
- Parallel Durchführung von personellen Einzelmaßnahmen (Kündigung, Aufhebung, Verrentung) von historisch bedingten „Einzelfällen“ zur Kostenreduzierung

### ZITAT DES VORSITZENDEN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG ZUM PROJEKT:

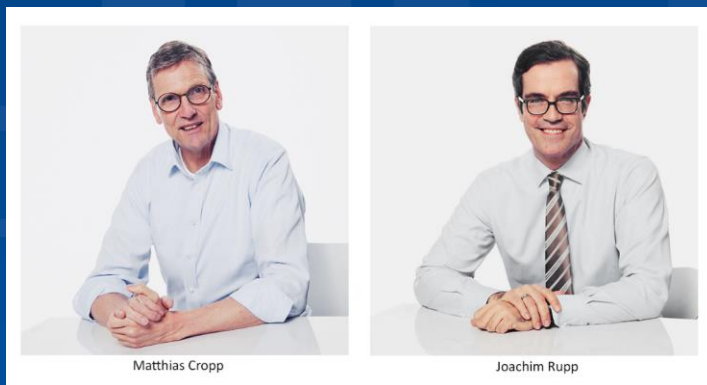
„Wir hatten noch nie eine Restrukturierung in unserem Unternehmen, bisher gab es die Notwendigkeit nicht. Daher fehlt uns das Wissen.“

„Ich weiss nicht, was wir ohne Sie gemacht hätten.“

„Danke für Ihren Sonntagseinsatz!“

### Sie stehen vor einer vergleichbaren Herausforderung?

Sprechen Sie uns gerne an: ☎ +49 617392410, ✉ [heusegmbh@interim-management.de](mailto:heusegmbh@interim-management.de)



Matthias Cropp

Joachim Rupp

WEITERE [REFERENZPROJEKTE.](#)