Case Study 2:

Restrukturierung und Umsetzung diverser Change-Prozesse in einer Großdruckerei

Unternehmen:

Vollstufige Großdruckerei inkl. Vorstufe, Druck, Weiterverarbeitung und allen Nebenbereichen, ca. 1.500 Mitarbeiter, ca. 300 Mio. € Jahresumsatz, eingebunden in eine Konzernstruktur (Top 3 in Europa).

Ausgangssituation:

Das Unternehmen ist aufgrund eines erheblichen Preisverfalls in einem stark umkämpften Markt unter Druck geraten. Die zentrale Aufgabenstellung der Restrukturierung lag in einer erheblichen Stückkostenreduzierung. Die Auslastung und Performance in der Produktion war als durchaus gut zu bezeichnen. Insbesondere im Produktionsbereich war folglich eine Personalreduzierung aufgrund einer Tarifbindung (Besetzungsregel) nicht ohne weiteres möglich.

Maßnahmen und Vorgehensweise:

Dieses Projekt habe ich als Sprecher der Geschäftsführung verantwortet und in weiten Teilen auch direkt geführt.

Wesentliche Kostenfaktoren waren nachweislich die Personalkosten. Daher ist ein Konzept erarbeitet worden, wie diese Kosten deutlich reduziert werden konnte. Die Lösung lag

1. in der Ablösung des angewandten Einheitstarifvertrages und Einführung und Anwendung spezifischer, zu den jeweiligen Unternehmensbereichen passenden, Tarife,
2. in der Einführung und Nutzung von Arbeitnehmerüberlassungsmodellen für bestimmte Tätigkeiten,
3. im Abschluss von Werkverträgen für klar definierte und wiederkehrende Abläufe.

Bestandteil der Umsetzung waren u.a. die Neugründungen von Tochtergesellschaften zur Aufnahme der Betriebsteile, die einen Betriebsübergang vollziehen mussten. Es kamen infolge dessen andere Tarife mit geringeren Lohnkosten in den neuen Gesellschaften zum Einsatz, die das Unternehmen wieder wettbewerbsfähig machten.

Vor dem Start der Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern fanden zahlreiche Informationsgespräche über den Status Quo des Unternehmens für die Mitarbeiter in kleinen Gruppen statt. Während der Verhandlungen ist auf Basis weiterer Inforunden sowie eines extra hierfür eingerichteten Intranet detailliert und ausführlich weiter informiert worden. Intensive Kommunikation war ein wesentlicher Erfolgsfaktor in einem anspruchsvollen Prozess, der zu erheblichem Reallohnverlust bei zahlreichen Mitarbeitern führte.

Ergebnisse und Erfolge:

Es konnten mehrere Teilgesellschaften gegründet werden, für die andere Tarife und/oder Arbeitszeiten vereinbart wurden. Damit ist eine Vergütung zahlreicher Mitarbeiter auf das Niveau vergleichbarer spezialisierter Wettbewerber gebracht worden, was z.T. über 20% niedriger war.

Das Unternehmen hat durch diese Restrukturierung deutliche Kostenreduzierungen erreicht und ein positives Ergebnis halten können. Einzelne Produktionsbereiche haben sich gegenüber spezialisierten Mitanbietern in Ihrer Wettbewerbsfähigkeit signifikant verbessert, wodurch Auftragsvolumina sinnvoll weiter angenommen und profitabel abgearbeitet werden konnten.

26.10.2020
Dr. Jörg Pohé