

Workforce Realignment: Operative Planung, rechtliche Umsetzung und Alternativen zum Personalabbau

Deloitte Legal Update COVID 19 #4, Webcast 13. Mai



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Vorstellung, Gliederung

Referenten



Felix Felleisen
Corporate/M&A
Rechtsanwalt
Partner

Tel.: +49 211 8772 2553
Email: ffelleisen@deloitte.de



Dr. Marc Spielberger
Employment & Pensions
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht
Partner

Tel.: +49 89 29036 6004
Email: mspielberger@deloitte.de



Andreas Warner
Financial Advisory
Leiter Restructuring Services
Partner

Tel.: +49 89 29036 8022
Email: anwarner@deloitte.de



Cathrin Christ
Human Capital
Senior Manager

Tel.: +49 69 9713 7342
Email: catchrist@deloitte.de

Gliederung

- I. Vorstellung, Gliederung
- II. Cost Reduction
- III. Restrukturierung aus rechtlicher Sicht
- IV. Smart Workforce Restructuring
- V. Q&A



Einleitung: Die drei Phasen einer Krise aus Sicht der Belegschaftsstrategie

Wir unterscheiden in drei Phasen mit verschiedenen Handlungsfeldern, denen sich alle Führungskräfte während der COVID-19-Pandemie stellen müssen

RESPOND

Kontinuität
sicherstellen

RECOVER

Lehren ziehen und gestärkt aus der
Krise hervorgehen

THRIVE

Sich auf die "nächste"
Normalität vorbereiten

Fokusthemen für die Belegschaftsstrategie in den verschiedenen Phasen:



Kommunikation und Fürsorge
für die Mitarbeiter



Einrichtung von remote
Arbeitsmöglichkeiten



Einschätzung des
sofortigen/kurzfristigen
Personalbedarfs



Verstärkter Fokus auf
psychologische, physische und
finanzielle Sicherheit



Wiederaufnahme der regulären
Arbeit vor Ort und remote



Umverteilung auf unmittelbare
(bestehende) Prioritäten und sich
entwickelnde (neue) Möglichkeiten



Verstärkter Fokus auf die
Belastbarkeit der Belegschaft:
vernetzt, anpassungsfähig,
befähigt, nachhaltig



Rekalibrierung der Fähigkeiten,
Fertigkeiten und
Karrierelaufbahnen von
Mitarbeitern



Rekonfiguration der
Personalstrategie unter
Einbeziehung von Mensch-und-
Maschinen Kollaboration sowie
alternativen Personalmodellen

Cost Reduction

Covid RESPONSE Phase

Erfahrungen und Best Practice

Liquiditätswirksame Maßnahmen

- Schnelle Lösung mit „Bordmitteln“ war vielfach eine gute Lösung:
 - Realisierung von schnellen Working Capital Potenzialen (u.a. AI basierend und remote)
 - Überprüfung von Kreditverträgen auf Flexibilität und Verhandlung mit Banken
- Schnelle Kostensenkung durch Kurzarbeit und Steuermodelle konnten die meisten Firmen sehr gut und schnell realisieren.
- Zugang zu staatlichen Hilfsmitteln war für viele Unternehmen mit deutlich größeren Schwierigkeiten verbunden als erwartet.
- Anwendung von pragmatischen Covid19 „Independent Business Review“ als Lösungsansatz erfolgreich angewendet.
- „Rescue Financing“ war eine weitere Option, die als weitere Option mehrfach zur Anwendung kam

Covid RECOVER Phase (1/2)

Erste Erfahrungen und Empfehlungen

Erfassung der neuen Normalität & konsequente Restrukturierung

- Kritische Überprüfung des Geschäftsmodells und Marktes nach Corona
 - Einfluss der Effekte der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell
 - Berücksichtigung von Nachhaltigkeitseffekten in der Planung
- Erarbeitung von unterschiedlichen Hochlaufsznarien als Grundlage für die anstehende Restrukturierung und Liquiditätsplanung.
- Reflektion über die „Lieferkette der Zukunft“ – global vs. regional
- Kritische Überprüfung der Risikosysteme

Covid RECOVER Phase (2/2)

Erste Erfahrungen und Empfehlungen

Erfassung der neuen Normalität & konsequente Restrukturierung

- Anpassung der Strukturen (Standorte, Supply Chain)
- Anpassung der Kernprozesse
- Überprüfung des Produktportfolios
- Verkauf von non-core oder non-performing Geschäftsbestandteilen
- Anpassen der wesentlichen Strukturkosten (u.a. Personal, Mieten, sonstige Dauerschuldverhältnisse)
- Marketing Ausgaben nicht pauschal kürzen
- Anpassen der Liquiditätsstruktur (Banken, WKVs, Working Capital)

Konsequente Umsetzung der Maßnahmen!

Restrukturierung aus rechtlicher Sicht

Covid-19 RESPONSE Phase

Arbeitsrechtliche Aspekte einer Restrukturierung

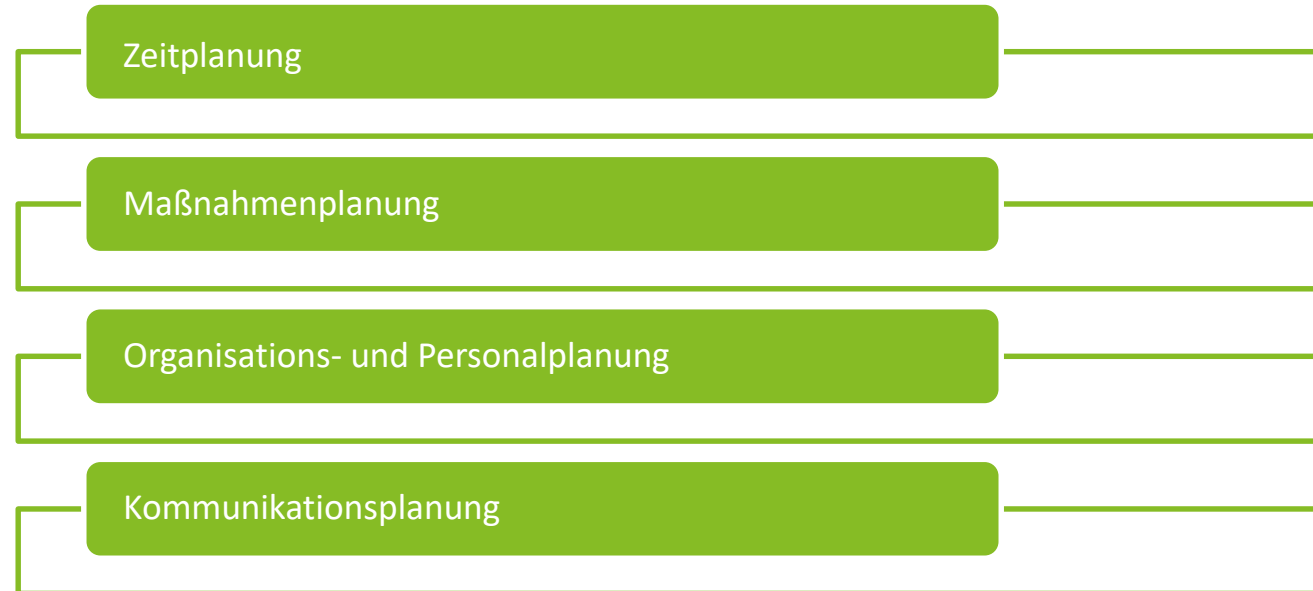
Planungsphase

- Kurzarbeit vs. Restrukturierung / Kurzarbeit und Restrukturierung
- COVID-19 als Katalysator: Erfordernis für Realisierung bislang aufgeschobener Restrukturierungen
- Restrukturierungen bedingt durch Corona
- Gute und frühzeitige Planung ist essenziell – insbesondere folgende Kernfragen sind zu klären:
 - Warum?
 - Wo?
 - Was?
 - Wann?
 - Wie?
 - Gibt es rechtliche oder tatsächliche Hindernisse?

Covid-19 RESPONSE Phase

Arbeitsrechtliche Aspekte einer Restrukturierung

Planungsphase



Covid-19 RESPONSE Phase

Arbeitsrechtliche Aspekte einer Restrukturierung

Verhandlungsphase

- Ziel: Abschluss Interessenausgleich und Sozialplan inklusive Erledigung des Konsultationsverfahrens mit zuständigem BR-Gremium/-Gremien
- Freiverhandlungen oder Einigungsstelle
- Besonderheit: Interessenausgleich mit Namensliste
- Optional: Turboprämie

Covid-19 RESPONSE Phase

Arbeitsrechtliche Aspekte einer Restrukturierung

Transfergesellschaft



Abfindungszahlung



Leistungen im Sozialplan
hängen von der
Betriebsänderung ab. Im
Kernpunkt geht es um
finanzielle Leistungen, z.B.:

Outplacement-Leistungen



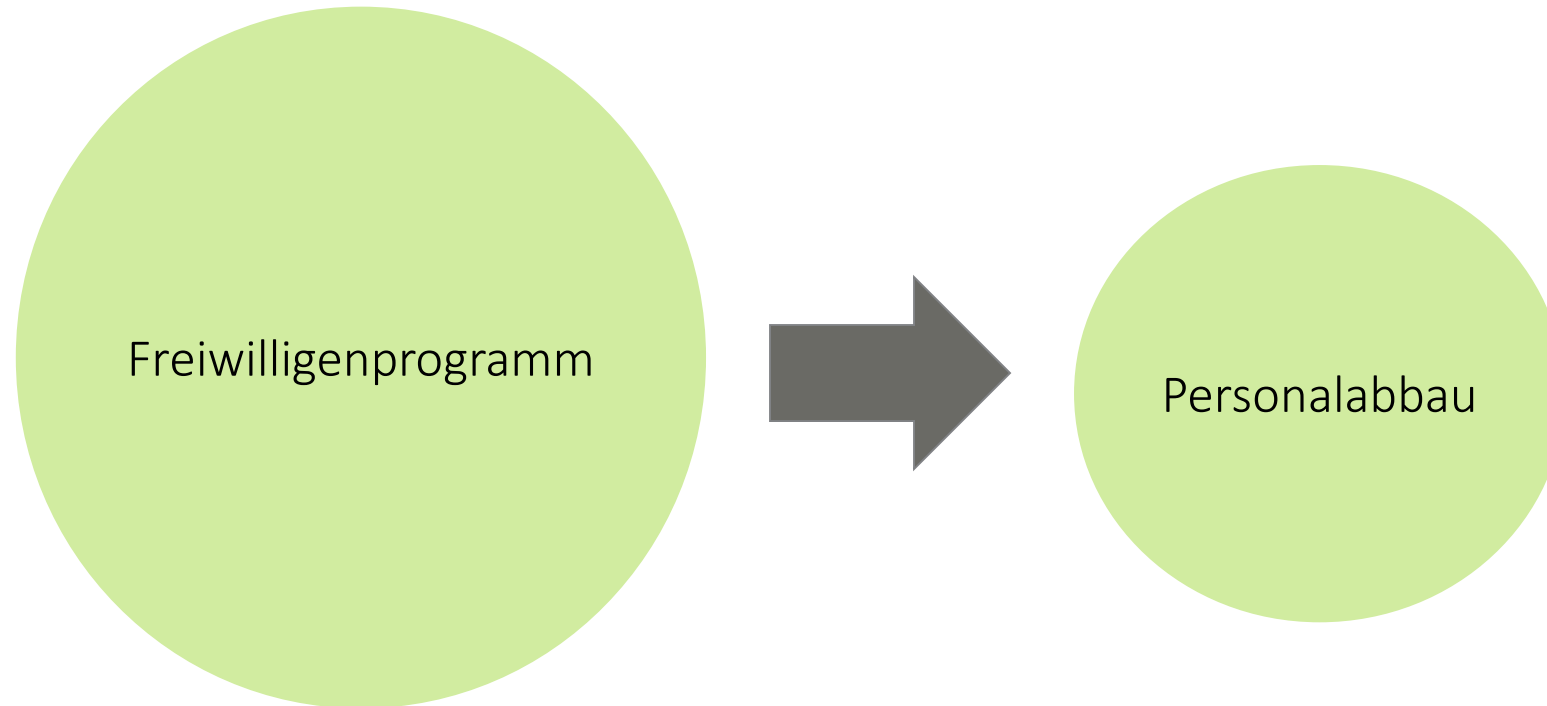
Mobilitätskosten



Covid-19 RESPONSE Phase

Arbeitsrechtliche Aspekte einer Restrukturierung

Mögliche Reihenfolge der Maßnahmen



Covid-19 RECOVER Phase

Arbeitsrechtliche Aspekte einer Restrukturierung

Umsetzungsphase

- Massenentlassungsanzeige(n)
- Betriebsratsanhörungen
- Handling Ausspruch Kündigungen
- Handling von Abwicklungsvereinbarungen
- Abwicklung Kündigungsschutzprozesse



Beitrag zur Erreichung des aus Unternehmenssicht gebotenen:
Maßnahmen umgesetzt.

Smart Workforce Restructuring

Wir haben durch COVID-19 gelernt und sehen eine Chance

Wir haben wertvolle Erfahrungen gesammelt, die es uns ermöglichen, die Themen Restrukturierung sowie Re-skilling neu zu gestalten



Kollaboration

- Neue Arbeitsweisen
- Zusammenarbeit als Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg in Krisenzeiten und in der "nächsten" Normalität
- Remote Meetings ohne berufliche Reisen



Management

- Neues Selbstverständnis gegenüber ambidexterem Verhalten
- Ergebnisorientierung mit hohem Vertrauen
- Kollaborativer Arbeitsstil



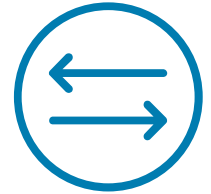
Technische Versiertheit

- Einsatz moderner Technologien
- Offenheit anders zu arbeiten, aufgrund infrastruktureller Herausforderungen
- Stärkung der Mensch-und-Maschinen Kollaboration



Verfügbarkeit von Daten

- Maßnahmen basierend auf Zahlen
- Schrittweise Entwicklung von zukünftigen Dashboards für datenbasierte Entscheidungsfindung
- Grundlegende Personalplanungsmechanismen



Beziehungen

- Verbesserung der Transparenz über Partner und Intensität der Beziehung
- Kurzfristiger Kontakt über "andere" Themen als das identifizierte Unternehmen
- Gemeinsame Kontaktabwicklung mit Experten

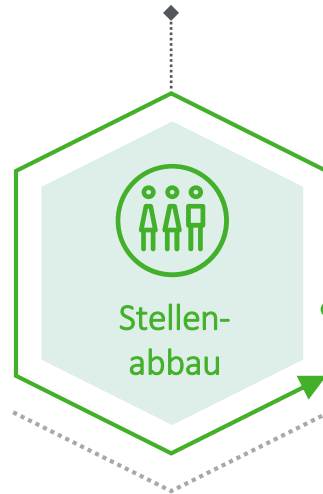
Dennoch stellt sich die Frage: Chance oder Krise?

Strukturwandel, Fachkräftemangel, Digitalisierung und Krisen zwingen Unternehmen, Konzepte zur Flexibilisierung und Zukunftsausrichtung der Belegschaft neu zu denken

650.000 Unternehmen haben Kurzarbeit angemeldet. Mehr als während aller Krisen der letzten 10 Jahre zusammen.



65.000 Mitarbeiter wurden 2019 in deutschen DAX Konzernen abgebaut.



85.000 Euro kostet im Durchschnitt eine Abfindung von Fachexperten im Kontext von Restrukturierungen.



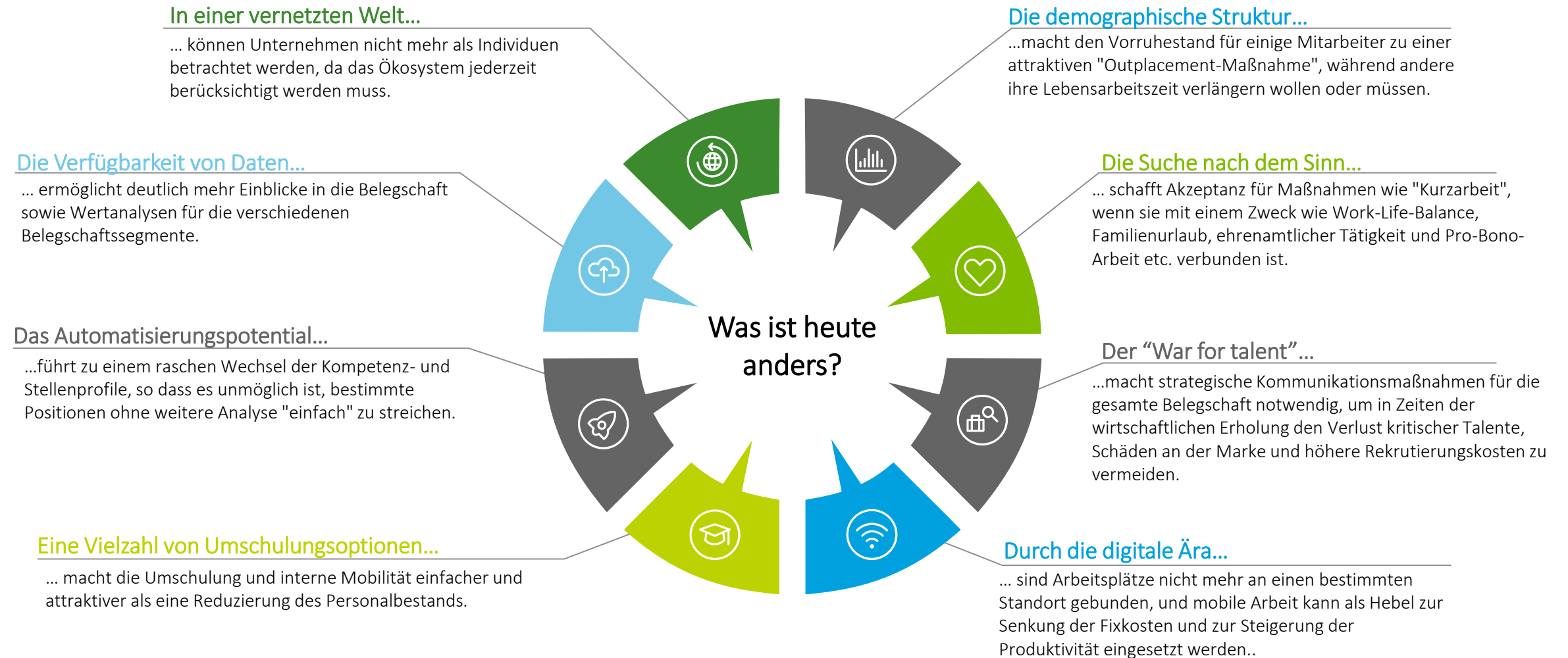
Wirtschaftsforscher schätzen, dass das BIP für 2020 **mindestens 5.0%** schlechter als gegenüber dem Vorjahr liegen wird.



50% aller aktuellen Tätigkeiten werden durch technologischen Fortschritt in den kommenden Jahren ersetzt oder verändert.

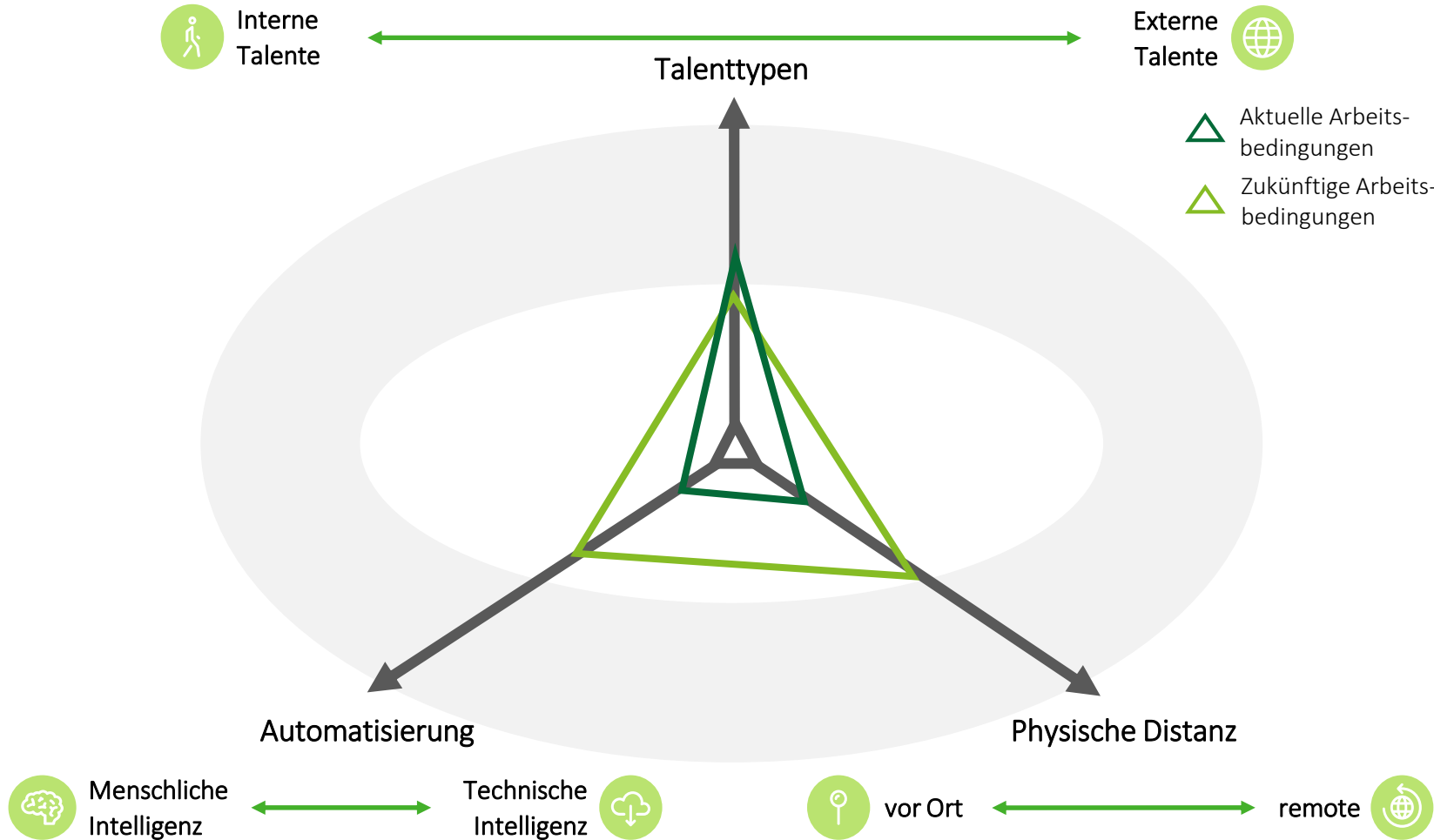
Wir plädieren für "Chance" – die Welt hat sich seit der letzten Krise geändert

Große Kostensenkungen können heute nicht mehr mit traditionellen Maßnahmen erreicht werden



Es gilt, die Belegschaft neu zu denken – auch und vor allem in der Krise

Es ist entscheidend, über Flexibilisierung nachzudenken, indem die Belegschaft durch Automatisierung, alternative Talentmodelle sowie remote Arbeit unterstützt wird



Talenttypen

Mit neuen Vertragsarten und Talent Plattformen stellt sich die Frage wer die Arbeit verrichtet und wie die Vielseitigkeit am besten eingesetzt werden kann?

Automatisierung

Mit zunehmenden Möglichkeiten der Automatisierung stellt sich die Frage, welche Arbeit kann von - und mit - intelligenten Maschinen geleistet werden?

Physische Distanz

Mit neuen Möglichkeiten der Kollaboration stellt sich die Frage wie Arbeitsplätze und die Art der Zusammenarbeit sich verändern wird?

Smarte Workforce Management-Ansätze können die Workforce nachhaltig verändern

Unser Ansatz unterstützt die Resilienz von Unternehmen in Transformations- und Restrukturierungsphasen durch die bewusste Kombination von bewährten Workforce-Strategien



Re-Placing (by Technology)

- Welche Jobprofile bzw. Tätigkeiten werden durch **neue Technologien** (Robotik, KI, Automatisierung) verändert, obsolet, neu geschaffen oder verstärkt benötigt?



Re-Balancing

- Wie kann die richtige Zusammensetzung der Belegschaft durch eine **ausgelagerte, „managed attrition“** kontinuierlich unterstützt werden?



Re-Skilling

- Welche Mitarbeitergruppen können durch **Re-/Up-Skilling** Maßnahmen in wenigen Monaten fit/fitter für die zukünftige Arbeitswelt gemacht werden?



Re-Silience

- Wie **Führungskräfte** ihre Mitarbeiter in Transformations-/ Restrukturierungsphasen begleiten?

SMART WORKFORCE MANAGEMENT by **Deloitte.**

Re-Leasing

- Klassische **Restrukturierung und (Transfer-) Sozialplan** durch sozialverträglichen Mitarbeiterabbau mittels z.B. Transfergesellschaften



Re-Activating

- Welche Mitarbeiter können durch **professionelle Perspektivengespräche** motiviert werden neue Wege (außerhalb) der Organisation zu beschreiten?



Re-Deploying

- Wie können Mitarbeiter durch gezieltes Profiling, Betreuung und **Qualifizierung für den Arbeitsmarkt** „beschäftigungsfit“ werden?



Es gilt daher, zusätzliche Maßnahmen für die Transformation zu berücksichtigen

Es gibt eindeutige Anknüpfungspunkte, um heute mit einem intelligenten Re-skilling der Belegschaft zu starten

Flexibilität: Nutzung von Partnern zur kurzfristigen Erledigung kritischer Aufgaben und zur Verkleinerung der Belegschaft

Assets: Auslagerung von "traditionellen" Vermögenswerten wie Büroräumen oder Mitarbeitern zur Erzielung neuer Einkünfte

Innovation: Entwicklung neuer Ideen in einem Start-up-Umfeld als neue Aufgabe für einige Mitarbeitergruppen

Talentnetzwerk: Aufbau und Pflege eines Talentnetzwerks ohne Auswirkungen auf aktuelle Lohnkosten

Nutzung des Ökosystems

Smart Matching und Besetzung: Nutzung von Tools zur Identifikation von Positionen (intern und extern), um Lernmöglichkeiten anzubieten

Zukunftsorientierte Fähigkeiten: Fokussierung auf die richtigen Kompetenzen und Fähigkeiten, die in Zukunft benötigt werden

Rotation: Nutzung von Job-Rotation, um die Mobilität zu fördern, Entlassungen zu reduzieren und Fähigkeiten weiterzuentwickeln

„Re-skilling factory“: Identifizierung von Anbietern, die nicht nur Outplacement sondern auch Umschulungen anbieten

Förderung von Mobilität

Neugestaltung von Jobprofilen

Belegschaftszusammensetzung: Nutzung von Automatisierung, alternativen Talentmodellen sowie den Grad der physischen Distanz als zusätzlichen Personalhebel

Neue Jobprofile: Entwicklung neuer Aufgaben- und Rollen, um die zunehmend komplexen Geschäftsanforderungen zu erfüllen

„Tandem-Rollen“: Arbeitsteilige Besetzung von Positionen und Rollen zur Mitarbeiterentwicklung, z.B. Tandem-Rollen oder (umgekehrtes) Mentoring

Fokussierung auf die Sinnhaftigkeit

Engagement: Förderung der intrinsischen Motivation zur Erfüllung geschäftsrelevanter Aufgaben

Kultur: Positionierung der Sinnhaftigkeit der Arbeit als zentraler Diskussionspunkt und kulturelles Merkmal der Organisation

Ehrenamtliche Tätigkeiten: Entwicklung von Angeboten zur Ausübung von ehrenamtlichen Tätigkeiten

Insourcing: Sicherstellung der Liquidität und Reduzierung von Überkapazitäten

Q & A

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Unsere weiteren Ansprechpartner im Arbeitsrecht

Unsere weiteren regionalen Ansprechpartner im Arbeitsrecht



Klaus Heeke
Employment & Pensions
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht
Partner

Tel.: +49 211 8772 3107
Email: kheeke@deloitte.de



Dr. Charlotte Sander
Employment & Pensions
Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht
Partnerin

Tel.: +49 511 307559 536
Email: csander@deloitte.de



Frauke Heudtlaß
Employment & Pensions
Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht
Partner

Tel.: +49 211 8772 2587
Email: fheudtlass@deloitte.de



Dr. Lars Hinrichs, LL.M.
Employment & Pensions
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht
Partner

Tel.: +49 40 3785 3828
Email: lhinrichs@deloitte.de

Unsere weiteren Ansprechpartner in der COVID 19- Task Force

Deloitte Legal COVID-19 Task Force

Sprechen Sie unsere weiteren Task Force-Mitglieder gern auf sonstige Fragen im Umgang mit der COVID-19-Pandemie an



Dr. Till Contzen
Commercial Law (Digitale Wirtschaft, IT/IP)
Rechtsanwalt
Partner

Tel.: +49 69 719188439
E-Mail: tcontzen@deloitte.de



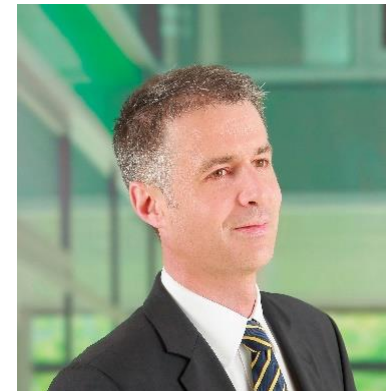
Dr. Michael Fischer
Corporate/M&A Law
Rechtsanwalt
Partner

Tel.: +49 89 290368902
Email: mifischer@deloitte.de



Thomas Northoff
Managing Partner Deloitte Legal Germany
Rechtsanwalt
Partner

Tel.: +49 89 29036 8566
Email: tnorthoff@deloitte.de



Felix Skala, LL.M.
Competition Law
Rechtsanwalt
Partner

Tel.: +49 40 3785380
Email: fskala@deloitte.de

Deloitte Legal COVID-19 Task Force

Sprechen Sie unsere weiteren Task Force-Mitglieder gern auf sonstige Fragen im Umgang mit der COVID-19-Pandemie an



Johannes T. Passas

Commercial Law
Rechtsanwalt
Partner

Tel.: +49 511 30755 9546

Email: jpassas@deloitte.de



Deloitte Legal bezieht sich auf die Rechtsberatungspraxen der Mitgliedsunternehmen von Deloitte Touche Tohmatsu Limited, deren verbundene Unternehmen oder Partnerfirmen, die Rechtsdienstleistungen erbringen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für die rund 312.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.