



Wirtschaftliche Begutachtung bei ErgänzungsTV (Pforzheim)

IG Metall Esslingen, 21.02.2020

Martin Schwarz-Kocher



Arbeitsschritte

I. Analyse der Situation

II. Entwicklung von Alternativen

III. Passende operative Gegenforderungen

IV. Verhandlungsunterstützung



I. Analyse

Bei der Analyse der GF-Forderungen ist zu prüfen:

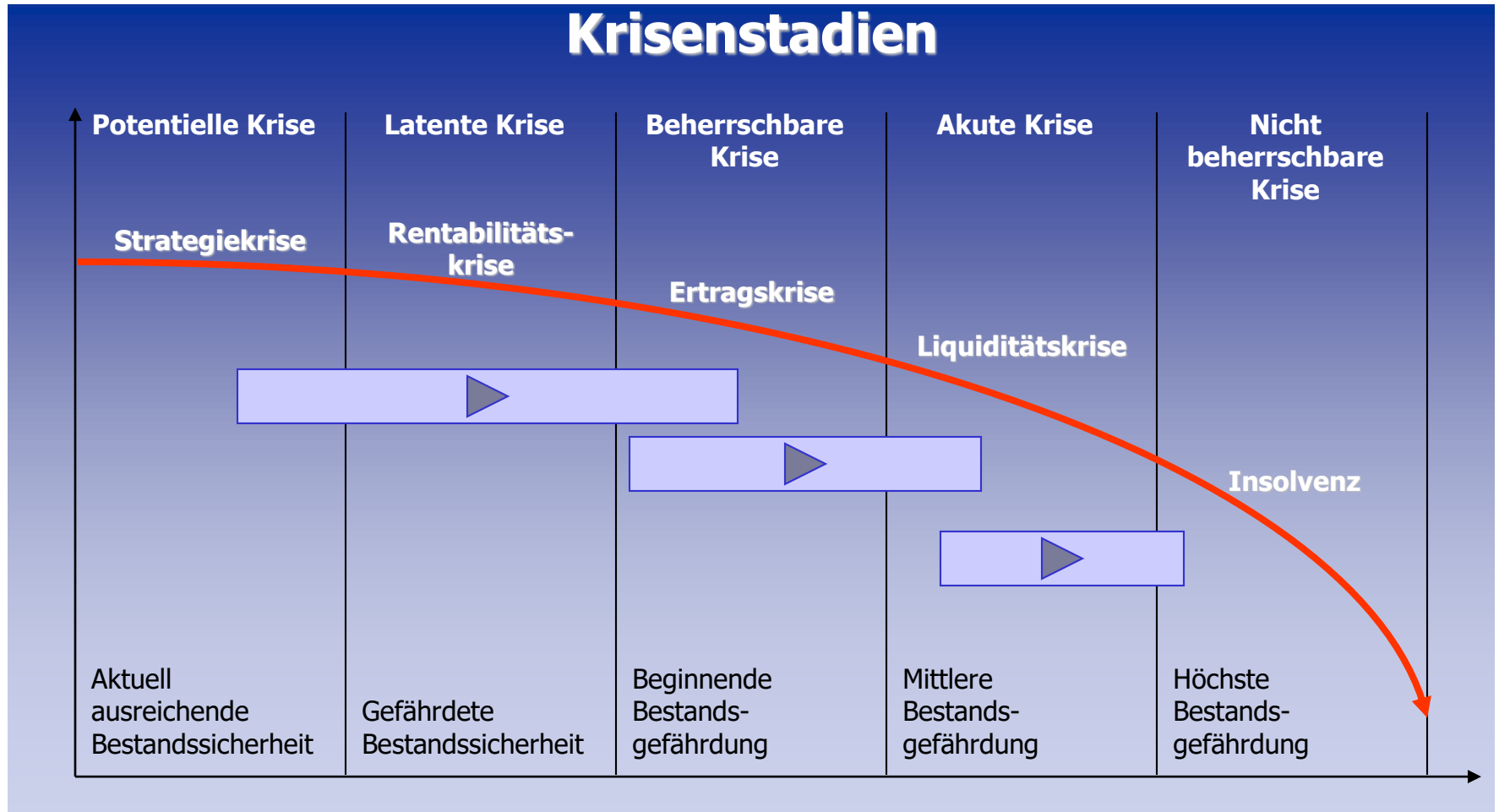
- Sind Sanierungsbeiträge der Beschäftigten notwendig?
- Sind die geforderten Beschäftigtenbeiträge vertretbar?
- Welche Auswirkungen ergeben sich im Konzern, Branche und bei direkten Wettbewerbern?
- Wie belastbar sind die Gegenleistungen (Standort- und Beschäftigungssicherung)?
- Wie beteiligen sich die Gesellschafter/ Banken an der Sanierung?

Es gibt keine Standardanalysen, jede Ausgangslage ist individuelle neu zu bewerten.

Folgende schematische Grundsätze lassen sich aber anhand der Krisensituation der Unternehmen ableiten:



Unternehmen in der Krise

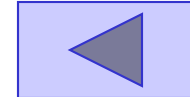




Strategie- / Rentabilitätskrise

Begründungen der GF:

- Umsatzrendite, Konzernziele, „Ergebnislücke“, Prognose, Bankenrating...



Grundsatz: Keine Beschäftigtenbeiträge allein zur Steigerung der Kapitalrendite!

Prüfauftrag:

- Sind die Renditeziele begründbar?
- Welche Optionen hat das Unternehmen beim Scheitern der Verhandlungen?
 - Verlagerungen, Outsourcing, Standortschließung, Investitionsstopp.....
 - Dazu müssen konkrete betriebswirtschaftliche Bewertungen vorgelegt und bewertet werden (Verlagerungsrechnung etc.).

Fazit:

Beschäftigtenbeiträge nur bei ernstzunehmenden Unternehmens-Optionen, die die Beschäftigung und die Standorte konkret gefährden!

Rückzahlung der Beiträge bei Zielerreichung.

Aber:

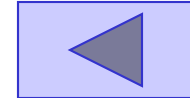
Keine Tarifabweichungen zur dauerhaften Kostenreduktion !



Ertragskrise

Begründungen der GF:

- Hohe Verluste, prognostizierte Verluste, Überschuldungsgefahr...



Grundsatz: Beschäftigtenbeiträge lösen keine operativen Unternehmenskrisen!

Prüfauftrag:

- Liegt eine existenzgefährdende Krise vor?
- Welche operativen Ursachen haben dazu geführt?
- Lässt das operative Sanierungskonzept eine Besserung erwarten?
- Wie beteiligen sich die Gesellschafter, Banken und Manager an der Sanierung?

Fazit:

Beschäftigtenbeiträge nur dann wenn sich GF und BR auf ein gemeinsames operatives Sanierungskonzept geeinigt haben, das das Unternehmen mittelfristig wieder in den „normalen Geschäftsbetrieb führt“.

Wenn Tarifabweichungen, dann nur:

- temporär, vom Volumen vertretbar und keine Arbeitszeitverlängerung
- bei belastbaren Standort- und Beschäftigungssicherheit (Invest...)
- bei Beteiligung von Gesellschafter, Banken und Manager



Akute Existenzgefährdung

Begründungen der GF:

- Überschuldung, Liquiditätskrise ...

Grundsatz: Kein Beschäftigtenbeiträge zur Insolvenzverschleppung.

Prüfauftrag:

- Besteht wirklich akute Insolvenzgefahr?
- Kann der Gang durch die Insolvenz eine Alternative sein(Entschuldung)?
- Welche Haftungsverpflichtungen bestehen im Konzern?
- Kann die Insolvenz verhindert werden?
- Gibt es klare Zusagen von Gesellschaftern und Banken?

Fazit:

Beschäftigtenbeiträge nur dann wenn eine realistische Chance besteht die Insolvenz abzuwenden.



Arbeitsschritte

I. Analyse der Situation

II. Entwicklung von Alternativen

III. Passende operative Gegenforderungen

IV. Verhandlungsunterstützung



II. Entwicklung von Alternativen

Die Analyse der Ausgangssituation kann auch Hinweise auf operativ Alternativen bringen.

- Ideen aus BR-Diskussion aufnehmen
- Konkretisieren der Ideen in Gesprächen mit betrieblichen Experten
- Ausarbeiten eines alternativen Konzepts
- Betriebswirtschaftliche Bewertung der Konzepte
- Gegenüberstellung der operativen Alternativen

Ziel der dargestellten operativen Alternative:

- Durchsetzung der besseren Alternative!
- Die strategische Position der Verhandlungsführer verbessern!



Arbeitsschritte

I. Analyse der Situation

II. Entwicklung von Alternativen

III. Passende operative Gegenforderungen

IV. Verhandlungsunterstützung



III. Passende operative Gegenforderungen

Wenn Beschäftigtenbeiträge nicht zu vermeiden sind:

Beschäftigungssicherung für die gesamte Zeit der Beiträge (oder länger).

Die abgesicherte Zeit für operative Verbesserungen nutzen:

- Investitionen in neue Maschinen und Anlagen.
- Festschreibung von Produktionsvolumen.
- Ausbau der Leit- und Innovationsrolle des Werks und deren finanziellen Absicherung!

Nur wer die Zeit der Beschäftigtenbeiträge für Standortentwicklung nutzt verhindert dauerhafte Tarifabweichungen!



Arbeitsschritte

I. Analyse der Situation

II. Entwicklung von Alternativen

III. Passende operative Gegenforderungen

IV. Verhandlungsunterstützung



IV. Verhandlungsunterstützung

**Strategie: Beschäftigte müssen frühzeitig zur Konfliktpartei werden!
- keine Verhandlung ohne politische Mobilisierung.**

IMU-Rolle in den Verhandlungen ergibt sich aus den betrieblichen Konstellationen:

- Betriebswirtschaftliche Bewertung von Verhandlungsoptionen.
- Strategische Verhandlungskonzepte und –optionen mit bewerten.
- Verhandlungen begleiten, Verhandlungsführung unterstützen.
- Unterstützen bei Strategiekonzepten für betriebliche Mobilisierung
- Unterstützung bei politischer Mobilisierung auf Betriebsversammlungen, Flugblätter etc..