



goetzpartners

STRATEGY | M&A | TRANSFORMATION



# QUALIFIZIERUNGSBETRIEBE

Ein zunehmend wichtiges Instrument der Personalrestrukturierung

# Qualifizierung statt Abbau bringt Vorteile für alle relevanten Stakeholder

**Qualifizierungsbetrieb**

### Qualifizierungsbetriebe sind ...

- ... ZWECKGERICHTET,**  
da sie den Zweck der dauerhaften Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter erfüllen
- ... EIGENSTÄNDIG,**  
da sie über eine eigene Leitung sowie eigene betriebliche Organe (z.B. Betriebsrat) verfügen
- ... FLEXIBEL,**  
da sie den zukünftigen Einsatz der Mitarbeiter im Eigen- oder Fremdbetrieb ermöglichen

### Qualifizierungsbetriebe bieten Vorteile für ...

- ... ARBEITGEBER:**  
Vermeidung von Kosten durch Personalabbau und Imageschäden sowie Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung
- ... ARBEITNEHMER:**  
Zukunftssicherung durch Weiterbildung und Anpassung an die Anforderungen einer neuen Arbeitswelt
- ... ARBEITNEHMERVERTRETER:**  
Schutz der Arbeitnehmer durch Vermeidung von Personalabbau und dadurch positive Außenwirkung

### GESETZESLAGE 2019

Zum 1. Januar 2019 trat das Qualifizierungschancengesetz in Kraft. Demnach werden unter bestimmten Voraussetzungen Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter mit staatlichen Mitteln gefördert.

§

# Qualifizierungsbetriebe sind ein effektives Instrument im Kanon der Personalrestrukturierung

## EXECUTIVE SUMMARY

**01** In Zeiten digitaler Megatrends verändert sich die Arbeitswelt mit hoher Geschwindigkeit. Dies hat direkte Auswirkungen auf die künftigen Anforderungen an Mitarbeiter.

**02** Geeignete Personalmaßnahmen sind für den Aufbau einer qualifizierten Belegschaft unabdingbar. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Unternehmen den zukünftigen Herausforderungen gewachsen ist.

**03** Prinzipiell stehen für den Umgang mit nicht qualifizierten Mitarbeitern alle klassischen Personalmaßnahmen zur Verfügung – darunter freiwillige und erzwungene Abbaumaßnahmen.

**04** Bei zu schützenden Mitarbeitern stehen Unternehmen oft vor der Herausforderung, dass diese mit klassischen Personalabbaumaßnahmen nicht adressiert werden können.

**05** Qualifizierungsbetriebe ermöglichen die Weiterbildung von (u.a. nicht abbaufähigen) Mitarbeitern sowie deren Reintegration auf adäquate Stellen im Unternehmen.

**06** goetzpartners stellt mit einem individuellen, mehrstufigen Vorgehen eine erfolgreiche Planung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen sicher – inkl. Nutzung der gesetzlichen Vorteile.

**„Mitarbeiter werden mithilfe von Qualifizierungsbetrieben unbürokratisch und zielgerichtet auf neue berufliche Anforderungen vorbereitet. Erzwungene Austritte können dadurch oft vermieden werden.“**

## QUICK CHECK FÜR IHR UNTERNEHMEN

### Haben Sie ...

... volle **Transparenz** über vorhandene und zukünftig benötigte Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter?

... das gesamte Spektrum möglicher und geeigneter **Personalmaßnahmen** im Blick?

... einen lückenlosen **Ansatz** für die notwendige Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter?

... alle erforderlichen **Ressourcen**, um Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen?

Wenn Sie eine dieser Fragen mit **nein** beantworten, sprechen Sie unser **Kompetenzteam** an und vereinbaren Sie ein **kostenloses Erstgespräch!**

### AUTOREN:

Boris Theobald, Partner  
Dr. Gunnar Binnewies, Senior Manager  
Christoph Spannig, Manager  
Lorenz Schmitz, Associate Consultant

# Unternehmen müssen handeln, um ihre Mitarbeiter auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten

## AUF EINEN BLICK

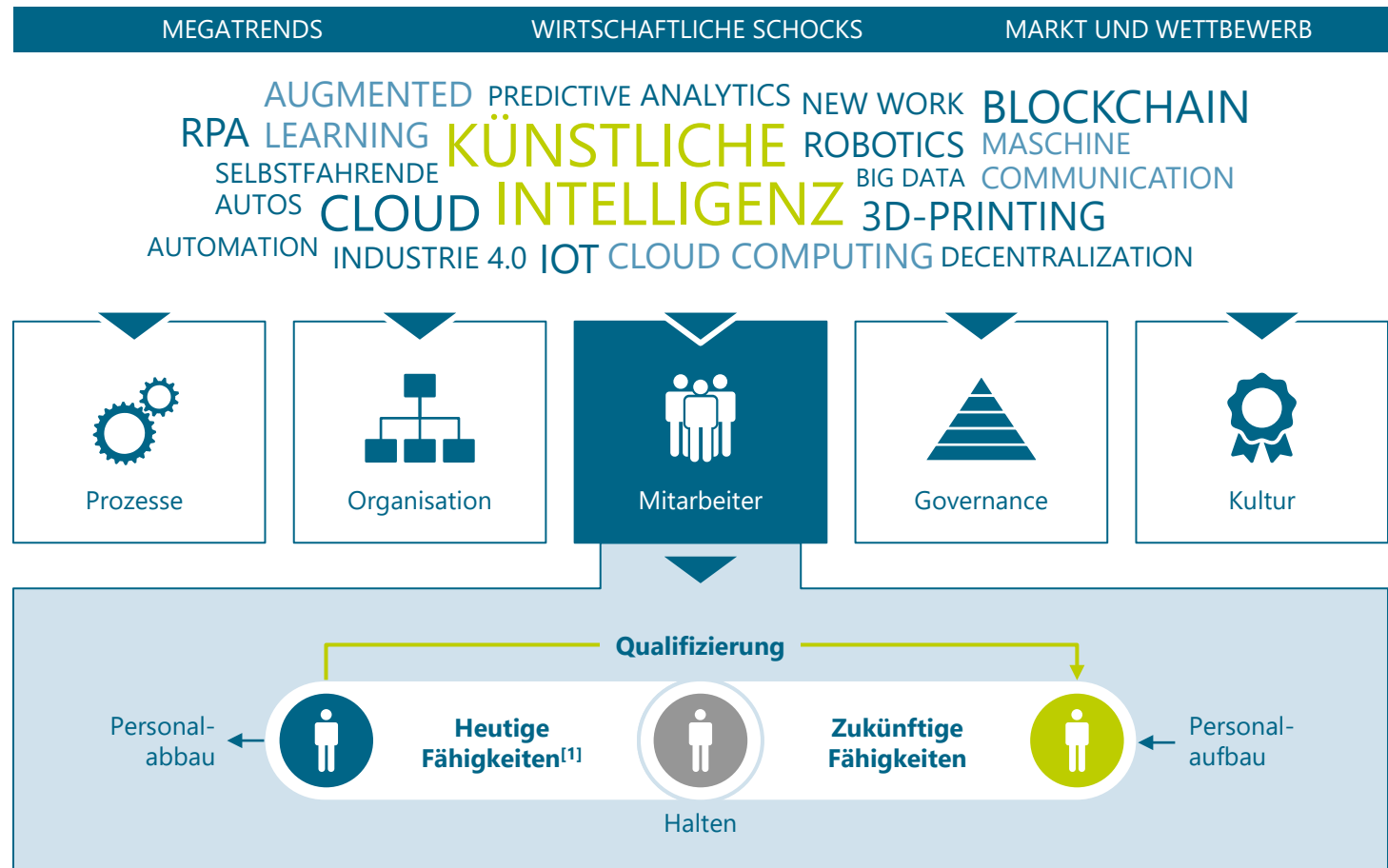
Zwei Drittel der Gesellschaft haben **Angst**, ihren **Arbeitsplatz** an einen **Roboter** zu **verlieren**. Daher ist die **Weiterbildung** von **Mitarbeitern** ein kritischer unternehmerischer **Erfolgsfaktor**, der mehr Aufmerksamkeit benötigt.

**Zukünftig notwendige Fähigkeiten** unterscheiden sich oft stark von heute **vorhandenen Kompetenzen**. Um diese Lücke zu schließen, sind **Personalmaßnahmen** zu planen wie z.B.:

- Halten und Motivieren von bereits qualifiziertem Personal
- Qualifizierung oder Abbau von nicht qualifiziertem Personal
- Neueinstellung von spezialisiertem Personal

Reiner **Personalaufbau und -abbau** führt zu hohen **Kosten, Know-how-Verlust** und möglichen **Imageschäden**.

## EINFLUSS VON TRENDS AUF UNTERNEHMEN



Nicht qualifizierte Mitarbeiter    
 Qualifizierte Mitarbeiter    
 Neue, qualifizierte Mitarbeiter  
 [1] Zunehmend nicht mehr benötigt; Quelle: goetzpartners

# Nicht qualifizierte Mitarbeiter können durch klassische Personalmaßnahmen nur bedingt abgebaut werden

## PERSONALMASSNAHMEN NACH MITARBEITERGRUPPE/ZIEL



## AUF EINEN BLICK

Die Attraktivität **freiwilliger Abbaumaßnahmen** sinkt aufgrund der Entwicklungen und Veränderungen am Arbeitsmarkt in vielen Branchen deutlich.

**Erzwungene Abbaumaßnahmen** dürfen sich regelmäßig nicht an der **Qualifikation** der Mitarbeiter, sondern allenfalls an deren **sozialer Schutzwürdigkeit** orientieren.

Dies erschwert die Planbarkeit der Stellenbesetzung und Performance innerhalb der Zielorganisation, denn

- Nicht qualifizierte Mitarbeiter können **nicht gezielt adressiert** und abgebaut werden
- Qualifizierte Mitarbeiter können **nur bedingt** vor dem Abbau **geschützt** werden

Über **Qualifizierungsmaßnahmen** können – auch geschützte<sup>[3]</sup> – nicht qualifizierte Mitarbeiter **gezielt adressiert** und **weitergebildet** werden.

[1] U.a. Altersteilzeit, Sprinterprogramm [2] U.a. Sozialauswahl, Namensliste, Betriebsschließung [3] U.a. Auszubildende, Schwerbehinderte, Schwangere, Arbeitnehmer/innen in Eltern-/Pflegezeit, Betriebsräte, Beamte  
Quelle: goetzpartners

# Qualifizierungsbetriebe stellen eine sinnvolle Alternative zum klassischen Personalabbau dar

## AUF EINEN BLICK

### Wesentliche Umsetzungsvorteile von Qualifizierungsbetrieben

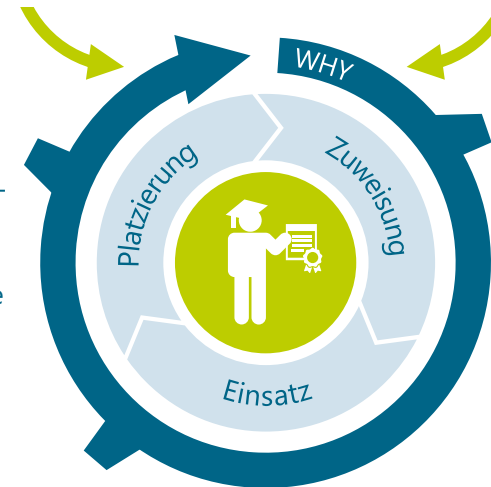
- ✓ Hohe **Akzeptanz**, da keine betriebsbedingten Beendigungen
- ✓ Pragmatische Zuweisung zum Qualifizierungsbetrieb mittels **Direktionsrecht**
- ✓ **Keine Sozialauswahl** nötig, lediglich plausible Darlegung der Auswahlentscheidung
- ✓ **Gezielte Ansprache** von (geschützten) Mitarbeitern möglich
- ✓ **Eigenständiger Betrieb** mit betrieblichen Regelungen und Vergütungsstrukturen

## ÜBERBLICK QUALIFIZIERUNGSBETRIEB

WHAT	HOW
<b>Betriebszweck</b> Dauerhafte Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter bei flexibler Bereithaltung zur Abdeckung kurzfristiger Spitzen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.	<b>Organisation</b> Selbständiger Betrieb mit eigenständiger Leitung in personellen und sozialen Angelegenheiten sowie einem eigenständigen Betriebsrat.

### Platzierung nach erfolgter Qualifikation

- Zuweisung neuer Aufgaben nach erfolgter Weiterbildung<sup>[1]</sup>
- Personen- oder verhaltensbedingte Kündigung bei fehlender Aktivierbarkeit
- Platzierung im Fremdbetrieb



### Zuweisung zu neuer betrieblicher Einheit mittels Direktionsrecht<sup>[1]</sup>

Entzug der bisherigen und Zuweisung neuer Aufgaben (z.B. Qualifizierungsmaßnahmen)

### Einsatz im Rahmen des vertraglichen Berufsbildes







- Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen
- Interne Stellen (Direktionsrecht) & externe Stellen (Arbeitnehmerüberlassung)
- Einseitige Freistellung für bis zu 3 Monate<sup>[2]</sup>

[1] Ggf. mitbestimmungspflichtig durch Betriebsrat gem. § 99 Abs. 1 BetrVg

[2] Erfolgt in der Regel bis zum Beginn von Weiterbildungsmaßnahmen oder einer Weiterbeschäftigung; Quelle: goetzpartners

# Neue gesetzliche Gegebenheiten erhöhen die Attraktivität gegenüber klassischen Instrumenten

## ABGRENZUNG ZU TRANSFERAGENTUR UND TRANSFERGESELLSCHAFT

	QUALIFIZIERUNGSBETRIEB	TRANSFERAGENTUR	TRANSFERGESELLSCHAFT
EFFEKT AUF MITARBEITER 	<b>Verbleib im Unternehmen, Aufgabenzug und Eingliederung</b> in eine neue betriebliche Einheit	Üblicherweise <b>Verbleib im Unternehmen</b> während der Kündigungsfrist	<b>Sofortiges Ausscheiden</b> mit Übergang in die Transfergesellschaft (eigener Rechtsträger)
ZWECK 	<b>Qualifizierung</b> der Mitarbeiter und <b>Bereithaltung</b> zur Abdeckung kurzfristiger Lastspitzen	<b>Eingliederung</b> von Arbeitnehmern, die von einer Betriebsänderung betroffen sind, <b>in den Arbeitsmarkt</b>	<b>Vermittlung</b> eines neuen <b>Beschäftigungsverhältnisses</b> für von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitnehmer
DAUER 	<b>Dauerhaft</b> , d.h. nicht auf eine bestimmte Zeit festgelegt	In der Regel <b>4 – 6 Monate</b>	In der Regel <b>12 Monate</b>
KOSTEN 	<b>Zusatzkosten</b> für Qualifizierung abhängig von den notwendigen Maßnahmen	Meist <b>zwischen</b> 1.500 € und 2.500 € monatlich pro Mitarbeiter (jedoch stark variierend) plus reguläres Gehalt	Faustregel: Monatliche Kosten pro Mitarbeiter bei ~50% <b>der Kosten einer regulären Beschäftigung</b>
FÖRDERMÖGLICHKEIT 	<b>Zuschuss</b> der Agentur für Arbeit i.H.v. <b>25% – 100%</b> der <b>Weiterbildungskosten</b> je nach Unternehmensgröße	Zuschuss durch die Agentur für Arbeit; bis zu <b>50% der Maßnahmen Kosten</b> und max. 2.500 € pro Arbeitnehmer	<b>Anteilige Finanzierung</b> für bis zu 12 Monate durch AfA <sup>[1]</sup> ; weitere Mittel aus dem <b>ESF</b> <sup>[2]</sup> und <b>EGF</b> <sup>[3]</sup> möglich
RECHTSGRUNDLAGE 	Insb. <b>Qualifizierungschancengesetz</b>	<b>§ 110 SGB III</b>	<b>§ 111 SGB III</b>

## AUF EINEN BLICK

### QUALIFIZIERUNGSSCHANCENGESETZ

#### Was regelt das Qualifizierungschancengesetz?

Ausbildungs- und altersunabhängige Weiterbildungsförderung der Bundesagentur für Arbeit.

#### Wer kann Förderung erwarten?

Förderung von Weiterbildungen außerhalb des Unternehmens (>4 Wochen) für alle Arbeitnehmer, deren Berufsabschluss >4 Jahre zurückliegt und die nicht innerhalb der letzten 4 Jahre an einer öffentlich geförderten Weiterbildung teilgenommen haben.

#### Welche Kosten übernimmt die Agentur für Arbeit?

Für Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern übernimmt die Agentur für Arbeit 25% der Weiterbildungskosten – für Mitarbeiter über 45 Jahre oder Schwerbehinderte bis zu 100%.

# goetzpartners modularer Ansatz zur Qualifizierung von Mitarbeitern: 3 Phasen zum Erfolg

## AUSGEWÄHLTE REFERENZPROJEKTE

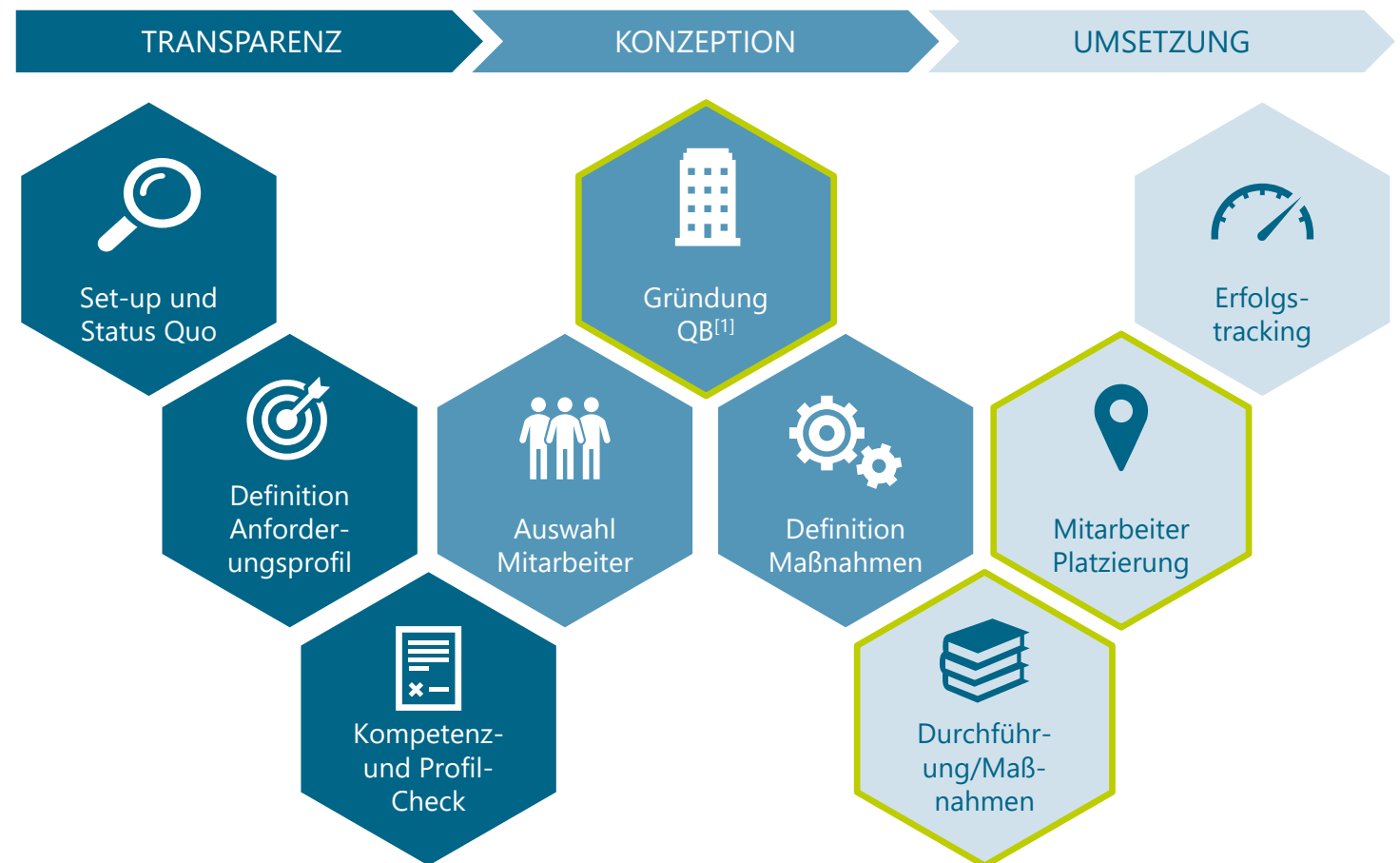
**Erhebung der Mitarbeiterkompetenzen** im Bereich R&D für einen multinationalen Netzerkanbieter (Umsatz >23 Mrd. EUR) zur Identifizierung notwendiger **Maßnahmen** sowie zur Ableitung **optimaler Teamstrukturen**

**Kompetenz- und Qualifikationserhebung** auf Gesamtunternehmensebene für ein deutsches Energieunternehmen (Umsatz >400 Mio. EUR) zur Erstellung eines **Qualifikationskatalogs** sowie zur Identifikation von **Gaps**

**Personalkostenstrukturanalyse** inkl. **Benchmarking** sowie Aufbau eines **KPI-Reportings** für einen international agierenden Homeshopping Anbieter mit dem Ziel, die **Attraktivität des Unternehmens** als Arbeitgeber zu steigern

Üblicherweise **Vermeidung** von bis zu **30%** des **geplanten Stellenabbaus**

## MODULARER PROJEKTANSATZ



In Kooperation mit unserem Partnernetzwerk<sup>[2]</sup>

[1] Qualifizierungsbetrieb [2] Partnerauswahl abhängig von individueller Unternehmenssituation

Quelle: goetzpartners



# Practice Group Special Situations | Ihr Nutzen

## FÜHRENDES deutsches BERATUNGSUNTERNEHMEN

in den Bereichen Corporate Restructuring, Workforce Restructuring, Financial Turnaround und Carve-out/PMI

## Beziehungen zu allen RELEVANTEN AKTEUREN am Markt

Gewerkschaften, Arbeitsrechtsexperten, Politik und Verbände

## FOKUSSIERUNG auf die Kernherausforderungen des Kunden

Auswirkungen auf die P&L sowie Umsetzung unter Beachtung von Zeit und Budget

## ERFAHRENE MITARBEITER in allen Belangen der Restrukturierung

insbesondere bei Ergebnis- oder Liquiditätskrisen sowie bei Personalmaßnahmen

## Nachweislich NATIONALE und INTERNATIONALE ERFOLGE

ausgezeichnet in der Kategorie Restrukturierung durch brand eins (2017 & 2018) sowie die WirtschaftsWoche (2014 & 2016)



## 15 JAHRE ERFAHRUNG

bei der Umsetzung von  
**Restrukturierungsprogrammen**

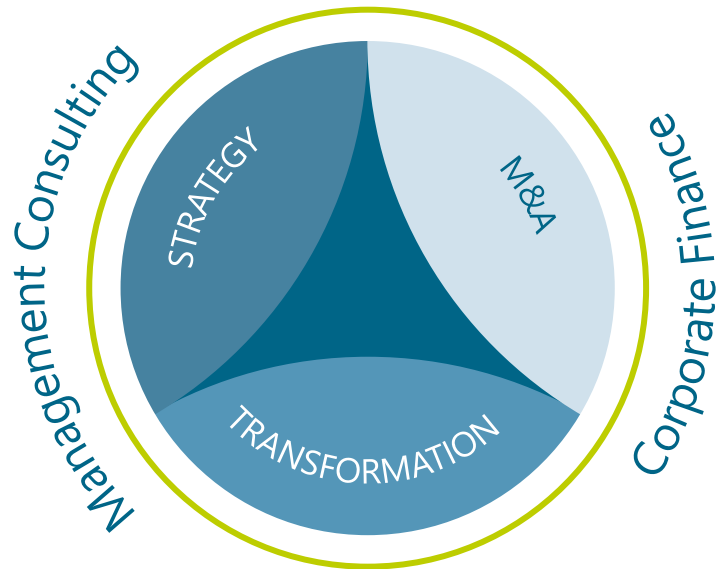
Zahlreiche internationale Konzerne und deutsche Mittelständler haben bereits von unserer Expertise in Sondersituationen profitiert, z.B.

- **Größte europäische Restrukturierung** der letzten Jahre bei einem Netzwerkprovider
- **Nettoabbau** von 50% der **Belegschaft** (bei gleichzeitiger **Qualifizierung**) und **Schließung** von 70% der **Standorte** bei globalem Anbieter für Unternehmenskommunikation
- **Nettoabbau** von 40% der **Belegschaft** (bei gleichzeitiger **Qualifizierung**) und **Reorganisation** bei einer europäischen Fluggesellschaft
- Steuerung des **Merger Kontroll-** und **Carve-out-Prozesses** bei einem führenden Industrieunternehmen (Vorbereitung von 7 Carve-out-Optionen in der EU und in den USA)

# Über goetzpartners

## BERATER FÜR STRATEGIE, M&A UND TRANSFORMATION

goetzpartners steht für unabhängige Beratung entlang der Kernfragen unternehmerischen Handelns: Strategie, M&A und Transformation. Kunden erzielen durch diesen einzigartigen Ansatz messbar mehr Erfolg. Die Kombination von Corporate Finance und Management Consulting schafft nachhaltig Mehrwert – bei der Identifizierung valider Handlungsoptionen, der Entscheidungsfindung sowie der Umsetzung. Mit fundierter Branchenerfahrung berät goetzpartners weltweit in allen Schlüsselindustrien: Business Services, Energy, Financial Institutions, Healthcare, Industrials & Automotive, Retail & FMCG und TMT.



## HERAUSFORDERER MIT PERSÖNLICHKEIT

Für die unternehmerischen Kernfragen zu Strategie, M&A und Transformation gibt es selten Standardlösungen. goetzpartners stellt deshalb bei jedem Projekt sicher, dass neben bewährten Methoden genügend Freiräume für individuelle, kundenspezifische Konzepte vorhanden sind. Unsere Berater schaffen die Basis für exzellente Resultate, indem sie auf ihre eigene Meinung und Erfahrung vertrauen und eine klare Position bei den zu lösenden unternehmerischen Herausforderungen beziehen.

## NETZWERKER AUF HÖCHSTEM NIVEAU

Unser weit verzweigtes, über Jahrzehnte gewachsenes Netzwerk von Top-Entscheidern aus Wirtschaft und Politik führt zu außerordentlichen Beratungserfolgen. Der enge Schulterschluss mit führenden Persönlichkeiten der Gesellschaft öffnet vielfältige Perspektiven. goetzpartners denkt über Grenzen hinweg und vernetzt die richtigen Menschen mit den richtigen Ideen. Auf diese Weise schafft goetzpartners wertvolle Synergien für alle Beteiligten.

## EXPERTEN AUF ERFOLGSKURS

Im Jahr 1991 von Dr. Stephan Goetz und Stefan Sanktjohanser gegründet, zählt goetzpartners heute zu den 10 umsatzstärksten deutschen Beratungsunternehmen (Lünendonk®). Beim Wettbewerb „Best of Consulting“ der WirtschaftsWoche wurde goetzpartners fünf Mal in Folge prämiert. International ist goetzpartners mit 300 Beratern und 13 Büros in 11 Ländern präsent.

# Disclaimer

April 2019

Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung, leihweise Weitergabe oder andere Form der Veröffentlichung – auch auszugsweise – bedarf der Zustimmung von goetzpartners. Eigene Analysen und Annahmen für diese Publikation wurden nach bestem Wissen und Gewissen angefertigt, für deren Richtigkeit und Vollständigkeit übernimmt goetzpartners keinerlei Gewähr. Wenn Informationen aus öffentlichen Quellen ergänzend hinzugezogen wurden, wurden diese nicht erneut geprüft. Es liegt in der Natur der Sache, dass die vorliegende Publikation nicht die Umstände des jeweiligen Einzelfalls berücksichtigt. Sie kann daher weder die individuelle fachkundige Beratung noch eine eigene ausführliche Recherche des Dritten ersetzen.

# KONTAKT



Dr. Gunnar Binnewies  
Head of Workforce Restructuring

gunnar.binnewies@  
goetzpartners.com  
T +49-89-290725-809

## DUBAI

Central Park Towers OT 37 Floor 37, DIFC  
PO BOX 507270 Dubai,  
Vereinigte Arabische Emirate

## DÜSSELDORF

Königsallee 60 b  
40212 Düsseldorf, Deutschland

## FRANKFURT

TaunusTurm, Taunustor 1  
60310 Frankfurt am Main, Deutschland

## LONDON

goetzpartners securities Limited  
The Stanley Building  
7 Pancras Square  
London N1C 4AG, UK

## MADRID

Calle Marqués de Urquijo n 30°, piso 1°  
28008 Madrid, Spanien

## MAILAND

Piazza Fontana, 6  
20122 Mailand, Italien

## MOSKAU

Gagarinsky Per. 25  
119034 Moskau, Russland

## MÜNCHEN

Prinzregentenstr. 56  
80538 München, Deutschland

## NEW YORK

250 Greenwich Street, Suite 4620  
New York, NY 10007, USA

## PARIS

19, Avenue George V  
75008 Paris, Frankreich

## PEKING

Unit 1601  
237 Chao Yang North Road  
100020 Peking, P. R. China

## PRAG

Melantrichova 17  
110 00 Prag 1, Tschechien

## SHANGHAI

Unit 2104-05  
1045 Middle Huai Hai Road  
200031 Shanghai, P. R. China

## ZÜRICH

Kantonsstraße 1  
8807 Freienbach/Zürich, Schweiz