

2. PREIS IN DER KATEGORIE GROSSUNTERNEHMEN:

T-Systems International „M&A-Deals und der Wunsch nach einer einheitlichen bAV-Landschaft – die Quadratur des Kreises?“

Aus zehn Zusagen mach eine einzige

Von Dr. Guido Birkner

Im Rahmen von M&A- und Insourcingprojekten führt die HR-Abteilung von T-Systems International in Deutschland jährlich mehrere Personalüberleitungen in das eigene Unternehmen durch. Nicht selten bestehen bei den bisherigen Unternehmen bis zu zehn unterschiedliche Zusagenarten für die betriebliche Altersversorgung. Demgegenüber existiert bei der T-Systems International ein konzerneinheitliches Altersversorgungssystem.

Das Thema Altersversorgungsharmonisierung lässt sich aufgrund der hohen Komplexität und der intensiven Verhandlungen mit Gewerkschaften und Betriebsräten nur schwer entsprechend der Überzeugung der betroffenen Mitarbeiter umsetzen. Eine Anhäufung unterschiedlicher Altersversorgungssysteme, die sich teilweise sogar überlagern, ist die Folge. Die verschiedenen Vorsorgesysteme sind kaum noch zu durchdringen, insbesondere nicht für den einzelnen Mitarbeiter. Dabei ist er der eigentliche Kunde dieser sozialen Arbeitsleistung.



V.l.n.r.: Dr. Thomas Jasper (Towers Watson), Gerhard Schön (T-Systems International), Prof. Dr. Dr. h.c. Bert Rürup (Handelsblatt Research Institute)

Transparenz durch Einfachheit führt zu Verlässlichkeit

Altersversorgungssysteme stoßen insbesondere dann auf das Vertrauen der Mitarbeiter, wenn sie eine transparente, einfache Struktur besitzen und dadurch auch Verlässlichkeit vermitteln. Genau das stellt die HR Unique Selling Proposition der HR-Abteilung von T-Systems International im Rahmen von M&A-Deals dar.

Der HR-Bereich analysiert im Rahmen des bAV-Überleitungs- und Harmonisierungsprojekts zunächst die Altzusagen und entwickelt auf dieser Basis Ablöse- und Überführungsmechanismen. Dabei lautet das Ziel, alle Wege zu einer einzigen Altersversorgung zusammenzuführen, und das ist auch die oberste Handlungsmaxime.

Am Ende dieses Prozesses steht ein Altersversorgungskonzept, das die Ablösung und die Überleitung der bisherigen, teilweise vielfältigen Versorgungszusagen schlank und transparent auf die Altersversorgungssystematik sicherstellt. Insbesondere die Betriebsräte der bisherigen Unternehmen können durch dieses ►

Vorgehen frühzeitig einschätzen, ob die Überleitung der Altersversorgung für die Beschäftigten, die sie bislang vertreten haben, fair durchgeführt wird.

Zentrierte Administration als Ziel

Die Administration der vielfältigen und unterschiedlichen Versorgungszusagen, die sich gerade im Übergang befinden, ist komplex und aufwendig. Der damit verbundene Aufbau von Know-how in der HR-Abteilung von T-Systems sowie die Anpassung der Administrationssysteme wären immens.

Das Harmonisierungskonzept „Eine Altersversorgung“ ermöglicht es, Direktzusagen durch eine zentrale Stelle zu administrieren. Am Ende sind als Ziel standardisierte und einheitliche Administrationsprozesse vorgesehen, damit Leistungsfälle und Rückfragen zeitnah und in hoher Qualität bearbeitet werden können. Im Hinblick auf den Bedarf der Beschäftigten sind der HR-Abteilung Vergleichbarkeit, Einheitlichkeit, Transparenz sowie ein wertgleicher Ablöseprozess wichtig.

Im Rahmen von M&A- oder Insourcingprojekten hat ein ganzheitliches und innovatives Personalkonzept für die übergehenden Beschäftigten einen sehr hohen Stellenwert. Häufig kommt ein Geschäft nicht zustande, weil das Überleitungskonzept nicht stimmt – entweder aus Sicht des Kunden oder aus Sicht des künftigen Servicepartners. Aufgrund der Komplexität und der hohen wirtschaftlichen Bedeutung für den einzelnen Mitarbeiter ist die Altersversorgung somit immer ein besonders sensibler Punkt.

Deshalb muss das bAV-Konzept eine faire, nachvollziehbare und finanzierbare Transformation der bisheri-

gen Altregelungen hin zur Telekom-Logik „Eine Altersversorgung“ gewährleisten. Gerade diese Ein-System-Logik ist die Basis dafür, die Komplexität zu reduzieren, um eine kostenoptimierte HR-Administration zu installieren und für eine personalpolitische Durchlässigkeit bei Personalwechseln innerhalb des Telekom-Konzerns zu sorgen. Diese Durchlässigkeit ist gestaltbar, ohne dass dies Auswirkungen auf die Altersversorgung hat.

Das standardisierte und bewährte Überleitungs- und Kommunikationskonzept führt dazu, dass in M&A-Deals von Anfang an im Hinblick auf die bAV ein klares Vorgehen definiert ist. Dies verkürzt die Verhandlungen in Kundenprojekten zur Zufriedenheit aller Beteiligten erheblich. Das Ziel, eine einheitliche bAV für alle Beschäftigten bereitzustellen, lässt sich weiterhin verfolgen und umsetzen. Es besteht nicht die Notwendigkeit, den HR-Bereich von T-Systems mit umfangreichem Know-how und fachlichen sowie technischen Ressourcen für die Betreuung der neu hinzukommenden Versorgungsordnungen bereitzustellen. Schließlich ist eine wertgleiche Ablösung von Versorgungszusagen komplex. Durch den Standard von T-Systems schafft die HR-Abteilung Rechtssicherheit und vermeidet Designfehler. Die hinzukommenden Mitarbeiter profitieren von Anfang an von dem Service der im Unternehmen vorhandenen bAV. Das gilt beispielsweise für jährliche Mitteilungen zum Kontostand oder für die Hotline.

Breites Angebot an Kommunikationskanälen

Nicht zu unterschätzen sind die Vielzahl und die Komplexität der im Rahmen einer Personalüberleitung übergehenden Versorgungszusagen. Ein fundiertes Grund-

verständnis hierüber ist Grundlage für die passende Wahl der Überleitungsinstrumentarien. Da das Know-how insbesondere bei der HR-Abteilung des abgebenden Unternehmens besonders hoch ist, arbeitet die HR-Abteilung von T-Systems eng mit diesen Ansprechpartnern zusammen. Nach jeder erfolgreichen Due Diligence diskutieren die Verantwortlichen in einer zweiten Phase im Rahmen der Clarification-and-Gap-Analyse über die bestehende und übergehende bAV-Landschaft.

M&A-Deals sind in der Regel von Taktik und Hektik geprägt. Die übergehenden Beschäftigten sind häufig wegen der anstehenden Veränderung verunsichert. Im Hinblick auf die Ablösung der bisherigen und für die Beschäftigten bekannten Betriebsrente besteht Skepsis. Die Beschäftigten stehen einer Neuordnung bzw. dem neuen System häufig mit Zurückhaltung gegenüber. Deshalb integriert die HR-Abteilung von T-Systems alle Beteiligten von Anfang an und begleitet den Prozess der Überleitung mit Kommunikationsinstrumenten und nutzt die zugänglichen Kommunikationskanäle, beispielsweise Mitarbeiterveranstaltungen vor Ort und Webex. Es finden auch individuelle Betreuungen statt, zudem werden Frage-und-Antwort-Kataloge sowie spezifische Funktionsmailboxen als Eingangskanal für Fragen angeboten. ◀

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur Human Resources
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

guido.birkner@frankfurt-bm.com
www.compbenmagazin.de
