

Betriebsrente birgt auch Risiken

FRANK NEUROTH | DÜSSELDORF

Gesellschaftsrechtliche Beteiligungen sind für die Arbeitnehmer mit hohen Risiken behaftet – Pensionsverpflichtungen hingegen für die Unternehmen. Kaum eine Debatte wurde so kontrovers geführt wie der Investivlohn. Auslöser war der Vorschlag von Bundespräsident Horst Köhler, Arbeitnehmer am Produktivvermögen der Betriebe zu beteiligen. Gemeint war: Den Betrieben Eigenkapital zur Innenfinanzierung zu verschaffen. Das Prinzip ist einfach: Die Arbeitnehmer verzichten auf Lohnanteile oder Lohnerhöhungen und erwerben dafür Anteile am Betrieb – Aktien, stille Beteiligung, Genusscheine oder eine Betriebsrente.

Was als Wachstumsmotor der 50er Jahre funktioniert hat, soll auch heute die Wirtschaft in Schwung bringen: Die Firmen erhalten die nötigen Investitionsmittel zur Wachstumsfinanzierung, erhöhen ihr Eigenkapital und beteiligen die Arbeitnehmer am Erfolg. Das Problem dabei: Unternehmensbeteiligungen sind für Arbeitnehmer ein Wagnis. Gesellschaftsrechtliche Beteiligungen sind als voll haftendes Eigenkapital auch Risikokapital. Denn sie sind nicht gegen Totalverlust versichert und bei einer Insolvenz gar wertlos.

Als Altersvorsorge sind solche Beteiligungen daher nicht geeignet. Die Angst, dass tausende von Mitarbeitern durch eine Firmenpleite um ihren fälligen Investivlohnanteil gebracht werden, ist im Ausland durchaus gegeben, wie Beispiele aus den USA zeigen. In Deutschland ist diese Gefahr unbegründet. Bisher bieten rund 3 600 Betriebe Mitarbeitern eine Kapitalbeteiligung an. Eine Rente statt Barlohn ist hingegen weit verbreitet. Diese Variante stellt je nach Ausgestaltung ein Risiko dar – und zwar für die Unternehmen.

Gesellschaftsrechtliche Beteiligungen sind Risikokapital

Etwa 3,9 Millionen Betriebsrentner erwarten in den nächsten Jahren ihre Auszahlung und werden den Unternehmen Kapital in Höhe von über 200 Mrd. Euro entziehen. Dafür haben sie jahrelang auf Barlohn verzichtet, die Firma konnte die eingesparten Beträge als Rückstellungen für betriebliche Zwecke einsetzen. Heute sind nur rund 60 Prozent dieser Zusagen über ausgelagerte Vermögenswerte gedeckt. Die restlichen 40 Prozent stehen lediglich als Verpflichtungen in der Bilanz. Davon sind zwei Drittel nicht mit Kapital gedeckt oder rückversichert.

In Deutschland ist die Deckung von Pensionsverpflichtungen nicht vorgeschrieben, der Abschluss einer so genannten Rückdeckungsversicherung freiwillig. Doch das Sparen am falschen Ende kann vor allem mittelständische Betriebe ihre Existenz kosten. Viele sind kapitalintensive Produktionsbetriebe und können ihre Rentenzusagen nicht aus dem Cashflow bedienen, so dass Illiquidität und Überschuldung drohen.

Frank Neuroth ist Vorstandsmitglied der Victoria Lebensversicherung und der Hamburg-Mannheimer Versicherung.

Beschäftigte gut informieren

Unprofessionelle Berater missachten bei Übernahmen häufig die Bedeutung des „Humankapitals“

ANKE BRILLEN | WERTHER

Weil sie unprofessionelle Berater einsetzen, agieren besonders mittelständische Unternehmen am Mergers-&Acquisitions-Markt (M&A) oft wie Dilettanten.

Bei der Entscheidung für oder gegen eine M&A-Transaktion stehen vor allem Kaufpreis und Finanzierung im Vordergrund. Prüfungsverfahren wie die Human Resources Due Diligence werden nur in Ausnahmefällen eingesetzt. Dabei hängt der Erfolg von Transaktionen entscheidend von personellen Faktoren ab. Zumal laut Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) die meisten deutschen Unternehmen im Ausland zukaufen.

Gerhard Picot, Wirtschaftsanwalt und Leiter des Center for Mergers and Acquisitions an der European Business School empfiehlt dringend, sich vorher mit den landeskulturellen Besonderheiten des Neuerwerbs auseinander zu setzen. Denn im Personalmarkt der ehemaligen Ostblockländer herrschen beispielsweise ganz andere Maßstäbe als hier.

„Gerade Führungskräfte verfügen aus der Vergangenheit oft über eine Vielzahl von Beziehungen, die zum eigenen Vorteil genutzt werden. Unternehmen sind daher gut beraten, wenn sie die Loyalität der Mitarbeiter vor ihrer Übernahme abprüfen lassen“, sagt Personalberater Dietrich Schramm, Senior Vice President der Hay Group in Berlin.

Organisationen, die Veränderungen unprofessionell managen, entstehen laut Emnid Kosten von 6,8 Mill. Euro pro Jahr und 1 000 Mitarbeiter. „Große Unternehmen, wie DaimlerChrysler haben deshalb M&A-Abteilungen aufgebaut, um mit den interdisziplinären Spezialis-



Führungskräfte von morgen: Damit qualifiziertes Personal nach einer Übernahme nicht abwandert, ist viel Fingerspitzengefühl gefragt.

ten aus Wirtschaftsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Psychologen bei Transaktionen das beste Ergebnis zu erzielen“, sagt Picot. In mittelständische Unternehmen werden Transaktionen dagegen oft von unerfahrenen Beratern durchgeführt.

Viele Käufer fühlen sich später über den Tisch gezogen. Laut einer Studie von Finance Research delegieren 87 Prozent der befragten M&A-Berater die Verantwortung dafür an den Verkäufer und machen

die falsch dargestellte Lage des Unternehmens für Kaufpreisanpassungen verantwortlich.

„Das ist naiv, denn jeder weiß, dass nirgendwo mehr gelogen wird, als beim Unternehmensverkauf – Schwächen werden verschwiegen, Potenziale schön geredet“, sagt Lothar Päßt, Unternehmensberater und Geschäftsführer der Ad Bonum GmbH in Gütersloh. „Es ist die Aufgabe von Beratern, Schwächen aufzuspüren. Doch in der Eile werden

sogar Pensionsverpflichtungen übersehen.“ Auch Provisionen fließen oft nicht in Berechnungen ein.

„Je heißer das M&A-Fieber wird, umso unvorsichtiger werden die Käufer“, bestätigt Picot. Viele Berater sind bereits oft mit der Bewertung der Bilanz überfordert. Altersstruktur, Krankenstand, Fluktuationsrate, Vergütungssysteme, Mitspracherechte und weiche Faktoren wie die Unternehmenskultur werden nicht analysiert. Den Aufwand einer Mitarbeiterbefragung beim Übernahmekandidaten sparen sich die meisten Käufer. „Vielfach wird die Unternehmenskultur des Käufers als die überlegene empfunden“, weiß Päßt zu berichten.

Einbeziehen der Führungskräfte erleichtert den Prozess

Dabei steht laut empirischen Studien der Erwerb von Kompetenzen – also so genanntes „human capital“ – ganz oben auf der Käufer-Agenda. In der Praxis findet er oft nur beim Signing statt – ist die Tinte unter den Verträgen trocken und die Akquisition offiziell verkündet, beginnt auch schon die Abwanderung der Führungskräfte. „Exit of the best and merger of the rest“ – auf diese Formel lässt sich der „Erfolg“ vieler Transaktionen reduzieren.

„Eine frühzeitige Einbeziehung der Führungskräfte und der Mitarbeiter bereits in der Pre-Merger-Phase erleichtert den Umstellungsprozess“, sagt Managementberater Winfried Neun, Gründer der gleichnamigen Consulting-Group. Vor allem Führungskräfte müssten aktiv in den Transaktionsprozess einbezogen werden, damit deren Know-how nicht durch vorzeitige Kündigungen verloren gehe. Um die Integration nachhaltig sicher zu stellen, „sollte die Betreuung bis zur Post-Merger-Phase reichen.“

Professionelle Käufer rechnen die Kosten von der Human Resources Due Diligence bis Integrationsarbeit in der Post Merger-Phase von Anfang an in den Kaufpreis ein. Dann erst entscheiden sie, ob sich das Investment auszahlt. Unternehmensberater Päßt dazu: „In 90 Tagen muss die neue Struktur dann funktionieren.“

FÜNF FRAGEN AN: WINFRIED NEUN

„Mitarbeiter dauerhaft begleiten“

Der Mittelstand hat M&A entdeckt – fragt diese Klientel bei Ihnen nach Beratung?

Der Markt entwickelt sich: Der Mittelstand erschließt sich langsam den M&A-Markt und wird seit kurzem von Private-Equity-Firmen entdeckt. Wir spüren eine verstärkte Nachfrage, z. B. im Bereich der Auswahl potenzieller Kandidaten, bei der Integration von Vertriebsabteilungen und in Fragen der Führungskultur.

Warum ist die Misserfolgsquote so hoch?

Meist treffen verschiedene Firmenkulturen aufeinander, die abge-

stimmt werden müssen. Dadurch entstehen Konfliktsituationen und Unsicherheiten, die bis zu Existenzängsten reichen. Hintergrund ist, dass zwar ökonomische Fragestellungen geklärt, aber die Menschen mit ihrer Identifikation und ihren Ängsten nicht abgeholt werden, sondern eine Integration erzwungen wird. Das geht nicht – so wie in einer Familie nicht per Zwang ein neues Mitglied integriert werden kann. Zudem wird zu wenig die Aufbauorganisation und die strategische Fusion realisiert. Die Folgen: Schattenprozesse, Führungsstreitigkeiten und parallel verlaufende Strategien führen zu widersprüchlichen Entscheidungen.

Gibt es Messverfahren für weiche Faktoren?

Es existieren Messverfahren im psychologischen Bereich, die vor allem bei Führungskräften anzeigen, ob

WINFRIED NEUN
Gründer der Neun Consulting Group



die leitenden Mitarbeiter auf dem Sprung sind, das nun gemeinsame Unternehmen zu verlassen, weil ihnen eine Zukunftsperspektive fehlt. Es existieren Balanced Scorecards für M&A-Prozesse und bei der Messung von strategischer Identität.

Warum blenden Berater weiche Faktoren aus?

Den Beratern kann kein Vorwurf gemacht werden. Schließlich sind sie dazu engagiert worden, den betriebswirtschaftlichen Teil eines M&A-Projekts zu bewältigen. Darüber hinaus sind die Softfacts schwieriger zu beeinflussen –

hierzu bedarf es einer besonderen Qualifikation. Außerdem ist unser ökonomisches Denken stark von Hardfacts geprägt – Studien zeigen aber, dass der langfristige Erfolg auch von Softfacts abhängt. Außerdem fehlen den Beratern Messinstrumente – wir haben diese.

Werten Sie dies als Unprofessionalität, dass viele Berater den Umgang mit Themen wie Unternehmenskultur scheuen?

Teilweise ja. Erst seit kurzem stehen so genannten soft skills im Blickfeld. Unprofessionell ist es aber, wenn während der Beratung die Schwierigkeiten im Zusammenwachsen der Firmen offen zu Tage treten, und niemand darauf reagiert, sondern nach Abschluss des M&A-Projekts die Mitarbeiter im Regen stehen gelassen werden

Die Fragen stellte Anke Brillen