

MITARBEITERBINDUNG BEI UNTERNEHMENSTRANSAKTIONEN

Eine langfristige Herausforderung für den Käufer

Von Helmuth L. Uder und Daniela Geiger



© David De Lossy/Photodisc/Thinkstock/Gettyimages.

M&A-Deals lassen die Gemüter schon mal hochkochen.

Zielgerichtet und strategisch ausgestaltete Retention-Maßnahmen in Unternehmenstransaktionen sind essentiell für den initialen Erfolg des Deals – so das zentrale Ergebnis der „2017 Global M&A Retention Study“ von Willis Towers Watson. Allerdings bleibt die längerfristige Bindung von Schlüsselmitarbeitern an das neue Unternehmen weiterhin eine große Herausforderung.

Die Anzahl an M&A-Aktivitäten ist aktuell auf einem konstant hohen Niveau. Die Branchen Healthcare, Banking und Manufacturing gehören dabei laut „Merrill

Corporation M&A Deal Forecaster“ vom November 2017 zu den drei transaktionsstärksten Industrien. Aber nicht alle Deals können erfolgreich abgeschlossen werden. Die CASS Business School fand in ihrer Studie „Abandoned Acquisitions – why do some deals fail to complete“ von 2017 heraus, dass 7,2 Prozent aller weltweiten Deals 2016 scheiterten.

Neben der Betrachtung personalkostenrelevanter Gesichtspunkte, die bei einem Deal getriggert werden und damit den Kaufpreis determinieren, spielt aus HR-Sicht ein weiteres Thema für das Gelingen von Unternehmenstransaktionen eine

essentielle Rolle: die mittel- bis langfristige Bindung von erfolgskritischen Mitarbeitern an das zum Verkauf stehende Unternehmen.

Die Diskussion um Maßnahmen zur Bindung der erfolgskritischen Mitarbeiter an das zu verkaufende Unternehmen ist ein wesentlicher Bestandteil der Due-Diligence-Phase und der Integrationsplanung. Sind es

doch immer die besten Mitarbeiter, die ein Unternehmen in solchen Phasen verlassen und ein teuer akquiriertes Unternehmen in kurzer Zeit fast wertlos machen können.

Die neue „2017 Global M&A Retention Study“ hat 244 Unternehmen in 24 Ländern im Zeitraum zwischen März und Mai 2017 nach Ausgestaltung und Erfolg von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen in Unternehmenstransaktionen befragt.

Kurzfristige Mitarbeiterbindung funktioniert besser, langfristige Bindung ist weiterhin eine Herausforderung

79 Prozent der teilnehmenden Unternehmen waren in der Lage, die meisten – das heißt mehr als 80 Prozent – ihrer definierten Schlüsselmitarbeiter für die volle Retention-Periode zu halten. Das sind über 10 Prozent mehr gegenüber den Ergebnissen von 2014 (68 Prozent).

Allerdings dreht sich das Bild nach dem Ende der Retention-Periode, also dann, wenn es keine finanziellen oder immateriellen Retention-Leistungen mehr für die Mitarbeiter gibt. Nur noch die Hälfte der Unternehmen schafft es, mindestens 80 Prozent der Mitarbeiter, die Retention-Maßnahmen erhalten haben, langfristig im Unternehmen zu halten. ➤

Cash Boni sind weiterhin die am häufigsten angewendeten finanziellen Retention-Maßnahmen, aber nicht für alle Mitarbeiter geeignet.

Bei den finanziellen Retention-Maßnahmen für das Senior-Management stehen Cash-Boni, in Prozent des Grundgehalts ausgedrückt, mit Abstand an erster Stelle (77 Prozent), gefolgt von (virtuellen) Aktien, die nicht von individuellen Performancebedingungen abhängen und nach der Retention-Periode zugeteilt werden (29 Prozent), und Grundgehaltserhöhungen (20 Prozent) an dritter Stelle.

Insbesondere im digitalen Techumfeld gewinnen Anteile am Unternehmen in Form von Aktien als Incentivierungsmechanismus immer mehr an Bedeutung. Häufig sind dort die ehemaligen Gründer oder andere Geschäftsleitungsmitglieder auch (Teil-)Eigentümer und erhalten beim Unternehmensverkauf eine hohe Geldsumme. Genau diese Mitarbeiter haben das Unternehmen zum Erfolg geführt und spielen häufig gegenwärtig immer noch eine prägende Rolle für die Organisation. Diese erfolgskritischen Entrepreneure lassen sich in der Regel mit Anteilen am neuen Unternehmen deutlich erfolgreicher zum Bleiben incentivieren als mit einmaligen Cashzahlungen am Ende einer Retention-Periode oder über eine bestimmte Retention-Periode hinweg.

Im Falle der Verwendung von Cash-Boni sind diese oft als reiner Bleibebonus ausgestaltet (48 Prozent). Das bedeutet, dass nicht das Erreichen von Performancezielen für die Auszahlung erforderlich ist. 43 Prozent der Pläne kombinieren Bleibe- und Performancekomponenten, und nur 8 Prozent der Pläne fordern das Erreichen

von Leistungszielen, um überhaupt eine Auszahlung aus dem Cash-Bonus zu erhalten.

Das Budget für finanzielle Retention-Programme beträgt in der Regel (55 Prozent) weniger als 1 Prozent der gesamten Transaktionskosten, und die Kosten werden in 62 Prozent der Fälle in voller Höhe vom Käufer getragen.

Wie gelingt nun eine erfolgreiche Bindung von Mitarbeitern?

Die Studie hat ergeben, dass Unternehmen, die bei der Mitarbeiterbindung besonders erfolgreich sind, bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt die Kommunikation mit ihren erfolgskritischen Mitarbeitern aufnehmen: Bei 28 Prozent der Transaktionen werden Retention-Vereinbarungen vor dem ersten Deal-Signing unterschrieben. Ebenso unterscheiden sich diese Unternehmen in der Auswahl der Mitarbeiter, welche Retention-Maßnahmen erhalten sollen. Sie nehmen auch Mitarbeiter unterhalb der Geschäftsleitung, die erfolgskritische Skills besitzen, in den Kreis der Berechtigten auf.

Die große Frage allerdings bleibt, wie Mitarbeiter langfristig, also über eine definierte Retention-Periode – in der Regel zwei bis drei Jahre nach dem Deal – hinaus, an das Unternehmen gebunden werden können. Ein Patentrezept gibt es dafür leider nicht. Wenn der Mitarbeiter nach dem Wegfall der Prämie auf sein reguläres Gehalt zurückfällt, entsteht häufig Unzufriedenheit. Gehaltserhöhungen können diesen Effekt zwar mildern, sollten aber im Rahmen gehalten werden, um die Kosten im Griff zu behalten und um nicht mit der Vergütung von Schlüsselmitarbeitern völlig aus dem Markt zu gera-

ten. Vielmehr ist die Retention-Periode auch eine Chance für Unternehmen und insbesondere für die Führungskräfte, Schlüsselmitarbeiter emotional mit auf die Reise zu nehmen, ihnen Zukunftsvisionen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und sie dadurch an das neue Unternehmen und die neue Kultur zu binden. Den Mitarbeitern zuzuhören – durch Mitarbeiterbefragungen und/oder persönliche Gespräche – und eine proaktive und transparente Kommunikation der Veränderungen können dabei unterstützen, den Mitarbeitern ein neues Zuhause zu geben und dadurch Herz und Kopf der Mitarbeiter langfristig für das Unternehmen zu gewinnen.

Letztendlich ist die richtige Retention-Strategie von vielen verschiedenen Faktoren abhängig und muss eng mit den Charakteristiken und den Zielen des Targets und der Transaktion abgestimmt werden, damit eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung sichergestellt werden kann. ◀



Helmuth L. Uder,
Managing Director Talent & Rewards Deutschland,
Willis Towers Watson

helmuth.uder@willistowerswatson.com
www.willistowerswatson.de



Daniela Geiger,
Projektmanager,
Willis Towers Watson

daniela.geiger@willistowerswatson.com
willistowerswatson.com