Die subtile Vernichtung von Werten

FUSIONEN «M&A» ist die aktuelle Zauberformel für schnelles Wachstum. Doch nicht immer umfasst der Übernahmepreis die ganze Wahrheit. Viele Personaler versäumen es, die HR-Risiken zu quantifizieren. Keine lässliche Sünde.

RONALD SCHENKEL

Unternehmen wachsen gegenwärtig vor allem durch Zusammenschlüsse und Übernahmen. Eine aktuelle Studie von Hewitt Associates, einem auf HR-Lösungen spezialisierten Beratungs- und Outsourcing-Unternehmen, spricht von 74% der Unternehmen in Europa, die Merger and Acquisition (M&A) als wesentliche Wachstumsstrategie betrachten.

Die Verschmelzung von zwei Unternehmen bedeutet aber immer auch die Zusammenführung von Mitarbeitern, die unter Umständen in unterschiedlichen Firmenkulturen gearbeitet haben. Das schafft Probleme, die bekannt sind; gemäss Studie würden 77% der befragten Unternehmen die Risiken im Personalbereich während der Vorbereitungsphase identifizieren. Jedoch - und das ist das pikante Detail der Studie (siehe «Fakten») - selten werden sie auch quantifiziert. Nur 42% der befragten Unternehmen stellen diese Risiken effektiv in Rechnung. «Das war für mich eine Überraschung», gesteht Michael Bruggmann, Leiter HR-Beratung von Hewitt in der Schweiz. Besonders erstaunlich ist, dass nicht einmal die berechenbaren Faktoren wie etwa Vergütungen erhoben werden - ganz zu schweigen von weniger einfach berechenbaren Grossen wie gebremstes Wachstum als Folge eines Motivationstiefs.

Liegt im eingekauften Apfelkorb ein fauler Apfel, kann er andere anstecken. Das gilt auch fürs Personal.

HR aussen vor gelassen

Lässliche Sünden sind die Versäumnisse der Quantifizierung des Human-Capital-Risikos nicht, weder nach Ansicht von Bruggmann noch nach derjenigen von Andrea Payne, CEO der auf HR-Fragen spezialisierten Unternehmensberatung Humatica in Zürich. Beide betonen, dass eine genaue Berechnung der Kosten auch einen Einfluss auf den Übernahmepreis haben müsse.

Stellt sich die Frage, weshalb die HR-Verantwortlichen diese Leistung nicht erbringen. Als eine Erklärung führt Bruggmann an, dass das HR-Management unter Umständen nicht frühzeitig in die Transaktionen involviert werde. Doch für den HR-Spezialisten von Hewitt gilt das nicht als Entschuldigung. Er fordert, dass die HR-Verantwortlichen selbst proaktiver agieren. «Es gibt Models», betont Bruggmann, «man muss sie eben auch anwenden.»

Adressat der Rechnungsaufgaben des HR-Managements ist letztlich der CEO, zumal er, so liest man aus der Hewitt-Studie, in der Regel treibende Kraft bei einem Zusammenschluss ist. Doch, gibt Payne zu bedenken, hätten die heutigen CEO selbst eher wenig Verständnis für diese Risiken. Das liege daran, dass sie ihr Denken der Zeit hinterherhinke. Die CEO-Generation, die heute die Hebel in der Hand halte, konzentriere sich nach wie vor auf die Optimierung von Strukturen, die im Grunde noch aus dem Industriezeitalter stammten.

Den Unterschieden auf der Spur

Nach Jahren des Outsourcing von Produktion und Prozessen bestünde aber das Kapital der Unternehmen hierzulande weitgehend aus ihren Mitarbeitenden, und zwar aus den Knowledge Workern, den Talenten und Leadern also. Deshalb müsste Payne auch nicht jenen Mitarbeitenden grossen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg eines Mergers bei, die bei Konzentrationsprozessen häufig um ihre Arbeitsplätze fürchten müssen, um die «einfacheren Handarbeiter», wie er sich ausdrückt. Auf die Knowledge Worker gelte es, am ehesten abspringen können.

Das blinde Auge der CEO für Humankapital-Risiken hält Payne also für kulturbedingt. Erschwerend kommt hinzu, dass sich die Effizienz jener wertvollen Talente auch nicht dadurch ausdrücken lässt, wie lange jemand vor einem Computer sitzt. Und bei einem Zusammenschluss sind die Folgen etwa eines Motivationsabsturzes einer einzelnen Person auch nicht linear zu messen. «Ein schlechter Apfel verdirbt den ganzen Korb», umschreibt es Payne mit einem Bild.

Gut, wenn der «schlechte Apfel» erst gar nicht in den neuen Korb gelangt. Fundament eines gelungenen Mergers sei deshalb das Vordenken der HR-Verantwortlichen auf die neuen Personalzusammensetzungen, hält Bruggmann fest.

«Diesen Ansatz haben wir in den letzten Jahren weiterentwickelt, in dem wir als Ergänzung zur finanziellen Due Diligence eine umfassende <Due Diligence of Human Capability> mit genau diesen Knowledge durchführe», wie Egrnont Jaehn, Direktor von Mercuri Urval, betont.

Um die Tretminen früh zu erkennen, schlägt Payne vor, jeweils die Kommunikationsprozesse zu analysieren. Dies, so meint er, würde die kulturelle Unterschiede am deutlichsten sichtbar machen und auch Schwächen aufzeigen, die bei einem Zusammenschluss wirksam werden könnten. Denn eines ist für beide Berater klar: Kommunikation ist ein zentrales Instrument für einen erfolgreichen Zusammenschluss, und sie muss mehr sein als reine Information, soll der Merger nicht auf den Verlust motivierter Knowledge Worker und damit auf eine hochsubtile Vernichtung von Aktionärswerten hinauslaufen.

FAKTEN

Verkannte Risiken

Zentrale Aussagen der Studie
74% der befragten Unternehmen sehen in Akquisitionen einen wesentlichen Bestandteil ihrer unternehmerischen Wachstumsstragie, 77% der Unternehmen bewerten während der Due-Diligence-Phase Risiken im Personalbereich. Aber 68% berücksichtigen diese Informationen bei der Abschätzung des Unternehmenswerts nicht.

Bezug «Highlights - Human Capital Risk Management during M&A Transaction», Hewitt Associates. Bettina Horber, Hewitt Associates SA, Lagerstrasse 33, CH-8021 Zürich, Tel.: +4144 298 12 18; Fax: +4144 298 12 00 oder E-mail: bettina.horber® hewitt.com.