

[🏠](#) / [Themen](#) / [Beraterpool](#) /

Welches Gewicht hat die Personalpolitik bei einer Unternehmensfusion?

Artikel 269096



**Nikolai Üstündag und Maximilian Mittermeier, WTS Advisory AG** 3:2 (Teaser, Detail)

# Welches Gewicht hat die Personalpolitik bei einer Unternehmensfusion?



Nikolai Üstündag ist Manager M&A Strategy & Deal Advisory bei der WTS Advisory AG.  
Foto: WTS Advisory AG



## Von Nikolai Üstündag

21. Februar 2023 | 11:26 Uhr

MEHR ZUM UNTERNEHMEN

**wts**  
**Advisory**

WTS Advisory AG

Eine gute Personalpolitik ist das Rückgrat jedes Unternehmens. Aber welche Gewichtung fällt ihr auf dem M&A-Markt wirklich zu? Nikolai Üstündag und Maximilian Mittermeier geben eine Abschätzung ab.

*„Angesichts des drohenden Facharbeitermangels scheint uns im bisherigen M&A-Geschäft das Vorhandensein einer durchdachten und belastbaren Personalentwicklung*

*unterbewertet. Welches Gewicht kommt einer nachhaltigen Personalpolitik bei einer Fusion zu und wie kann man vorbeugen, dass sie nicht unter Wert verramscht wird?“*

**Nikolai Üstündag, Manager M&A Strategy & Deal Advisory, und Maximilian Mittermeier, Visiting Analyst, von der WTS Advisory AG antworten:**

Mittlerweile ist wohl überall angekommen, dass Fachkräfte beziehungsweise Mitarbeiter im Allgemeinen nicht mehr so leicht zu finden sind. Dennoch wird bei M&A Transaktionen eine nachhaltige Personalpolitik nicht immer so umfassend im Kaufpreis eines Unternehmens berücksichtigt, wie sie sollte. Um zu verhindern, dass eine solide und nachhaltige Personalpolitik von potenziellen Käufern unterbewertet wird, muss diese klar vermittelt und auch hervorgehoben werden. Erfahrene M&A-Berater analysieren in der Regel standardmäßig die Personalentwicklung von Unternehmen vor dem Verkauf und verstehen es, eine starke Personalstruktur im Bewertungsprozess als Werttreiber zu vermarkten. Durch zielgerichtete Maßnahmen lässt sich der

Bewertungsprozess anhand von Faktoren in der Personalentwicklung positiv beeinflussen und kann so zu einem höheren Verkaufserlös führen:

- **Eine belastbare Datengrundlage zur Personalentwicklung:** Potenzielle Käufer müssen klar verstehen können, wie die Personalpolitik und -praktiken gelebt werden und wie sich diese über die Zeit entwickeln. Dies kann über die Auswertungen der Mitarbeiterbindung, Fluktuationsraten, Gehaltsentwicklungen, Schulungsangebote oder Mitarbeiterempfehlungen geschehen. Anhand von daraus abgeleiteten Kennzahlen lassen sich die Erfolge einer nachhaltigen Personalpolitik transparent und nachvollziehbar darstellen.
- **Vorbereitung eines soliden Due-Diligence HR-Streams: Basierend** auf der etablierten Datengrundlage muss der HR Due-Diligence Prozess vorbereitet werden, in dem der potenzielle Käufer detaillierte Informationen über die Personalpolitik und -entwicklung erhält. Dazu zählen neben quantitativen Analysen und Kennzahlen Auswertungen, eine detaillierte Personalliste und Einblicke in qualitative Personalmaßnahmen. Dies soll potenziellen Käufern helfen, den Wert der bestehenden Personalpolitik zu verstehen und den angewandten Praktiken den entsprechenden Wert im Kaufpreis beizumessen.
- **Einordnung im M&A-Prozess:** Sollten Sie sich dazu entscheiden, gemeinsam mit M&A-Beratern einen Verkaufsprozess umzusetzen, werden diese eine nachhaltige Personalpolitik als zusätzlichen Teil der Equity-Story (Vermarktungsstrategie) in den Verkaufsprozess einbinden. Dazu wird einmal die Ist-Situation erfasst und zielgerichtet nach ergänzenden Informationen gefragt, um die nachhaltige Personalpolitik möglichst attraktiv darstellen zu können. Denn mittlerweile haben fast alle Käufer gemerkt, dass man sich in einem Arbeitnehmermarkt befindet und gute Mitarbeiter eine knappe Ressource sind, die bei einem Verkauf als wertsteigerndes Argument genutzt werden kann.
- **Rolle der Personalpolitik im Post-Merger-Prozess:** Auch nach Abschluss einer Transaktion nimmt eine nachhaltig gestaltete Personalpolitik sowie die Personalabteilung eine wichtige Rolle ein. Denn eine gute und transparente Kommunikation gegenüber Mitarbeitern in Bezug auf den Zweck und Nutzen der Transaktion, kann dazu beitragen, Mitarbeiter zu motivieren die Integrationsarbeiten zu begleiten und mitzutragen. Dadurch lässt sich der Integrationsprozess einfacher, schneller und günstiger gestalten.

Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen können Unternehmen sicherstellen, dass ihre nachhaltige Personalpolitik bei einem Verkauf gebührend berücksichtigt wird, und eine Unterbewertung verhindern. Das geschieht zum einen durch die Erhebung und Aufarbeitung der Daten sowie deren Analyse. Ziel einer solchen Analyse ist es, gegenüber von Dritten eine nachvollziehbare Argumentationsgrundlage aufzubauen, welche den Wert der Personalpolitik im Kaufpreis berücksichtigt und erhöht.

## **So erhöhen Unternehmen ihren Marktwert**

Wenn die Personalentwicklung beziehungsweise -politik noch nicht in vollem Umfang nachhaltig aufgestellt ist, können in diesem Bereich unterschiedliche Maßnahmen

ergriffen werden, um den Unternehmenswert langfristig und nachhaltig zu erhöhen:

- **Fokus auf Mitarbeiterbindung:** Eine hohe Mitarbeiterbindung wirkt sich immer positiver auf eine Bewertung aus als hohe Fluktuationsraten. Dazu können unterschiedliche Faktoren beitragen. Beispielsweise die Implementierung von Maßnahmen wie einer wettbewerbsfähigen Vergütung, attraktiven Sozialleistungen, beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, Kommunikation gegenüber Mitarbeitern und einer positiven Work-Life-Balance (beispielsweise flexible Arbeitszeiten, die eine 4-Tage Woche ermöglichen) unterstützen die nachhaltige Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen.
- **Aufbau einer starken Arbeitgebermarke:** Investitionen in das Employer-Branding, ob bei regionalen, überregionalen oder internationalen Unternehmen, ziehen mit hoher Wahrscheinlichkeit qualifizierte Arbeitskräfte an. Maßnahmen wie das Etablieren einer attraktiven Unternehmenskultur, die Präsenz in sozialen Medien und Recruiting- beziehungsweise Onboarding Events mögen zwar mit Investitionen verbunden sein, werden sich aber positiv auf Bewerber und Mitarbeiter auswirken. Mit einer solchen Arbeitgebermarke wird ein immaterieller Vermögensgegenstand geschaffen, der sich positiv auf eine mögliche Kaufpreiszahlung auswirken kann.
- **Diversifizierung der Belegschaft:** Eine Vielfältige Mitarbeiterstruktur in Unternehmen kann für potenzielle Käufer ein wertstiftender Faktor sein. Denn mit einer ausgeglichenen Belegschaftsstruktur in Bezug auf Alter, Herkunft oder Geschlecht lassen sich mehr potenzielle Mitarbeiter ansprechen und schließlich auch integrieren. Beispielsweise lassen sich junge Mitarbeiter schwieriger für Strukturen begeistern, die hauptsächlich oder fast ausschließlich aus älteren Mitarbeitern bestehen und andersherum, da die Interessen und Erwartungen an den Arbeitsplatz und dessen Kultur altersbedingt abweichen.
- **Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten:** Durch das Anbieten von Fortbildungen und das Unterstützen beim Erlernen von neuen Fähigkeiten, ermöglichen Unternehmen es Ihren Mitarbeitern ihre Potenziale auszubauen. Die Mitarbeiter können so ihre Karriere vorantreiben und tragen langfristig auch noch zu einer Produktivitätssteigerung bei. Zudem sind die Ausgaben für Weiterbildungsmaßnahmen in der Regel deutlich günstiger als die Kosten für das Recruiting und Onboarding neuer Mitarbeiter.
- **Nutzung von Technologien und Automatisierungen:** Neue Technologien in

Arbeitsabläufen, die zur Automatisierung von Prozessen beitragen, können die Effizienz und Produktivität der Mitarbeiter steigern und die Fehleranfälligkeit reduzieren. Gleichzeitig können solche Prozesse lästige und zeitfressende Arbeitsschritte eliminieren, wodurch Mitarbeiter sich auf wichtigere Aufgaben und Tätigkeiten konzentrieren können. Dies kann ebenfalls dazu beitragen, Kosten zu senken und die Gesamtleistung eines Unternehmens zu optimieren.

## Ausreichend Vorlaufzeit ist essentiell

Solche Strategien und Maßnahmen müssen natürlich situationsabhängig betrachtet werden, um zu entscheiden, ob deren Implementierung zielführend ist. Wenn allerdings die Entscheidung getroffen wurde, eine oder mehrere der Maßnahmen umzusetzen, muss dies mit entsprechendem zeitlichem Vorlauf zum Beginn des Verkaufsprozesses geschehen. Denn nur dann lassen sich solche Optimierungsmaßnahmen nutzen, um potenzielle Käufer anzuziehen und den Gesamtwert des Unternehmens im M&A-Prozess zu steigern.

Daher kann das Involvieren von M&A Experten auch schon einige Jahre vor dem geplanten Verkauf sinnvoll sein, damit langfristige und wertstiftende Maßnahmen getroffen werden können, die den Verkaufspreis schlussendlich maximieren. In der Regel gibt es neben dem Personalwesen aber auch noch weitere Bereiche, die sich in Angesicht eines Verkaufs optimieren lassen.

**Sie haben Rückfragen an unseren Experten Nikolai Üstündag, oder wünschen eine tiefere Beratung? Dann nehmen Sie jetzt direkt Kontakt auf.**

---

B4B Beraterpool

WTS Advisory