

HR-Risiken bei Betriebsübergang – die vernachlässigten versicherten Mitarbeiternebenleistungen



Ursula Weiszflog,
Director,
Mercer Marsh Benefits (MMB),
Multinational Advisory

Weltweit scheitern über 50 % aller M&A-Transaktionen, d.h. die im Zusammenhang mit der Transaktion gesetzten

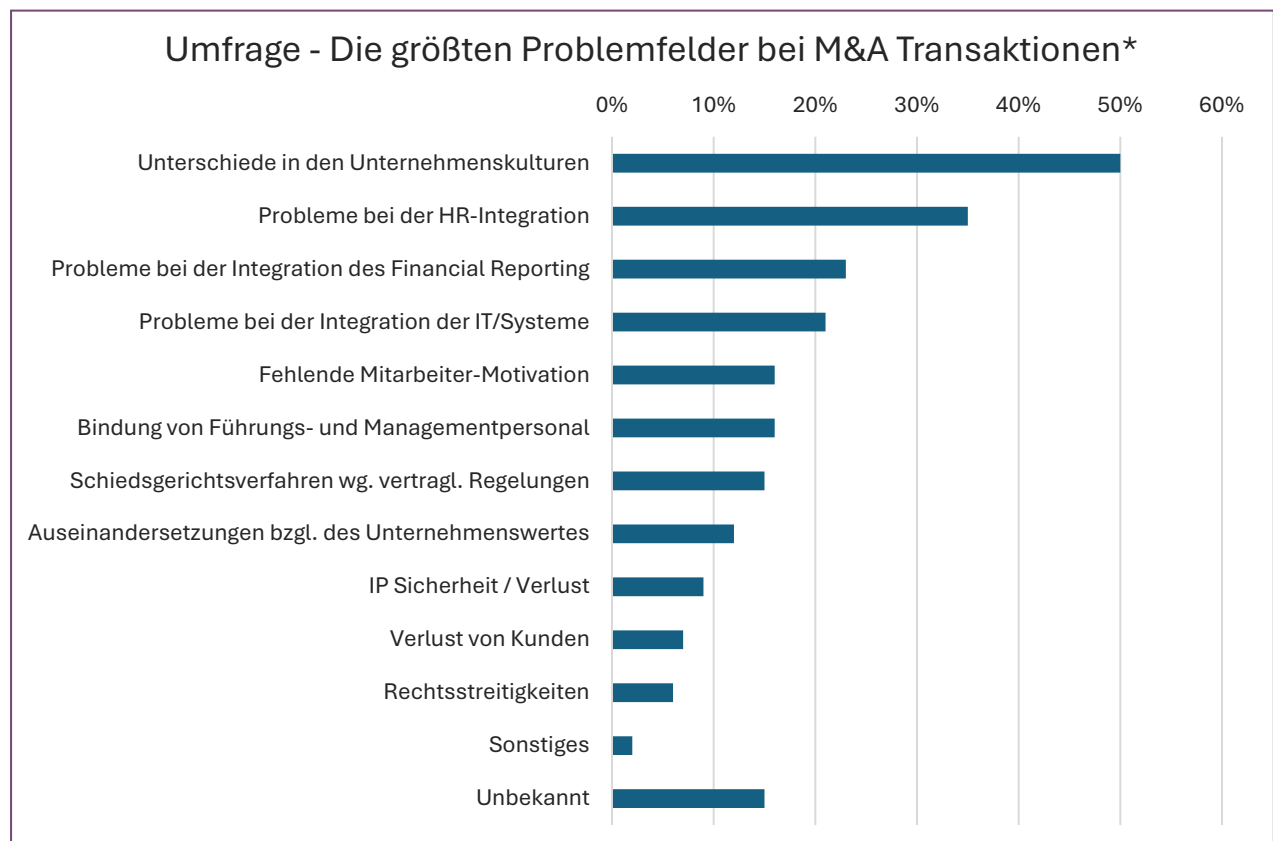
finanziellen Ziele werden nicht erreicht. Verschiedene Umfragen haben gezeigt, dass HR-Themen oft die Ursache für das Scheitern sind.

Viel zu häufig werden HR-Risiken in Transaktionen unterschätzt und nicht, zu spät oder unzureichend berücksichtigt. Dabei ist die Bandbreite möglicher HR-Risiken groß. Wesentliche Risikofelder sind die folgenden:

- **Mitarbeitende/Mitarbeiterbindung:** Die Planungen, welche und wie viele Mitarbeitende benötigt werden, um die mit der Transaktion verfolgten Ziele zu erreichen, beginnen oft zu spät, ebenso die Überlegungen, wie sichergestellt wird, dass die benötigten Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Zusätzlich besteht während einer Transaktion das Risiko, dass Schlüsselmitarbeitende aufgrund von Unsicherheiten, Veränderungen in den

Aufgabenbereichen oder kulturellen Unterschieden das Unternehmen verlassen, ohne rechtzeitig oder adäquat ersetzt werden zu können.

- **Unternehmenskultur:** Wenn zwei Organisationen zusammenkommen, gibt es möglicherweise erhebliche Unterschiede in der Unternehmenskultur. Das kann zu Konflikten, geringer Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität führen.
- **Kommunikation/Mitarbeitermotivation:** Die Unsicherheit im Zusammenhang mit einer Transaktion kann zu einer verringerten Mitarbeitermotivation führen. Es ist wichtig, effektiv zu kommunizieren, Mitarbeiterbedenken anzusprechen und Unterstützung anzubieten.
- **Rechts- und Compliance-Fragen:** Transaktionen können rechtliche und Compliance-Risiken mit sich bringen,



* Quelle: "M&A Beyond Borders: Opportunities & Risks." Survey conducted by the Economist Intelligence Unit.

wie Verstöße gegen Arbeitsgesetze, Arbeitsverträge oder Tarifverträge.

- **Integration von HR-Systemen:** Die Integration von HR-Systemen wie Gehaltsabrechnung, HRIS und Zeiterfassung kann während einer Transaktion herausfordernd sein. Inkompatible Systeme oder Probleme bei der Datenmigration können zu Fehlern bei Gehaltszahlungen, fehlerhaften Mitarbeiterdaten und administrativen Ineffizienzen führen.
- **Vergütung und Mitarbeiternebenleistungen:** Insbesondere im Bereich der Vergütung und Mitarbeiternebenleistungen können versteckte Kosten lauern, die nicht berücksichtigt oder unzureichend einkalkuliert wurden. Das reicht von hohen transaktionsbedingten Zahlungen z. B. an Führungskräfte, über erhebliche Pensionsrisiken bis hin zur Nichtreplizierbarkeit zugesagter Mitarbeiternebenleistungen.

Fallstricke bei den versicherten Mitarbeiternebenleistungen

Häufig werden Mitarbeitenden unternehmensseitig versicherungsgestützte Leistungen zugesagt. In Deutschland fallen darunter oftmals Unfallversicherungen oder auch Lebensversicherungen und Versicherungen zur Absicherung bei Berufsunfähigkeit oder Krankheit sowie – insbesondere in großen Konzernen – ein breiter Strauß an arbeitnehmerfinanzierten Mitarbeiterversicherungen. In anderen Ländern sind versicherte Mitarbeiternebenleistungen stärker verbreitet und umfangreicher, zum Teil weil die Sozialversicherungssysteme niedrigere Leistungen als in Deutschland erbringen oder auch weil gesetzliche Verpflichtungen zum Abschluss von Versicherungsprogrammen für Mitarbeitende bestehen. Dabei handelt es sich nicht selten um umfangreiche medizinische Absicherungen und Deckungen für Todesfall und/oder Invalidität.

Versicherungsgestützte Mitarbeiternebenleistungen werden oft als risikoarm betrachtet und im Rahmen einer Transaktion nicht weiter analysiert. In der Due Diligence wird allenfalls auf die Gesamtkosten der Mitarbeiternebenleistungen geschaut und im Business-Plan unterstellt, dass diese in der Zukunft in etwa konstant

bleiben bzw. mäßig steigen. Erwerber eines Unternehmens/Unternehmensteils verpflichten sich nicht selten, Vergütung und Mitarbeiternebenleistungen bei Übernahme weitestgehend zu replizieren und für eine gewisse Zeit auf dem gleichen Niveau weiterzuführen, oder sie sind sogar aufgrund gesetzlicher Bestimmungen dazu verpflichtet.

Hier schlummern allerdings für neue Eigentümer möglicherweise erhebliche Kosten und Risiken, die zu spät erkannt werden.

Dazu betrachten wir einmal den folgenden Fall, der typisch ist für das, was wir häufig im Markt beobachten: Ein weltweit agierender Konzern beschloss eine neue strategische Ausrichtung und entschied sich dafür, einen Teil des Business, der nicht mehr zur neuen Strategie passte, zu veräußern. Der Konzern ist mit gut 60.000 Mitarbeitenden in über 80 Ländern tätig. Der zu veräußernde Teil umfasste nur 500 Mitarbeitende in insgesamt 25 Ländern – in vielen Ländern bestanden für das abzugebende Geschäft lediglich Vertriebsbüros mit weniger als 5 Mitarbeitenden. Im multinationalen Großkonzern sind die Mitarbeitenden oft mit komfortablem Versicherungsschutz ausgestattet. Viele der angebotenen Versicherungen sind zu speziell mit dem Versicherer ausgehandelt, Tarifen und Konditionen, die dem allgemeinen Markt nicht zur Verfügung stehen, abgeschlossen. Der Erwerber des Business', ein bislang lediglich in wenigen europäischen Ländern tätiges mittelständisches Unternehmen, hatte sich verpflichtet, die Mitarbeiternebenleistungen im Wesentlichen zu übernehmen.

Diese Zusage stellte den Käufer nun vor Probleme. Schon allein dadurch, dass die 500 Mitarbeitenden aus 60.000 Mitarbeitenden herausgelöst wurden, bedeutete in allen Ländern, dass sich das Kollektiv der Versicherten ganz erheblich reduzierte.

Kein Versicherer wird hier annähernd niedrige Prämienätze für gleiche Leistungen anbieten können, es sei denn man kann nachweisen, dass sich das Risikoprofil entscheidend zum Positiven wandelt. In Ländern mit kleinen Vertriebsstandorten wird möglicherweise nicht einmal die Mindestanzahl erreicht, die für einen Gruppenvertrag nötig wäre, so dass nur

der Abschluss von teureren Einzelversicherungsverträgen möglich ist.

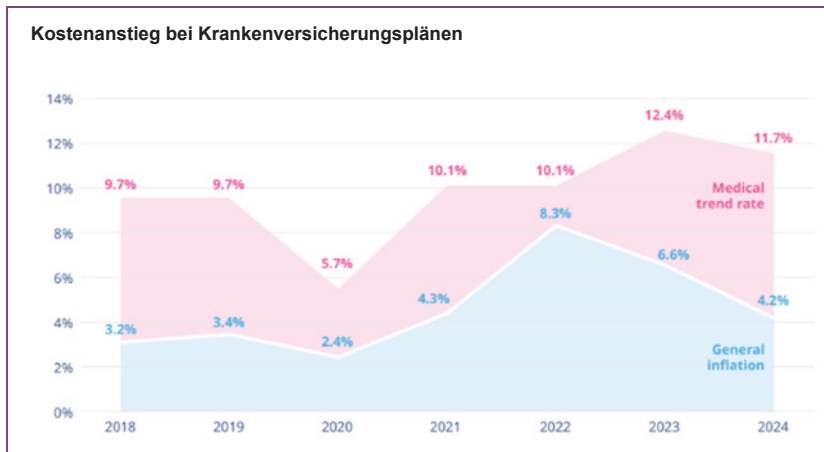
Erschwerend kam in unserem Beispielfall hinzu, dass aufgrund der Größe des Verkäufers spezielle Konditionen und Versicherungstarife galten, die dem Käufer nicht zugänglich waren. Alternativ konnten nur gängige Marktprodukte gewählt werden, die dem bisherigen Versicherungsschutz möglichst nahe kamen. Das führte teilweise zu Überversicherungen im Vergleich zum bisherigen Schutz oder erforderlichen Kompensationen, wenn keine vergleichbare Deckung abgeschlossen werden konnte. Beides verursachte signifikante Kosten und Aufwand.

In einigen Fällen konnte gar keine entsprechende Versicherung abgeschlossen werden. War ein Land z. B. Teil einer großen überregionalen Police (beispielsweise eines Krankenversicherungsplans im Nahen Osten) und wurde nun als einziges Land mit einer kleinen Mitarbeiterzahl herausgelöst, konnte es durchaus sein, dass im jeweiligen Land keine entsprechende lokale Versicherung abgeschlossen werden konnte, da das Angebot lokal dort so nicht bestand. In diesen Fällen musste der Erwerber kreativ werden. Die damit verbundene Kostensteigerung konnte dann auch für eine einzelne kleine Ländergesellschaft erheblich sein.

Das Beispiel zeigt, dass auf einen Erwerber hohe versteckte und nicht geplante Zusatzkosten im Bereich der Mitarbeiterversicherungen zukommen können. Aber auch bei anderen Konstellationen gibt es im Bereich der Mitarbeiterversicherungen einiges zu beachten.

Kostenanstieg bei Krankenversicherungsplänen

Der Anstieg der jährlichen Krankenversicherungskosten weltweit war in den letzten Jahren enorm und liegt schon seit einigen Jahren im zweistelligen Bereich oberhalb der Inflationsraten, d. h. für Länder mit arbeitgeberfinanzierten Krankenversicherungsplänen sind entsprechende Prämiensteigerungen in den Mitarbeiternebenleistungen zu berücksichtigen und im Rahmen einer Transaktion in den Business Case mit einzuberechnen. Das kann in einigen Ländern einen erheblichen Anstieg der Personalkosten zur Folge haben.



Quelle: Mercer Marsh Benefits: Global Health Trends 2024

Eine Gruppe, die häufig zunächst unbeachtet bleibt, sind Expatriates, die in der Regel nicht über lokale Versicherungsprogramme abgesichert sind, sondern über globale Policen. Problematisch wird es, wenn eine relativ kleine Expatriate-Gruppe aus einem großen Verbund herausgelöst und mit einem entsprechenden Schutz versehen werden muss. Hier ist in der Regel mit Zusatzkosten zu rechnen.

Gerade bei Krankenversicherungsplänen und Risikoabsicherungen ist noch ein anderer Aspekt zu beachten. Da Mitarbeitende von einem Arbeitgeber zu einem anderen wechseln, kann es durchaus sein, dass Versicherer – selbst wenn der Versicherungsschutz beim selben Anbieter verbleibt – auf Gesundheitsprüfungen bestehen, der angebotene Tarif Wartezeiten vor Leistungserbringung vorsieht, die mit dem Wechseldatum neu starten oder – wenn der Wechsel innerhalb eines Geschäftsjahres stattfindet – die bislang auf den Selbstbehalt angerechneten Leistungen wieder auf 0 zurückgesetzt werden. Der Wechsel des Arbeitgebers soll aber natürlich keine negativen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden haben und ein lückenloser Schutz trotz Betriebsübergang gewährleistet werden. Hier ist im Einzelfall zu prüfen, wie dieser lückenlose Schutz aussehen kann, ohne dass der neue Arbeitgeber ins Risiko gehen muss.

Besondere Konstellationen – Globale Finanzierungsmechanismen

Immer mehr Großunternehmen nutzen globale Finanzierungsmechanismen, um weltweite Synergien zu nutzen. Das

reicht von Global Underwriting – der Risikoeinschätzung über Ländergrenzen hinweg – über den Einsatz von multinationalen Pools zur Bündelung von Versicherungsverträgen über Ländergrenzen hinweg und entsprechender möglicher Generierung zusätzlicher Ausschüttungen bis hin zum Einsatz von Captives, wo Versicherungsleistungen durch eine Tochtergesellschaft der Unternehmensgruppe selbst versichert werden.

Müssen Versicherungsverträge aus globalen Finanzierungsmechanismen herausgelöst werden, kann das zu zusätzlicher Komplexität und erhöhten Kosten führen. Je nach Konstellation kann sich das Risikoprofil sowohl bei der abgebenden als auch bei der aufnehmenden Unternehmensgruppe entscheidend verändern und zu entsprechenden finanziellen Effekten führen. Hat eine aufnehmende Unternehmensgruppe globale Finanzierungsmechanismen im Einsatz, kann das aber auch eine Chance sein, durch eine Akquisition hinzukommende Risiken relativ kostengünstig zu platzieren.

Zeitaufwand und Logistik sind nicht zu unterschätzen

Abgesehen von den rein versicherungstechnischen Problemstellungen, gibt es auch eine ganz Reihe logistische Probleme zu berücksichtigen.

Der Zeitaufwand, der mit der Replizierung von Versicherungsleistungen verbunden ist, wird häufig unterschätzt. Schon allein die Prüfung, wie Versicherungsprogramme am besten repliziert oder wie gegebenenfalls Einzelfalllösungen aussehen

können, nimmt Zeit in Anspruch. Dazu kommen logistische Fragestellungen, z. B. wann die neuen legalen Einheiten tatsächlich aufgesetzt und registriert sind, ab wann Bevollmächtigte Versicherungsverträge unterschreiben können und ab wann die Finanzsysteme soweit aufgesetzt sind, dass Versicherungsprämien überwiesen werden können, um eine lückenlose Absicherung der Mitarbeitenden zu gewährleisten, ohne dass der neue Arbeitgeber das Risiko hat, einen möglichen Schadensfall erst einmal selbst decken zu müssen, weil der Versicherungsschutz noch nicht in Kraft getreten ist.

Häufig muss Zeit eingeplant werden, um ggf. erforderliche Änderungen am Versicherungsschutz an Mitarbeitende zu kommunizieren. Bei der Herauslösung einer kleineren Gruppe aus einem großen Verbund stellen sich auch Fragen, wie Mitarbeiternebenleistungen in Zukunft administriert werden können, da in der Regel keine vergleichbare interne Verwaltung mehr vorhanden sein wird. Auch diese Planung und Lösungsfindung erfordert Zeit.

Fazit

Von vielen als risikoarm eingestufte versicherungsgestützte Mitarbeiternebenleistungen können bei Transaktionen erhebliche Fallstricke und Kosten bergen. Bereits in der Due Diligence sollten Versicherungsprogramme näher untersucht und auf Replizierbarkeit bzw. mögliche Kostensteigerungen analysiert werden, damit entsprechende Auswirkungen eingeplant werden. Je nach zugrundeliegender Konstellation ist ausreichend Zeit einzuplanen, um einen lückenlosen Versicherungsschutz für übergehende Mitarbeitende zu gewährleisten. Dabei sollten Verkäufer und Käufer eng zusammenarbeiten. Teilweise sind Verkäufer auch bereit, für einen Übergangszeitraum noch Versicherungsschutz unter dem Dach der abgebenden Unternehmensgruppe zu gewährleisten und damit eventuell schlechte Presse zu vermeiden, die es bereits in Fällen gegeben hat, in denen Mitarbeitende ohne ausreichenden Schutz an einen neuen Eigentümer abgeben wurden. Der Käufer kann durch eine rechtzeitige Analyse und gutes Management der Prozesse zusätzliche Kosten minimieren und direkte Risiken durch Lücken im Versicherungsschutz der Mitarbeitenden vermeiden. ■