

MAKE OR BUY BEI DER COMPENSATION & BENEFITS-FUNKTION IM MITTELSTAND

Welche Teile des Vergütungsmanagements Unternehmen selbst übernehmen sollten und was sie auslagern können

Von Frank E. Hoyck



Comp & Ben-Projekte bearbeiten oft Teams aus internen und externen Fachleuten.

© Purestock/Thinkstock/Gettyimages.

Viele mittelständische Unternehmen wachsen durch Zukäufe oder organisch stark und schnell. Sie sind mit Vertriebs- oder Produktionseinheiten international vertreten, steigen gar zu Hidden Champions in ihren Märkten auf. Doch die Internationalisierung des Geschäfts

stellt HR vor neue Herausforderungen. Wo das Business globale Verantwortung trägt, müssen sich auch HR und Compensation & Benefits (C&B) global aufstellen und unterstützen.

Kauft ein Unternehmen zu, schließt sich eine regelmäßige Folge mehrerer Schritte an. Nach der Due Dilligence, der Bewertung der Verpflichtungen und Risiken im Zusammenhang mit vertraglichen Zusagen, Long-Term-Incentive-Programmen, Abfindungen und Altersversorgung sowie nach erfolgter Übernahme müssen die eingekauften diversen Gehaltssysteme, Bonus- und ggf. Aktienprogramme, Benefits und Versicherungen überprüft werden. Vorab sollte der Käufer bei Bedarf gegebenenfalls Retentionmaßnahmen auf den Weg bringen. Er prüft dann, ob eine Harmonisierung der Leistungen angezeigt ist. À la longue sollte der Käufer auch die Performance- und Compensation-Review-Prozesse überprüfen. Unternehmen, die ihr Geschäft über Ländergrenzen hinweg steuern, können diese Prozesse bei Bedarf harmonisieren und auf eine gemeinsame Plattform bringen. Zudem warten auf die C&B-Funktion die alltäglichen Herausforderungen, die laufend zu mana-

gen sind. Dazu zählen unter anderem die Unterstützung des Business beim Einkauf sogenannter Top-Shots, die Aufbereitung relevanter Marktinformationen, die Steuerung von Gehaltsrunden oder Gradingentscheidungen.

Manche mittelständischen Unternehmen verfügen noch nicht über eine gesonderte C&B-Funktion, etwa dann, wenn ein einstiges Start-up sehr schnell wächst und bereits Marktreife erlangt hat. Hier stellt sich die Frage, ob im HR-Ressort, das sein Hauptaugenmerk in der Vergangenheit auf dem Recruiting hatte, überhaupt eine komplette C&B-Funktion aufgebaut werden soll. Der Markt für C&B-Fachkräfte ist begrenzt, die Kräfte selbst gut bezahlt, vor allem in Leitungsfunktionen. Deshalb haben Unternehmen die Möglichkeit, die C&B-Funktion extern zu vergeben. Die externe Vergabe von Projekten an Provider ist üblich, hingegen ist das komplette Outsourcen relevanter C&B-Aufgaben in Deutschland noch selten. Externe Profis können den zunehmenden Bedarf an professionellen C&B-Funktionen auch im Mittelstand bedienen.

Doch der Business-Case will im Vorfeld gut durchdacht sein. Ein Vorteil ist, dass das Unternehmen keine weiteren Mitarbeiter auf der Payroll hat, wenn externe C&B- ➤

Fachkräfte das Tagesgeschäft erledigen. Die Kooperation mit externen Anbietern erlaubt es dem Unternehmen auch, flexibel auf Bedarfslagen zu reagieren. Übernahmen oder Projekte verursachen Ad-hoc-Bedarf in großem, zusätzlichem Umfang. Solche Spitzen lassen sich durch externe Kräfte besser abdecken. In Unternehmen auf Wachstumskurs stellen sich die Fragen der Due Diligence zu Beginn einer Übernahme oder Fusion sowie die der Integration und Harmonisierung nach einer Übernahme immer wieder. In solchen Situationen muss sichergestellt sein, dass das notwendige Know-how in State-of-the-Art-Qualität zur Verfügung steht. Es drohen dann Friktionen und lange Einarbeitungen, wenn sich aufwendig ausgebildete Fachkräfte im eigenen Unternehmen oder gar auswärts in anderer Funktion weiterentwickeln wollen.

Externe C&B-Experten können neben Projektarbeit auch Prozesse in Form bringen, also standardisieren, abwickeln und gegebenenfalls sogar besser kommunizieren. Das Vorgehen bei Performance-/Salary-Reviews kann durch Externe auf den Prüfstand gestellt werden. In der Regel lassen sich Verbesserungen für den Kernprozess schon dadurch erzielen, dass Extraschleifen für einzelne Geschäftseinheiten oder Länder, die nicht wirklich erforderlich sind, eingestellt werden. Dass in einem modernen Umfeld Review-Prozesse über Plattformen abgewickelt werden, versteht sich fast von selbst und betrifft den Mittelstand in gleichem Maße wie Großunternehmen.

Die Durchführung von Benchmarks für die Vergütung und für Benefits können Externe ebenso übernehmen. Gerade Benefits sollten in regelmäßigen Abständen überprüft und – vertragliche Flexibilität vorausgesetzt – angepasst werden. Für das Benchmarking

eignet sich ein Vorgehen, das Unabhängigkeit bei der Auswahl und bei der Qualitätssicherung von Providern gewährleistet. Beim Reporting kann der Mittelstand mit seinen knappen HR-Kapazitäten externe Expertise gut gebrauchen. Dies gilt sowohl intern bspw. im Zusammenhang mit der strategischen Personalplanung, dem Personalkostenmanagement oder im Vorfeld von Abschlussarbeiten, auch im Falle des externen Reportings für Anteilseigner, Aufsichtsorgane etc. Auch das neue Entgelttransparenzgesetz stellt den HR-Bereich vor Aufgaben, die ein Externer gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit dem internen HR-Controlling erledigen kann..

Eine Antwort auf die Frage nach mehr Transparenz gibt das Grading. Zunächst kommt es darauf an, notwendige Informationen zusammenzuholen und – soweit keine analytische Bewertung erforderlich ist – eine Zuordnung zu einem bestimmten Grade durch Vergleich mit gegradeten Funktionen zu bewirken. Branche und Referenzfunktionen erfordern, dass sich ein externer Verantwortlicher vor seinem Einsatz im Unternehmen damit vertraut macht. Hier kann die Erfahrung aus anderen Unternehmen von Vorteil sein.

Im Zusammenhang mit der Governance ist zu klären, welche Entscheidungen sich extern vergeben lassen, die klassischerweise ein interner C&B-Verantwortlicher treffen muss. Sollten die Governance-Prozesse eines Unternehmens eher restriktiv sein und damit Entscheidungen eines externen Dritten quasi unmöglich machen, muss abgeklärt werden, wer hausintern wichtige Entscheidungen für den C&B-Bereich treffen kann. Ein externer Partner kann in dieser Situation die Entscheidungen fachkundig vorbereiten.

Fazit

Eine komplette Übernahme der C&B-Funktion ist möglich, ebenso die Übernahme von Teilbereichen. Wichtig ist eine funktionierende Schnittstelle zum Unternehmen, die intern zunächst einmal von einem Mitarbeiter oder der Leitung des HR-Bereichs ausgeübt werden kann. So ist auch denkbar, dass nur ein interner Fachexperte eingesetzt wird, der der Ansprechpartner vor Ort ist und Termine mit wichtigen internen Partnern wahrnehmen kann. Über die Zeit hinweg fungiert der Externe als Ansprechpartner für HR-Business-Partner, die Servicebereiche, andere HR-Abteilungen, Finanzen und gegebenenfalls das Business in gleichem Maße wie die interne Fachkraft.

Der vertrauliche Umgang mit personenbezogenen Daten und der Zugriff auf notwendige Systeme sind heikle Punkte bei der Auslagerung, doch sie lassen sich zuverlässig lösen. Im mittelständischen Unternehmen ist in der Regel die gleiche Bandbreite an Aktivitäten gefragt. Anders als im Konzern fallen sie jedoch nicht in der gleichen Intensität an. Grundsätzlich ist nicht nur die Erbringung der C&B-Funktion durch Externe als Alternative zum Aufbau einer neuen Funktion im Unternehmen denkbar, sondern auch das Outsourcen bereits etablierter Funktionsbereiche. ◀



Frank E. Hoyck,
Managing Partner
Hoyck Management Consultants GmbH

f.hoyck@hoyck.com
www.hoyck.com