

Herausforderungen und Lösungen in der Transformation von und durch HR

# Die Wechselwirkungen von Vergütungs- und HR-IT-Strategie



**Mai 2024** Der Kampf um Talente, die digitale Transformation, die Employee Experience, die Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) sowie ein stetig steigender Kostendruck auf die Personalfunktionen sind nur einige der aktuellen und strategischen Themen auf der Agenda von HR-Führungskräften. Zusätzlich ändern sich die Rahmenbedingungen im Markt heute schneller als in der Vergangenheit. Daher müssen sich auch die Geschäftsmodelle ändern, was wiederum eine Anpassung der HR-Strategie und der HR-Funktionsstrategien erfordert.

## Moderne HR-IT-Systeme als Lösung?

Angesichts der zunehmenden Herausforderungen in den Bereichen Talentmanagement und Effizienzsteigerung stellt die Implementierung von HR-Cloud-Lösungen eine vielversprechende Antwort dar. Diese Systeme sind umfassend im Markt verfügbar und decken nicht nur die klassischen HR-Funktionen wie Stammdatenverwaltung, Zeiterfassung, Abwesenheitsmanagement, Organisationsmanagement und Mitarbeiterdaten-Reporting ab, sondern unterstützen auch nahezu den gesamten Employee Life Cycle, also den Lebenszyklus eines Mitarbeitenden mit Modulen für Recruitment und Onboarding.

Darüber hinaus ermöglichen diese Plattformen durch fortschrittliche HR-Analytics tiefere Einblicke in das Personalwesen. Diese analytischen Tools sind entscheidend, da sie das HR-Management befähigen, strategische Unternehmensentscheidungen mit relevanten Daten zu untermauern und zu optimieren.

Ein effektives und modernes HR-IT-System trägt erheblich zur Erreichung verschiedener Personalmanagement-Ziele bei. Es verbessert die Mitarbeiterbindung, erleichtert die Identifizierung von Talenten und unterstützt das oft vernachlässigte Nachfolgemanagement.

Obwohl die Prozesse wie Recruiting, Gehaltsabrechnung und Leistungsmanagement häufig gut etabliert sind, vernachlässigen viele Unternehmen die strategische Bedeutung der HR-IT-Systeme für die Vergütungspraxis. Es ist jedoch kritisch, diese Aspekte nicht zu übersehen, da sie wesentliche Governance-Fragen aufwerfen, die für die Zukunft des Unternehmens von Bedeutung sind. Besonders in Organisationen, in denen die Kooperation zwischen der Zentrale und lokalen Einheiten variieren kann, entstehen spezifische Abhängigkeiten zwischen HR-IT- und Vergütungsstrategien.

## Ist die Vergütungsstrategie unabhängig anpassbar?

In der Praxis werden Anpassungen der Vergütungsstrategie oft isoliert betrachtet und als unabhängig von der HR-IT-Strategie angesehen. Ein genauerer Blick auf die folgenden Aspekte zeigt jedoch, wie entscheidend eine integrierte Betrachtungsweise ist:

### Datenintegrität bzw. -flexibilität

Die Fähigkeit des HR-IT-Systems, die Elemente einer angepassten HR- und Vergütungsstrategie vollständig und präzise abzubilden, ist grundlegend. Nur so können Unternehmen zuverlässige Entscheidungen treffen. Genaue und vollständige Daten sind dafür essenziell.

### Analysefähigkeit

Ein leistungsfähiges HR-IT-System muss über ausgeprägte Analysefunktionen verfügen, um etwaige Lücken in der Implementierung der Vergütungsstrategie zu identifizieren und deren Mehrwert zu verdeutlichen.

Es ist entscheidend, dass die Nutzung von KI-Funktionen in HR-IT-Systemen ethischen Standards folgt, insbesondere im Hinblick auf Transparenz und Fairness. Dabei sollten Mechanismen implementiert werden, die sicherstellen, dass die Analyseergebnisse frei von Verzerrungen sind und die Privatsphäre und die Rechte der Mitarbeiter respektieren.



*/// Die Implementierung einer HR-IT-Strategie in Verbindung mit einer Vergütungsstrategie erfordert das tiefe Verständnis spezifischer Anforderungen auf globaler wie auch lokaler Ebene. Es braucht eine Balance in der Standardisierung globaler Systeme und der Flexibilität zur Anpassung an lokale Bedingungen. ///*

**Sasa Basta**  
Senior Director, hkp///group

### Employee Experience

Die Wirksamkeit eines HR-IT-Systems hängt nicht nur von seiner technologischen Funktionalität ab, sondern auch von der Akzeptanz durch die Nutzer. Eine intuitive Benutzeroberfläche, die die Sinnhaftigkeit und Vorteile der Systeme und der damit verbundenen Vergütungsstrategien klar macht, ist entscheidend für den Erfolg.

### Datenschutz und Sicherheit

Bei der Implementierung neuer Elemente in der Vergütungspraxis muss besonders darauf geachtet werden, dass ausschließlich autorisierte Nutzer Zugang zu relevanten Daten haben. Zudem muss das HR-IT-System höchsten Standards in Bezug auf Datenschutz und -sicherheit genügen, um Datenlecks zu verhindern, die sowohl individuell als auch für das Unternehmen schwerwiegende Folgen haben können.

Diese Überlegungen verdeutlichen, dass die Anpassung von Vergütungsstrategien nicht isoliert von der zugrunde liegenden HR-IT-Infrastruktur betrachtet werden sollte. Eine ganzheitliche Betrachtung beider Bereiche ist entscheidend, um Synergien nutzen und die Effektivität des Personalmanagements maximieren zu können.

### Spezifische Abhängigkeiten von HR-IT- und Vergütungsstrategie

Im Rahmen der HR Governance ist festzulegen, wie die Compliance, Effizienz und Wirksamkeit der Personalprozesse über unterschiedliche geografische Standorte und regulatorische Umgebungen hinweg zu gewährleisten sind. Unternehmen streben nach einer Balance zwischen der globalen Standardisierung ihrer HR-IT-Systeme und der notwendigen lokalen Anpassung, um spezifischen rechtlichen und kulturellen Anforderungen gerecht zu werden.

Bei einer lokalen Vergütungsstrategie lassen sich die Anforderungen meist gut in lokalen oder selbst entwickelten Systemen abbilden. Allerdings führt dieses Vorgehen oft zur Bildung von Informations-Silos. Sofern Transparenz in der Verwaltung gewünscht ist, bedarf es einer erheblichen Anstrengung im lokalen Reporting und/oder der Entwicklung zahlreicher Schnittstellen zwischen den verschiedenen Systemen.



*/// Ein effektives und modernes HR-IT-System trägt erheblich zur Erreichung verschiedener Personalmanagement-Ziele bei. Es verbessert die Mitarbeiterbindung, erleichtert die Identifizierung von Talenten und unterstützt das oft vernachlässigte Nachfolgemanagement. ///*

**Holger Jungk**  
Partner, hkp///group

Die Einführung einer globalen, standardisierten HR-IT-Lösung ermöglicht die Implementierung zentraler Vergütungsstrategien, stellt Unternehmen allerdings vor Herausforderungen bei lokalen Vergütungsstrategien, da diese Systeme oft nicht die spezifischen lokalen Anforderungen vollständig erfüllen. Obwohl es möglich ist, globale Lösungen für lokale Anforderungen eigens zu entwickeln, übersteigen die Kosten für Entwicklung und Wartung solcher maßgeschneiderten HR-IT Systeme häufig deren Nutzen.

Wenn die HR-IT-Strategie speziell auf die Anforderungen lokaler Einheiten zugeschnitten ist, aber gleichzeitig eine zentrale Vergütungsstrategie verfolgt wird, ist es entscheidend, die Kompatibilität der lokalen HR-IT Systeme mit der zentralen Vergütungsstrategie sicherzustellen. Es muss gewährleistet werden, dass die Vergütungsstrategie auch auf lokaler Ebene effektiv umgesetzt werden kann. Dies stellt hohe Anforderungen an die Abstimmung und Kommunikation zwischen den beteiligten Einheiten und erfordert kontinuierliche Überwachung und Anpassung der Prozesse.



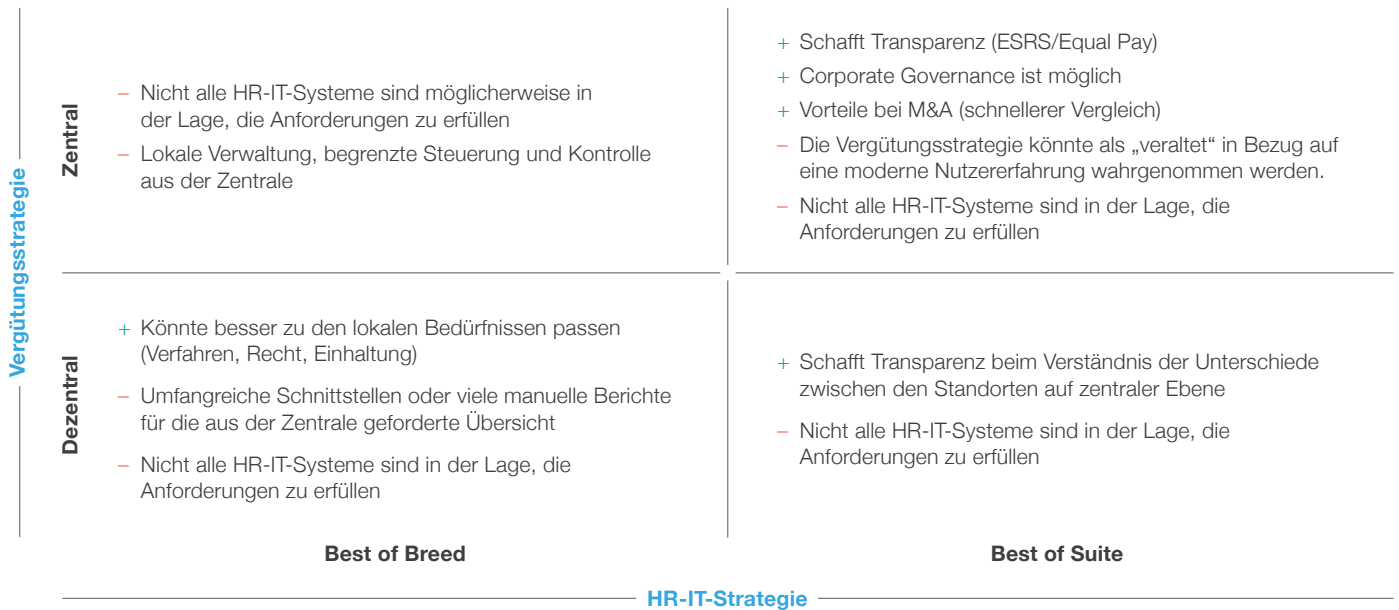


Abbildung: Wechselwirkungen von Vergütungs- und HR-IT-Strategie in unterschiedlichen Szenarien

*/// Der Aufbau und die Gewährleistung strategiekonformer HR-IT-Systeme ist eine fortlaufende Aufgabe, die den geschäftlichen wie auch technologischen Entwicklungen gerecht werden muss. Unternehmen, die diesen Ansatz beherzigen, stellen sicher, dass ihre HR-Strategien nicht nur aktuell, sondern auch zukunftssicher sind. ///*

**David Voggeser**  
Partner, hkp///group

## Fazit

Die erfolgreiche Implementierung einer HR-IT-Strategie in Verbindung mit einer Vergütungsstrategie erfordert ein tiefes Verständnis für die spezifischen Anforderungen sowohl auf globaler als auch auf lokaler Ebene. Unternehmen müssen eine Balance zwischen der Standardisierung globaler Systeme und der Flexibilität zur Anpassung an lokale Bedingungen finden.

Der Aufbau und die Gewährleistung von strategiekonformen HR-IT-Systemen ist eine fortlaufende Aufgabe. Die dynamischen Marktbedingungen erfordern eine kontinuierliche Anpassung und Bewertung der Systeme, um sicherzustellen, dass sie sowohl den geschäftlichen als auch den technologischen Entwicklungen gerecht werden. Unternehmen, die diese Prinzipien beherzigen, können sicherstellen, dass ihre HR-Strategien nicht nur aktuell, sondern auch zukunftssicher sind.



## Ihre hkp///group Advisors



**Sasa Basta**, Senior Director Strategic Advisory

ist ein international erfahrener HR-Manager mit umfassender Expertise in den Themenfeldern HR-Strategie, Digitalisierung und strategisches Vergütungsmanagement. Er blickt auf rund 20 Jahre Industrieerfahrung zurück. Vor seinem Wechsel zur hkp///group im Jahr 2023 verantwortete er als Chief People & IT Officer alle strategischen und operativen Personal- sowie IT-Fragen eines weltweit tätigen Chemieproduzenten mit Stammsitz in Deutschland. Insbesondere trieb er die Standardisierung, Harmonisierung und Digitalisierung von Personal-Management-Prozessen voran.

[sasa.basta@hkp.com](mailto:sasa.basta@hkp.com)



**Holger Jungk**, Partner Strategic Advisory

berät seit 2015 für die hkp///group Unternehmen bei der Definition der HR-IT Strategie und der Auswahl von entsprechenden HR-IT-Lösungen sowie Governance- und Umsetzungsfragen. Vor seinem hkp///group Engagement war er bei einem der weltweit größten Softwarehersteller in einer Schnittstellenfunktion zwischen HR und IT sowie anschließend als Berater für eine Unternehmensberatung tätig. Neben Digitalisierungsthemen ist Holger Jungk Experte für die strategische Personalplanung und berät Unternehmen zum Management ihres HR-Produktportfolios.

[holger.jungk@hkp.com](mailto:holger.jungk@hkp.com)



**David Voggeser**, Partner Strategic Advisory

ist seit Anfang 2011 für die hkp///group tätig und berät im Bereich Executive Compensation u. a. Unternehmen aus den Bereichen Technologie und Maschinenbau zu Aspekten des Vergütungsdesigns und -kalibrierung. Sein Fokus gilt hier variablen Vergütungssystemen (STI und LTI Design) und externen Vergütungsvergleichen von Führungskräften sowie der Einführung von Funktionsbewertungs- und Beteiligungssystemen. In diversen Onsite-Projekten konnte David Voggeser hierbei für unterschiedliche Kunden – vom MDAX-Konzern bis zum mittelständischen Hidden Champion – Lösungen konzipieren und implementieren.

[david.voggeser@hkp.com](mailto:david.voggeser@hkp.com)

## hkp///group Strategic HR & Corporate Governance Advisors

Die hkp///group ist eine internationale Unternehmensberatung für strategisches HR Management und Corporate Governance.

Unsere Partner sind langfristig orientierte Eigentümer und prägen die Beratungsthemen für unsere Kunden genauso wie unsere eigene Organisation. Als leidenschaftliche Berater werden wir für unsere Innovations- und Themenführerschaft geschätzt. Gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden haben wir uns dem Leitsatz verschrieben: **sustainable performance through people.**

Wir unterstützen unsere Kunden als Trusted Advisor für Fragestellungen zu transformativen Belangen rund um die Personalstrategie und in Fragen guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Strategische Weitsicht kombinieren wir mit tiefer Expertise und begleiten unsere Kunden auch in der Implementierung.

## Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner  
Leiter Marketing & Communication  
Phone +49 69 175 363 323  
Mobile +49 176 100 88 237  
thomas.mueller@hkp.com

### Amsterdam

Vondelstraat 89 A  
1054 GM Amsterdam  
Niederlande  
Phone +31 20 737 0687  
amsterdam@hkp.com

### Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Deutschland  
Phone +49 69 175 363 30  
frankfurt@hkp.com

### Zürich

Wiesenstrasse 7  
8008 Zürich  
Schweiz  
Phone +41 43 508 40 53  
zurich@hkp.com

