

Integration und Harmonisierung von Vergütungs- und Benefitlandschaften im Zuge von M&As

Die Integration und Harmonisierung von Vergütungsplänen und Benefitlandschaften ist eine der großen Herausforderungen im Kontext einer Unternehmenstransaktion, insbesondere wenn es sich um eine große multinationale Transaktion mit unterschiedlichen Vergütungsphilosophien und Unternehmenskulturen handelt. Die Erfahrung zeigt, dass die HR-Funktion eine erfolgskritische Rolle in der frühen Phase eines M&A-Prozesses spielt. Je früher HR eingebunden wird, desto besser lassen sich Ineffizienzen und Risiken bei der Integration vermeiden. Vor allem ist das Thema Vergütung eine sehr wichtige und direkte Schnittstelle zum Mitarbeiter. Eine von deren ersten Fragen in solchen Umbruchphasen zielt immer darauf ab zu wissen, was sich an ihrem persönlichen Vergütungspaket infolge der Transaktion ändert. Eine schlecht ausgestaltete Harmonisierung oder Integration kann demotivierend auf die Mitarbeiter wirken, im Weiteren die Fluktuation im Unternehmen erhöhen und den Erfolg der gesamten Integration gefährden.

Komplexes Umfeld erfordert maßgeschneiderte Lösungen

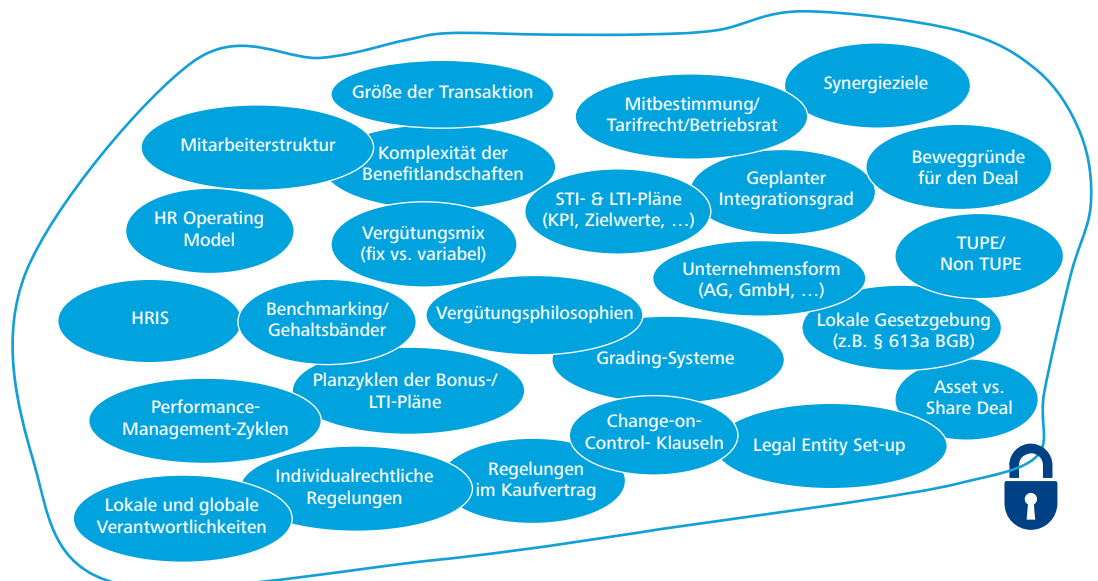
Wie gelingt eine Harmonisierung oder Integration von Vergütungslandschaften? Es gibt keine allgemeingültige Best-Practice-Lösung. Jede Transaktion ist anders, jede Vergütungslandschaft ist individuell und jede mögliche Lösung bedarf einer systematischen Analyse hinsichtlich ihres „best fit“ zum Unternehmen bzw. zu den Zielen

der Transaktion. Deren Struktur kann eine signifikante Wirkung auf Vergütungsthemen und den anschließenden Integrationsprozess haben. Es gibt zahlreiche Einflussfaktoren und mögliche Interdependenzen, die es alle zu berücksichtigen gilt (s. Abb. 1).

Unter anderem stellen sind folgende Kernfragen:

- Sollen die neuen Mitarbeiter 1:1 in die Vergütungslandschaft des Käufers integriert werden?
- Gibt es entsprechende Rahmenvereinbarungen im Kaufvertrag?
- Wie schnell werden die neuen Mitarbeiter in Payroll und HRIS übernommen?
- Sind in naher Zukunft Änderungen an der Vergütungslandschaft geplant?
- Wie und wann erfolgt die Kommunikation an die Mitarbeiter?
- Wie sind die Verantwortlichkeiten zwischen den Regionen und der Unternehmenszentrale aufgeteilt?

In der Praxis werden strategische Weichenstellungen für die Integration oftmals bereits während der Vertragsverhandlungen ohne entsprechende Einbindung der HR-Funktion getroffen. Wichtige Aspekte der Risikovermeidung und kritische Erfolgsfaktoren sind eine strukturierte HR Due Diligence sowie eine frühzeitige Einbindung von HR in den gesamten Transaktionsprozess, was so in der Praxis allerdings selten stattfindet.



Komplexe Umwelt bei der Integration von Vergütungslandschaften bedarf einer systematischen und frühzeitigen Einbindung von HR und eines maßgeschneiderten Plans.

In der Folge ist HR als Supportfunktion getrieben von den getroffenen strategischen Entscheidungen, deren Umsetzung aus Kapazitäts- und rechtlichen Gesichtspunkten kompliziert sowie mit Ineffizienzen und Risiken verbunden sein kann.

Typische Meilensteine an einem exemplarischen Fallbeispiel

Gängige Fragestellungen und Herausforderungen in diesem Kontext werden in der Folge an einem Beispiel gezeigt. Betrachten wir den Fall eines globalen Unternehmens, das das zugekaufte Unternehmen vollständig in die eigene Organisation und die Vergütungslandschaft integrieren will. Die Grundfrage lautet hier: Wie integriere ich 5.000 Mitarbeiter in 20 Ländern erfolgreich in meine Vergütungslandschaft? Worauf gilt es in einem solchen Fall zu achten?

Im Laufe eines solchen Projektes sind – angefangen bei der Due Diligence über die kritischen Meilensteine Unterzeichnung des Kaufvertrages (Signing) und Tag des Eigentümerwechsels (Day 1) bis schließlich zur vollständigen Integration – eine durchgängige Projektsteuerung sicherzustellen und geeignete (Sub-)Meilensteine zu definieren.

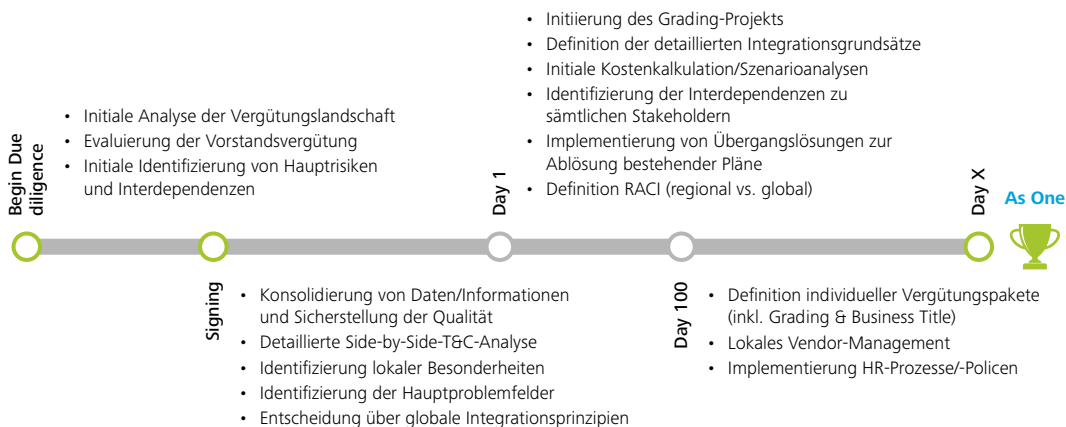
Die vollständige Integration erfordert Zeit und unterschiedliche Maßnahmen entlang der verschiedenen Transaktionsphasen. So ist es unvermeidbar, für eine begrenzte Zeit die Vergütungslandschaft des Käufers und des Verkäufers parallel bestehen zu lassen und auf Basis einer soliden Evaluierung einen sinnvollen Zeitplan für

die vollständige Integration zu definieren. Dieser kann je nach Komplexität 6–18 Monate umfassen – abhängig von mehreren Restriktionen wie z.B.: unterschiedliche Fiskaljahre der Unternehmen, Performance-Management-Zyklen, Planzyklen von STI und LTI, Vertragslaufzeiten von Versicherungen sowie Interdependenzen zu HRIS-Implementierungen und lokale rechtliche Fragestellungen. Über den gesamten Integrationsprozess gilt es immer, die Mitarbeiter rechtzeitig, proaktiv und konsistent über den geplanten Fahrplan zu informieren, um Unsicherheit und Gerüchte von Anfang an zu vermeiden. Dies erfordert eine entsprechend definierte Kommunikationskaskade (z.B. Mitarbeitersessions, Führungskräfte-schulung, schriftliche FAQ, Rundmails).

Die Phasen im Einzelnen

Der Fokus in der frühen Transaktionsphase Due Diligence liegt meist nicht auf HR-Fragestellungen. Eine vollständige HR Due Diligence ist jedoch entscheidend: Im Fokus steht die Evaluierung potenzieller Risiken von Pensionsplänen und sonstigen finanziellen Verpflichtungen. Zudem erfolgt unter anderem eine initiale Analyse der Vergütungslandschaft mit besonderem Augenmerk auf der Vorstandsvergütung. In dieser Phase geht es vor allem darum, das große Bild zu erfassen. Idealerweise nutzt man hier bereits die Chance, die wesentlichen Unterschiede in den Vergütungslandschaften (mit Fokus auf globalen STI und LTI Plänen) sowie mögliche Risiken und Interdependenzen herauszuarbeiten und erste Handlungsalternativen zu entwickeln. Das hilft, realistische Vereinbarungen im Zuge der Vertragsverhandlungen zu treffen und Risiken zu minimieren (s. Abb. 2).

Wichtige Meilensteine für die Integration der Vergütungssysteme



Rechtzeitige, konsistente und proaktive Kommunikation – Schaffung von Transparenz

Mit Unterzeichnung des Kaufvertrages (Signing) beginnt die detaillierte Analyse der Vergütungspläne und der Benefitlandschaft (T&C-Analyse). Die entsprechenden Informationen zu unterschiedlichen Vergütungsphilosophien, globalen sowie lokalen STI- und LTI-Plänen, den Job-Grading-Systemen sowie sämtlichen lokalen Benefits (z.B. Pensionspläne, Dienstwagen, Versicherungen, sonstige Nebenleistungen bei betrieblichen Übungen) müssen konsolidiert und analysiert werden, um auf Basis einer umfassenden Gegenüberstellung (Gesamtvergütungsvergleich) erste Integrationsprinzipien zu definieren. Bis Day 1 sollten lokale Besonderheiten identifiziert und die Hauptproblemfelder diskutiert sowie übergeordnete globale Integrationsprinzipien abgestimmt sein. Positiver Nebeneffekt ist hierbei eine gesteigerte interne Transparenz in globalen, dezentral gesteuerten Organisationen, dieser bietet die Chance einer systematischen Bestandsaufnahme. In dieser Phase können tiefergehende Analysen auf individueller Basis meist aufgrund von Anti-Trust-Regularien nur im eingeschränkten Umfang erfolgen. Besonderes Augenmerk in dieser Phase liegt zudem auf der Vorstandsvergütung. Auf der einen Seite gilt es, etwaige Change-of-Control-Klauseln zu berücksichtigen, und auf der anderen Seite spielen hier naturgemäß aktienbasierte Vergütungsbestandteile eine besondere Rolle. Oftmals halten Vorstände in substanziellem Umfang Aktien des aufgekauften Unternehmens, was zu Interessenskonflikten führen kann. Für diese Mitarbeitergruppe müssen entsprechend eigene Integrationsprinzipien definiert werden (z.B. Anpassung des Vergütungspaketes an die neue Rolle in der zusammengeführten Organisation, Entwicklung besonderer Retention-Pläne)

Mit dem Tag des tatsächlichen Eigentümerwechsels (Day 1) gilt es, in einem nächsten Schritt die globalen Integrationsprinzipien zu verfeinern. Die Stellen des gekauften Unternehmens werden nun systematisch in die Grading-Landschaft des Käufers überführt und anschließend mithilfe von Szenario-Analysen konkrete Regeln für die Integration definiert. Die Integration in globale Vergütungssysteme (STI, LTI) ist ohne einzelne Gewinner und Verlierer kaum zu bewerkstelligen. Die Maxime der Integration ist daher allem voran eine unternehmerische Entscheidung. Gebe ich mich als Unternehmen großzügig und nehme Kostensteigerungen in Kauf oder akzeptiere ich, dass einzelne Mitarbeitergruppen im Zuge der Harmonisierung verlieren? Halte ich an starren Regeln und Prinzipien meiner globalen Pläne fest oder erlaube ich Sonderfälle? Was ist dazu im Kaufvertrag vereinbart?

Unter der Maßgabe, dass die neuen Mitarbeiter in die globalen Pläne des Käufers starr integriert werden sollen und aufgrund legaler Rahmenbedingungen kein Mitarbeiter schlechter gestellt werden darf als in der Vergangenheit, ist dies eine komplexe Aufgabe. Insbesondere dann, wenn sich die Vergütungsphilosophien, Grundvergütungen sowie die STI- und LTI- Pläne der beiden Organisationen sowohl hinsichtlich der Zusammenstellung (Vergütungsmix) als auch der Konzeption (bspw. hinsichtlich verwendeter KPIs, Zielwerte, Zielerreichungskurven, tatsächlicher historischer Zielerreichung, Berechtigtenkreis) fundamental unterscheiden. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, dass es zahlreiche verschiedene Falltypen gibt, für die am Ende eine einheitliche übergeordnete Lösung zu finden ist. Beispielsweise:

- Was passiert mit Mitarbeitern, die in der Vergangenheit LTI-berechtigt waren, diesen Anspruch aber in Zukunft verlieren?
- Was passiert mit Mitarbeitern, die basierend auf der Grading-Systematik und den Planregeln des Käufers in Zukunft nicht mehr bonusberechtigt sind?
- Wie überführe ich Mitarbeiter in lokale Pensionspläne?

Zudem sind Lösungsvorschläge insbesondere in Europa oftmals mitbestimmungspflichtig. Am Ende dieses Prozesses stehen auf Basis verschiedener Kostenkalkulationen und Szenarioanalysen konkrete Regeln für die Integration. Der genaue Zeitplan für die Umsetzung sowie globale und regionale/lokale Verantwortlichkeiten werden klar definiert (RACI). In der Regel werden zentral globale Richtlinien zu weltweiten Programmen (LTI, Bonus, Erfolgsbeteiligung) sowie generelle Prinzipien und ein Handlungsrahmen aufgestellt. Auf regionaler/lokaler Ebene liegen hingegen die konkrete Umsetzung und die Einbeziehung lokaler Benefitpläne.

Als Teil des Integrationsplans zu berücksichtigen sind auch entsprechende Übergangsregelungen zur Ablösung der Bonuspläne sowie besonders der aktienbasierten Pläne. Unterschiedliche Planzyklen erfordern oft Einmalzahlungen, Sonderboni oder andere Vehikel, um Mitarbeiter sanft in die Planzyklen des Käufers zu überführen.

Zwischen Day 100 und Day x geht es darum, auf regionaler Ebene die Details auszuarbeiten und für sämtliche Mitarbeiter Grading, Business Title und individuelles Vergütungspaket auf Basis der definierten Prinzipien zu entscheiden. Dies wird dann einheitlich an die Mitarbeiter kommuniziert, um so Sicherheit zu

schaffen. Zudem werden der konkrete Fahrplan zur Integration in die lokalen Benefitpläne (Berücksichtigung bestehender Vertragslaufzeiten, Kündigungsfristen) ausgearbeitet und sämtliche HR-Prozesse und -Policen entsprechend angepasst. Schließlich sind die neuen Mitarbeiter in die HR-Prozesse integriert.

Fazit

Die neuen Mitarbeiter sanft und geräuschlos in die bestehende Vergütungslandschaft zu integrieren, ist komplex und sensibel. Ein zentrales Projektmanagement stellt sicher, dass global einheitliche Prinzipien definiert und rechtzeitig Meilensteine identifiziert sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen den Regionen und der Zentrale geklärt sind. Oftmals kann eine Integration auch als Anstoß dienen, die eigenen Vergütungspläne zu überarbeiten, eigene Prozesse und Abläufe zu optimieren und mehr Transparenz insbesondere über die eigenen lokalen Vergütungslandschaften zu erhalten. Zudem ist es eine Chance, die Ressourcen, die im Zuge eines solchen Projektes zur Verfügung gestellt werden, effizient dafür zu nutzen und damit zwei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen.

Ihr Ansprechpartner

Axel Fohler

Senior Manager | Total Rewards Human Capital Advisory Services

Deloitte

afohler@deloitte.de

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseite auf www.deloitte.com/de

Die Deloitte Consulting GmbH („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwalts-Gesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/ueberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Corporate Finance und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 225.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.