



Ganzheitlich den Wertbeitrag von HR steigern

## Wie moderne CoE das Business wirkungsvoll unterstützen

**Das Center of Excellence oder auch Center of Expertise (CoE)/Center of Competence (CoC) beschreibt üblicherweise eine unternehmensinterne zentralisierte Einheit, die gleichermaßen Kompetenz und Wissen bündelt und Entscheidungen zur Weiterentwicklung von HR-Produkten, deren Konzeption sowie Prozesse und Systeme verantwortlich vorbereitet. Dabei besteht das CoE in der Regel aus HR-Experten, die unternehmensweit ihre Dienste zu speziellen Themen des HR-Managements anbieten.**

### Das CoE als Konstrukteur und Designer

Die Etablierung der CoE geht maßgeblich auf das ursprünglich vom amerikanischen Hochschullehrer Dave Ulrich entworfene 3-Säulen-Modell zurück. Dieses stellt in Deutschland auch mehr als 20 Jahre nach seiner ersten Beschreibung eine der am meisten verbreitete Organisationsform für die Personalfunktion dar und kann durchaus als klassische HR-Aufstellung gesehen werden.

Einer der originären funktionalen Bestandteile dieses Aufbau-Prinzips ist das CoE. Diesem kommt hier sowohl die Rolle des Ideentreibers als auch des Umsetzers zu. Anspruch ist dabei, als unternehmensweite Entscheidungsinstanz in Sachen HR zu agieren, mit einem vornehmlichen Fokus auf der Ausübung der themenbezogenen Governance sowie der (Weiter-)Entwicklung von HR-Richtlinien und -Produkten.



Johannes Brinkkötter ist Senior Partner, Marc Popic ist Senior Director und Andrea Sattelmayer ist Director bei der hkp///group.

Neben dem CoE beinhaltet das klassische Säulen-Modell mit Business Partnern und Shared Service Centern zwei weitere funktionale Rollen. Vereinfacht dargestellt, sind dabei die Business Partner mit ihrer Nähe zum Geschäft das Gesicht der HR-Funktion im Unternehmen und hier primär im Zusammenspiel mit den Führungskräften. Ihre Aufgabe ist es u.a., den Bedarf des Business aufzunehmen oder proaktiv zu adressieren, an weitere Schnittstellenfunktionen weiterzuleiten oder selbst in Angriff zu nehmen.

Die Shared Service Center sind typischerweise erste Ansprechpartner für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie zeichnen verantwortlich für primär administrative HR-Services – oder prägnanter formuliert: Hier werden Leistungen erbracht, die zuvor beispielsweise auf Anfrage der Business Partner im CoE konzipiert wurden. Im Grunde genommen handelt es sich um eine klassische Unterteilung in Kundenschnittstelle (Front Office) und Ort der Leistungserbringung (Back Office).

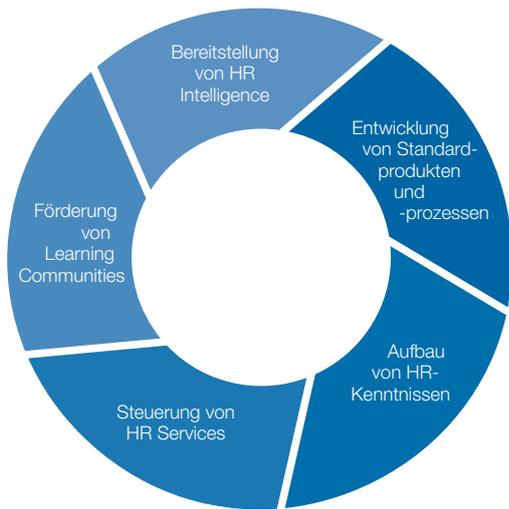


Abb. 1: Erwartungen an ein CoE

In der betrieblichen Realität hat sich diese Modellierung der HR-Organisation grundsätzlich bewährt, wenngleich sie sich auch weiterentwickelt hat. So sind heute neben der Etablierung tragender Arbeitsbeziehungen zwischen Business Partnern und Linienmanagern in manchen Service-Organisationen nicht mehr nur rein transaktionale Tätigkeiten angesiedelt. Auch agieren CoE-Experten heute ganzheitlicher.

### Vorteile in international aufgestellten Unternehmen

Die Vorteile eines CoE entfalten ihr volles Potenzial insbesondere in international oder auch in diversifiziert aufgestellten Unternehmen, in denen HR-Lösungen zuvor primär auf Basis lokaler Bedürfnisse konstruiert und angewendet wurden. Durch die Bündelung in CoE erfolgt sowohl eine Internationalisierung als auch Vertikalisation der HR-Funktion, kurz eine konsistente und unternehmensweite durchgängige Steuerung. Dies ermöglicht, mitunter auch durch die hinzugewonnene Reichweite, eine schnellere und konsistente Umsetzbarkeit großer Unternehmensprojekte.

Neben dieser Bündelung von Kompetenz und Ressourcen, führen CoE zudem zu einer Vereinheitlichung der im Unternehmen verwendeten HR-Lösungen, da diese nun vorrangig unternehmensweit standardisiert für alle Kunden gleichermaßen konzipiert werden. Damit ist die Grundlage für mehr Transparenz und eine verbesserte Steuerbarkeit der Personalarbeit geschaffen. Grundvoraussetzung für die Materialisierung der genannten Vorteile bleibt allerdings eine zielführende HR-Governance und ein hierzu passendes Service-Delivery-Modell.

### Der feine Unterschied: Von Theorie und Praxis

Die gesamtunternehmerischen Vorteile einer Steuerung der HR-Funktionen aus einer Hand sind offensichtlich. Jedoch birgt die Zentralisierung auch potenziell negative Seiten, besonders dann, wenn sich die eigentliche Arbeit der CoE zu weit von den Bereichen entfernt, innerhalb derer ihre Resultate ursprünglich Wirkung entfalten sollen.

Eine hohe Komplexität erarbeiteter Produkte und damit eine nur bedingte Umsetzbarkeit lassen CoE allzu oft als fernab der eigentlichen Bedarfe im operativen Geschäft erscheinen. Dabei liegt die Chance und der Mehrwert dieser Organisationseinheit gerade darin, die zu den tatsächlichen Bedarfen und den strategischen Zielen des Unternehmens passenden Lösungen zukunftsorientiert und auf die Nutzergruppen zugeschnitten zu etablieren.

Eine Entkopplung von Theorie und Praxis resultiert dabei nicht aus einer qualitativ mangelhaften Arbeit innerhalb der CoE, sondern liegt häufig in einer unzureichenden Kommunikation begründet – sowohl innerhalb der HR-Organisation als auch in Richtung der unterschiedlichen Kundengruppen.

Die fehlende Kooperation ist dabei ein hausgemachtes Problem des in Reinform gelebten 3-Säulen-Modells: Dieses sieht die Zusammenarbeit von CoE, als die HR-Leistungen konzipierende Einheit, sowie Führungskräften und Mitarbeitern als Nutznießern, etwa durch direktes Feedback, schlichtweg nicht vor. Lediglich der Business Partner ist als Gesicht gegenüber dem internen Kunden und somit als vermittelndes Bindeglied vorgesehen.

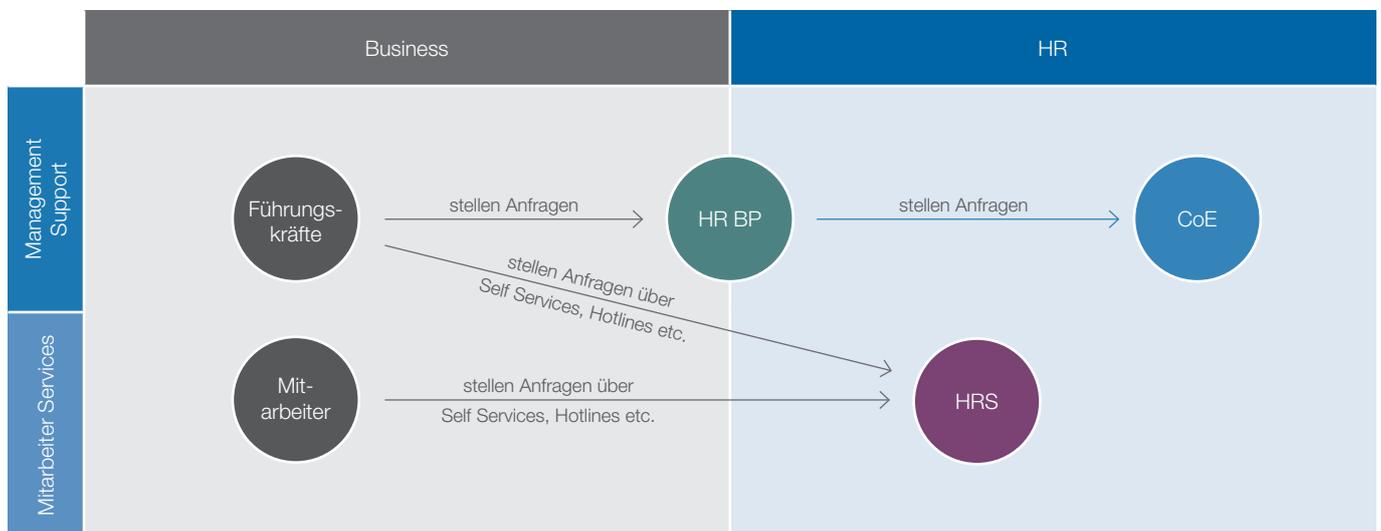


Abb. 2: CoE – Interaktionsmodell nach dem 3-Säulen-Modell



Abb. 3: Typische Probleme von CoE in einer Aufstellung der HR-Funktion nach Dave Ulrich

## Die Erfolgsformel: CoE aus dem Schatten führen

Die starren Strukturen des im 3-Säulen-Modell vorgeschlagenen Vorgehens sind folglich nicht mehr zeitgemäß und müssen weiterentwickelt werden, um dem immer agileren, häufig heterogenen Umfeld gerecht zu werden. Die Expertinnen und Experten der hkp/// group haben dabei vier primäre Ansatzpunkte identifiziert:

### 1. Abkehr von Centern, hin zu Communities

Um näher an die Bedürfnisse der Praxis heranzurücken, empfiehlt es sich, zentral verortete CoE personell vergleichsweise klein aufzustellen. Gleichzeitig können dezentral platzierte Ansprechpartner mit größerer Nähe zum Business etabliert werden. Letztere sind in der Lage, direkt Rückmeldungen aus den operativen Einheiten an die CoE zurück zu spielen. Diese agieren im Ergebnis vielmehr als Communities of Excellence, deren Ressourcen bei Notwendigkeit bedarfsgerecht skaliert werden können.

Neben einer Steigerung der Agilität durch eine flexiblere Aufstellung innerhalb des CoE sowie durch eine weniger zentralistische Struktur, gilt es, auch einen besseren Austausch mit den relevanten internen Kunden aufzubauen. Diese sollten zwingend in den Entwicklungs- und Entscheidungsprozess für Lösungen, deren Hauptnutzer sie letztendlich sind, einbezogen werden. Auch diese Notwendigkeit lässt sich durch eine dezentralere Ausrichtung und eine gezielte Vernetzung innerhalb der HR-Organisation umsetzen und die dadurch gewonnene Nähe als Gewinn ausspielen. Denn

bei aller Kundenorientierung kann HR wirklich erfolgreich nur agieren, wenn Mehrwerte ganzheitlich gedacht und erarbeitet werden und die HR Business Partner und Service-Einheiten die Lösungen auch als die ihrigen verstehen und anwenden.

### 2. Entwicklung klarer Produktportfolios

Zusätzlich zu strukturellen Veränderungen empfiehlt es sich, die Effektivität des HR-Produktportfolios, für das die CoE im Kern verantwortlich sind, gezielt zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Primär ist dabei ein Aussortieren und Überarbeiten von Produkten in Betracht zu ziehen, die keinen oder kaum Mehrwert bieten bzw. zu einer unbefriedigenden Employee Experience führen. Um eine objektive Entscheidung zu entsprechenden Handlungsbedarfen treffen zu können, empfiehlt sich die Anwendung einer klassischen Produktmatrix im Rahmen eines Portfolio-Management Systems.

Diese Matrix eröffnet u.a. die folgenden Möglichkeiten:

- Segmentierung von HR-Produkten nach Kundenbedürfnissen und -gruppen
- Regelmäßige Überprüfung der Produktwirksamkeit
- Konsistente Steuerung auf Basis von Kennzahlen und Feedback
- Gezieltes Produktmarketing
- Transparente Bestimmung von Rollen und Verantwortlichkeiten
- Einbezug von Kunden und HR-Rollen bei der Entwicklung bzw. Überarbeitung neuer Produkte

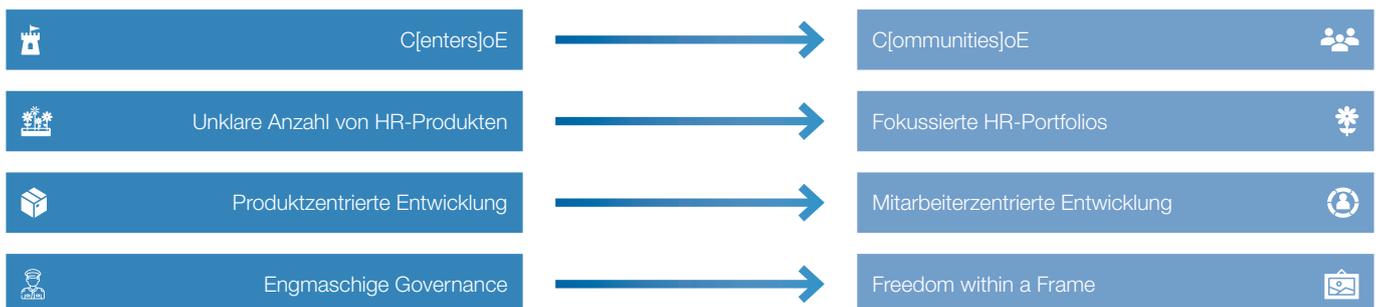


Abb. 4: Stellhebel zur Schärfung der CoE-Rolle

### 3. Alle Scheinwerfer auf die Kunden

In seiner ursprünglichen Form sieht das 3-Säulen-Modell eine möglichst hohe Standardisierung der HR Lösungen vor – getreu dem Motto „One size fits all“. Eine alleinige Fokussierung auf Effizienzgesichtspunkte ist dabei heute überholt und hat nicht wenige, derart eindimensional ausgerichtete HR-Transformationsprojekte scheitern lassen. Insbesondere der damit verbundene Vertrauensverlust in die HR-Funktion als Ganzes ist dabei nicht zu unterschätzen.

Für ein CoE sind damit theoriebasierte Entwürfe nach der reinen Lehre ebenso fehl am Platze wie Prozesse und Abläufe, die einen Optimierungsschritt darstellen, der nur HR-intern wahrgenommen wird und in Richtung interne Kunden verpufft. Vielmehr gilt der einfache Grundsatz, Notwendiges mit Möglichem zu verbinden. Dazu gehört:

- HR-seitig den ganzheitlichen Ansatz sicherstellen: Lösungen werden mit HR Business Partnern und Shared Service Centern gemeinsam erarbeitet
- Best Practices kennen und für das eigene Unternehmen übersetzen
- Zeitgemäßen Einsatz moderner Technologie fördern und fordern
- Kundenbedarfe und -erwartungen kennen und im Lichte der übergeordneten HR-Ziele umsetzen

Um die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielsicher zu identifizieren, ist es unumgänglich, deren Perspektive einzunehmen. Denn nur, wenn die Inhalte des angebotenen Portfolios einen wirklichen Mehrwert bieten, entfalten sie ihre erhoffte Wirkung, beispielsweise eine höhere Bindung bzw. stärkeres Engagement.

Besonders Employee Journeys haben sich dabei bewährt, um Einblicke zu gewinnen und das Erlebnis der Kunden in Hinblick auf eine HR-Lösung ganzheitlich abzubilden. Spiegelt das CoE diese

dann noch erfolgreich an den HR-internen Bedarfen, steht einem spürbaren Mehrwert der Personalarbeit nichts mehr im Wege.

### 4. Die Wahl des richtigen Rahmens

Governance mit Augenmaß oder Freedom within a Frame? Diese Abwägung muss dann getroffen werden, wenn es um die Regelung der gruppenweiten Steuerung eines HR-Themas geht. Eine allgemeingültige Antwort gibt es auch hier nicht.

So gibt es Themen, die von Natur aus wenig Spielraum lassen und daher einen konsequent eng gezogenen Rahmen benötigen. Beispiele sind etwa Pensionsschemata oder das Vergütungsmanagement auf Vorstandsebene und LTI für Führungskräfte.

Andere Themen hingegen erlauben größere Freiräume und damit auch mehr Freiheiten, wie etwa das Gesundheitsmanagement. Und natürlich sind – neben gesetzlichen – geschäftsspezifische Anforderungen zu berücksichtigen, wenn festgelegt werden soll, in welchem Umfang einzelne Einheiten bzw. Regionen HR-Produkte selbständig ausprägen können.

### Jetzt handeln: Aktiv weiterentwickeln

Doch welche Vorgehensweise führt zum Ziel? Die an dieser Stelle zu erwartende typische Berater-Antwort lautet: Es kommt darauf an! In jedem Unternehmen stellt sich die Ausgangslage anders dar.

Daher gilt es, individuell die Unternehmenssituation und den Reifegrad der HR-Organisation im Licht aktueller Ziele und Anforderungen zu analysieren und einzuordnen. Dabei mag eine Weiterentwicklung eines bestehenden 3-Säulen-Modells der im Einzelfall richtige Schritt sein. In vielen Fällen ist er eine sinnvolle Option. Und gerade dann kommt der Neuausrichtung der CoE eine zentrale Rolle zu. Nur auf diese Weise wird eine Annäherung zwischen dem umsetzenden Back Office, der HR-Organisation und den internen Kunden ermöglicht.

### Expertinnen und Experten der hkp///group unterstützen die Neuausrichtung von CoE wie auch der gesamten HR-Funktion. Zum Beratungs- und Dienstleistungsspektrum zählen dabei:

- Überprüfung von HR-Strukturkosten und Identifikation von Handlungsempfehlungen
- Konzeption strategischer Handlungsfelder entlang des Employee Lifecycles
- Aktualisierung des HR Operating Models und der HR-Governance zur Steigerung der organisationalen Agilität
- Optimierung von HR-Produkten und -Prozessen durch konsequentes Employee Experience Design
- Konzeption und Weiterentwicklung bereits bestehender Center of Excellence
- Neuausrichtung der CoE, insbesondere in den Feldern Compensation & Benefit und Talent Management, auf veränderte Rahmenbedingungen wie New Work oder neue Geschäftsmodelle
- Bestimmung des digitalen Reifegrades und Weiterentwicklung der HR-IT-Strategie
- Entwicklung einer Human-Capital-Matrix strategisch relevanter HR-Kennzahlen zur Kommunikation mit Top-Führungskräften, Investoren und anderen Stakeholdern

## Ihre hkp/// group ExpertenInnen



**Johannes Brinkkötter**, Senior Partner, berät seit 2018 bei der hkp/// group Geschäftsleitungen und Personalverantwortliche bei der Konzeption, Planung und Umsetzung anspruchsvoller Transformationsprojekte im In- und Ausland. Er startete seine berufliche Laufbahn zunächst im BASF-Konzern und war als Managing Director der BASF Services Europe in Berlin bis 2012 für den Auf- und Ausbau des Europäischen Shared Service Centers verantwortlich. Mit seinem Wechsel in den E.ON-Konzern verantwortete er als SVP HR Services und Mitglied des HR Boards wesentliche Bereiche des HR-Managements sowie zahlreiche konzernweite Großprojekte.

[johannes.brinkkoetter@hkp.com](mailto:johannes.brinkkoetter@hkp.com)



**Marc Popic**, Senior Director, ist Experte für den Aufbau von HR-Service-Organisationen, die Automatisierung und Digitalisierung von HR-Prozessen und die Implementierung modernster HR-IT-Lösungen. Er verfügt über eine starke Erfolgsbilanz bei der Leitung von nationalen und internationalen HR-Projekten und Transformationsinitiativen. Vor seinem Einstieg bei der hkp/// group im Januar 2022 war er fast 20 Jahre in leitenden HR-Positionen bei drei großen multinationalen Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, chemische Industrie und Handel tätig, wobei sein Schwerpunkt auf der Umgestaltung und Weiterentwicklung von HR-Organisationen in strategischer wie auch operativer Hinsicht lag.

[marc.popic@hkp.com](mailto:marc.popic@hkp.com)



**Andrea Sattelmayer**, Director, studierte Betriebswirtschaftslehre mit Fokus HR-Management, Strategy und Finance. Bei der hkp/// group berät sie seit 2017 (weltweit agierende) Unternehmen verschiedener Branchen bei der (Neu)gestaltung ihrer HR-Organisationen und der dazugehörigen Produkte und Prozesse sowie bei der Auswahl- und Implementierung von HR-IT-Systemen. Darüber hinaus beschäftigt sie sich in Projekt und Studien intensiv mit den Themen Konzeption und Umsetzung von HR-Transformationen sowie Produktportfoliomanagement.

[andrea.sattelmayer@hkp.com](mailto:andrea.sattelmayer@hkp.com)

## Hintergrundinformationen hkp/// group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp/// group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

In einem immer dynamischeren Umfeld ist unser Anspruch, für unsere Kunden nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei verbinden wir tiefes Verständnis von Unternehmensstrategie, HR- und Finanz-Know-how mit ausgeprägter Branchenkompetenz, insbesondere für Banken und Versicherungen, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Unternehmen in Transport und Logistik, Chemie und Pharma, Öl und Gas, Real Estate, IT und Telekommunikation sowie Handel.

Mit über 700.000 Vergütungsdaten aus mehr als 60 Ländern und allen Branchen zählt die hkp/// group zu den führenden Anbietern von Vergütungsvergleichen. Allein im Bereich Geschäftsleitungsvergütung bieten wir Zugriff auf Vergütungsdaten von 20.000 Personen in über 3.000 europäischen Unternehmen (boardpay.com). Die Übermittlung und Verarbeitung unserer Daten erfolgt nach höchsten Sicherheitsstandards ausschließlich in Deutschland und den Niederlanden.

## Kontakt

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

Thomas Müller, Partner, Leiter Marketing & Communication

hkp Deutschland GmbH

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)

# hkp.com

 [www.xing.com/company/hkpgroup](http://www.xing.com/company/hkpgroup)

 [www.linkedin.com/company/hkpgroup](http://www.linkedin.com/company/hkpgroup)

 [www.twitter.com/hkp\\_group](http://www.twitter.com/hkp_group)

---

#### Amsterdam

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

#### Dordrecht

Singel 380  
3311 HM Dordrecht  
Niederlande  
Phone +31 78 613 72 76  
dordrecht@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 44 542 81 60  
zurich@hkp.com

---