



Von schlechten zu guten Daten

Welche Messlatte legen Unternehmen an ihre HR-Arbeit? Und wie schneiden sie damit im Vergleich zum Wettbewerb, innerhalb der Branche oder gar landesweit ab? Um diese Fragen beantworten zu können, hat eine Beratung ein Benchmarking entwickelt, das HR-Organisationen eine Standortbestimmung ermöglichen soll.

Von Thomas Batsching

● Wie gut ist unsere Personalfunktion aufgestellt? Wo kann HR effizienter arbeiten? Was machen Personalbereiche anderswo besser? Haben wir zu viele oder gar zu wenige HR-Mitarbeitende? Fragen, die sich manches Unternehmen vor dem Hintergrund pandemiebedingter Umsatzeinbußen oder auch -steigerungen stellt.

Also, zunächst mal im Netz und in der Literatur suchen: Dort sind Daten zu Kennzahlen, wie der Betreuungsquote oder den Personalkosten pro HR-Mitarbeiter, zu finden. Diese Zahlen stammen jedoch aus der Zeit zwischen 2010 und 2015, neuere Daten sind leider nicht zu ermitteln. Auch gibt es Veröffentlichungen, beispielsweise der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), darüber, welche Kennzahlen verwendet werden oder über Voraussetzungen für Benchmarking.

Die im Netz sowie in der Literatur verfügbaren Daten helfen jedoch kaum, die zu Beginn gestellten Fragen zu beantworten. Erstes Fazit: Sinnvolle Benchmarking-Zahlen gibt es kaum. Vor diesem Hintergrund wurde gemeinsam mit mehreren international tätigen mittelständischen Unternehmen ein einfach anzuwendendes Benchmarking-Konzept entwickelt.

Die Herangehensweise

Das Benchmarking beruht auf einem einfachen Input-Output-Konzept, das betrachtet, wie Personalarbeit operativ zustandekommt. Dieses Input-Output-Konzept ist aufgeteilt in:

- Aufwand eines Unternehmens für Personalarbeit (Input),
- Aufgaben der Personalarbeit (Prozesse),
- Ergebnisse der Personalarbeit (Output).

Der Aufwand eines Unternehmens für Personalarbeit (Input) sind Personalkosten und Sachkosten. Die Personalkosten schlagen sich in zur Verfügung stehenden Arbeitskapazitäten nieder (zum Beispiel gemessen als Full Time Equivalent (FTE)). Sachkosten sind Kosten für HR-Software, für externe Unterstützung (zum Beispiel für arbeitsmedizinische Dienstleistungen) oder für Rechtsberatung. Dieser Aufwand für Personalarbeit ermöglicht es, die Aufgaben der Personalarbeit (Prozesse) zu erledigen. Die Aufgaben der Personalarbeit sind üblicherweise die Personalbetreuung (HR Business Partner), die Personalentwicklung (Training und Development) sowie die Entgeltabrechnung und Services.

Der Aufwand und die beschriebenen Prozesse erbringen einen Output, also die Ergebnisse der Personalarbeit. Diese Ergebnisse können durch absolute Zah-

len (zum Beispiel Anzahl Stellenbesetzungen pro Jahr) oder durch Quoten, wie Rekrutierungskosten pro neu besetzter Stelle oder Fluktuationsrate gemessen werden.

HR-Arbeit messen, aber wie?

Im Idealfall kann Personalarbeit in der Weise gemessen werden, dass alle drei in Abbildung 1 aufgeführten Elemente erfasst und gemessen werden, nämlich Aufwand, Aufgaben beziehungsweise Prozesse und Ergebnisse der Personalarbeit.

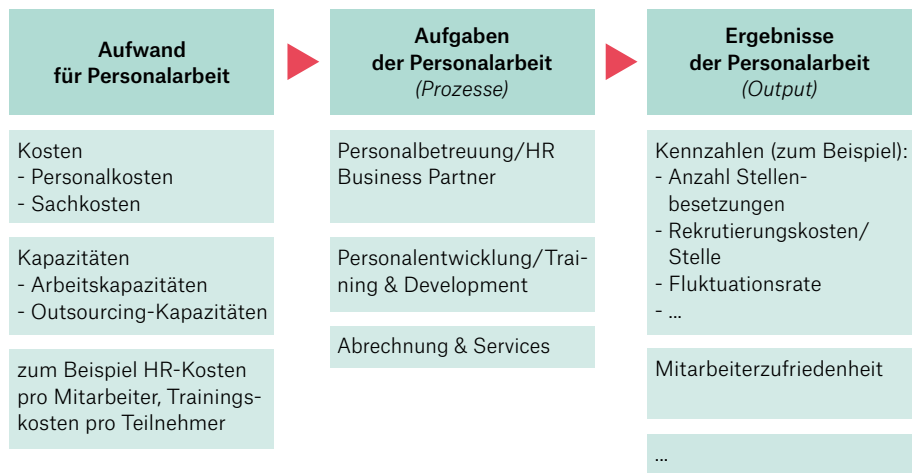
Der Aufwand für die Personalarbeit, üblicherweise Kosten und Kapazitäten, ist relativ leicht zu erfassen. Gleiches gilt für die Aufgaben der Personalarbeit und deren Zeitaufwand. Diese können durch Detailbeschreibungen der jeweiligen HR-Prozesse erfasst werden. Schwieriger ist es, Ergebnisse der Personalarbeit zu messen. Wie beschrieben, können Ergebnisse der Personalarbeit unter anderem durch Quoten gemessen werden, etwa als Rekrutierungskosten pro Stelle. Allerdings hat eine solche Quote nur eine sehr begrenzte Aussagekraft, da der Rekrutierungsaufwand in einem „engen“ Arbeitsmarkt, beispielsweise für IT-Fachexperten in einer Großstadt, möglicherweise höher ist als in einer eher ländlichen Region. Auch ist beispielsweise die Anzahl von Stellenbesetzungen pro Jahr nur sehr begrenzt aussagekräftig. Ein wachsendes Unternehmen wird eine andere Anzahl an Stellenbesetzungen als erfolgreich ansehen als ein Unternehmen mit etwa gleichbleibender oder gar zurückgehender Mitarbeiterzahl. Gleiches gilt auch für weitere Vergleichsquoten, wie die Fluktuationsrate.

Wir haben in unserem Projekt daher entschieden, zunächst nur Aufwand und Aufgaben der Personalarbeit zu benchmarken. Nur diese beiden Elemente können sinnvoll und stabil verglichen werden. Die Ergebnisse der Personalarbeit wurden zunächst nicht berücksichtigt.

Das Konzept

Der Aufwand der Personalarbeit wird durch fünf Kennzahlen erfasst, welche die Kosten der HR-Funktion in Bezug auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter eines Unternehmens abbilden. Die Berechnung dieser Kennzahlen ist durch festgelegte Formeln vorgegeben. Diese Kennzahlen sind:

Input-Output-Konzept der operativen Personalarbeit



- Betreuungsquote (Mitarbeiter pro HR-Mitarbeitende (FTE),
- HR-Entgeltkosten pro betreutem Mitarbeitendem,
- Technikkosten pro betreutem Mitarbeitendem, zum Beispiel Kosten für HCM-Systeme,
- Outsourcing-Kosten pro betreutem Mitarbeitendem, zum Beispiel Kosten für externe Gehaltsabrechnung,
- weitere Kosten pro betreutem Mitarbeitendem, zum Beispiel Kosten für Rechtsberatung.

Die Aufgaben der Personalarbeit werden in den drei HR-Bereichen HR Business Partner, Personalentwicklung und Entgeltabrechnung und Services erfasst. Für jeden dieser Bereiche wird ein Erfassungsschart mit einer detaillierten Aufgabenbeschreibung vorgegeben. Für Personalbereiche, die auch für andere Standorte innerhalb oder außerhalb Deutschlands HR-Aufgaben wahrnehmen, können diese Aufgaben unterteilt werden in lokal, national und international. Die erhobenen Zahlen wurden dann vergleichbar gemacht, indem sie jeweils auf 1.000 Mitarbeitende bezogen werden.

Die Ergebnisse

Die Benchmarking-Studie wurde zunächst mit fünf mittelständischen¹ Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Vier dieser Unternehmen sind vollstufige

Produktionsunternehmen mit den Funktionen Produktentwicklung, Produktion, Vertrieb und Service. Ein weiteres Unternehmen ist ein großes deutschlandweit agierendes Software-Haus für digitale Dienstleistungen. Alle Unternehmen haben weltweit etwa 1.000 bis 3.500 Mitarbeitende; die meisten Mitarbeitenden sind jeweils in Deutschland beschäftigt. Der Großteil der Unternehmen ist in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Die HR-Funktionen dieser Unternehmen wurden entsprechend erweitert. Bei einem Teil dieser Unternehmen hat die Coronapandemie zu einschneidenden Umsatzrückgängen geführt. Aus diesen Gründen stellte sich oft die Frage, ob die jeweiligen Personalfunktionen noch wettbewerbsfähig aufgestellt sind.

Es würde hier zu weit führen, alle erhobenen Daten darzustellen. Deshalb sollen hier nur HR-Gesamtkosten, Betreuungsquote, Technikkosten sowie ausgewählte Kennziffern des HR-Business-Partner-Prozesses gezeigt werden.

Wie in Abbildung 2 zu sehen, gibt es deutliche Unterschiede bei HR-Gesamtkosten² pro Mitarbeitendem im Unternehmen und bei der Betreuungsquote. So liegen bei den untersuchten Unter-

¹ Die Benchmarking-Studie wurde für Unternehmen mit bis zu 7.000 Beschäftigten (in Deutschland) entwickelt. Eine Anwendung bei größeren Unternehmen ist aufgrund dort oft vorhandener Konzernstrukturen eher nicht vorgesehen.

² Alle im Artikel aufgeführten Daten sind fiktive Daten, die zur Veranschaulichung des Modells dienen.

nehmen die jährlichen HR-Gesamtkosten pro Mitarbeitendem zwischen rund 1.000 und 2.000 Euro. Das sind deutliche Unterschiede, die bei Unternehmen mit vergleichsweise hohen Gesamtkosten auf dringenden Handlungsbedarf zur Kostenreduzierung hinweisen. Gleiches gilt für die Betreuungsquoten, die zwischen 50 und 90 betreuten Mitarbeitenden im Unternehmen liegen.

Bei den HR-Technikkosten, darunter Softwarekosten für Personalverwaltung oder für Bewerberverwaltung (siehe Abbildung 3) sind noch deutlichere Unterschiede zu sehen: Die Technikkosten der

Unternehmen reichen von zehn bis 110 Euro jährlich pro Mitarbeitendem.

Für unterschiedliche HR-Funktionen, wie etwas HR Business Partner, lässt sich zudem ermitteln, welche Kapazitäten diese für die jeweiligen Aufgaben benötigen. Auch hier ist offensichtlich, dass einzelne Unternehmen mehr als die doppelte Kapazität für einzelne Business-Partner-Teilaufgaben einsetzen.

Die Empfehlungen für HR

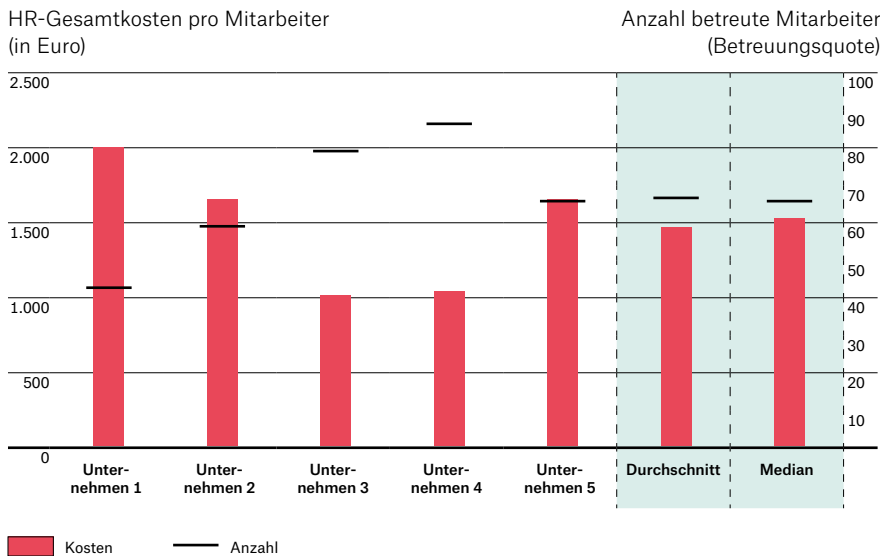
Liegen die jährlichen HR-Entgeltkosten in einem mittelständischen Unterneh-

men (einschließlich Personalnebenkosten, wie Arbeitgeberanteile Sozialversicherung) pro betreutem Mitarbeiter um oder unter 1.000 Euro, ist alles Ordnung. Bei höheren Kosten sollten Personalverantwortliche nach den Ursachen suchen und gegebenenfalls Handlungsfelder zur Verbesserung der Kostenstruktur identifizieren. Bei einer Betreuungsquote (Anzahl betreuter Mitarbeiter pro HR FTE) von rund 80 bis 90 Mitarbeitenden ist das betreffende Unternehmen „Best in Class“. Wenn Sie deutlich unterhalb dieser Zahl liegen, haben Sie Handlungsbedarf. Bei Technikkosten, also Kosten für die eingesetzte Personalverwaltungs-Software oder für das Rekrutierungssystem, von über 60 Euro pro Mitarbeitendem und Jahr sollten Personalverantwortliche von anderen Unternehmen lernen. Das geht preisgünstiger.

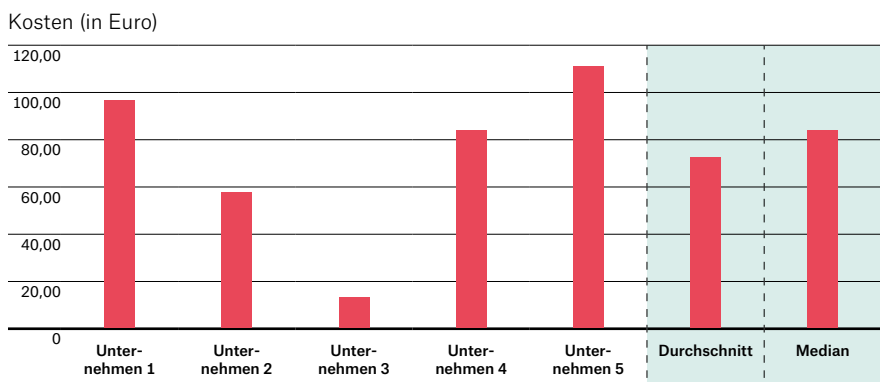
Liegt ein Unternehmen bei zwei der drei oben genannten Zahlenwerte oberhalb der „Range“, empfiehlt sich ein detailliertes Personal-Benchmarking und auf dieser Grundlage eine Überprüfung aller Personalprozesse. Die Personal-Benchmarking-Ergebnisse sind im Kern branchenübergreifend anwendbar. Die Ergebnisse gelten nicht für Unternehmen, bei denen der größte Teil der Mitarbeitenden Tätigkeiten ausübt, für die keine Berufsausbildung erforderlich ist.

Auf Basis des Projekts wird das Personal-Benchmarking weiter ausgebaut. Weitere Unternehmen haben bereits ihr Interesse an einer Teilnahme am Benchmarking bekundet. Eine entsprechende Benchmarking-Datenbank befindet sich aus diesem Grund bereits im Aufbau und soll künftig noch umfangreichere Vergleichsdaten liefern. ■

HR-Gesamtkosten pro Mitarbeiter im Unternehmen und Betreuungsquote



HR-Technikkosten pro betreutem Mitarbeiter und Jahr



DR. THOMAS BATSCHING ist CEO der HR-Beratung HR Works Personalwerk, ein Unternehmen, das mittelständische Unternehmen hauptsächlich bei internationalen Personalthemen unterstützt.