

Human Resources Benchmarking – Was können wir von Anderen lernen?

HR Benchmarking wird oft in Erwägung gezogen, um Kosten und Leistungen mit externen Partnern zu vergleichen. HR ist jedoch oft eine ‚Mischfunktion‘, die sich nur schwer als Ganzes zwischen Unternehmen vergleichen lässt.

Es macht deshalb Sinn, sich die einzelnen Prozesse, die Qualität der externen Datenquellen einzeln genau anzusehen. Und den Prozess mit eigenen Mitarbeitern eng zu begleiten – der Lerneffekt ist die Sache wert!

An viele HR Abteilungen wird in letzter Zeit der Wunsch nach einem Benchmarking herangetragen. Oder dieser Wunsch entsteht in der HR Organisation selbst. Sind wir innovativ genug aufgestellt? Oder: Wo kann man Funktionskosten sparen?

Zum einen steigen aufgrund der bekannten Verknappung auf den Arbeitsmärkten und den steigenden Anforderungen ans ‚People-Management‘ die Anforderungen an die HR Organisation stark an. Aus Sicht der Geschäftsleitung ist HR oft zu administrativ – ohne Details zu kennen. Zum anderen kommt ein zunehmender Kostendruck auf alle Funktionen im Haus – auch hier schlägt der sich verschärfende Wettbewerb zu. Nicht nur HR - viele zentralen Funktionen kommen in ein ‚Parental-dilemma‘: Sie müssen mehr und besseren Service leisten – bei proportional sinkenden Kosten.

Warum also nicht ein Benchmarking durchführen: Wie machen andere Unternehmen HR? Gibt es Best Practises bei Organisation,

Kosten, Outsourcing? Nur: Human Resources ist schwieriger zwischen Unternehmen zu vergleichen, als andere Funktionen!

Das hat einfache Gründe: Human Resources ist meist ein ganzer ‚Blumenstrauß‘ an Aufgaben. Einen Kern bilden administrative Prozesse, wie Payroll und Personalverwaltung. Hier ähnelt HR anderen Funktionen, wie Accounting oder Controlling. Dann gibt es Governance-Aufgaben und sehr strategische Serviceaufgaben, wie Training oder Leadership Development. Aufgaben wie Recruiting ähneln eher dem Marketing und haben wiederum einen völlig anderen Charakter, als etwa die arbeitsrechtliche Seite. Teilweise ‚managed‘ HR sogar noch fremde Servicefunktionen, wie das Management betrieblicher Sozialeinrichtungen, etwa Kindergärten oder Kantinen. Das sind oft kleine Betriebe, die wie ein Geschäft zu führen sind; nicht zu reden von einer internationalen Koordinationsfunktion und internationalen Projekten, wie Umorganisationen. Hier ist HR dann eine Projektorganisation.

Dieses Puzzle an unterschiedlichen Herausforderungen macht die Funktion so interessant, aber auch sehr komplex. Zu komplex, um sie in Summe einfach mit anderen Unternehmen anhand weniger Kennzahlen zu vergleichen. Jede dieser Aufgaben ist meist (hoffentlich) auf den ganz spezifischen Charakter des jeweiligen Geschäftes zugeschnitten. Hier unterscheidet sich HR wesentlich von anderen ‚homogeneren‘ Funktionen, wie Controlling oder IT.

Was kann man denn nun ‚benchmarken‘?

Es gibt drei ‚klassische‘ Benchmark-Zahlen, die oft herangezogen werden:

1. Die **FTE-staff-ratio**, also die Anzahl der Mitarbeiter im Betreuungskreis, dividiert durch die Anzahl an HR Mitarbeitern. Diese Zahl kann je nach Geschäftstyp und ‚Aufgabenpuzzle‘ zwischen 50 und 150 FTE liegen. Dabei ist diese Zahl sehr stark vom Geschäftstyp und der Servicetiefe abhängig: In stark werkslastigen Organisationen mit hoher Mitarbeiterzahl kann sie deutlich über 100 liegen. In einem stark betreuungsaufwändigen Geschäft, wie IT Consulting, manchmal sogar bei 50. Die *FTE-staff ratio* ist am ehesten international vergleichbar, weil keine Faktorkosten mit einfließen.

2. Die **HR Kosten pro Mitarbeiter**. Hier werden die gesamten operativen HR Kosten durch die Anzahl der betreuten Mitarbeiter geteilt. Diese Zahl ist natürlich von den Faktorkosten abhängig und liegt im mitteleuropäischen Bereich in produzierenden Unternehmen meist zwischen 1.200 und 2.000 Euro pro Mitarbeiter.

In diesem Bereich liegen auch die meisten Zahlen, die Beratungsunternehmen erheben und zur Orientierung empfehlen – abhängig von Branche und Größe des Unternehmens. **Aber Vorsicht:** auch hier kommt es ganz darauf an, ob etwa Schulungskosten der Mitarbeiter über die HR-Bücher gezogen werden, oder andere Prozesse, die nicht vergleichbar sind. Hier liegen im Übrigen auch vielfach Outsourcing-Potenziale.

3. Die dritte Größe, die man üblicherweise betrachtet, sind die **HR Kosten vom Umsatz in Prozent**. Hier sind Zahlen von 0,4 bis zu 1 Prozent ein üblicher Bereich. Das ist, wie die *FTE-staff-ratio*, eine international vergleichbare Kenn-

zahl. Und auch hier spielen Faktor-kosten ein wenig eine Rolle.

Alle großen Beratungen haben hierzu üblicherweise Benchmark-Daten anzubieten – allerdings nur selten zur freien Einsicht, vielmehr werden sie im Rahmen eines Projektes mit verkauft. Einen solchen Vergleich im Rahmen eines größeren Projektes anzugehen, macht durchaus Sinn, denn wie diese weiten Spektren bei den genannten Kennziffern zeigen, kommt es eben genau darauf an, dass man hier nicht Äpfel mit Birnen vergleicht, sondern sich den genauen Zuschnitt der eigenen HR Organisation ganz genau anschaut:

- Was sind die Besonderheiten unseres Geschäftes? Welche HR Prozesse sind in unserer Branche üblich/typisch?

- Welche HR-Organisation, Aktivitäten und Prozesse haben wir, die wir im Einzelnen vergleichen wollen? Was ist bei uns in den HR Kosten enthalten – oder auch eben untypischer Weise nicht enthalten?

- Wie ist unsere Servicetiefe und Regionale Aufstellung?

Das Risiko, sich diese Gedanken im Einzelnen nicht genau zu machen, liegt in der Durchschlagskraft einer Benchmark-Zahl: Wenn etwa 0,4% Kosten vom Umsatz als angeblich maßgebliche Orientierungszahl auf dem Tisch des Managements liegen, dann ist im Nachhinein nur schwer eine differenzierte Diskussion darüber zu führen – im Sinne von *„Das kann man aber so nicht mit uns vergleichen!“*. Die Kostensenkungspotenziale locken meist zu sehr, und man ist als HR Leiter/in in der Defensive.

Das ist oft auch das Kalkül vieler Beratungshäuser, die selbst Outsourcing-Angebote ihrer Servicecenter im Programm haben,

oder Kostensenkungsprojekte anbieten.

Deshalb hier ein paar Empfehlungen:

1. HR Benchmarking ist sinnvoll und nützlich. Aber es macht nur Sinn im Rahmen eines Projektes, in dem Äpfel mit Äpfeln verglichen werden. Welche HR Prozesse genau verglichen werden, muss also vorher festgelegt werden.

2. Es macht Sinn, sich ein Beratungsunternehmen zu suchen, das Zahlen wirklich auch in dieser Granularität in der eigenen Branche und im Detail anbieten kann.

3. Eine Aktivitäten-Erfassung entlang der eigenen Prozesse mittels eines digitalisierten Fragebogens – möglichst auf Basis einzelner Arbeitsplätze – ist ebenfalls eine hervorragende Grundlage. Hier ist es hilfreich, Standards zu verwenden, die auch mit anderen Unternehmen vergleichbar sind. Ergebnisse sind dann FTE/Aktivität, oder pro Prozess.

4. Ideal ist es, diesen Aktivitäten (FTE) auch Kosten zuordnen zu können, um wirklich die Prozesskosten genau erfassen zu können. Hier kann die Kaufmannschaft gute Dienste leisten. Man kann aber auch mit einigen Parametern gut schätzen.

5. Diese detaillierten Daten wäre dann auch geeignet, um etwa Angebote von Service Anbietern wirklich zielgerichtet einholen zu können. Auch wenn man es gerne im Haus behalten möchte – es lässt sich auch von einem Outsourcing-Angebot eine Menge lernen.

6. Auch wenn keine Benchmarkdaten vorliegen, lässt sich etwa anhand von ‚Best Practices‘ anderer Unternehmen selbst ein Prozess-Redesign mit den vorhandenen Prozessdaten einfach durchrechnen. Hier sieht man auch –

selbst ohne viel externe Beraterunterstützung – immer Qualitäts-/Kostenpotenziale.

7. Es macht Sinn, sich diese Prozess-Best-Practices auch von Unternehmen aus ganz anderen Branchen einzuholen. Netzwerke, wie der BPM, können hier sehr hilfreich und eine kostengünstige Lösung sein.

8. Mit solchen Daten über die eigenen Prozesse lässt sich eine Diskussion auch mit anderen Funktionen besser führen. Es macht Sinn, etwa mit Funktionen wie Accounting, Controlling, IT, oder Procurement eine gemeinsame Strategie zu entwickeln: Wie verfahren wir in unseren Unternehmen grundsätzlich mit Governance-Aufgaben? Wo machen wir interne Shared Services? Wie stellen wir uns regional in den Funktionen auf?

9. Mit Hilfe einer detaillierten Prozesskostenrechnung und solch einer funktionalen Strategie als Fundament, kann man die oben erwähnten Standard-Benchmarks zu HR Kosten dem eigenen Management gegenüber besser vertreten und begründen. Das hilft auch für Budgetverhandlungen. Gemeinsam ist man stärker, wenn man weiß, warum welcher Service was kostet!

10. Ein solches HR Benchmarking Projekt erfordert allerdings ein professionelles Projektmanagement. Nicht alle HR Organisationen haben dafür entsprechendes Know How und die erforderlichen Kapazitäten. Diese kann man zwar gezielt einkaufen, es macht aber auch Sinn, die eigenen Talente in ein solches Projekt einzubeziehen, anstatt das Wissen bei Beratern zu belassen. Der Lerneffekt ist dabei höher als bei jedem HR-Strategieseminar.

Alexander Gisdakis

20 Jahre Erfahrung als Berater und
Personalreferent.

www.alexandergisdakis.de

