

BUSINESS PERFORMANCE SERVICES

Human Resources management

Controlling im Personalbereich

ADVISORY

Einführung

Human Capital bezeichnet die immateriellen Werte eines Unternehmens hinsichtlich der Human Resources. Als Teil der so genannten Intangible Assets galt es in der Vergangenheit als schwer beeinflussbar. Human Resource Controlling (HR Controlling) bietet Ansätze für die Steuerung im Personalbereich und hilft die Bedeutung der Intangibles innerhalb des Unternehmens hervorzuheben.

HR Controlling unterstützt:

- die Einhaltung der Budgetvorgaben im Personalbereich.
- die Erhöhung der Qualitäts- und Servicebereitschaft im Personalmanagement.
- die Berücksichtigung neuer Organisationskonzepte (Profit Center, Shared Service Center und Outsourcing).
- die Erfüllung zunehmender Reporting-Anforderungen durch unternehmensinterne Funktionsbereiche, Finanzanalysten, Rating-Agenturen und Basel II.

Um das HR Controlling näher zu untersuchen, wurde die vorliegende Studie im Jahr 2005 von KPMG erhoben. Inhaltliche Schwerpunkte waren Zielsetzungen und Instrumente des HR Controlling, seine Funktion der Informationsversorgung sowie zu erwartende Trends.

HR Controlling stellt die systematische Weiterentwicklung eines koordinationsorientierten Controlling-Verständnisses dar. Ein ganzheitliches HR Controlling umfasst dabei das Controlling

- der personalwirtschaftlichen Aktivitäten und
- des Personals im Unternehmen.

Der überwiegende Teil der Studienteilnehmer misst dem HR Controlling eine stark zunehmende Bedeutung bei. Bestrebungen nach mehr Wirtschaftlichkeit im Personalbereich und einer Erhöhung der Transparenz personalwirtschaftlicher Aktivitäten stehen dabei im Vordergrund.

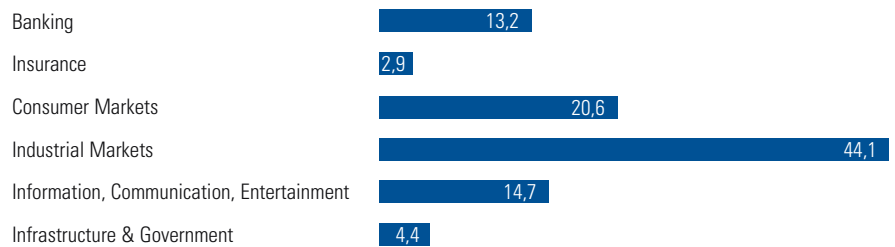
Durchführung der Umfrage

Im Fokus der Studie standen folgende Fragestellungen:

- Wie ist der Entwicklungsstand des HR Controlling zu beurteilen?
- Welche Bedeutung kommt der Informationsfunktion zu?
- Wie ist eine Leistungsverrechnung personalwirtschaftlicher Aktivitäten gestaltet?
- Was sind die Trends im HR Controlling?

Als Grundgesamtheit der Studie dienten die 160 im DAX30, MDAX, TecDAX und SDAX gelisteten Unternehmen (vgl. Abbildung 1). Die Rücklaufquote betrug 37,5 Prozent mit Teilnehmern aus insgesamt 25 Branchen. Dabei sind 63 Prozent der Unternehmen im Industrie- und 37 Prozent im Dienstleistungssektor tätig.

Abb. 1: Zusammensetzung der Studienteilnehmer



Alle Angaben in Prozent

Kernaussagen der HR Controlling-Studie

1 Bestrebungen nach mehr Wirtschaftlichkeit im Personalbereich finden vermehrt Beachtung und führen zur Etablierung eines HR Controlling.

- Als wichtigste Ziele des HR Controlling wurden genannt:
 - Die Verbesserung personalwirtschaftlicher Aktivitäten.
 - Die Erhöhung der Transparenz der Personalkosten.
 - Die zielorientiertere Steuerung der Personalarbeit.
 - Die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit im Personalbereich.
- Zukünftig wird die Qualitäts- und Servicebereitschaft des Personalbereichs stärker im Fokus stehen.
- Die derzeitig überwiegend angewandten personalwirtschaftlichen Instrumente eignen sich kaum, um das im Rahmen der Studie identifizierte Ziel der Wirtschaftlichkeit ausreichend zu verfolgen.

2 Die Auswertung zeigt eine zunehmende Bedeutung der Informationsbereitstellungsfunktion des HR Controlling.

- 76 Prozent der Unternehmen sind der Meinung, dass die Informationsbereitstellungsfunktion des Personalbereichs zukünftig an Bedeutung gewinnt.
- 85 Prozent der Teilnehmer verwenden ein Personalkennzahlensystem, jedoch beurteilen nur 23 Prozent dessen Gestaltung als zufrieden stellend.
- Qualitative Daten und Kennzahlen werden von weniger als einem Drittel der Unternehmen umfassend erhoben.

Trends im HR Controlling

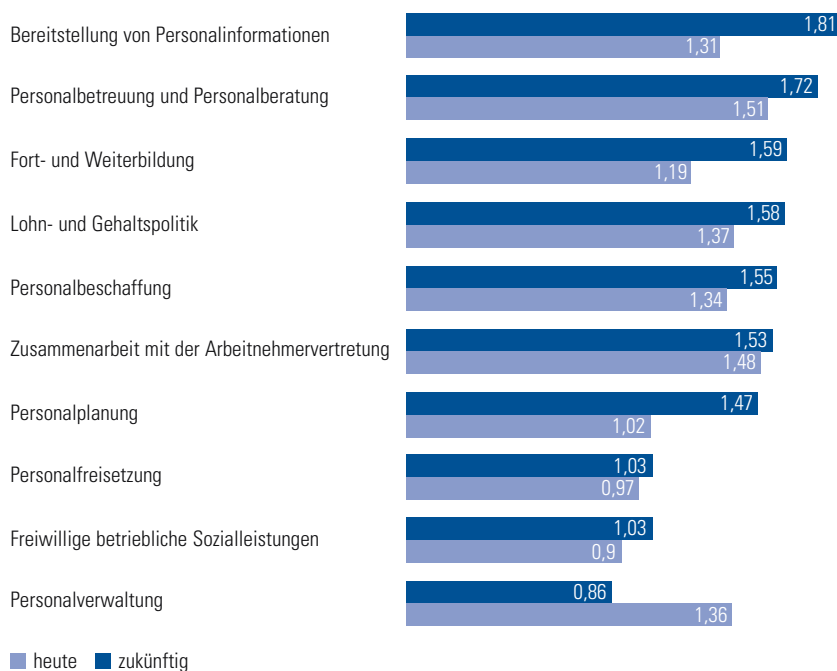
Abbildung 2 veranschaulicht die unterschiedlichen Einschätzungen hinsichtlich des heutigen und künftigen Stellenwertes personalwirtschaftlicher Aufgaben. Dabei fällt auf, dass alle Aufgaben, bis auf die Personalverwaltung, in ihrer Bedeutung zunehmen. Insbesondere die Bereitstellung von Personalinformationen sowie die Personalplanung werden demnach in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen.

Die empfangenorientierte Bereitstellung von Personalinformationen trägt zur Erhöhung der Transparenz im Personalmanagement bei. Dem HR Controlling kommt dabei die Aufgabe zu, den Aufbau eines Informationssystems und die Sicherstellung der Informationsversorgung zu gewährleisten.

Im Rahmen der Personalplanung ist die Zielsetzung des HR Controlling, den Einsatz der im Unternehmen angewandten Planungsmethoden im Personalmanagement systematisch zu unterstützen. Bei der konzeptionellen Gestaltung der Personalplanung ist die Konsistenz mit den im Unternehmen angewandten Planungsmethoden sicherzustellen sowie die Integration in diese zu gewährleisten. Des Weiteren gilt es dabei, personalwirtschaftliche Anforderungen zu berücksichtigen.

Die Abnahme der Bedeutung administrativer Tätigkeiten lässt effiziente Organisationskonzepte, wie z. B. Shared Service Center oder Outsourcing, in den Fokus rücken.

Abb. 2: Heutige und zukünftige Bedeutung personalwirtschaftlicher Aufgaben



0 = Niedrige Bedeutung 1 = Mittlere Bedeutung 2 = Hohe Bedeutung
 Alle Angaben als Mittelwerte

Die Kernaussagen im Detail

1 Bestrebungen nach mehr Wirtschaftlichkeit im Personalbereich finden vermehrt Beachtung und führen zur Etablierung eines HR Controlling.

Aus Sicht der Studienteilnehmer soll HR Controlling Entscheidungsgrundlagen für personalwirtschaftliche Aktivitäten sowie die Übersicht über Struktur und Entwicklung der Personalkosten verbessern. Dies zeigt den Bedarf an einer empfängerorientierten Informationsversorgung zur transparenten Darstellung personalwirtschaftlicher Sachverhalte.

Die Verbesserung der Personalarbeit und -prozesse steht an dritter Stelle. Dies deutet auf das Anliegen nach einer Effizienzsteigerung im Personalbereich hin (vgl. Abbildung 3).

Die Aufgabe des HR Controlling besteht darin, Controlling-Instrumente unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Personalbereichs auf diesen zu übertragen und so die gestellten Anforderungen zu erfüllen. Abbildung 4 zeigt den Einsatzgrad personalwirtschaftlicher Instrumente. Diese wurden anhand ihrer Herkunft in Management-Instrumente und klassische Instrumente des Personalmanagements unterschieden. Management-Instrumente werden in anderen Unternehmensbereichen zur Unterstützung der Planung und Kontrolle sowie der darauf aufbauenden Steuerung eingesetzt.

Der durchschnittliche Einsatzgrad der Management-Instrumente ist mit 34,9 Prozent weitaus geringer als der bei den klassischen Instrumenten des Personalmanagements (62,6 Prozent).

Abb. 3: Anforderungen an das HR Controlling



0 = Keine Aufgabe des HR Controlling

1 = Wünschenswertes, aber kein vorrangiges Ziel des HR Controlling

2 = Durch HR Controlling unbedingt zu gewährleisten

Alle Angaben als Mittelwerte

Die Studienergebnisse zum Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente zeigen, dass:

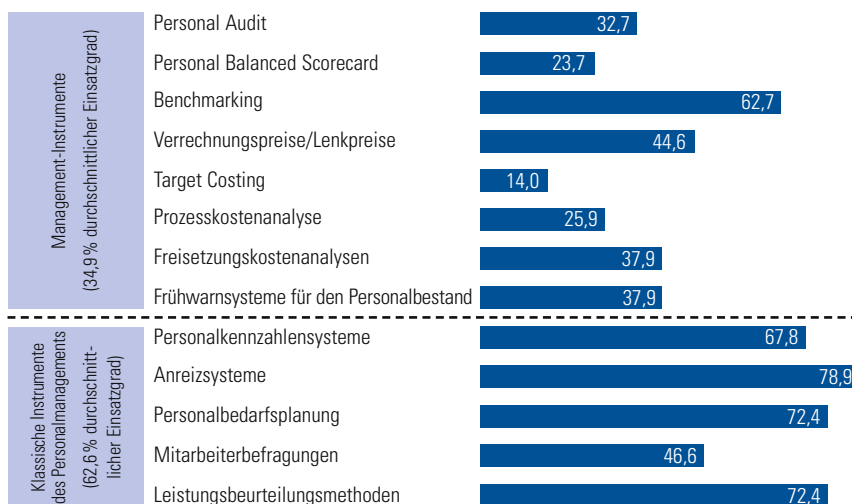
- Mitarbeiterbefragungen von 46,6 Prozent der Unternehmen durchgeführt werden. Die damit erhobenen, überwiegend qualitativen Daten eignen sich dazu, um Entwicklungen in der Belegschaft frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.
- eine Balanced Scorecard für den HR-Bereich nur von 23,7 Prozent der Studienteilnehmer eingesetzt wird. Durch ihre qualitative Perspektive

und die direkte Integration der Unternehmensziele dient sie als sinnvolles Bindeglied zwischen der HR-Strategie und ihrer Umsetzung.

- 37,9 Prozent der Unternehmen Frühwarnsysteme für den Personalbestand einsetzen. Sie können Hinweise geben, um die Deckung des zukünftigen Personalbedarfs zu gewährleisten. Unternehmen, die Frühwarnsysteme einsetzen, haben geringere durchschnittliche Kosten für Personalmarketing und Recruiting (vgl. Abbildung 5).
- über 50 Prozent der befragten Unternehmen keine Verrechnungspreise

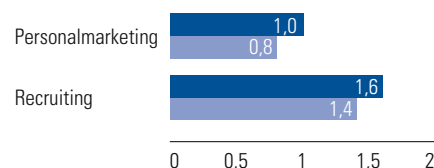
Abb. 4: Einsatzgrad personalwirtschaftlicher Instrumente

Anteil der Studienteilnehmer, die die Instrumente systematisch einsetzen



Alle Angaben in Prozent

Abb. 5: Kosten für Personalmarketing und Recruiting in Abhängigkeit vom Einsatz eines Frühwarnsystems



■ Frühwarnsysteme werden nicht eingesetzt
 ■ Frühwarnsysteme werden umfassend eingesetzt

0 = Sehr geringer Kostenanteil
 1 = Eher geringer Kostenanteil
 2 = Eher hoher Kostenanteil
 3 = Sehr hoher Kostenanteil

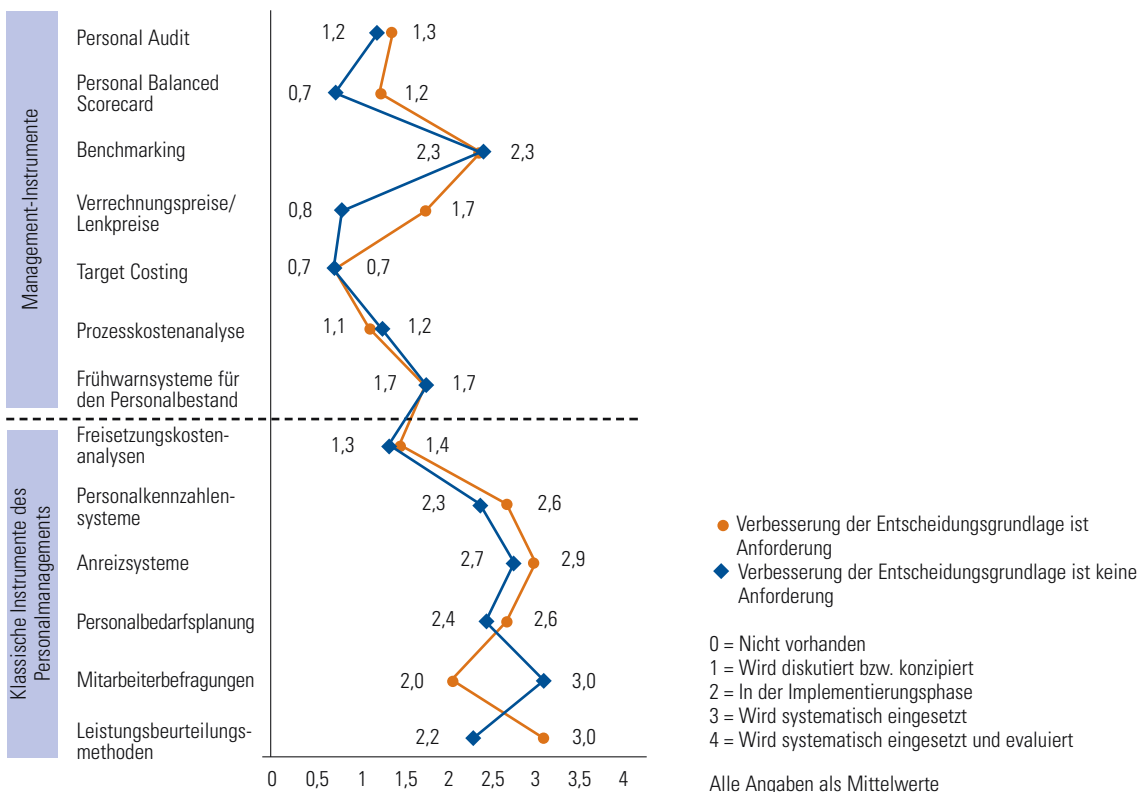
Alle Angaben als Mittelwert

für personalwirtschaftliche Leistungen einsetzen, obwohl durch ihre Anwendung eine höhere Transparenz und eine systematischere Erfolgszuweisung bei der Personalabteilung realisiert werden kann.

- Target Costing von 14 Prozent der Studienteilnehmer eingesetzt wird. Die Vereinbarung von Zielkosten ist dazu geeignet, eine wirtschaftliche Leistungserstellung im Personalbereich zu forcieren. Als geeignetes Einsatzgebiet können Personalentwicklungsmaßnahmen genannt werden.

Der durchschnittliche Einsatz der untersuchten Instrumente wird in Abbildung 6 wiedergegeben. Studienteilnehmer, die als Anforderung an das HR Controlling die Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen stellen (orange Kurve), wenden die Instrumente überwiegend systematischer an. Insbesondere Personal Balanced Scorecards und Verrechnungspreise kommen umfassender zur Anwendung. Mitarbeiterbefragungen hingegen werden von diesen Unternehmen in geringerem Umfang genutzt.

Abb. 6: Auswirkung der Anforderung „Verbesserung der Entscheidungsgrundlage“ auf den Instrumenteneinsatz



Im Zusammenhang mit einer verstärkten wirtschaftlichen Ausrichtung wurde auch die Akzeptanz des Profit Center-Konzepts zur Effizienzsteigerung des Personalbereichs untersucht.

Knapp 57 Prozent der Unternehmen befürworten die Anwendung des Profit Center-Konzepts im Personalbereich (vgl. Abbildung 7 links). Jedoch wenden es lediglich 3,6 Prozent in der Praxis an. 87,5 Prozent der Studienteilnehmer steuern den Personalbereich als Cost Center (vgl. Abbildung 7 rechts). Die Anwendung des Profit Center-Konzepts auf den Personalbereich ist nur in bestimmten Bereichen wie z. B. der Personalentwicklung oder -beschaffung sinnvoll. Leistungen, wie die strategische Personalplanung, sind für Unternehmen von hoher Wichtigkeit, treffen in den Unternehmensbereichen jedoch auf keine direkte Nachfrage.

Die Studie konnte folgende Argumente für bzw. gegen eine Übertragung identifizieren:

Pro Profit Center:

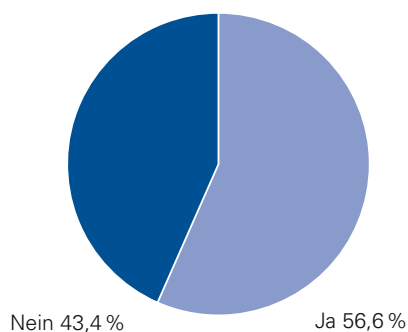
- Die Leistungen der Personalabteilung und die bei der Erstellung verursachten Kosten werden den Leistungsbeziehern transparenter kommuniziert.
- Eine marktorientierte Leistungserstellung der Personalabteilung wird forciert.

Kontra Profit Center:

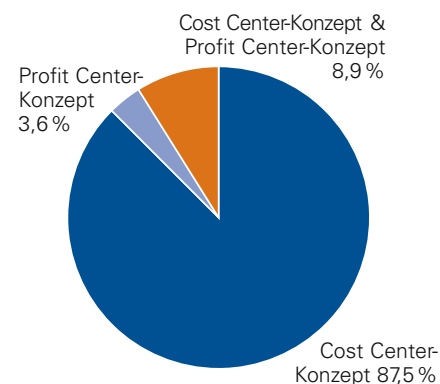
- Die Etablierung einer Leistungsverrechnung ist aufgrund des qualitativen Charakters der Leistungen aufwändig.
- Die Servicebereitschaft der Personalabteilung würde abnehmen, da diese konsequenterweise nur noch verrechenbare Leistungen anbieten würde.

Abb. 7: Eignung und Anwendung von Responsibility Center-Konzepten im Personalbereich

Halten Sie grundsätzlich die Anwendung des Profit Center-Konzepts bei der Personalabteilung für sinnvoll?



Welches Business Center-Konzept findet für Ihren Personalbereich Anwendung?



2 Die Auswertung zeigt eine zunehmende Bedeutung der Informationsbereitstellungsfunktion des HR Controlling.

76,3 Prozent der befragten Unternehmen beurteilten die Informationsbereitstellungsfunktion der Personalabteilung für andere Funktionsbereiche als zunehmend bedeutend (vgl. Abbildung 8). Die verbleibenden 23,7 Prozent gehen von einer gleich bleibenden Bedeutung aus.

In diesem Zusammenhang wurde der Einsatz von HR-Kennzahlensystemen als Informationsinstrument untersucht. 85 Prozent der Studienteilnehmer wenden ein solches teilweise (62 Prozent) oder umfassend (23 Prozent) an (vgl. Abbildung 9).

Abb. 8: Informationsbereitstellungsfunktion der Personalabteilung

Wie beurteilen Sie die zukünftige Bedeutung der Personalabteilung als Informationsbereitsteller für die anderen Funktionsbereiche in Ihrem Unternehmen?

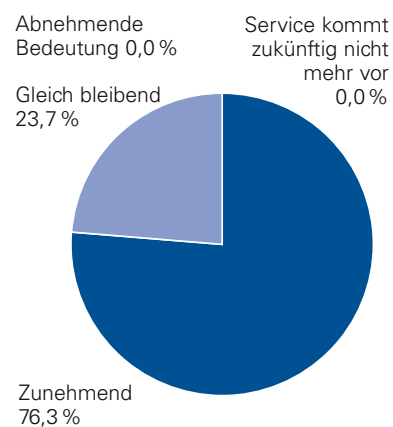


Abb. 9: Anwendung eines HR-Kennzahlensystems

Verwendet Ihr Unternehmen ein Personalkennzahlensystem?

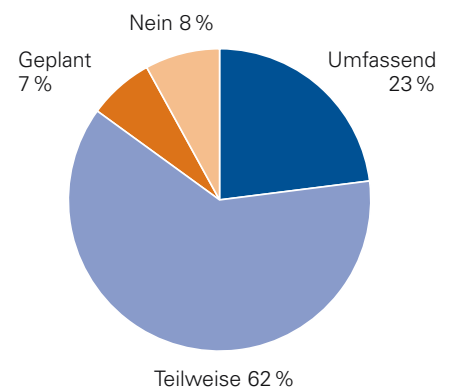


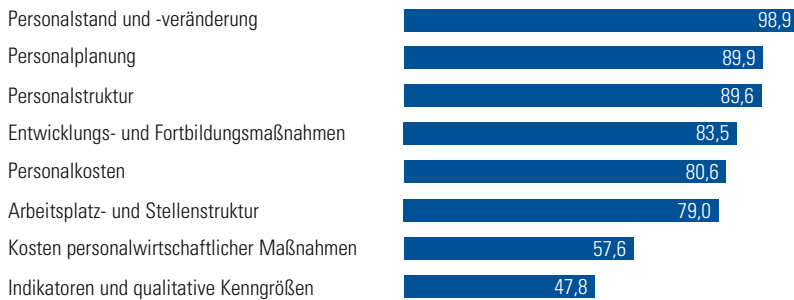
Abbildung 10 zeigt die im Personalmanagement zur Verfügung stehenden Informationen. Die Kategorien wurden jeweils anhand von drei bis fünf Kennzahlen ermittelt.

Aufgrund der langjährigen und vergleichsweise einfachen Erhebung stehen klassische Kennzahlen des Personalstands, der Personalplanung oder der Personalstruktur bei der Mehrheit der Unternehmen umfassend zur Verfügung. Kosten personalwirtschaftlicher Maßnahmen sind etwa 58 Prozent der Unternehmen bekannt.

Abbildung 11 gibt die Verfügbarkeit qualitativer Kennzahlen wieder. Demzufolge betrachten weniger als ein Drittel der Studienteilnehmer diese als umfassend. Die einzige Ausnahme bildet die Qualifikationsstruktur, die in 42 Prozent der Unternehmen zufriedenstellend abgebildet wird. Auffällig ist, dass die Mitarbeitermotivation von 58 Prozent der Studienteilnehmer nicht erhoben wird.

Abb. 10: Betrachtung vorhandener Informationen

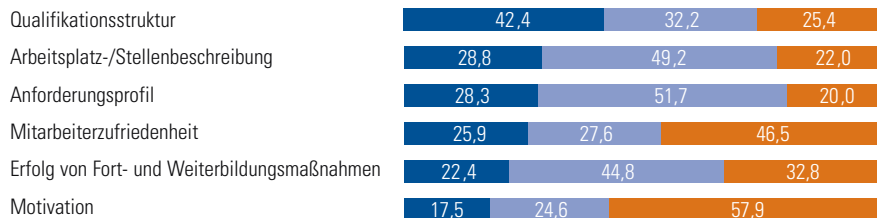
Welche der folgenden Informationen beinhaltet das Personalkennzahlensystem?



Alle Angaben in Prozent

Abb. 11: Verfügbarkeit qualitativer Kennzahlen

In welchem Umfang stehen qualitative Daten zur Verfügung?



■ Umfassend ■ Teilweise ■ Nicht vorhanden

Alle Angaben in Prozent

Fazit

Aus den Studienergebnissen geht hervor, dass das HR Controlling an Bedeutung zunimmt – begründet wird dies durch eine steigende Informationsbereitstellungsfunktion sowie eine zunehmende Bestrebung nach Wirtschaftlichkeit im Personalbereich.

Bezogen auf die Informationsbereitstellungsfunktion der Personalabteilung kann festgehalten werden, dass überwiegend quantitative Daten erhoben werden. Qualitative Kenngrößen und Indikatoren hingegen gilt es zukünftig systematischer zu erfassen.

Die meisten Studienteilnehmer fordern eine stärkere Marktorientierung. Sie umfasst vor allem die Steigerung der Transparenz und Wirtschaftlichkeit in der Personalabteilung. Das marktorientierte Instrument der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung wird allerdings im Bereich der Personalwirtschaft heute eher zurückhaltend angewandt.

Dagegen ist in der Praxis vermehrt der Einsatz effizienzsteigernder Konzepte zu beobachten. Vor dem Ausbau eines HR Controlling sollte prinzipiell geprüft werden, ob die Prozesse im Personalbereich effizienter gestaltet werden können. Ansatzpunkte hierfür bietet beispielsweise das in Unternehmen zunehmend eingeführte Shared Service Center. Aufbauend auf einer optimierten Prozesslandschaft kann durch das HR Controlling noch gezielter die Planung und Steuerung der Personalabteilung unterstützt werden.

Das HR Controlling ist in das Controlling des gesamten Unternehmens zu integrieren und unterstützt dabei durch den Einsatz von Szenariotechniken und Portfoliomethoden die Zukunfts- und Prognosefähigkeit des Unternehmens. Darüber hinaus trägt es dazu bei, die Bedeutung der immateriellen Vermögenswerte zu unterstreichen.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Bedeutung des HR Controlling erkannt wird. Nun müssen die bestehenden Optimierungsmöglichkeiten durch den Einsatz entsprechender Controlling-Instrumente umgesetzt werden.

Kontakte

Dieter Becker
Partner
Advisory
Heßbrühlstraße 21
D-70565 Stuttgart
Tel. +49 (711) 9060-41720
Fax +49 (711) 9060-41756
dieterbecker@kpmg.com

Prof. Dr. Jochen R. Pampel
Partner
Advisory
Ludwig-Erhard-Straße 11–17
D-20459 Hamburg
Tel. +49 (40) 32015-5550
Fax +49 1802-11991-5550
jpampel@kpmg.com

Dr. Andreas Ries
Senior Manager
Advisory
Marie-Curie-Straße 30
D-60439 Frankfurt/Main
Tel. +49 (69) 9587-2055
Fax +49 1802-11991-3787
andreasries@kpmg.com

