

**PERSONAL** ■

Strategie

*Professionelles HR-Controlling*

# Effektivitätsnachweis durch Business Cases

In den letzten beiden Artikeln wurde die Notwendigkeit zur Neupositionierung des HR-Controllings im HR Business Partner Modell sowie der Einsatz von Benchmarking zur Messung von Effizienz in HR dargestellt. Der Trend zum Business Partner Modell in zahlreichen HR-Organisationen verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele: Durch die Transformation wird HR verstärkt auf die Steigerung des Humankapitals im Unternehmen und die Erbringung wertschöpfender Leistungen ausgerichtet, während die administrativen Prozesse von ineffizienten Schritten befreit und kontinuierlich optimiert werden. HR-Controlling nimmt durch die Transformation von HR zum Business Partner weit mehr Aufgaben als die eines funktionalen Berichtswesens wahr. Es dient dem Business Partner als Lieferant steuerungsrelevanter Informationen, die sowohl die zukunftsgerichtete Planung, als auch die gegenwartsbezogene Analyse und Steuerung sowie die vergangenheitsbezogene Erfolgsmessung der Leistungen von HR erst möglich machen. Benchmarking hat sich dabei zur Erhebung und Analyse von Leistungsdaten etabliert. Zur Bewertung von Investitionsbedarfen in HR-Programme mit qualitativem Charakter ist der Einsatz von HR Business Cases eine sinnvolle Ergänzung im Tool-Kit des professionellen HR-Controlling.

**Erschienene Artikel**

- Trend zum HR Business Partner Modell: Die Trends in der Personalarbeit werden vorgestellt, die ein professionelles HR-Controlling unabdingbar machen.
- Effizienzmessung durch Benchmarking: Die Effizienzmessung durch professionelles Benchmarking und der Umgang mit denen Ergebnissen werden im Mittelpunkt stehen.
- Effektivitätsmessung durch HR Business Cases: Die Messung von Effektivität über Business Cases wird dargestellt.

**Geplante Artikel**

- Pilotprojekt Best Practice HR-Controlling: Die Artikelserie wird mit ersten Erkenntnissen aus dem Pilotprojekt von Baumgartner & Partner abgerundet.

Die vielen und regelmäßigen Diskussionen über Bedeutung, Rolle und Funktion von HR in den letzten Jahren zeigen auf, dass HR sich heutzutage nicht mehr über abgegrenzte und statisch aufgebaute Funktionen definieren kann, sondern Flexibilität zur Begegnung von strategischen Herausforderungen aus dem Unternehmensumfeld entwickeln muss. Das HR Business Partner Modell stellt dazu die grundsätzliche, neuausgerichtete und organisatorische Basis. Gleichwohl werden auch weiterhin neue Aufgaben, Anforderungen und Bedarfe auf HR zukommen; Herausforderungen, die neue Strukturen, Programme oder Maßnahmen erfordern. Aus diesem Grund muss ein professionelles HR-Controlling nicht nur die aktuelle und mittelfristige Leistungsfähigkeit der HR-Funktion analysieren, sondern auch die Anpassungsfähigkeit der HR-Programme an neue Herausforderungen bewerten und steuern können.

Im letzten Artikel wurde dargestellt, dass Benchmarking viel mehr als der Austausch von Werten einiger „Schlüsselkennzahlen“ ist, sondern in allen HR-Controlling-relevanten Phasen von der Planung über die Analyse und Steuerung bis hin zur Erfolgsmessung ermöglicht, über die identifizierten Unterschiede innerhalb von Ein-



flussfaktoren, Prozessen und Ergebnissen personalwirtschaftlicher Leistungserstellung, die Stärken und Schwächen der eigenen HR-Organisation zu identifizieren und durch gezielten Einsatz von Maßnahmen eine Weiterentwicklung in Richtung Business Excellence zu erreichen. Umfassendes und professionelles HR-Controlling bedeutet, auch die dadurch anstehenden Investitionen in die Weiterentwicklung der HR-Organisation zielführend und stabil zu bewerten, zu kalkulieren und zu steuern.

Die Mehrzahl der HR-Organisationen investiert heutzutage hauptsächlich in effizienzsteigernde Maßnahmen und Programme. Die Motivation dafür liegt in dem belastbareren Nutzen nachweis (harter Business Case) von Effizienzsteigerungen gegenüber dem von eher qualitativen Effektivitätssteigerungen (Abbildung 1). Zudem zielen Effizienzsteigerungen unter dem Stichwort „HR Operational Excellence“ häufig auf durchgängige, einheitliche und IT-gestützte HR-Prozesse ab, die wiederum Grundvoraussetzungen für qualitative Effektivitätsmaßnahmen sind.

In diesem Zusammenhang hat sich zur Durchführung von Kalkulation und zur Bewertung von Maßnahmen die Methode eines umfassenden Business Case etabliert, der sowohl die Effizienzsteigerung als auch die qualitative Effektivitätsverbesserung einer HR-Maßnahme und der damit zusammenhängenden Investition bewertet. Die Erstellung dieses Business Case folgt dabei vier Schritten: der Aufnahme des Status quo, der Benennung der Handlungsoptionen und Bildung von möglichen Szenarien, der Berechnung und Bewertung der verschiedenen Szenarien sowie der Darstellung der Ergebnisse für die Entscheidungsfindung zum optimalen Szenario. Die Vorgehensweise wird im Folgenden anhand eines praxisnahen Beispiels verdeutlicht; Im Beispielsfall soll überprüft werden, wie die im Unternehmen vorhandenen Entgeltabrechnungsprozesse in den beiden vor-

**PERSONAL**

Strategie

handenen Abrechnungscentern über eine Zentralisierung effizienter gestaltet werden können (Abbildung 2).

In der ersten Phase gilt es, die Ausgangssituation aufzunehmen und abzubilden. Dabei werden sowohl die im Fokus stehenden Prozesse, das zugehörige Mengengerüst, die im Betrachtungsfeld vorhandene IT-Unterstützung inklusive Schnittstellen sowie die aktuelle Produktivität im betrachteten Prozess erhoben. Zur Bewertung der Produktivität können die erhobenen Daten über ein entsprechendes Benchmarking gegenüber dem Markt positioniert werden. Im Beispielsfall gilt es demnach, neben den Abrechnungsprozessen die für das Mengengerüst notwendigen Daten – wie FTE im Abrechnungscenter, Anzahl der Abrechnungen pro Monat etc. – sowie die angewandten Softwarelösungen zu erheben. Die Produktivität der beiden Abrechnungscenter würde über Kennzahlen, wie Kosten pro Abrechnung und Anzahl Abrechnungen pro FTE im Abrechnungscenter, abgebildet werden.

In der zweiten Phase werden die zur Optimierung möglichen Zielszenarien benannt und definiert. In diesem Schritt wird demnach festgelegt, anhand welcher Kriterien sich die verschiedenen Lösungswege unterscheiden und somit messen und vergleichen lassen müssen. Im Beispielsfall stellen die verschiedenen Zentralisierungsoptionen (Standort A als zentraler Abrechner, Standort B als zentraler Abrechner, Erhaltung beider Standorte, Aufbau eines neuen Service Centers) sowie die Einführung einer Abnahmeverpflichtung für die Business Units diese Kriterien dar.

Die Bewertung der verschiedenen Handlungsoptionen erfolgt über die Verknüpfung der bekannten Daten in der Ausgangssituation mit den in den Szenarien definierten Kriterien, so dass sich für die benannten Szenarien Zielprozesse, prognostiziertes Mengengerüst, angepasste IT-Unterstützung sowie daraus entstehende Effekte auf die Produktivität ergeben. Im Beispielsfall wird das Mengengerüst beider Abrechnungscenter im ersten Szenario über die Prozesse des Standortes A abgewickelt, im zweiten Szenario über die Prozesse des Standortes B, im dritten Szenario lediglich die Abnahmeverpflichtung einbezogen und im vierten Szenario werden neue Prozesse in einem gemeinsamen Service Center abgebildet.

Zur Entscheidungsfindung wird zudem eine geeignete Bewertung der Szenarien benötigt, in der die für das jeweilige Szenario erwarteten Effekte den entsprechend dazu benötigten Investitionen gegenübergestellt werden müssen. In dieser Phase hat sich die Bewertung anhand

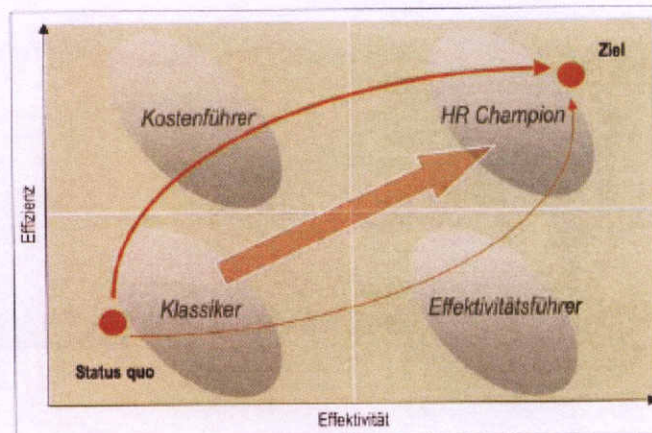


Abb. 1: Der Weg zum HR-Champion

der Nettobarwertmethode etabliert, da dadurch auch der intern vorgegebene Kapitalkostensatz eingerechnet und eine Abbildung über die Zeitachse ermöglicht werden kann. Im Beispielsfall würde sich Szenario 4 aufgrund des Nettobarwertes durchsetzen (siehe Abbildung 3).

Während in der Unternehmenspraxis Business Cases als Entscheidungsgrundlage für klassische Effizienzsteigerungen in der personalwirtschaftlichen Arbeit akzeptiert werden, sind viele HR-Organisationen auf Investitionen angewiesen, die nicht auf eine alleinige Effizienzsteigerung abzielen. So können regelmäßig die Notwendigkeit von E-Recruiting-Systemen, die Implementierung von integrierten Nachfolgeplanungen, die Einführung von Talent-Management-Programmen oder der Aufbau eines durchgängigen Performance-Management-System nicht wirtschaftlich begründet werden. Die Implementierung und Umsetzung ist in diesem Fall von Beginn an vom ‚Goodwill‘ des Sponsors in der Geschäftsleitung oder im Vorstand abhängig. Gelingt es den HR-Organisationen jedoch, auch bei effektivitätssteigernden Maßnahmen den wirtschaftlichen Mehr-

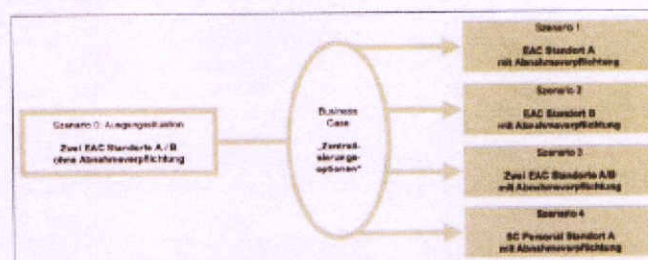


Abb. 2: Beispielsfall für die Szenariobetrachtung über Business Cases

**PERSONAL** ■

Strategie

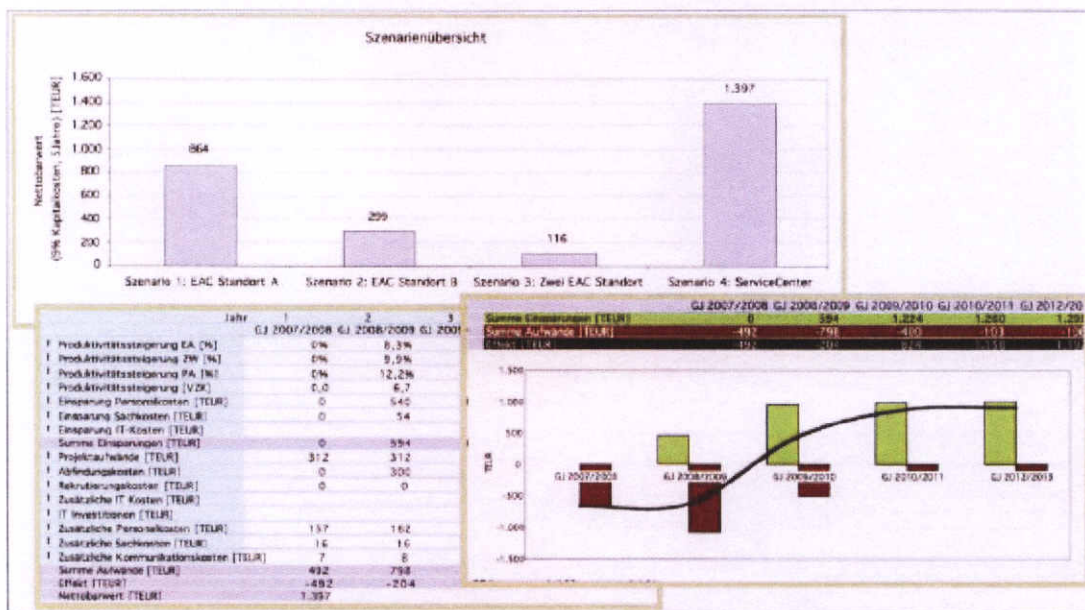


Abb. 3: Beispielsfall für die Entscheidungsfindung durch Nettobarwert

wert der notwendigen Investition abzubilden, können Investitionsentscheidungen mit einer erhöhten Objektivität und auf stabiler Grundlage getroffen werden.

Der bei effizienzsteigernden Investitionsmaßnahmen akzeptierte Entscheidungsweg über Business Cases kann demnach als Basis zur monetären Bewertung von Effektivitätsgewinnen genutzt werden. Die grundsätzliche Vorgehensweise im 'klassischen' Business Case wird allerdings etwas modifiziert: Die zu erwartenden Effekte können nicht mehr anhand von Effizienzzuwächsen bewertet werden, sondern sind anhand qualitativ geprägter Effektivitätsaspekte zu bewerten. Die Betrachtung der Effektivität von HR-Maßnahmen und -Programmen ist allerdings nur unter der Voraussetzung möglich, dass HR die konkreten Anforderungen seiner Kunden an sich kennt. Effektivität kann erst dann in eine 'harte Währung' umgerechnet werden, wenn die tatsächliche Erfüllung der Kundenanforderungen messbar wird.

Demnach wird die Identifizierung von Kunden und deren Anforderungen an die betrachteten HR-Funktionen zum wichtigen ersten Schritt. Die Benennung dieser Anforderungen wird dabei durch die heterogene HR-Kundenstruktur erschwert, so sind neben dem Top-Management, u.a. die Führungskräfte, die Mitarbeiter, externe Bewerber, Mitbestimmung und externe Sozialpartner als Kunden von HR anzusehen. Mit-

unter müssen für eine Investitionsentscheidung die Anforderungen mehrerer Kundengruppen beachtet und in die Entscheidung einbezogen werden. So kann eine Investition in E-Recruiting zwar die Anforderungen der Führungskräfte (Anforderer von Bewerbern) und der externen Bewerber erfüllen, eine Unzufriedenheit seitens der Mitbestimmung jedoch alle erwarteten Effektivitätssteigerungen gefährden. Ziel von effektivitätssteigernden Investitionen ist folglich die bessere Erfüllung der bestehenden Anforderungen an die betrachtete HR-Funktion.

Im Business Case gilt es daher, die relevanten Anforderungen anhand von akzeptierten und belastbaren Annahmen in messbare und monetär bewertbare Effektivitätshebel zu 'übersetzen'.

Am Beispiel der Nachfolgeplanung soll dies erläutert werden: Die HR-Organisation eines Unternehmens mit 10.000 Mitarbeitern möchte die Investition in eine integrierte, systemgestützte Nachfolgeplanung in Höhe von EUR 1,2 Mio. wirtschaftlich begründen. Innerhalb des Business Case wird die Anforderung des Top-Managements an HR aufgenommen, die interne Nachbesetzungsquote von Schlüsselpositionen von 25 auf 50 Prozent zu erhöhen. Das HR Controlling muss nun in der Lage sein, auf Basis teilvalidierter Annahmen den Nutzen einer verstärkten Nachbesetzung von Schlüsselpositionen durch interne Kandidaten zu

**PERSONAL**  
Strategie

quantifizieren. Diese Annahmenerarbeitung, ihre Validierung und ihre Verknüpfung zu einer stabilen Business Case Arithmetik stellt Abbildung 4 dar: Der „Wert“ einer Schlüsselposition wird konservativ als „100 Prozent der Personalkosten“ angenommen. Der Produktivitätsverlust bei einer internen Nachbesetzung wird mit 3 Monaten gegenüber einer externen Nachbesetzung mit 6 Monaten angenommen, die Besetzungskosten mit 10 T-EUR gegenüber 40 T-EUR bei externer Besetzung. Sofern es dem HR-Controlling gelingt, diese drei Annahmen in-dikativ zu begründen, entsteht so eine echte Management-Entscheidungsunterstützung: Bei dem angenommenen Mengengerüst des Beispielunternehmens entsteht ein Effektivitätsvorteil von 1,4 Mio. EUR, der die Investition deutlich rechtfertigt.

Um diese Business Case-basierte Form von Entscheidungsunterstützung liefern zu können, sind zum einen die richtigen Annahmen zu treffen und zu validieren. Zum anderen muss HR-Controlling im Unternehmen eine Rolle einnehmen, in der vermeintlich „weiche“ Entscheidungsunterstützung wie effektivitätsgetriebene Business Cases auch Akzeptanz finden.

Sowohl diese Rollenklärung und Höherpositionierung des HR-Controllings wie auch die rich-



Abb. 4: HR Business Case Arithmetik zur Nachfolgeplanung

tigen Instrumente für Business Cases sind Kernbestandteile des Pilotprojektes „Benchmarking HR-Controlling“ von Baumgartner & Partner. Die HR-Controller führender Unternehmen treffen sich hier, um die eigene Position in der Anwendung akzeptierter Exzellenzkriterien des HR-Controllings zu ermitteln und von den „Besten“ im HR-Controlling zu lernen. Bei Interesse kontaktieren Sie bitte Herrn Martin Wild, Analyst bei der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH.

**Autor:**  
Martin Wild,  
Analyst bei der  
Baumgartner und Partner  
Unternehmensberatung  
GmbH.  
E-Mail: martin.wild@baumgartner.de  
www.baumgartner.de