

# Lernen von den Besten – Benchmarking für den Personalbereich

Siemens Business Services

Vortrag HR User Group  
Bielefeld, 09.03.2005



# Agenda

**Kurzprofil Siemens Business Services**

**Benchmarking – Allgemeine Informationen**

**Benchmarking – Datenbanken**

**Eckdaten und Ergebnisse aus eigenen  
Benchmarking-Studien**

**SBS Standard-Methodik HR Navigator**





# Siemens Business Services:

## Ein Siemens-Unternehmen und Teil des I and C Arbeitsgebiets



I and C	IC Networks	IC Mobile	Siemens Business Services	
Automation and Control	Automation and Drives	Industrial Solutions and Services	Siemens Dematic	Siemens Building Technologies
Power	Power Generation	Power Transmission and Distribution		
Transportation	Transportation Systems	Siemens VDO		
Medical Lighting	Medical Solutions	Osram		
Financing and Real Estate	Siemens Financial Services	Siemens Real Estate		

 Rechtlich unabhängige Geschäftsbereiche  
 Siemens Groups

# Unser Geschäft: IT-Dienstleistungen

Kunden

4,7 Mrd. EUR Umsatz und 36.100 Mitarbeiter in 38 Ländern

## Solution Business



Consulting, projektbasierte  
Business Solutions und  
Systemintegration

## Operation Related Services



Outsourcing von Rechen-  
zentren, Desktop Services,  
lokalen Netzen (LAN/WAN)  
Call Centern und Prozessen

## Product Related Services



Wartung von Hardware  
und Software,  
Infrastruktur-Services

**Consult, Design, Build**

**Operate**

**Maintain**

Wir bieten die komplette IT-Dienstleistungskette

Global network  
of innovation

# Human Resources Management

## Unsere Leistungsbausteine

Strategie	Management Consulting					
Consulting	Prozesse	Organisation	Servicemodelle	Change Management	Personal-controlling	
Lösungen	Personal-beschaffung	Personal-entwicklung	Learning & Knowledge	Leistung & Vergütung	Personal-abrechnung	
	Reisemanagement	Zeitwirtschaft		Mitarbeiter Portal	Reporting & Controlling	
Service	Elektronisches Personalarchiv	Customer Center	Business Process Outsourcing	Sicherheit	Schulung	Web Technologien
IT-Management	IT-Infrastruktur	System Management		Support Center	IT- Outsourcing	

# Agenda

**Kurzprofil Siemens Business Services**

**Benchmarking – Allgemeine Informationen**

**Benchmarking – Datenbanken**

**Eckdaten und Ergebnisse aus eigenen  
Benchmarking-Studien**

**SBS Standard-Methodik HR Navigator**



# Benchmarking - Definition und Ziele

## Definition:

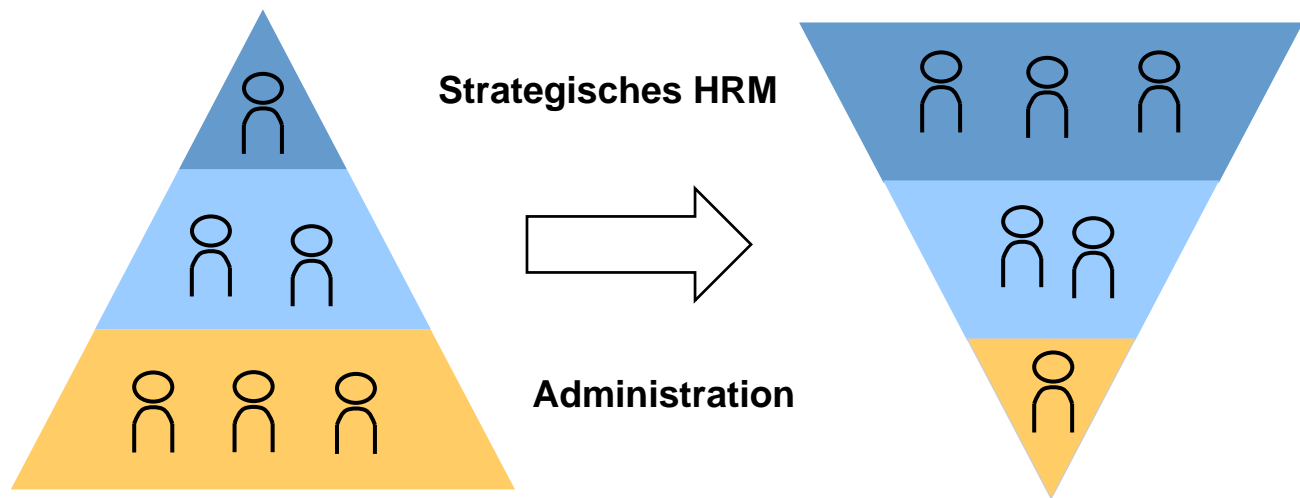
- Management-Instrument zum Vergleich von Produkten, Instrumenten, Prozessen, Strategien, Strukturen...

## Ziele:

- Messen mit dem „Best-practice“ und Definition der eigenen Leistungslücke
- Ursachenanalyse
- Treffen von Vorhersagen über zukünftige Entwicklungen
- Entstehen neuer Ideen („*Thinking out of the box*“) und Innovationen
- Adaptieren von Best-practice-Vorgehensweisen und Ableiten von Maßnahmen
  - Unterstützung der Strategischen Planung
  - Unterstützung bei operativen Zielsetzungen

# Benchmarking unterstützt und misst den Veränderungsgrad im Personalmanagement

Wechsel von administrativer zu strategischer und wertschöpfender Personalarbeit





# Besonderheiten beim Benchmarking im Personalmanagement

- Personalorganisation wird nicht als wertschöpfender Kern- sondern als interner Stützprozess gesehen (Cost-Center)
- Rechtfertigung und Nachweispflicht wertschöpfender Personalarbeit
- Hohe Bedeutung qualitativer „weicher“ Faktoren -> exakte Messbarkeit z. B. Human Value, Wertschöpfung der Personalarbeit ist aufwändig
- Personalorganisation hat überwiegend „interne Kunden“
  - Definition der internen Kunden (Mitarbeiter, Führungskräfte, Geschäftsleitung)
  - Kennen der Kundenanforderungen

# DEFINITION

## Quantitatives Benchmarking – Qualitatives Benchmarking

### Quantitatives Benchmarking

- Datenerhebung anhand geschlossener Fragen  
(Was? Wie oft? Welche Kosten?)
- Hohe Vergleichbarkeit der Daten aufgrund vorgegebener Antwortkategorien
- Großer Teilnehmerkreis
- Nutzung der Ergebnisse zur Kennzahlenbildung und als Basis eines HR Controllings

### Qualitatives Benchmarking

- Datenerhebung anhand offener Fragen  
(Wie? Mit welchen Instrumenten & Methoden? Warum? Wie lange?)
- Hohe Bedeutung der Qualität der Informationen
- Kleiner Teilnehmerkreis
- Umfangreiche, detaillierte Datensammlung  
(Methoden, Gründe, Vorgehensweise, Prozessabläufe, Qualitäts- & Effizienzkontrollmethoden)

# Vorteile & Nachteile

## Quantitatives Benchmarking – Qualitatives Benchmarking

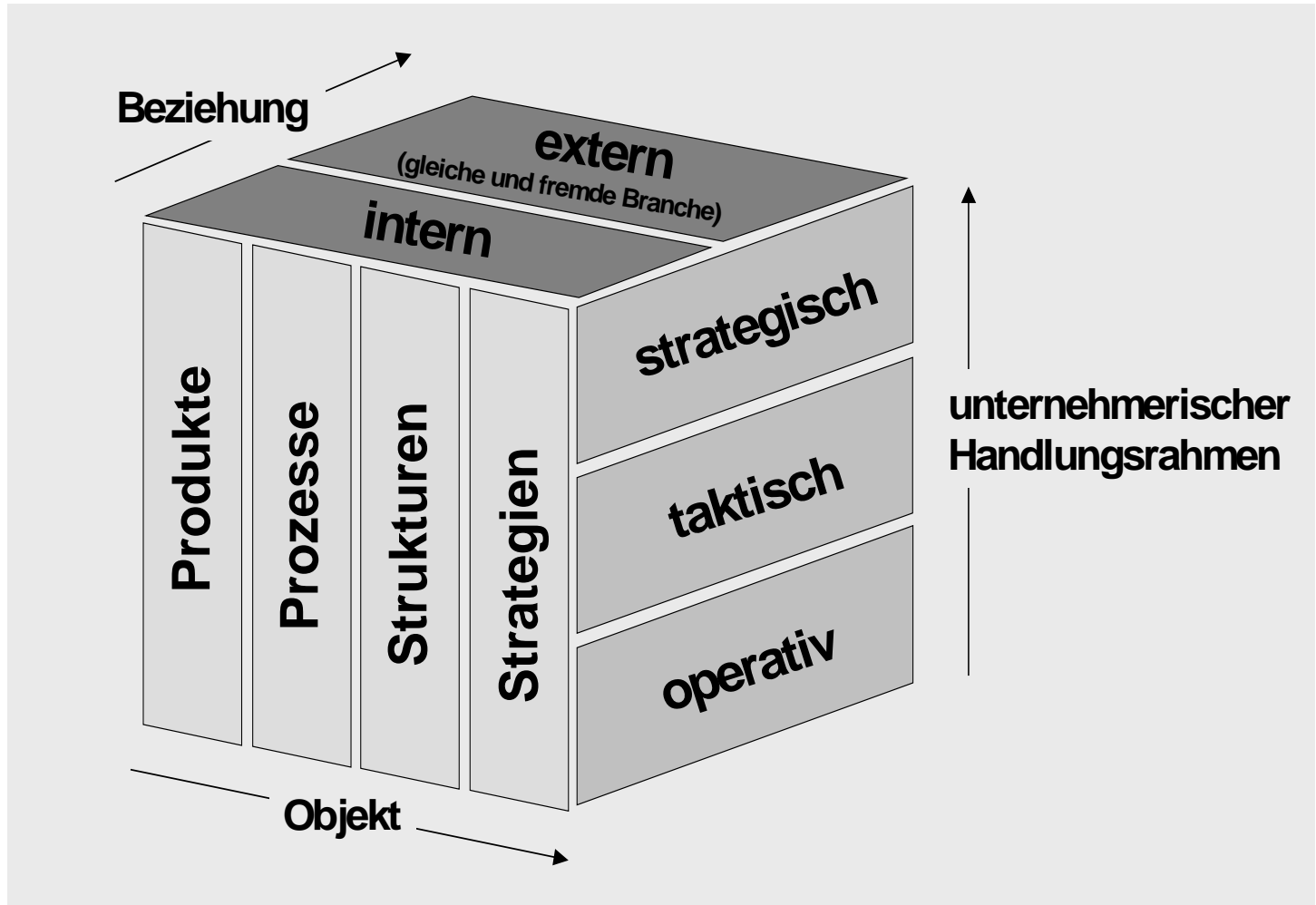
### Quantitatives Benchmarking

- + Exakte Messbarkeit, hohe Vergleichbarkeit
- + Grundlage für Zielvereinbarungen, Leistungsnachweis
- + geringer Aufwand für Teilnehmer bei Zugriff auf vorhandene Kennzahlen
- + Ableitung eigener Benchmarking-Vergleiche auf Basis der Kennzahlen
- Fehlende Ursachenanalyse → Lerneffekt fehlt
- Vergleichbarkeit nur bei gleichen Inhaltstrukturen → teilweise hohe Interpretationsmöglichkeiten der Antworten

### Qualitatives Benchmarking

- + Lernen durch tiefgehende Vergleichsanalyse
- + Transparenz der Beweggründe für Entscheidungen
- + Informationen als Basis für eigene Maßnahmen & zur schnelleren Entscheidungsfindung
- + Minimierung von Risiken für zukünftige Ausrichtung (Strategie, Prozesse, Organisation)
- + Indikation für kontinuierliche Leistungssteigerung & Innovationen
- Hoher Zeitaufwand (Suche der Benchmark-Partner, Durchführung & Auswertung)
- Schwere Vergleichbarkeit aufgrund fehlender Kennzahlen

# Dimensionen des Benchmarking



# Idealtypisches Phasenmodell

## Vorbereitung

- Auswahl der Benchmarking-Objekte
- Bildung des Benchmarking-Teams
- Auswahl der Benchmarking-Partner

## Durchführung

- Informationsbeschaffung
- Ermittlung der Leistungslücke
- Ursachenanalyse

## Umsetzung und Revision

- Aufstellung von Zielen
- Entwicklung von Verbesserungsansätzen
- Implementierung und Kontrolle der Umsetzung
- Revision des Prozesses

Global network  
of innovation

# Zielfelder für HR Benchmarking

Strategie-/  
Erfolgskennzahlen

Basiskennzahlen  
(Statistik)

Personen-  
bezogene  
Informationen

SIEMENS

## Strategische Steuerung

Vorstands-  
reporting

HR Scorecard

Wertbeitrag  
Personal (intern, extern)

Human Assets

Personalbestand

Performance &  
Vergütung

Personalaufwand

Kompetenzen

Arbeits-&  
Fehlzeiten

Personalabbau

Fluktuation

Diversity  
Management

Engagement

Ideen-  
management

## HR Prozesscontrolling

Rekrutierung &  
Personalmarketing

Aufbauorganisation  
& Kosten

Personal -  
entwicklung

Umsetzung  
HR - Strategie

Personaladmin. &  
-abrechnung

HR - IT

HR – Projekte &  
Abdeckungsgrade

Kunden-  
zufriedenheit

HR - Organisation

# Zielfelder für HR Benchmarking – Beispiele für sinnvolle Kennzahlen für die HR Organisation

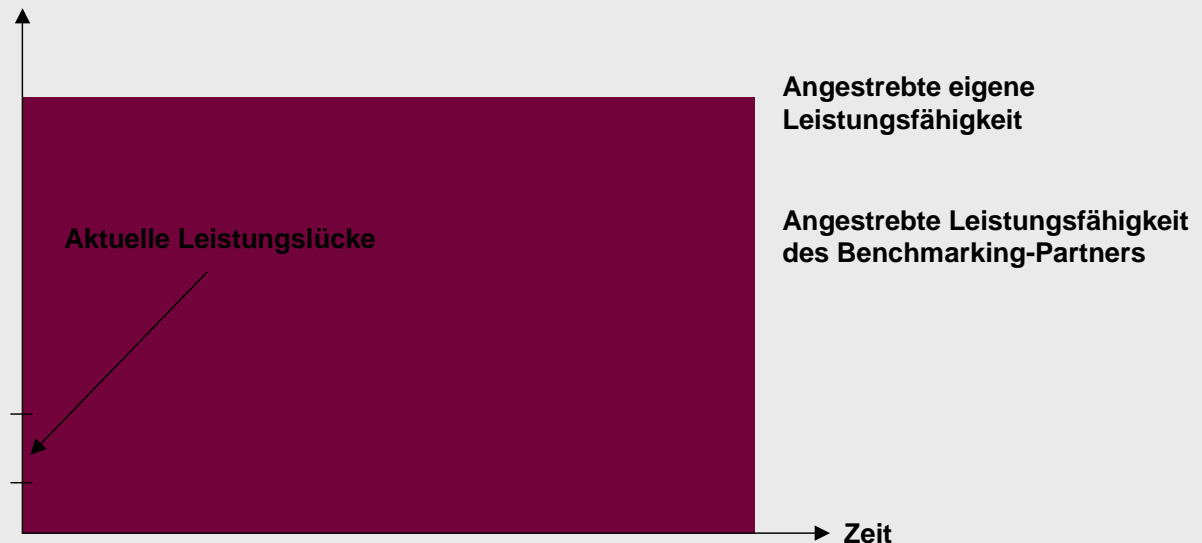
HR Organisation	Top-HR-Kennzahlen zur Steuerung der Personalarbeit
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Besetzungsdauer</li> <li>• Frühfluktuation: Anteil Kündigungen innerhalb Probezeit</li> <li>• Durchschnittliche Kosten pro externer Rekrutierung</li> </ul>
Beurteilung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deckungsgrad Nachfolge Führungspositionen</li> <li>• Qualifizierungsdauer</li> <li>• Kompetenzfit</li> </ul>
Betreuung & Abrechnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten pro Abrechnung</li> <li>• ESS-Nutzungsgrad</li> <li>• Kundenzufriedenheitsindex Betreuung</li> </ul>
Personalanpassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenintensität Abbaumaßnahmen</li> <li>• Zielerreichungsgrad Personalanpassung</li> </ul>
Aufbauorganisation & Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten der Personalarbeit pro Mitarbeiter</li> <li>• Betreuungsquote: Mitarbeiter des Personalbereichs / Gesamtmitarbeiter (möglichst auf Administration, Abrechnung einschränken)</li> <li>• Outsourcing-Grad: Kosten für HR-Outsourcing / Kosten HR Abteilung</li> </ul>
Kundenzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheitsindex HR</li> <li>• Kundenzufriedenheit in Einzelkriterien: Flexibilität, Lösungsqualität, Serviceorientierung, HR Portfolio</li> <li>• Nutzungsgrad Personalinstrumente</li> </ul>

# Nutzen von Benchmarking

- Erhöhung Wettbewerbsfähigkeit
- Signifikante und dauerhafte Leistungsverbesserungen
  - Kosten
  - Qualität
  - Kundenzufriedenheit

## Prognostizierte Entwicklung der Leistungslücke

Leistungsfähigkeit





# Voraussetzungen für erfolgreiches Benchmarking in der Personalarbeit

- Klare Abgrenzung des Benchmarking-Projekts
  - kleine überschaubare Benchmarking-Objekte
  - exakte Definition
  - Konzentration auf wertschöpfende Themen und Prozesse
- Transparenz hinsichtlich der Benchmarking-Objekte
  - Tiefgreifende Kenntnisse des Benchmarking-Objektes (Zeit-, Kosten-, Qualitäts-, Input- und Outputparameter)
- Adäquate kulturelle und strukturelle Rahmenbedingungen
  - Willen zur Veränderung und Erzielen von Bestleistungen
  - Klare Unterstützung durch Unternehmensleitung
  - Konsequente Umsetzung der identifizierten Maßnahmen
  - Offenheit dem Benchmarking-Partnern gegenüber
- Kontinuierlicher Benchmarking-Prozess etabliert das „Lernende Unternehmen“

# Voraussetzungen für erfolgreiches Benchmarking in der Personalarbeit

Zu beachten bei der Auswahl der Partner:

- Empfehlenswert: Definition eines engen Kreises (10-12) von Benchmarking-Partnern für bestimmte Kernaufgaben
- Branchenfremdes Benchmarking von Prozessen ist Innovations-Schmiede und Ideenlieferant
- Partner-Auswahl ist abhängig vom zu vergleichenden Objekt bzw. Prozess
- Unternehmen sind häufig in einzelnen Prozessen „Best-practice“, nicht in der gesamten Personalarbeit
- Größenordnung (Mitarbeiter-Anzahl) sollte ähnlich sein -> z. B. Effizienz Administration steigt mit der Zahl der Beschäftigten
- Je nach Benchmarking-Objekt sollten Unternehmensspezifika beachtet werden (gewerbliche Mitarbeiter vs. Dienstleistungs-Branche)

# Empfehlungen für den erfolgreichen Einsatz von Kennzahlen und Benchmarking im Personalcontrolling

**„What you can't measure, you cannot manage!“ but:**

**„You get, what you measure!“**

- (Quantitatives) Kennzahlen-Benchmarking (harte Themen):  
Nutzung bereits vorhandener Standard-Kennzahlen mit genauer Beschreibung der Inhalte (z. B. EP Saragota, DGFP)
- Kombination Qualitatives und Quantitatives Benchmarking für weiche und Strategie-Themen  
Fokus auf wenige aussagekräftige und exakt definierte sinnvolle Kennzahlen!
- Messen und benchmarken Sie nur das, was Sie wirklich zur Steuerung und Optimierung Ihres Geschäfts benötigen
- Kennzahlen müssen messbar und dauerhaft erhebbar sowie auswertbar sein (Kosten-Nutzen-Relation)
- Kennzahlen müssen beeinflussbar sein (Zielvereinbarungen!)



# Agenda

**Kurzprofil Siemens Business Services**

**Benchmarking – Allgemeine Informationen**

**Benchmarking – Datenbanken**

**Eckdaten und Ergebnisse aus eigenen  
Benchmarking-Studien**

**SBS Standard-Methodik HR Navigator**



# Benchmark-Datenbank EP First / Saratoga

- 5.500 Mitgliedsunternehmen europaweit (West-Europa)
- 10 % deutsche Unternehmen
- Bandbreite 500 – über 10.000 Mitarbeiter
- Branchen  
Chemicals, Banking, Insurance,  
Engineering/Manufacturing, IT&Electronics,  
Life&Pensions, Public Sector, **Retail&Leisure**,  
Services, Telecomms, Utilities
- Qualitativ hochwertige valide Benchmark-Daten auf  
Grund bester Definition der Kennzahlen
- Bezug für den jährlich erscheinenden European HR  
Index Report für 4.000 €
- Teilnehmende Unternehmen erhalten den Zugang  
zu allen Daten kostenlos



# Benchmarking von Personalbereichen – FTEs per HR Department FTE -Country

Percentile Positions						
Country	10th	25th	Median	75th	90th	Mean
<b>Benelux</b>	24	54	89	138	167	98
<b>France</b>	47	69	127	155	195	145
<b>Germany</b>	100	123	130	141	180	136
<b>Italy</b>	88	101	126	150	184	133
<b>Scandinavia</b>	114	119	122	159	183	142
<b>Spain</b>	87	93	108	115	140	111
<b>Switzerland</b>	47	63	93	116	120	86
<b>UK</b>	45	66	96	140	179	111
<b>Other non – EC Multinational</b>	51	56	65	80	90	69
	66	87	104	120	152	108
<b>ALL</b>	<b>47</b>	<b>70</b>	<b>106</b>	<b>141</b>	<b>179</b>	<b>115</b>

TOTAL FTEs

HR Department FTEs

Analysis Level:

Workforce Category:

Unit of MEasurement:

Country

All Employees

X:1

# Benchmarking von Personalbereichen – FTEs per HR Department FTE – FTE Sizeband

FTE		Percentile Positions				
Sizeband	10th	25th	Median	75th	90th	Mean
0 – 499	35	53	108	127	156	97
500 – 999	38	71	94	138	148	100
1000 – 1,999	44	69	103	156	225	122
2,000 – 4,999	63	75	106	125	206	123
5,000 – 9,999	58	78	136	167	176	142
10,000+	61	68	101	127	152	108
ALL	47	70	106	141	179	115

TOTAL FTEs

HR Department FTEs

Analysis Level:

FTE Sizeband

Workforce Category:

All Employees

Unit of MEasurement:

X:1

# Benchmarking von Personalbereichen: Externe Anbieter von Benchmarkdaten – EP Saratoga

## Die Kennzahlen werden in folgenden Bereichen erhoben

### Organisational Effectiveness

- Wealth created per FTE
- Human Investment Ratio
- Profit per FTE
- Revenue per FTE
- Costs per FTE
- Costs of Goods Sold/Total Costs
- Outsource Rate
- Corporate HQ Costs/Total Costs
- Management & Professional FTEs/Total FTEs

### Intellektual Capital

- Intellectual Capital per FTE
- Return on Market Value Premium
- New Product Revenue
- R&D Investment Rate
- Staff Suggestion Rate
- Staff Competence
- Staff IT Literacy

### Productivity & Pay

- Total Productivity
- Core Productivity
- Remuneration/Revenue
- Remuneration/Total Costs
- Remuneration per FTE
- Variable Compensation/Compensation
- Incentive Premium
- Attendance Premium
- High Incentive Ratio
- Benefits per FTE
- Benefits/Compensation
- Payroll Costs/Employee
- Costs per Payslip



# Benchmarking von Personalbereichen:

## Externe Anbieter von Benchmarkdaten – EP Saratoga

### Turnover

- Termination Rate
- Involuntary Termination Rate
- Resignation Rate
- Executive Stability Ratio
- Rookie Ratio
- Grievance Rate per 1.000 FTEs
- Reactive Ratio

### Absence, Health and Safety

- Total Absence Rate
- Absence Cost per FTE
- Casual Absence Rate
- Lost Time Occurrences per 1.000 FTEs
- Lost time per incident
- Total OH&S Cost per FTE
- Preventative Cost per FTE
- Liability & Rehabilitation Cost per FTE

### Recruitment

- External Recruit Rate
- External Add Rate
- External Replacement Rate
- Cost per Hire
- Time to Accept
- Acceptance Rate
- Femal Diversity
- Female Diversity (Mgt. & Prof)

# Benchmarking von Personalbereichen: Externe Anbieter von Benchmarkdaten - EP Saratoga

## Training and Development

Training Hours per FTE  
 In-House Training Hours per FTE  
 External Training Hours per FTE  
 Technical Training hours per FTE  
 Developmental Training Hours per FTE  
 Training Costs /Total Compensation  
 Training Costs per Hour  
 Training Costs per FTE  
 In-House Training Costs per FTE  
 External Training Costs per FTE  
 Technical Training Costs per FTE  
 Developmental Training Costs per FTE  
 FTEs per Training & Development FTE  
 FTEs per Training Function FTE  
 Learning Penetration

## The HR Function

FTEs per HR Department  
 HR Department Costs per FTE  
 FTEs per Total HR FTE  
 Total HR Costs per FTE  
 HR Department Costs/Total Costs  
 HR Outsource Rate  
 HR Professionalism  
 Average HR REMuneration

# Benchmark-Daten der DGFP

- „Kennziffern des Personalmanagement 2002“ – Teilnahme 62 Unternehmen.
- Bandbreite 500-5.000 Mitarbeiter  
(Schwerpunkt 1.000-5.000)
- Alle befragten Unternehmen stammen aus D
- Branchen:  
Energieerzeuger und Energieversorger, Chemische Industrie, Pharmaindustrie, Maschinen- und Fahrzeugbau, sonst. Metallverarbeitende Industrie, Elektroindustrie, Kommunikationstechnik und IT-Hardware, Kunststoffverarbeitende Industrie, Nahrungs- und Genussmittel, Druck- und Verlagsgewerbe, sonst. produzierendes Gewerbe, EDV Dienstleistungen/ Softwarehersteller, **Transport und Verkehr**, Versicherungen, Banken, Handel und Dienstleistungen.



# Benchmark-Daten der DGFP

Die Kennzahlen des Personalmanagement der DGFP werden in folgenden Bereichen erhoben:

- Kapazitäten der Personal-, Bildungs-, und Sozialfunktionen in Prozent der Gesamtbelegschaft. Dabei werden 30 verschiedene Unterfunktionen unterschieden.
- Die Gehälter der Personal-, Bildungs-, und Sozialfunktionen differenziert nach o.g. Unterfunktionen werden ebenfalls genannt.
- Daraus abgeleitet wird der Gesamtaufwand des Personalmanagements je Mitarbeiter im Personalbereich.



# Kapazitäten in den einzelnen Personalfunktionen – Entgeltabrechnung

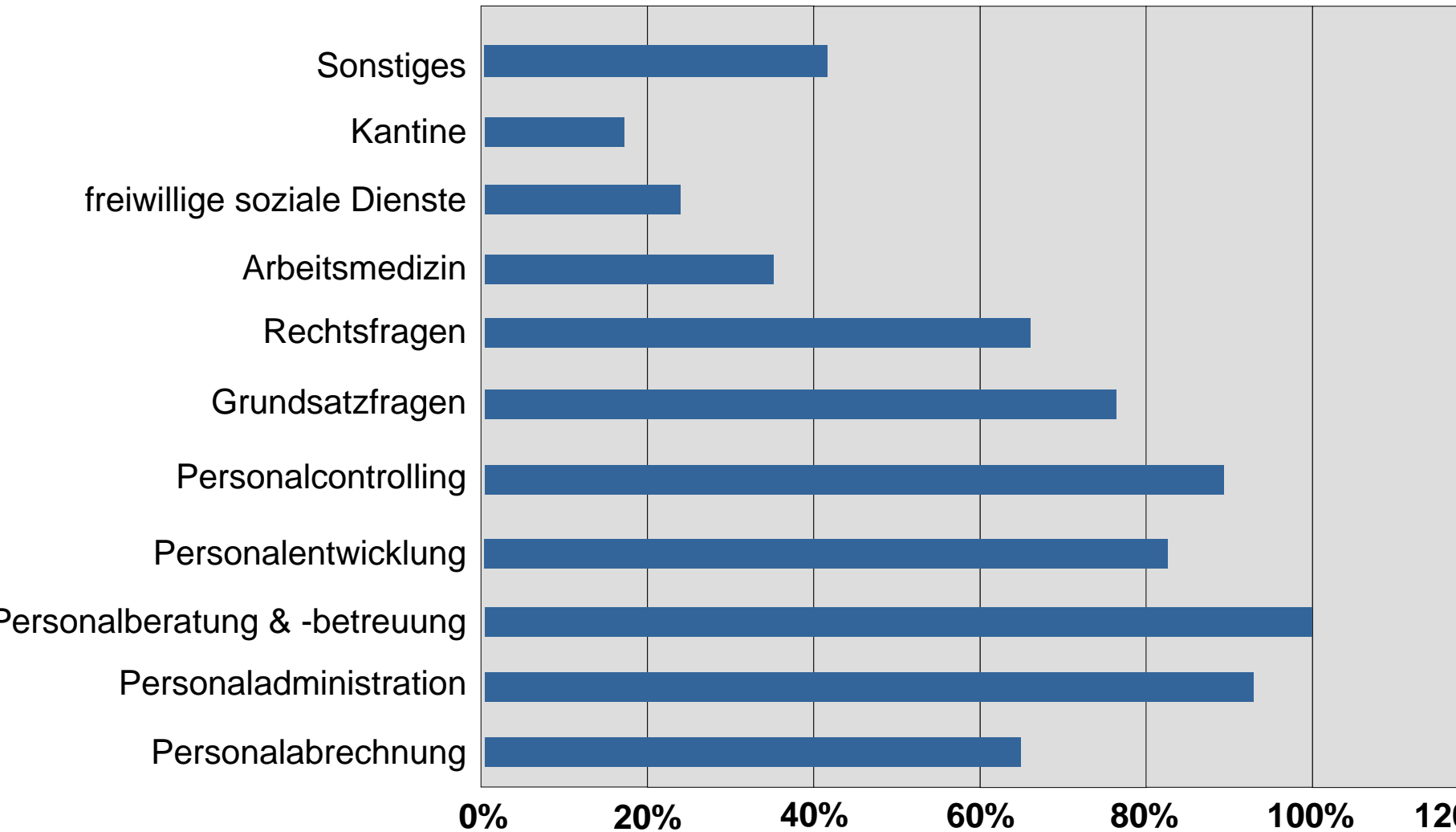
Kapazitäten in den einzelnen Personalfunktionen Entgeltabrechnung Angaben in % der Anzahl der Arbeitnehmer (ohne Inaktive)							
		Anzahl der Nennungen	Durch- schnitt	Median	1. Quartil	3. Quartil	Streuung
Alle Firmen		50	<b>2,52</b>	2,44	1,60	3,02	0,98
Größenklasse	Unter 500	6	<b>3,35</b>	3,24	2,36	4,06	1,17
	500 bis 999	5	<b>2,25</b>	1,36	1,17	2,78	1,31
	1000 bis 1999	16	<b>2,64</b>	2,71	1,93	2,87	0,78
	2000 bis 4999	11	<b>2,87</b>	2,77	2,27	3,32	0,73
	Mind. 5000	12	<b>1,73</b>	1,60	1,29	1,76	0,56
Wirtschafts- zweig	Produktion	32	<b>2,37</b>	1,84	1,53	2,84	1,02
	Dienstleistung	18	<b>2,79</b>	2,75	2,37	3,24	0,80
Branche	01	3	<b>3,84</b>	4,62	3,10	4,97	1,51
	02	6	<b>2,42</b>	2,42	1,88	2,76	0,55
	03	4	<b>3,20</b>	2,93	2,60	3,54	0,89
	04	6	<b>1,57</b>	1,61	1,42	1,66	0,19
	05	3	<b>1,61</b>	1,75	1,47	1,82	0,28
	06	1	<b>0,94</b>	0,94	0,94	0,94	0,00

# Quantitatives Benchmarking - Beispiel für unpräzise Benchmarking-Aussagen

Unternehmen	Mitarbeiter des Unternehmens (Köpfe)	Mitarbeiter des Personalbereichs (Vollbeschäftigte)	Betreuungsquote
1	34.268	250	137
2	16.000	37	432
3	10.000	60	167
4	8.000	500	16
5	5.500	50	110
6	5.000	23	217
7	3.600	87	41
8	3.000	28	107
9	2.600	24	108
10	2.000	22	91
11	1.733	19	94
12	1.720	15	119
13	1.500	12	125
14	450	6	75
15	350	6	58
16	145	2	73
17	100	1	100
Median MC-Seminar 08./09.03.04:			107
Median MC-Seminare:			99

# Quantitatives Benchmarking - Beispiel für unpräzise Benchmarking-Aussagen

## Funktionen der Personalbereiche



# Agenda

**Kurzprofil Siemens Business Services**

**Benchmarking – Allgemeine Informationen**

**Benchmarking – Datenbanken**

**Eckdaten und Ergebnisse aus eigenen  
Benchmarking-Studien**

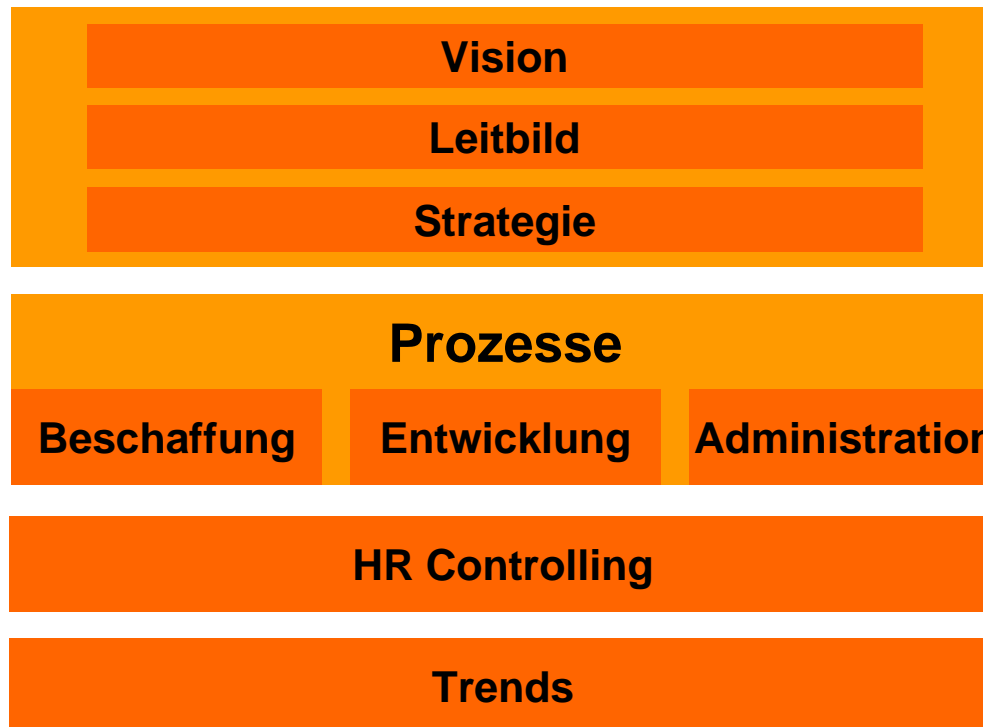
**SBS Standard-Methodik HR Navigator**





# Eckdaten Qualitative Benchmarking-Studie 2004

- 7 Teilnehmer aus den Branchen Telekommunikation, IT, Industrie (Automobilzulieferer, Food), gehobener Mittelstand
- Zielgruppe: Personalleitung, HR Controlling
- Benchmarking-Objekte:



## Auszug Ergebnisse Qualitative Benchmarking-Studie 2004

- Personalentwicklung ist bei allen Teilnehmern einer der wichtigsten Kernprozesse
- Beschaffung wird derzeit als nicht so wichtig angesehen
- Details der Prozessanalyse unterliegen der Vertraulichkeit
- Die am häufigsten genannten Trends waren:

**Einführen bzw. Erweitern von eHR und ESS/ MSS (4)**

**Verschlinkung und Optimierung der Prozesse (3)**

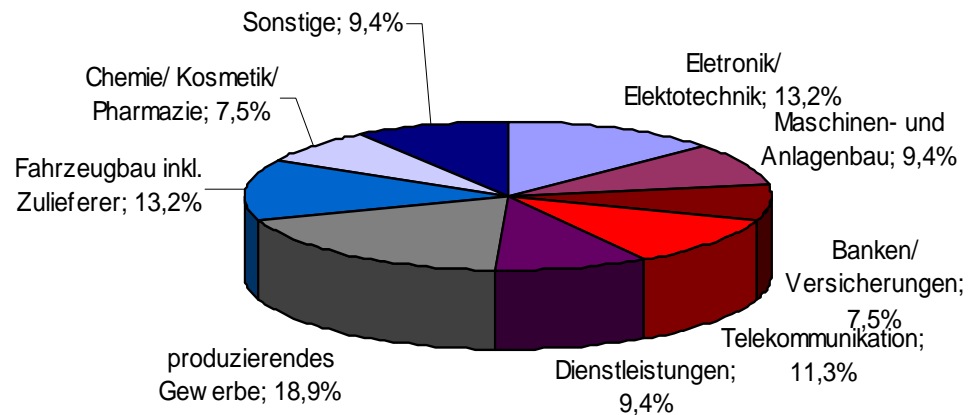
**Forcieren der Business-Partnerschaft (3)**

**Förderung der Motivation der Mitarbeiter, z.B. durch  
Gestaltung der Rahmenbedingungen (3)**

# Eckdaten der quantitativen Benchmarking-Studie 2004

- 60 Teilnehmer mit Schwerpunkt Mittelstand aus unterschiedlichen Branchen
- Rücklauf-Quote: 17,3 %
- Zielgruppe: Personalleiter

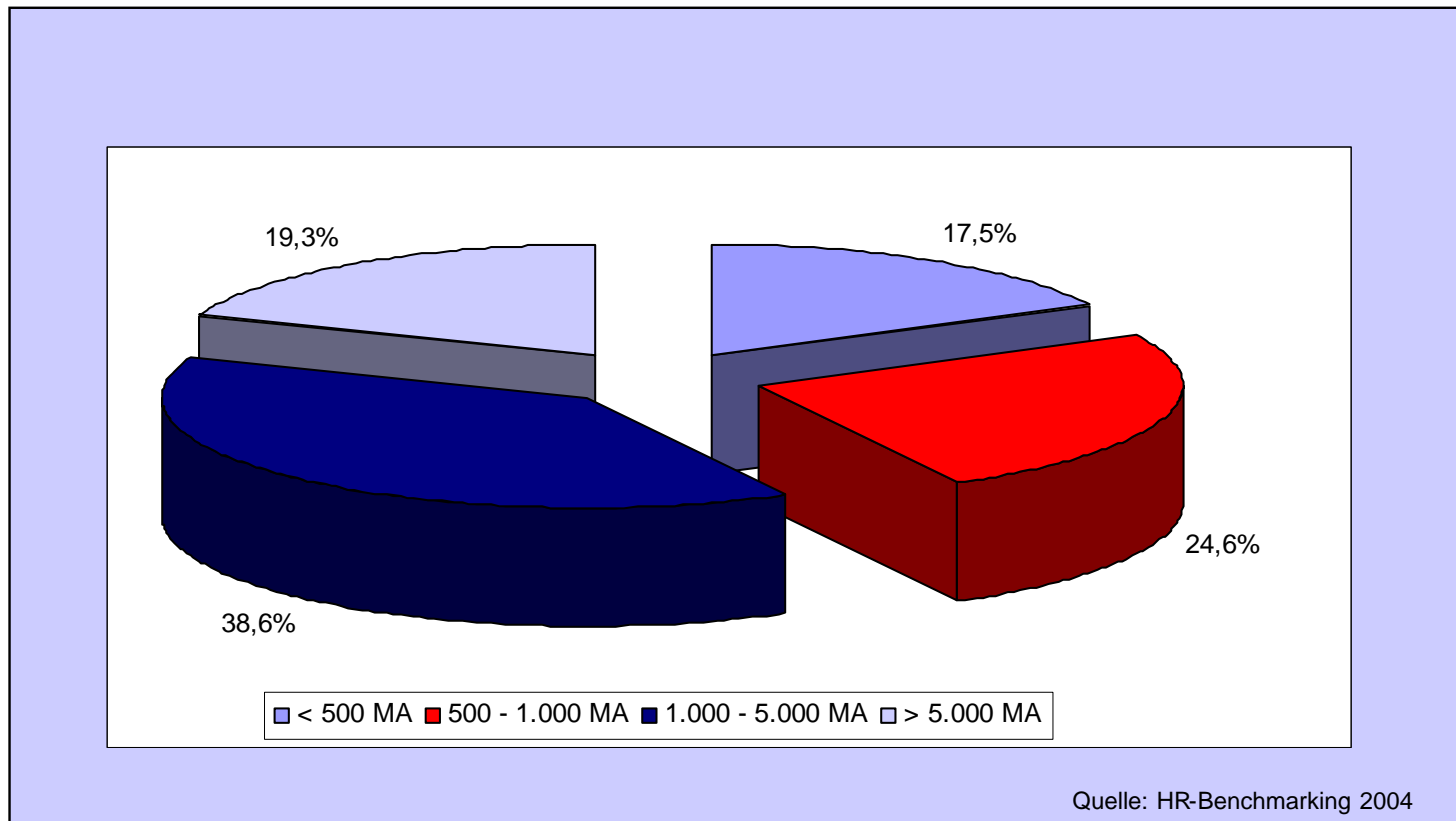
Branchenverteilung



Quelle: HR Benchmarking 2004

# Eckdaten der quantitativen Benchmarking-Studie 2004

- Einteilung nach Unternehmensgrößen (Mitarbeiter)



# Eckdaten der quantitativen Benchmarking-Studie 2004

- Benchmarking-Objekte:

**HR Strategiefindung, -umsetzung**

## **Prozesse**

**Beschaffung**

**Entwicklung**

**Administration**

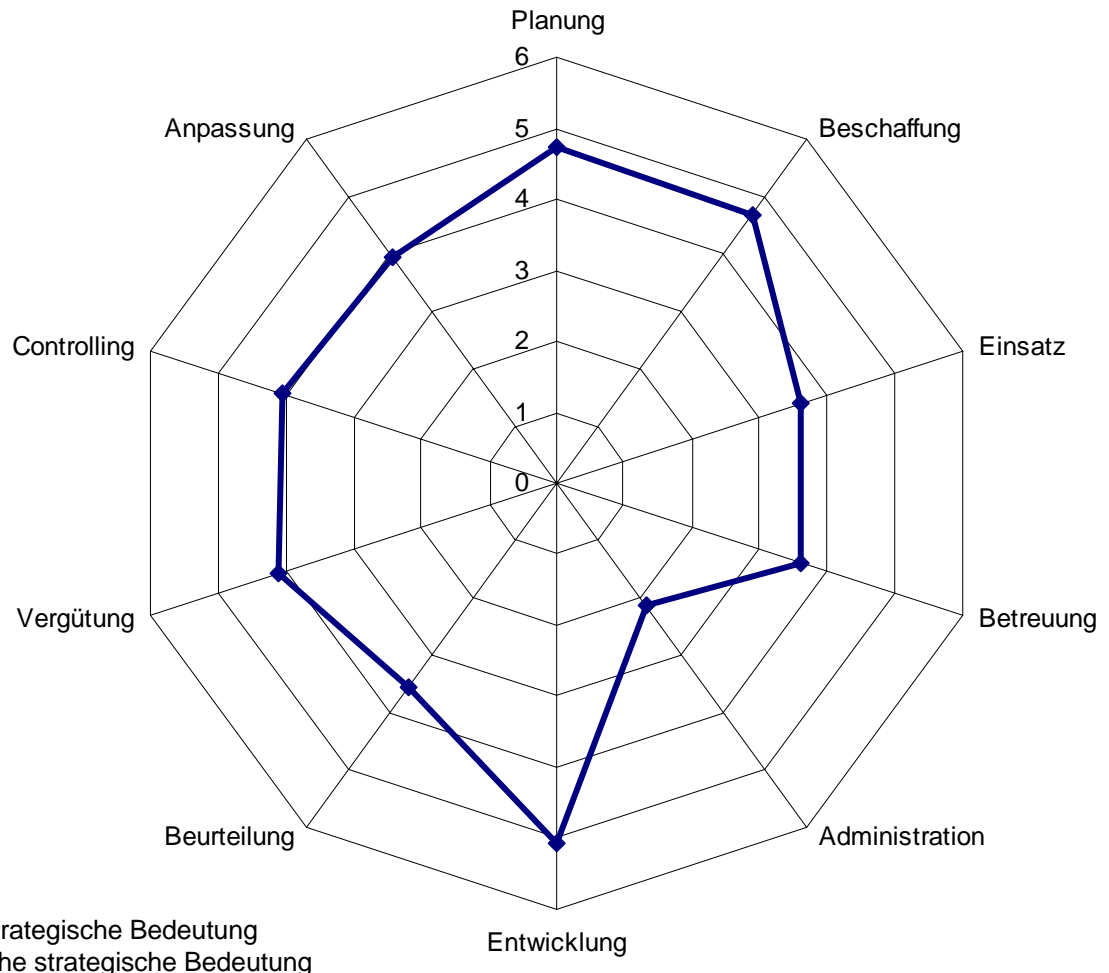
# Auszüge aus den Ergebnissen der quantitativen Studie 2004 – HR Strategie



- 49% der befragten Unternehmen besitzen eine explizit formulierte und dokumentierte Strategie des Personalbereichs
- 93% der Unternehmen, die eine Personalstrategie besitzen, haben diese aus der Unternehmensstrategie abgeleitet
- 62,9% der Unternehmen machen die Personalstrategie für die Mitarbeiter des Personalbereichs transparent und verfügbar

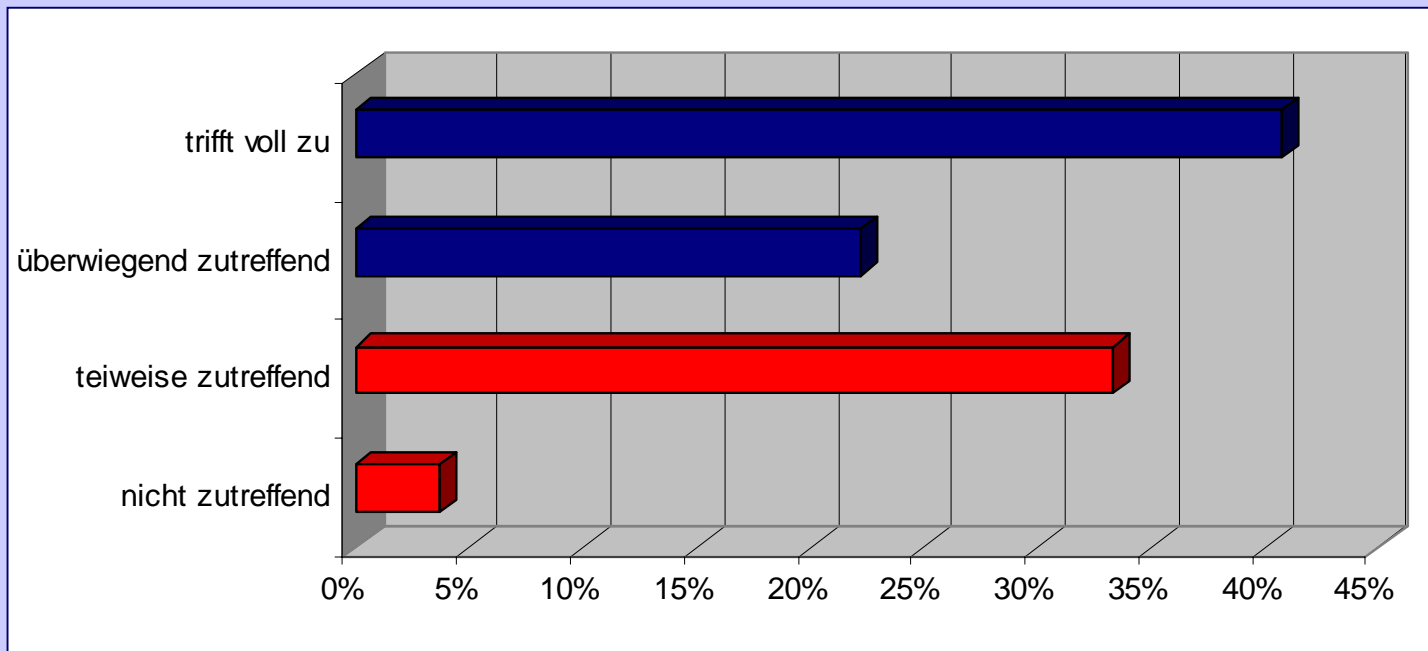
# Auszüge aus den Ergebnissen der quantitativen Studie 2004 – HR Strategie

## Strategische Bedeutung von Personalfunktionen



# Auszüge aus den Ergebnissen der quantitativen Studie 2004 – HR Strategie

**„Unsere Strategie wird an die Mitarbeiter im Personalbereich kommuniziert.“**



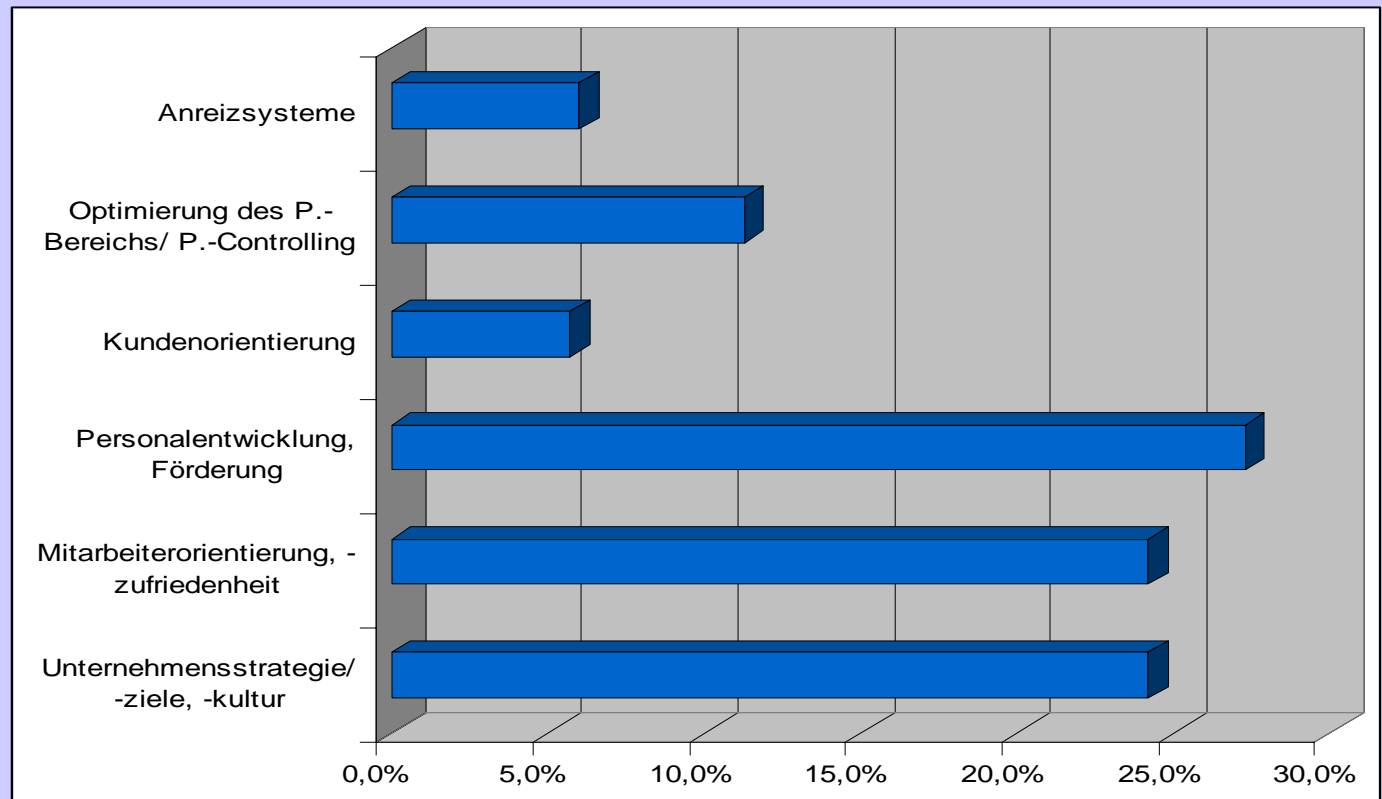
Quelle: HR-Benchmarking 2004



# Auszüge aus den Ergebnissen der quantitativen Studie 2004 - Themen HR-Strategie

- „Mitarbeiterorientierung“, „Personalentwicklung“ und „Förderung der Unternehmensziele“ sind die wichtigsten Bestandteile der Personalstrategie

**Abb. 3: Fassen Sie in kurzen Worten die Hauptaspekte Ihrer Strategie des Personalbereiches zusammen**



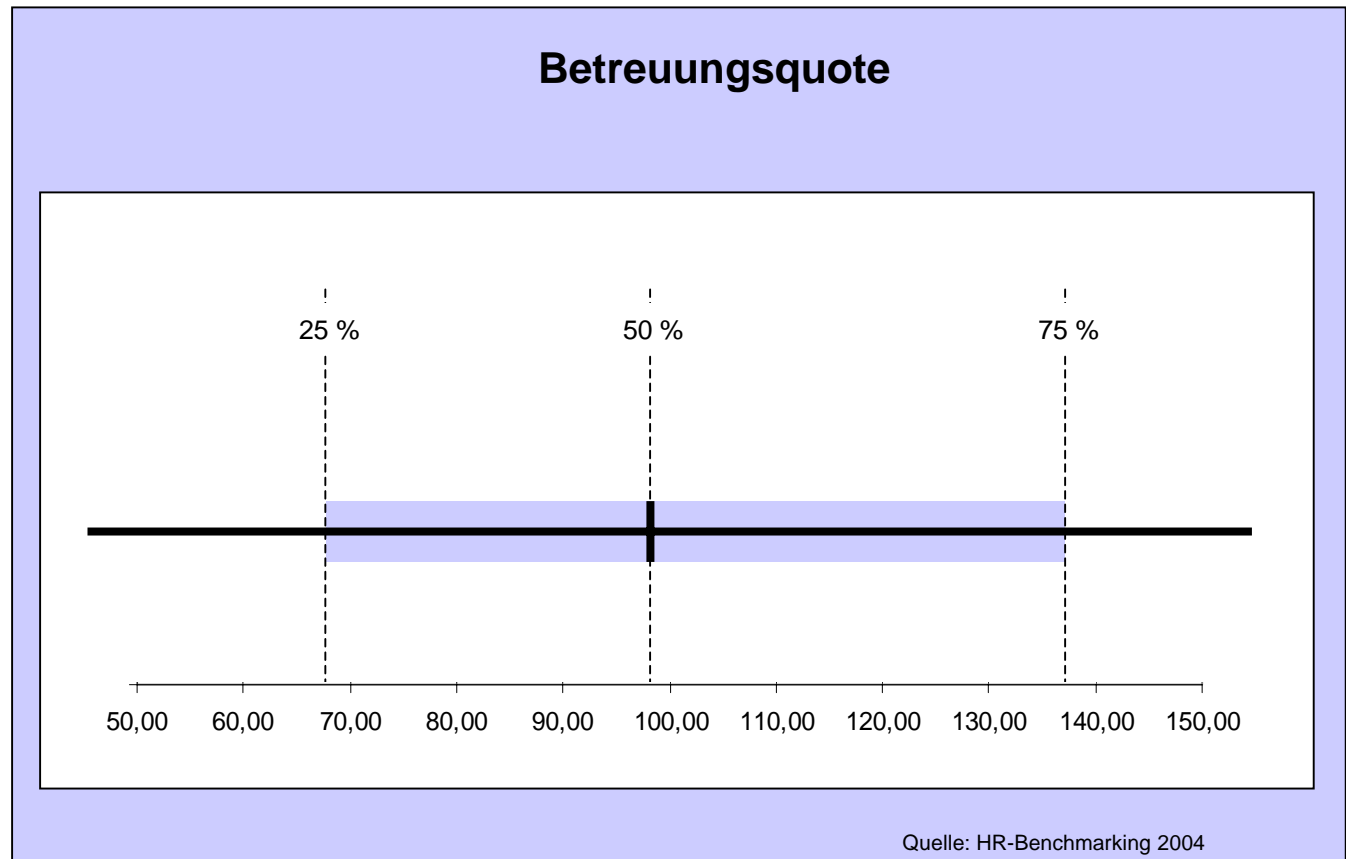
## Auszüge aus den Ergebnissen der quantitativen Studie 2004 - Administration

- **Fast alle** befragten Unternehmen verwenden standardisierte HR-Software in den Bereichen Lohn- und Gehaltsabrechnung und Zeitwirtschaft und Zeiterfassung
- SAP HR ist die am häufigsten verwendete Standard-Software
- **ca. 50%** verwenden HR-Software für Reisemanagement und betriebliche Vorsorge/ Benefits
- Arbeitszeiterfassung: nur 9,4% der Unternehmen haben Vertrauensarbeitszeit; 67,9% der befragten Unternehmen setzen auf eine elektronische Zeiterfassung.
- Effiziente Prozessabläufe: Bei 60,4% der befragten Firmen sind die Prozessabläufe innerhalb des Personalbereichs überwiegend effizient gestaltet; 13,2% der Firmen geben aber an, dass noch Verbesserungspotenzial vorliegt.
- 13,2 % der Unternehmen führen die Personalakte elektronisch

# Auszüge aus den Ergebnissen der quantitativen Studie 2004 - Administration

## Durchschnittliche Betreuungsquote:

- kleine Unternehmen: 90 MA pro Personalmitarbeiter
- große Unternehmen: 115 MA pro Personalmitarbeiter



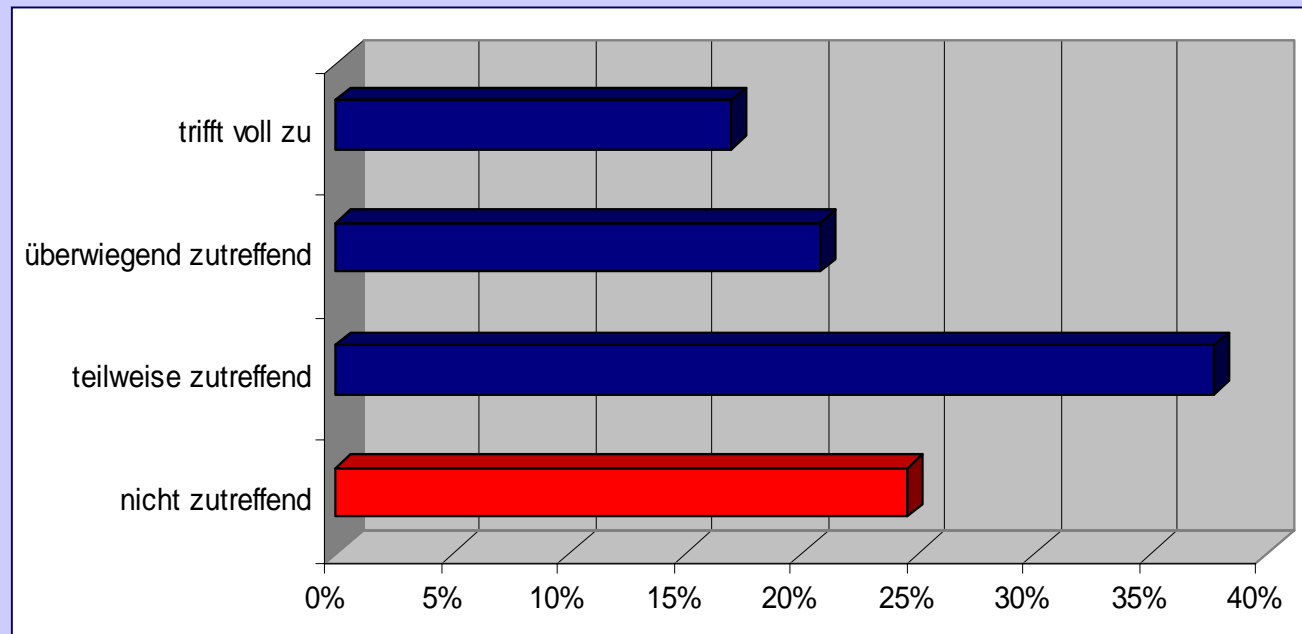
# Auszüge aus den Ergebnissen der quantitativen Studie 2004 - Personalentwicklung

## Potenzialerfassung

- Bei 90% der Unternehmen erfolgt die Potenzialerfassung in Form von Potenzialeinschätzungen, 40% der Unternehmen bedient sich verhaltensorientierter Verfahren wie beispielsweise Assessment Center (Mehrfachnennungen waren möglich).
- Die Potenzialerfassung wird bei 52% der Unternehmen einmal pro Jahr durchgeführt.
- Die Aussage: „Das Potenzial unserer Mitarbeiter wird einheitlich, systematisch und regelmäßig ermittelt“ trifft jedoch nur bei 17% der Unternehmen voll zu.
- 40% der befragten Unternehmen treffen Personalentscheidungen überwiegend aufgrund des Ergebnisses der Potenzialanalyse.

# Auszüge aus den Ergebnissen der quantitativen Studie 2004 - Personalentwicklung

**„Das Potenzial unserer Mitarbeiter wird einheitlich,  
systematisch und regelmäßig ermittelt..“**



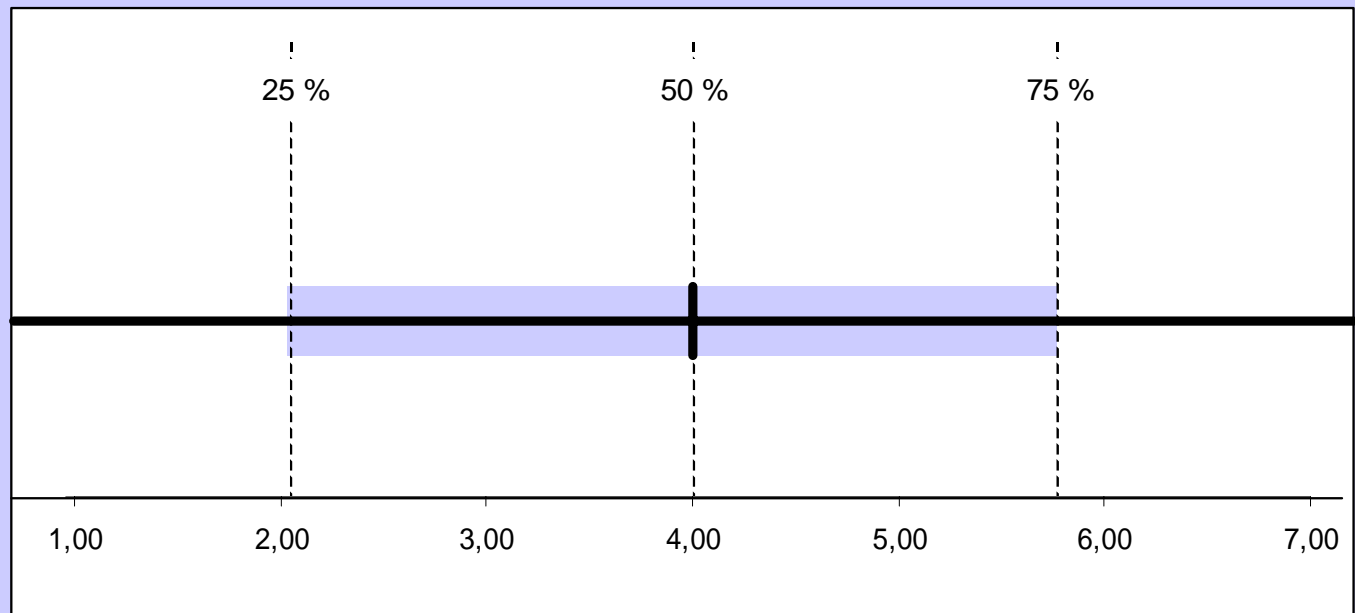
Quelle: HR-Benchmarking 2004

# Auszüge aus den Ergebnissen der quantitativen Studie 2004 - Personalentwicklung

## Weiterbildung von Führungskräften

- Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte: Median 4 Tage mit einer breiten Streuung von unter 2 bis 6, teilweise über 8 Tage
- 62% führen geplante Weiterbildungsmaßnahmen auch tatsächlich durch

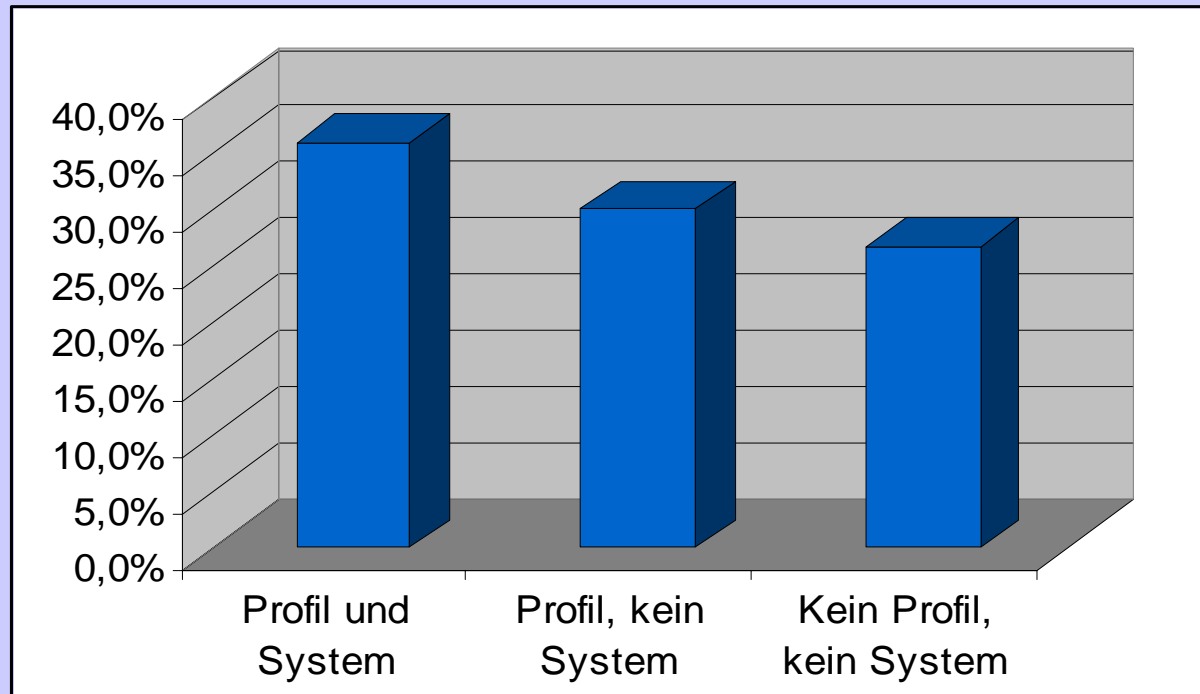
Abb. 6: Weiterbildungstage für Führungskräfte



# Auszüge aus den Ergebnissen der quantitativen Studie 2004 - Personalbeschaffung

- Unternehmen mit systematischer Ermittlung von Stellenanforderungsprofilen haben eine signifikant bessere Vorstellungs- und Einstellungsquote aufzuweisen.

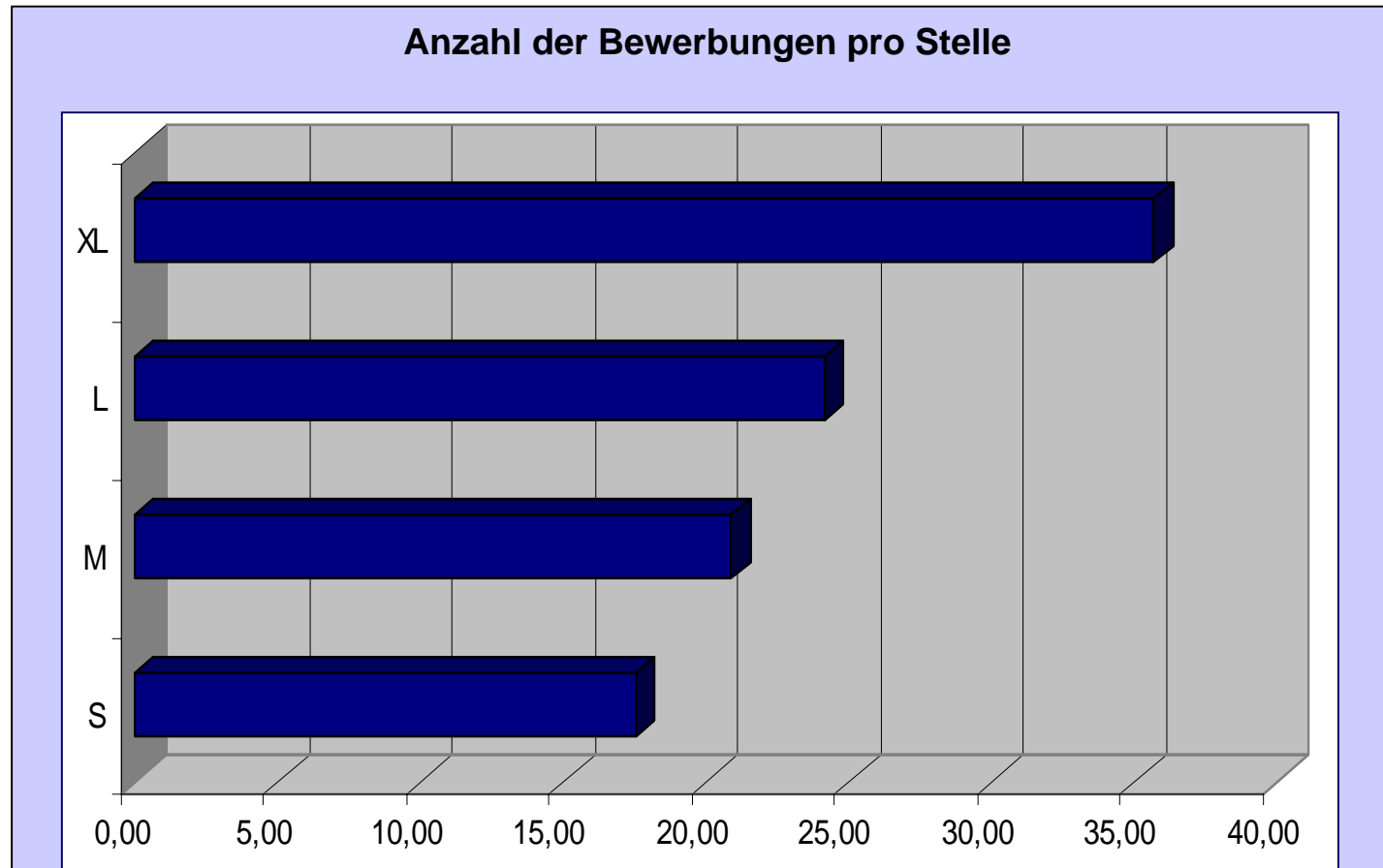
**Abb. 9: Effizienzvorteile in der Beschaffung durch Stellenprofile und systematische Aufgabenbeschreibung**



Quelle: HR-Benchmarking 2004

# Auszüge aus den Ergebnissen der quantitativen Studie 2004 – Anzahl Bewerbungen

- S-Unternehmen erhalten im Schnitt 16,5 Bewerbungen pro offene Stelle, XL-Unternehmen weisen hierbei einen Wert von 35,1 auf.





# Agenda

**Kurzprofil Siemens Business Services**

**Benchmarking – Allgemeine Informationen**

**Benchmarking – Datenbanken**

**Eckdaten und Ergebnisse aus eigenen  
Benchmarking-Studien**

**SBS Standard-Methodik HR Navigator**



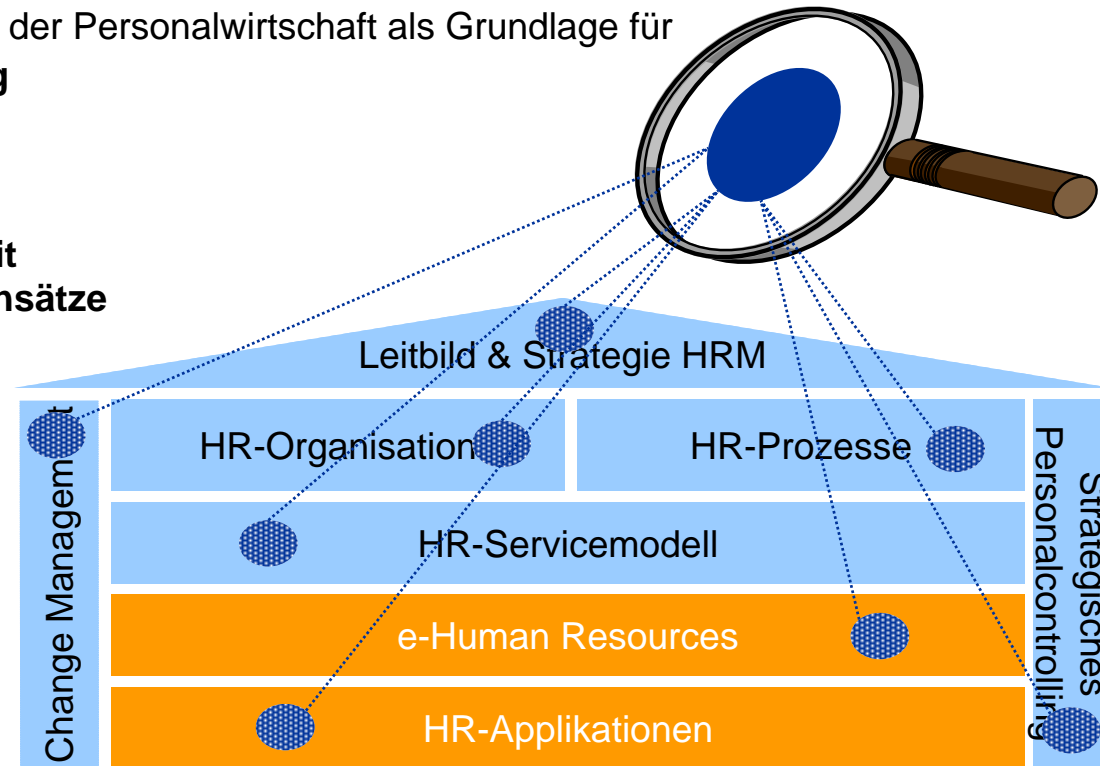
# HR Navigator - Standortbestimmung, Benchmarking und Maßnahmenplanung für den Personalbereich

Erkennung von

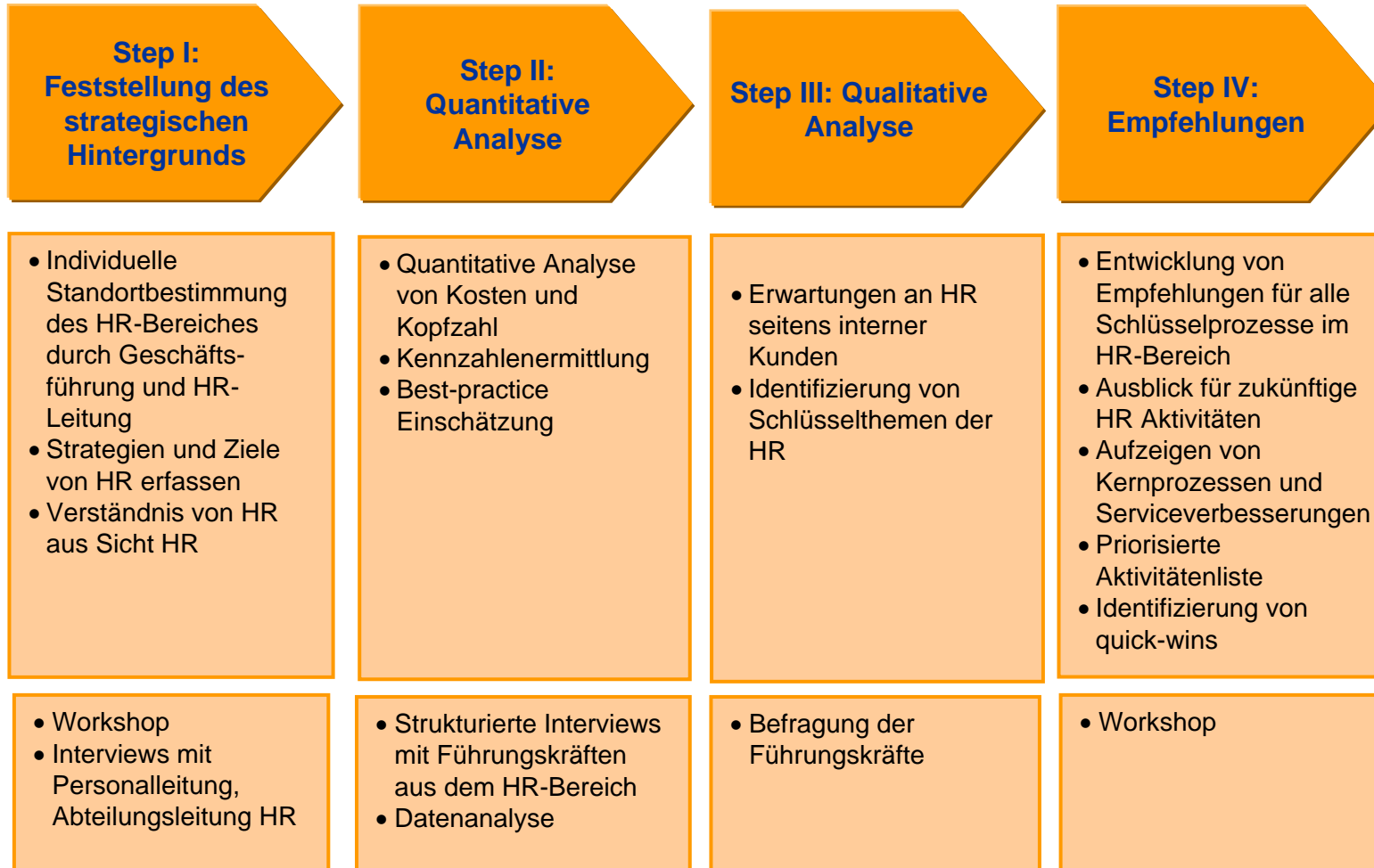
- **Stärken**
- **Schwächen**
- **Potenzialen**
- **Risiken**

in den Handlungsfeldern der Personalwirtschaft als Grundlage für

- **Zukunftsorientierung**
- **Neuausrichtung**
- **Verbesserung**
- **Absicherung**
- **Investitionssicherheit**
- **Programm-/Projektansätze**

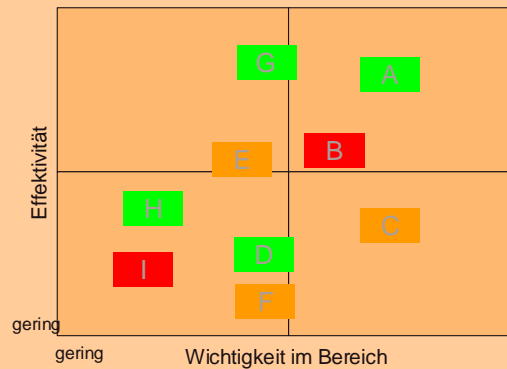


# Vorgehensweise HR Navigator

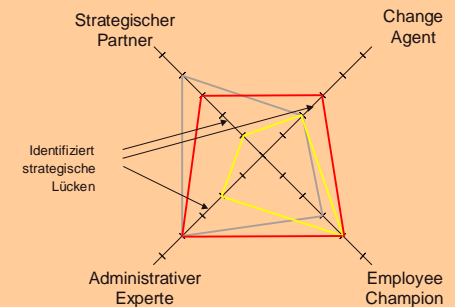


# Ergebnisse des HR-Navigator

## Strategisches HR-Portfolio



## Positionierung des HR-Bereiches



HR-Aktivität	Bereichs-notwendigkeit	Effektivität Rating	Effizienz Defizit	Anmerkung
Personalfreisetzung	hoch	hoch	gering	Kein Handlungsbedarf
Personalbeschaffung	mittel	gering	mittel	Neuorientierung der Strategie, ggf. Outsourcing der Personalbeschaffung
Vergütung und Benefits	hoch	mittel	mittel	Überarbeitung der Vergütungsstrategie
Performance Management	mittel	mittel	hoch	Prozessoptimierung
Training, Ausbildung, Personalentw.	mittel	hoch	mittel	Überarbeitung der Trainingsstrategie
Zeitwirtschaft und Arbeitszeit	gering	gering	hoch	Outsourcing des Prozesses
Personalbetreuung	gering	mittel	mittel	Kein sofortiger Handlungsbedarf
HR-IT Informationssysteme	mittel	hoch	gering	Kein Handlungsbedarf
Abrechnung und Administration	gering	gering	hoch	Outsourcing des Prozesses

## Priorisierte Handlungsempfehlungen



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Siemens Business Services**

**Human Resources Management**

**Roswitha Hagenbrock**

**Tel.: ++49 5251 8 25567**

**Fax: ++49 5251 8 25519**

**E-Mail: [roswitha.hagenbrock@siemens.com](mailto:roswitha.hagenbrock@siemens.com)**

**Internet: [www.siemens.de/hrm](http://www.siemens.de/hrm)**