

Vorwort des Autors

Liebe Leser,

die Mitarbeiter machen den entscheidenden Unterschied. Dies belegen verschiedene Studien und es ist eine vielzitierte Aussage der Unternehmen über ihre Mitarbeiter. Trotzdem, dies zeigt die Praxis, wissen die Firmen und die zuständigen Human Resources (HR)-Abteilungen relativ wenig über das sog. »Humankapital«.

Wer sind unsere Leistungsträger? Wo sind die fähigsten Teams? Wie effektiv ist unsere Führung und die Teamarbeit im internen und externen Vergleich? Wo rekrutieren wir die künftigen Mitarbeiter bzw. wo gehen unsere Mitarbeiter hin, wenn sie das Unternehmen verlassen? Dies sind nur einige Fragen, die sich Unternehmen wiederholt stellen müssen oder die ihnen begegnen.

Das vorliegende Handbuch zentraler HR-Kennzahlen soll den HR-Verantwortlichen gezielte Hinweise geben, um die Leistungsfähigkeit der Organisation mithilfe geeigneter Kennzahlen zu optimieren. Nicht nur die ermittelte Kennzahl alleine, sondern insbesondere ihre Entwicklung über die Zeit lässt schlüssige Erkenntnisse zu und ermöglicht gezielte Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisation. Aus den Ergebnissen können die Prioritäten für das Humankapital für die nahe und mittelfristige Zukunft bestimmt werden. Bauchgefühle werden mit Fakten hinterlegt, Investitionen oder auch Kürzungen können glaubhaft vertreten und gezielte Fortschritte bei der Wirkung des Unternehmens erreicht und gemessen werden. Der Einsatz von HR-Kennzahlen fördert zudem die Transparenz des Unternehmens und dient Mitarbeitern, Investoren und anderen Stakeholdern zur verbesserten Einschätzung und Analyse. Das Unternehmen wird dadurch in Bezug auf das Humankapital vertrauenswürdiger und als echter Geschäftspartner akzeptiert. Das Buch ist daher ein idealer Begleiter für Personalleiter, HR-Manager, HR-Berater und auch für interessierte Studenten.

Sofern Ihr Unternehmen erst beginnt, die Leistungsfähigkeit der Human Resources zu überprüfen, so messen Sie zu Beginn nicht zu viel auf einmal. Zehn bis 15 zentrale Kenngrößen verhelfen Ihnen und Ihrem Unternehmen, erste wichtige Erkenntnisse zu erlangen und somit zielgerichtete und fundierte Entscheidungen in Bezug auf Ihre wichtigste Ressource – Ihre Mitarbeiter – treffen zu können.

Urs Klingler

Fragen, Anregungen und Kommentare bitte an: **HR@cometis.de**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort		3
1.	Beispielhafter HR-Report	
1.1	Finanzdaten	11
1.2	HR-Kennzahlen	12
2.	Strategie und Prozessplanung (Leistungsfähigkeit der Organisation)	
	Rendite	
2.1	Human Economic Value Added (HEVA)	19
2.2	Kapitalrendite des Humankapitals (HCROI)	20
2.3	Wertschöpfung des Humankapitals (HCVA)	21
2.4	Netto-Gewinn (NOPAT) pro Vollzeitäquivalent	22
2.5	Jahresüberschuss pro Vollzeitäquivalent	23
	Kosten	
2.6	Durchschnittlicher Personalaufwand	24
2.7	EBIT pro Vollzeitäquivalent	25
2.8	Vollkosten des Humankapitals (HCCF) pro Vollzeitäquivalent	26
2.9	Cash Flow pro Vollzeitäquivalent	27
2.10	Umsatz pro Vollzeitäquivalent	28
2.11	Überstunden pro Vollzeitäquivalent	29
2.12	Personalintensität	30
2.13	Jahresüberschuss/Personalaufwandsverhältnis	31
2.14	Umsatzrendite	32
2.15	Umsatz durch neue Produkte pro Vollzeitäquivalent	33
	Leistungsbemessung	
2.16	Durchgeführte Mitarbeiterbeurteilungen	34
2.17	Verhältniszahl zur Nachfolgeplanung	35
2.18	Verteilung der Leistungsbemessung	36
2.19	Verteilung der Leistungsbemessung bei Neuanstellungen	37
	Personalqualität	
2.20	Personalaufwandsstruktur	38
2.21	Netto-Personalbedarfsbestimmung	39
2.22	Aufgabendeckungsziffer (Strategic Job Coverage Ratio)	40
2.23	Entsendungsquote (Expatriates-Quote)	41
2.24	Durchschnittliche Verweildauer von Expatriates im Ausland	42

Inhaltsverzeichnis

2. Strategie und Prozessplanung (Leistungsfähigkeit der Organisation)

Ausgestaltung der Organisation

2.25	Altersstruktur	43
2.26	Anteil der Fremdmitarbeiter	44
2.27	Beschäftigungsstruktur	45
2.28	Betriebszugehörigkeitsstruktur	46
2.29	Durchschnittsalter der Mitarbeiter	47
2.30	Frauen- / Männeranteil	48
2.31	Qualifikationsstruktur	49
2.32	Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad	50
2.33	Prozentsatz nach Vollzeitäquivalenten	51
2.34	Verhältniszahl Geschäftsleitungsmitglieder zu Mitarbeitern	52

HR-Struktur

2.35	Durchschnittliche Personalkosten pro HR-Mitarbeiter (HR Compensation Factor)	53
2.36	HR-Kosten im Verhältnis zum Gesamtaufwand (HR Expense Percentage)	54
2.37	HR-Kosten pro Mitarbeiter (HR FTE Investment Factor)	55
2.38	Quote für HR-Auslagerungskosten (HR Outsourcing Percentage)	56
2.39	Aufgliederung der HR-Organisation (HR Structure Breakdown)	57
2.40	Verhältniszahl HR-Vollzeitäquivalente	58

3. Personal- und Ressourcenplanung

Rekrutierung

3.1	Blindbewerbungsindikator (Spontanbewerbungen)	61
3.2	Gesamtbesetzungskosten einer Stelle (interne und externe Kosten)	62
3.3	Anzahl Einstellungen pro Recruiter	63
3.4	Durchschnittliche Vakanzdauer bis zur Stellenbesetzung	64
3.5	Inseratkosten pro Einstellung	65
3.6	Anzahl Bewerber pro Inserat	66
3.7	Effizienz der Rekrutierungs-Interviews	67

Inhaltsverzeichnis

3. Personal- und Ressourcenplanung

3.8	Einstellungseffizienz pro Rekrutierungskanal	68
3.9	Einstellungsquote	69
3.10	Externe Zugangsquote	70
3.11	Interne Zugangsquote	71
3.12	Externe Personalbeschaffungskosten	72
3.13	Anstellungsquote der Hochschulabsolventen	73

Abgänge

3.14	Fluktuationsrate	74
3.15	Frühfluktuationsrate	75
3.16	Ordentliche Abgangsquote	76
3.17	Ordentliche Abgangsquote nach Beschäftigungsdauer	77
3.18	Außerordentliche Abgangsquote	78
3.19	Frühpensionierungen im Verhältnis zu ordentlichen Pensionierungen	79
3.20	Durchschnittliche Frühpensionierungskosten pro Fall	80
3.21	Durchschnittliche Outplacementkosten pro Fall	81
3.22	Fluktuationskosten (direkte und indirekte Kosten) pro Mitarbeiter	82
3.23	Fluktuationskosten im Verhältnis zu Personalkosten	83
3.24	Anteil Kündigungen von Leistungsträgern	84

4. Vergütung und Lohnnebenleistungen

4.1	Lohnabrechnungskosten pro Jahr (Cost per Payslip)	87
4.2	Durchschnittliche Vergütung pro Vollzeitäquivalent	88
4.3	Umsatz-Personalkosten-Vergleich (Arbeitsintensität)	89
4.4	Gesamtvergütungsentwicklung	90
4.5	Lohnformenstruktur	91
4.6	Variabler Vergütungsanteil	92
4.7	Anteil der Lohnnebenkosten	93
4.8	Vergütungsfaktor Führungskräfte	94
4.9	Vergütungsfaktor Geschäftsleitung	95
4.10	Durchschnittliche Personalkosten pro Arbeitsstunde	96
4.11	Durchschnittliche Kosten pro Freelancer und Tag	97
4.12	Innerbetrieblicher Lohnfaktor	98

Inhaltsverzeichnis

5. Versicherungen und betriebliche Vorsorge

Abwesenheiten / Krankheiten / Unfälle

5.1	Krankenquote	101
5.2	Unfallquote	102
5.3	Ausfallzeitkosten pro Vollzeitäquivalent und Tag	103
5.4	Quote der Burnout-Fälle pro Jahr	104

Pensionskasse

5.5	Ordentliche Pensionierungen pro Jahr in Prozent	105
5.6	Frühzeitige Pensionierungen pro Jahr in Prozent	106
5.7	Pensionierungen aus gesundheitlichen Gründen pro Jahr in Prozent	107

6. Betreuung und Administration

6.1	Unterjährige Abwesenheitsstruktur	111
6.2	Durchschnittliche Anzahl der Überstunden	112
6.3	Durchschnittlicher Restjahresurlaub	113
6.4	Kündigungsquote	114
6.5	Kündigungsquote der in den letzten fünf Jahren eingestellten Mitarbeiter	115
6.6	Mitarbeiter-Engagement-Index	116
6.7	Nutzungsgrad betrieblicher Sozialeinrichtungen	117
6.8	Überstundenkosten pro Mitarbeiter	118
6.9	Kosten für Resturlaub pro Mitarbeiter	119
6.10	Mobbingquote	120

7. Unternehmensentwicklung

7.1	Anteil geschulter Mitarbeiter pro Jahr	123
7.2	Schulungsvergütungsanteil	124
7.3	Anzahl Aus- und Weiterbildungstage pro Vollzeitäquivalent und Jahr	125
7.4	Schulungsinvestitionsfaktor pro Vollzeitäquivalent	126
7.5	Schulungsinvestitionsfaktor inkl. Trainees	127
7.6	Kosten pro internem Trainingstag	128
7.7	Kosten pro extern durchgeführtem Trainingstag	129

2.20 Personalaufwandsstruktur

Formel

$$\frac{\text{Personalaufwand pro Gruppe}}{\text{Personalaufwand}} \times 100\%$$

Rechenbeispiel

$$\frac{124 \text{ Mio. €}^*}{2.453 \text{ Mio. €}} \times 100\% = \mathbf{5,1\%}$$

* Beispiel mit Löhnen für Geschäftsleitungsmitglieder

Erläuterung

Die Personalaufwandsstruktur gibt den prozentualen Anteil einer Teilgruppe am gesamten Personalaufwand an (z.B. Geschäftsleitung, Führungskräfte, qualifizierte Mitarbeiter, Angestellte, Arbeiter).

Die Personalaufwandsstrukturen sind je nach Branche und Unternehmenskultur sehr unterschiedlich. Eine sorgfältige Analyse kann entscheidende Erkenntnisse in Bezug auf die wirklichen Strukturen im Unternehmen geben. Die Analyse und die Interpretation ist mit der entsprechenden Sorgfalt und Professionalität anzugehen, da bei Lohnfragen unterschiedliche Ansichten vertreten werden.

Vorteile

- Gibt Hinweise auf die Personalkostenstruktur des Unternehmens
- Hinweise zu Personalaufwand in heterogenen Strukturen

Nachteile

- Oftmals schwierig zu erheben, da häufig interne Strukturen und Zuordnungen fehlen
- Oft nur firmenspezifisch vorhanden

2.32 Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad

Formel

$$\frac{\text{Summe Vollzeitäquivalente}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}} \times 100\%$$

Rechenbeispiel

$$\frac{46.000}{52.100} \times 100\% = \mathbf{88,3\%}$$

Erläuterung

Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad ermittelt sich, indem die Summe der Vollzeitäquivalente durch die Gesamtsumme der Mitarbeiter geteilt wird. Die Kennzahl gibt einen Hinweis auf die Teilarbeitszeit-Freundlichkeit des Arbeitgebers. Hohe Prozentzahlen lassen auf eine verminderte Durchlässigkeit für Teilzeitbedürfnisse von Mitarbeitern schließen. Andererseits verursacht ein niedriger durchschnittlicher Beschäftigungsgrad zusätzliche Anforderungen an die Planung der Verfügbarkeit der Teilzeitkräfte sowie leicht erhöhten Führungs- und administrativen Aufwand.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Einfach zu erheben• Interessant im Zeitverlauf und der Entwicklung• Auswertungen auch für Subgruppen möglich	<ul style="list-style-type: none">• Mögliche Überstunden sind ggf. nicht in der Kennzahl enthalten• Muss nach Vollzeitäquivalentsubgruppen bzw. nach Unternehmensbereichen analysiert werden