

HR Strategy

HR Audit

HR Key Performance Indicators für HR Audit, HR Due Diligence und HR Review.

Die Bedeutung des Humankapitals rückt als Erfolgsfaktor für Unternehmen stärker in den Fokus. Damit einhergehend steigt der Bedarf an qualifizierten Analyse-, Mess- und Bewertungsmethoden für das Human Capital Management. Neben der monetären Human Capital-Bewertung („Humankapital-Bilanzierung“) und der HR-Werttreiber-Studie Personalwert® bietet Baumgartner & Partner je nach Anlass und Zielsetzung unterschiedliche Analyse- und Bewertungsmethoden für HR Audits, HR Due Diligence und HR Reviews an. Unsere Datenbank enthält 1.000 Messgrößen zur Bewertung der Personalarbeit.

- ▶ **Anlässe und Ansätze unterschiedlicher HR Audits**
- ▶ **HR Due Diligence und HR Audit im Rahmen von M&A Vorhaben**
- ▶ **HR Review im Rahmen des jährlichen Strategie und Performance Management**
- ▶ **Weitere Informationen und Kontakte**

Anlässe und Ansätze unterschiedlicher HR Audits

Die verschiedenen HR Audits analysieren und bewerten das Humankapital unter individuellen, dynamischen und strukturellen Aspekten und fokussieren dabei auf die wichtigsten Werttreiber, z. B.:

- **Unternehmensumfeld**

- Unternehmensstruktur und -prozesse
- Führung und Zusammenarbeit
- HR Management
- Personalstruktur
- Schlüsselqualifikationen und Key Performers
- Arbeitsrechtliche Regelungen
- Personalkosten
- Unternehmenskultur

Die Ansätze für die Analyse und Bewertung des Humankapitals und HR Managements unterscheiden sich je nach ihrem Zweck:

HR Asset Report

Personalbericht, Personalwertbericht und die Personalbilanz geben eine Übersicht über das Humankapital.

HR Quality Report

Der Faktor Personal bildet einen der wesentlichen Bausteine der Qualitätszertifizierung (z. B. nach dem Faktoren-Modell der EFQM).

HR Audit für Rating und Risikomanagement

Der Faktor Personal ist wichtiger Bestandteil der Risikoanalyse von Banken. Untersucht werden hier z. B. Personal, Management und Organisation. Das Audit umfasst die Risikoidentifikation, Risikoanalyse und -bewertung und Risikosteuerung.

HR Divesture & Synergy Report

Zur Unterstützung von Unternehmensverkäufen und Kooperationsverhandlungen werden die Informationen über das Humankapital im Vorfeld der Investoren- und Partnersuche sowie von Due Diligence und HR Audits optimal aufbereitet.

HR Due Diligence und HR Audit im Rahmen von M&A Vorhaben

Vor der Entscheidung für eine Übernahme oder einen Zusammenschluss von Unternehmen wird das Humankapital im Rahmen einer HR Due Diligence durchleuchtet und im Rahmen eines HR Audits bewertet (hierbei handelt es sich um ein HR Audit im engeren Sinne).

HR Value Audit

Im Rahmen des Wertmanagements wird die Wertschöpfung der Personalarbeit gemessen. Bewertet werden Shareholder-Value, Stakeholder-Value, Risikowert und Humankapitalwert.

HR Review

Im Rahmen des jährlichen Strategie Management und Performance Management des Personalressorts werden gemeinsam mit den Unternehmensbereichen die Ziele und Maßnahmen der vergangenen Periode überprüft, die aktuelle Situation in den Bereichen analysiert und der Handlungsbedarf für die Folgeperiode ermittelt.

HR Due Diligence und HR Audit im Rahmen von M&A Vorhaben

Anspruch und Wirklichkeit von Unternehmenszusammenschlüssen klaffen weit auseinander. Die erhofften Ziele und Synergieeffekte (z. B. Rationalisierung und Marktanteile) werden allzu oft nicht erreicht. Dabei spielt das Humankapital in der Fehleinschätzung des Integrations- und Veränderungspotentials sicher eine große Rolle. Daher muss der Personalarbeit sowohl in den Transaktionsverhandlungen begleitenden Due Diligence-Prozess als auch in dem späteren Integrationsprozess eine zentrale Bedeutung beigemessen werden.

Vor der Entscheidung für eine Übernahme oder einen Zusammenschluss von Unternehmen wird das Humankapital im Rahmen einer HR Due Diligence durchleuchtet und im Rahmen eines HR Audits bewertet (hierbei handelt es sich um ein HR Audit im engeren Sinne).

HR Due Diligence und HR Audit (i. e. S.) unterscheiden sich deutlich und können ergänzend herangezogen werden.

HR Due Diligence

Durchführung:

Die HR Due Diligence wird von HR- und M&A-erfahrenen Beratern durchgeführt.

Zielsetzung:

Bewertung des Humankapitals und dessen Einfluss auf die Transaktion (z. B. Preis, Finanzierung, Vertragsbedingungen, operative Überlegungen). Die HR Due Diligence soll beantworten, ob aus HR Sicht ein Zusammenschluss sinnvoll ist, unter welchen Bedingungen und wie der Integrationsprozess zu gestalten ist.

Umfang:

Der Umfang der HR Due Diligence kann vom Käufer und/oder Verkäufer flexibel definiert werden. Die Analyse und Bewertung sollte sich auf die Werttreiber konzentrieren und kann in begrenztem Umfang auch den detaillierten Test und die Verifikation von Compliance Anforderungen und Prozessen umfassen. Die umfassende Due Diligence bezieht sich insbesondere auf:

- Unternehmensumfeld
- Unternehmensstruktur und -prozesse
- Führung und Zusammenarbeit
- HR Management

- Personalstruktur
- Schlüsselqualifikationen und Key Performers
- Arbeitsrechtliche Regelungen
- Betriebsvereinbarungen
- Personalkosten
- Vergütungssysteme insbesondere im Management
- Aktienoptionspläne und andere Beteiligungsmodelle
- Altersversorgungssysteme
- Unternehmenskultur

Ergebnis:

Das Ergebnis der Due Diligence wird in der Regel in Form eines formalen Berichtes vorgelegt und im Rahmen einer Management-Präsentation zusammengefasst.

HR Audit (i. e. S.)

Durchführung:

Das HR Audit wird von Baumgartner & Partner bei Bedarf in Kooperation mit einem Wirtschaftsprüfer durchgeführt.

Zielsetzung:

Das HR Audit basiert auf historischen finanziellen Informationen und dient der Absicherung und Attestierung.

Umfang:

Der Umfang des HR Audits folgt allgemein gültigen Prüfungsstandards und schließt den detaillierten Test und die Verifikation von Compliance Anforderungen und Prozessen ein.

Ergebnis:

Das Ergebnis des HR Audits ist eine „Audit Opinion“ des Wirtschaftsprüfers.

HR Review im Rahmen des jährlichen Strategie und Performance Management

Der HR Review dient der jährlichen Überprüfung der strategischen Ausrichtung und operativen Qualität der Personalarbeit. Der HR Review wird von dem Business Partner Personal vorbereitet und mit dem Management eines jeden Unternehmensbereichs diskutiert.

Ziele des HR Reviews sind:

- Stärkung der Kundenorientierung des Business Partner Personal
- Stärkung der Sensibilität für HR-Belange in den Unternehmensbereichen
- Überprüfung der HR Ziele, Strategien und Maßnahmen der vergangenen Periode
- Analyse der aktuellen Situation
- Ableitung des Handlungsbedarfs für die Folgeperiode

Der HR Review nutzt neben den HR Scorecards und dem HR Benchmarking eine Reihe weiterer moderner Diagnoseinstrumente:

Strategische Diagnoseinstrumente

- Human Capital Analysen
- Portfolioanalysen
- Frühwarnindikatoren
- Personalrisikoanalyse

- HR Programmevaluation
- Wertschöpfungsrechnung

Operative Diagnoseinstrumente

- Mitarbeiterbefragungen
- Vorgesetztenbeurteilung
- Ausbildungscontrolling
- Personalstatistiken
- HR-Budgetkontrolle
- HR-Kennzahlen

Der HR Review greift dabei auf ein Reportingsystem zurück, das die erforderlichen HR Performance Indicators für jeden Unternehmensbereich zur Verfügung stellt.

HR Performance Indikatoren (Beispiele)

- Return On Human Capital
- Human Economic Value
- Umsatz je Mitarbeiter (Vollzeitmitarbeiter/FTE)
- Wertschöpfung je Mitarbeiter
- Führungskräfte-Mitarbeiter-Ratio
- Kosten je Mitarbeiter
- Schulungsstunden je Mitarbeiter
- Schulungskosten je Mitarbeiter
- Kosten des Personalressorts je Mitarbeiter
- Anzahl betreuter Mitarbeiter je Mitarbeiter des Personalressorts
- Bewerber-Akzeptanzrate
- Durchschnittliche Kosten je Einstellung
- Abwesenheitsrate

- Kündigungsrate
- Durchschnittseinkommen (insgesamt, je Vergütungsstufe, ...)
- Gesamtvergütung/Umsatz
- Kunden-/Mitarbeiterzufriedenheit
- ...

Ergebnis der Diagnose ist die Bewertung der bisherigen HR Strategien und Maßnahmen sowie der zukünftigen Chancen und Risiken. Die Chancen-Risiko-Bewertung erfolgt unter Berücksichtigung der prognostizierten Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Entwicklungen und deren Auswirkung auf das Geschäft.

Aus der Diagnose leitet sich der Handlungsbedarf als Input für die HR Planung der Unternehmensbereiche ab.

Aspekte in der HR Planung

- Geschäfts- und Organisationsplanung
- Headcount-Planung
- Personalkostenplanung
- Altersstrukturplanung
- Qualifikationsbedarfsplanung
- Qualifizierungsplanung
- Nachfolge- und Entwicklungsplanung
- Rekrutierungsplanung
- Gesamtvergütungsplanung
- Kultur- und Klimaveränderungsplanung
- Feasibilityplanung für Mitbestimmungsthemen

- Return On Human Capital
- Human Economic Value
- ...

Die HR Planung findet schließlich ihren Eingang in die Balanced Scorecards des Business Partner Personal.

Weitere Informationen und Kontakte

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine e-Mail. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihr Ansprechpartner:

Ralf H. Kleb

consulting@baumgartner.de

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11