



Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie  
und Berufsakademie Göttingen  
Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt

**Kritische Analyse ausgewählter  
Instrumente des Personalcontrollings**  
Thesis

Cornelius Jakob  
Tilmann-Riemenschneider-Straße 16  
37308 Heilbad Heiligenstadt

B11.W.019

25. April 2014

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2 Grundlegendes zum Personalcontrolling</b> .....	<b>3</b>
2.1 Definition Personalcontrolling .....	3
2.2 Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings.....	6
2.3 Ebenen des Personalcontrollings .....	8
2.4 Überblick: Instrumente des Personalcontrollings .....	9
<b>3 Portfolioanalysen im Personalcontrolling</b> .....	<b>10</b>
3.1 Skizzierung wichtiger Portfolioanalysen.....	10
3.1.1 Mitarbeiter-Portfolio .....	10
3.1.2 Human-Ressourcen-Portfolio.....	12
3.1.3 Manager-Portfolio .....	15
3.2 Vor- und Nachteile der Portfolioanalysen .....	16
<b>4 Scorecards als Kennzahlensysteme im Personalcontrolling</b> .....	<b>18</b>
4.1 Personalwirtschaftliche Kennzahlen .....	18
4.1.1 Funktionen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen .....	18
4.1.2 Erläuterung ausgewählter personalwirtschaftlicher Kennzahlen.....	19
4.2 Grundgedanke der Balanced Scorecard.....	21
4.3 Balanced Scorecard im Personalcontrolling .....	24
4.3.1 Vier Perspektiven.....	24
4.3.2 Chancen und Risiken bei der Anwendung der Balanced Scorecard.....	27
<b>5 Benchmarking</b> .....	<b>29</b>
5.1 Definition des Begriffs Benchmarking .....	29
5.2 Wesentliche Arten des Benchmarking .....	31
5.2.1 Benchmarking-Arten nach Unterscheidung des Objektes .....	31
5.2.2 Benchmarking-Arten nach Unterscheidung des Partners.....	32
5.3 Wichtige Phasen des Benchmarking .....	34
5.4 Anwendung des Benchmarking im Personalcontrolling .....	37
5.5 Chancen und Risiken des Benchmarking .....	38
<b>6 Fazit</b> .....	<b>40</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>41</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ebenen des Personalcontrolling .....	8
Abb. 2: Mitarbeiter-Portfolio .....	10
Abb. 3: Human-Ressourcen-Portfolio .....	13
Abb. 4: Normstrategien im Rahmen der Human-Ressourcen-Portfolio-Analyse.....	14
Abb. 5: Manager-Portfolio .....	15
Abb. 6: Arten von Kennzahlen .....	20
Abb. 7: Balanced Scorecard .....	22
Abb. 8: Arten des Benchmarking .....	31
Abb. 9: Kernphasen des Benchmarking-Prozesses .....	34

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Der stetige Anstieg des globalen Wettbewerbs und der rasante Strukturwandel bezüglich der Informations- und Kommunikationssysteme stellen die Unternehmen heutzutage ständig vor neue Herausforderungen. Sowohl die Stärke als auch die Geschwindigkeit von Veränderungen sorgen dafür, dass sich Unternehmen einer konsequenten Anpassungsfähigkeit bewusst sein müssen.<sup>1</sup> Vor allem die Steuerung und das Controlling sind in der heutigen Zeit von ständigen Innovationen geprägt. Damit die Verantwortlichen die schwierigen Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle meistern können, setzt dies eine ständige Koordination und einen kontinuierlichen Fluss der relevanten Daten und Informationen voraus.<sup>2</sup> Erfolgswirksame Strategien müssen nicht nur entwickelt werden, sondern gerade die Implementierung dieser Strategien spielt eine wichtige Rolle, stellt jedoch die Unternehmen in der Praxis häufig vor große Schwierigkeiten.<sup>3</sup>

Mit dieser Problematik sehen sich auch die Verantwortlichen des Personalcontrollings konfrontiert. Als typisches Bereichscontrolling muss dafür gesorgt werden, dass Strategien ausgearbeitet, erfolgreich umgesetzt und letztendlich auch der Zielerreichung des gesamten Unternehmens dienen, sprich mit dieser vereinbar sind. Daher benötigt das Personalcontrolling eine Reihe von Instrumentarien, die angewendet werden können, um dem Personalmanagement eines Unternehmens in Bezug auf Planung, Steuerung und Kontrolle unterstützend zur Seite zu stehen und zudem dafür sorgen, relevante Informationen zu systematisieren und in einen strukturellen Zusammenhang zu bringen.<sup>4</sup> Dabei gilt es vor allem die Problematik zu lösen, dass die sowohl überwiegend vorhandenen qualitativen als auch quantitativen Daten des Personalmanagements in diesen Prozess eingefügt werden, um letztendlich erfolgswirksame Strategien umsetzen zu können.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Horvarth, P.: Controlling, S. 3f.

<sup>2</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Brinckmann, H.: Personalmanagement, S. 5.

<sup>4</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 2.

<sup>5</sup> Vgl. Oechsler, W. A.: Personal und Arbeit, S. 177f.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Hinsichtlich dieser Problematik sollen im Folgenden ausgewählte Instrumente des Personalcontrollings vorgestellt, aber auch kritisch analysiert werden.

Zu Beginn werden die grundlegenden Aspekte des Personalcontrollings aufgegriffen und näher beleuchtet. So steht zunächst die Begriffsdefinition im Vordergrund, welcher sich die Erläuterung der Ziele, Aufgaben und Ebenen des Personalcontrollings anschließt. Dabei gilt es, verschiedene Arten des Personalcontrollings zu differenzieren und anschließend einen Überblick über mögliche Planungsinstrumente der einzelnen Arten zu geben.

Als ein erstes wichtiges Instrument des strategischen Personalcontrollings seien im darauffolgenden Gliederungspunkt verschiedene Portfolioanalysen zu nennen. Neben einer kritischen Betrachtung und der Skizzierung der Portfolios werden Chancen und Risiken bei deren Anwendung im Personalcontrolling aufgezeigt.

Auch die Balanced Scorecard, ein innovatives Kennzahlensystem, wird anschließend als zweites Instrument angeführt. In diesem Zusammenhang erfolgt zunächst die Vorstellung traditioneller Kennzahlensysteme. Neben den Funktionen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen seien zudem ausgewählte personalwirtschaftliche Kennzahlen, differenziert nach verschiedenen Arten, anzusprechen. Folgend steht die Analyse der Hauptbestandteile einer klassischen Balanced Scorecard im Vordergrund, während abschließend aufgezeigt wird, welche Vorteile sich bei der Anwendung einer Balanced Scorecard ergeben können und welche Schwächen dieses System doch noch aufzeigt.

Das dritte und letzte Instrument, welches im Zuge dieser Arbeit genauer betrachtet werden wird, stellt das Benchmarking dar. Neben der Klärung der Begrifflichkeit richtet sich das Augenmerk zunächst auf die wesentlichen Arten des Benchmarking sowie die wichtigen Phasen dieses Prozesses. Es wird dargelegt, wie sich das Benchmarking als Instrument des Controllings auch im Bereich des Personalcontrollings anwenden lässt. Dem schließt sich eine kritische Würdigung dieses Instrumentes an.

Der letzte Punkt, das Fazit, spiegelt die im Laufe der Arbeit gewonnen Erkenntnisse über die dargestellten Instrumente wider und fasst diese Thematik abrundend zusammen. In diesem Arrangement erfolgt schließlich ein Ausblick über zukünftige Potentiale bei der Anwendung der genannten Instrumente in einem Unternehmen.

## 2 Grundlegendes zum Personalcontrolling

### 2.1 Definition Personalcontrolling

Um den Begriff Personalcontrolling definieren zu können, muss geklärt werden, was der Ausdruck des Controllings im Allgemeinen bedeutet. In der Literatur zeigen sich viele Ansätze, die darstellen, welcher Aufgabenbereich dem Controlling zufällt und wie Controlling zu definieren ist. So lässt sich in vielen Fällen erkennen, dass Controlling als eine Art Steuerungsunterstützung durch Informationen verstanden wird.<sup>6</sup>

Die Begrifflichkeit Controlling wird abgeleitet vom Englischen „to control“ und wird all zu häufig falsch verstanden und verwechselt mit „kontrollieren“. Dabei wird meist vergessen, dass zu dem Kontrollieren ebenso das Steuern, Lenken beziehungsweise Regeln und Beherrschen gehören.<sup>7</sup> Dementsprechend führt der Trend dazu, dass Controlling ein System der Planung, Steuerung und Kontrolle, aber auch der Informationsaufbereitung und -verarbeitung beschreibt und somit das unternehmerische Gesamtsystem unterstützt.<sup>8</sup>

Des Weiteren wird Controlling als eine Funktion innerhalb von Führungssystemen verstanden, welche ihre Aufgabenbereiche häufig durch Pläne koordinieren. Dabei liegt das Augenmerk darauf, mit Hilfe des Controllings eine Steigerung der Effektivität und der Effizienz dieser Führung zu erzielen und sich gleichzeitig an Umweltveränderungen anpassen zu können.<sup>9</sup> Trotz vieler unterschiedlicher Ansätze bezüglich der Definition des Controllings lassen sich dennoch einige Übereinstimmungen erkennen. Demnach dient Controlling im Wesentlichen der Sicherstellung sowie der Erreichung von Unternehmenszielen, die mittels einer sowohl zielgerichteten als auch zukunftsorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle verschiedener innerbetrieblicher Maßnahmen ermöglicht wird, doch ebenso durch Verfahrensweisen, welche über die Unternehmensgrenzen hinausführen.<sup>10</sup>

Dieses Verständnis des Controllingbegriffs wird nun dem Personalbereich zugrunde gelegt, denn auch hier steigt das Bedürfnis nach schnellerem und besserem Informationsfluss. Es kommt zu steigenden Flexibilitätsforderungen und einem damit verbundenen steigendem Druck auf das Personalmanagement, strategisch zu handeln.<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Preißler, P.: Controlling, S. 13f.

<sup>7</sup> Vgl. Schröder, E.: Modernes Unternehmenscontrolling, S. 23.

<sup>8</sup> Vgl. Horvath, P.: Controlling, S. 67f.

<sup>9</sup> Vgl. Weber, J.; Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, S. 7f.

<sup>10</sup> Vgl. Jung, H.: Controlling, S. 5f.

<sup>11</sup> Vgl. Scholz, C.: Personalmanagement, S.644f.

Das Personalcontrolling wird als ein Teil des gesamten Controllingsystems verstanden. Als typisches Bereichscontrolling sorgt es dafür, dass durch innerbetriebliche Planungs- und Kontrollsysteme und -prozesse, Ziele im Personalmanagement durch entsprechende Maßnahmen umgesetzt und überwacht werden.<sup>12</sup>

Das Personalcontrolling umfasst demnach die auf den Erfolg der jeweiligen Unternehmen ausgerichtete Planung und Steuerung sämtlicher personalwirtschaftlicher Vorgänge und leistet eine Unterstützung zur Problembewältigung immer stärker wachsender Herausforderungen an das Personalmanagement.<sup>13</sup> Es ist ein Führungsteilsystem, welches die Personalplanung, die Personalkontrolle und die Steuerung wichtiger und personalwirtschaftlich relevanter Informationen koordiniert.<sup>14</sup>

Je nach Zielebene und zeitlicher Ausrichtung unterscheidet man bezüglich des Personalcontrollings zwischen strategischem und operativem Personalcontrolling.

Wie der Name schon ankündigt, dient das strategische Personalcontrolling der Unterstützung des strategischen Personalmanagements.<sup>15</sup> Es ermittelt sowohl Chancen als auch Risiken bei der Erreichung von geplanten Unternehmenszielen, die aufgrund von Humanressourcen gewährleistet werden. Relevante Aspekte zeigen sich hierbei in der Steuerung und Planung des Aufbaus und der Nutzung des zur Verfügung stehenden Personals, doch auch weiterbildende Maßnahmen zur Förderung der Humanressourcen gehören dazu.<sup>16</sup> Das strategische Personalcontrolling kann folglich als zukunftsorientiertes Personalcontrolling verstanden werden, welches auf das Ermöglichen langfristiger Personalplanung abzielt und somit in der Gegenwart der Unternehmensführung wichtige Tipps und Hinweise mit Wirkung auf die Zukunft geben kann.<sup>17</sup>

Im Gegensatz zum strategischen Personalcontrolling dient das operative Personalcontrolling in erster Linie dem operativen Personalmanagement als Unterstützung, kann jedoch durchaus ebenso als Basis für strategische Entscheidungen einbezogen werden.<sup>18</sup> Es befasst sich hauptsächlich mit wiederkehrenden Prozessen des Tagesgeschäftes von Unternehmen und ermittelt hierzu Aufwendungen und Erträge beziehungsweise den Nutzen dieser Prozesse.

---

<sup>12</sup> Vgl. Becker, F.: Lexikon des Personalmanagements, S. 413.

<sup>13</sup> Vgl. Wunderer, R.: Personalcontrolling, S. 571f.

<sup>14</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 2f.

<sup>15</sup> Vgl. Kolb, M.: Personalmanagement, S. 624f.

<sup>16</sup> Vgl. Klaffke, M.: Strategisches Management, S. 31f.

<sup>17</sup> Vgl. Schulte, C. Personal-Controlling, S. 112f.

<sup>18</sup> Vgl. Klaffke, M.: Strategisches Management, S. 31f.



Bei dem operativen Personalcontrolling liegt demnach im Gegensatz zum strategischen Personalcontrolling eine eher kurz- bis mittelfristige zeitliche Ausrichtung vor.<sup>19</sup>

Auf Grund der unterschiedlichen Informationen, mit denen sich diese zwei Arten des Personalcontrollings beschäftigen, lassen sich dementsprechend auch die Begriffe des qualitativen und quantitativen Personalcontrollings voneinander abgrenzen.

So spiegelt das quantitative Personalcontrolling tendenziell ein operativ ausgerichtetes Controlling wider und leistet einen Beitrag zu dem Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens.<sup>20</sup> Hierbei werden quantitative Kennzahlen, wie zum Beispiel Kosten und Nutzen von bestimmten Maßnahmen, gegenübergestellt, verglichen und gesteuert.<sup>21</sup>

Aber auch qualitative Kennzahlen, wie beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit beziehungsweise Betriebsklima, und ebenso personelle Strukturdaten, wie Qualifikationen und Potenziale, können innerhalb eines Unternehmens eine wesentliche Rolle spielen und müssen aufbereitet und anschließend ausgewertet werden.<sup>22</sup> Das qualitative Personalcontrolling umfasst Steuerungs- und Kontrollprozesse der oftmals verbal umschriebenen Ziele im Personalmanagement und anschließend ebenso deren Realisation.<sup>23</sup> Dies geschieht durch einen Vergleich der gewünschten Personalarbeit, das heißt des Soll-Zustands und des schließlich verwirklichten Ist-Zustands.<sup>24</sup>

Dazu benötigt das Personalcontrolling neben einer Reihe von Erhebungsinstrumentarien, wie zum Beispiel Fragebögen oder Mitarbeitergespräche, auch eine entsprechende Informationsinfrastruktur, um die Erfassung, Auswertung und Bereitstellung der qualitativen Informationen abzubilden und dem Personal- beziehungsweise Führungsmanagement zur Verfügung stellen zu können.<sup>25</sup>

So ist festzustellen, dass sowohl quantitative Daten, die häufig durch das operative Personalcontrolling erfasst und aufbereitet werden, als auch die vom strategischen Personalcontrolling erfassten qualitativen Daten wichtige Informationen für das Führungsmanagement enthalten können.

---

<sup>19</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 113.

<sup>20</sup> Vgl. Brinckmann, H.: Personalmanagement, S. 132f.

<sup>21</sup> Vgl. Oechsler, W. A.: Personal und Arbeit, S. 177f.

<sup>22</sup> Vgl. Klaffke, M.: Strategisches Management, S. 31.

<sup>23</sup> Vgl. Brinckmann, H.: Personalmanagement, S. 165f.

<sup>24</sup> Vgl. Oechsler, W. A.: Personal und Arbeit, S. 177f.

<sup>25</sup> Vgl. Kobi, J.-M.: Personalrisikomanagement, S. 32f.

## 2.2 Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings

Ziele des Personalcontrollings geben Auskunft darüber, was mit dem Personalcontrolling erreicht werden soll. Durch eine zielorientierte Ausrichtung kommt den Zielen sozusagen eine Funktion des Lenkens zu. In der Literatur wird häufig davon gesprochen, dass sich die Ziele des Personalcontrollings aus den Zielen des Personalmanagements herleiten lassen.<sup>26</sup> Das Personalcontrolling hat demnach dafür zu sorgen, dass Maßnahmen und Entscheidungen, die personalwirtschaftlich relevant sind, auch zu personalwirtschaftlichen Zielerreichungen führen können.<sup>27</sup> Die Unterstützungsaufgabe wird nun in spezielle und eigenständige Zielsetzungen des Personalcontrollings untergliedert, die anschließend eine Erreichung personalwirtschaftlicher Oberziele bewirken.<sup>28</sup> Im Folgenden sollen einige wichtige Ziele des Personalcontrollings kurz erläutert werden.

Das erste wichtige Ziel des Personalcontrollings ist die permanente sowie umfangreiche Unterstützung der Personalplanung beziehungsweise der Personalwirtschaft. Ziel hierbei ist vor allem die Steigerung der Effektivität und auch der Effizienz personalwirtschaftlicher Maßnahmen.<sup>29</sup> Unter der Effizienz wird die Eignung der Maßnahmen oder Strategien des Personalmanagements zur Zielerreichung verstanden. Die Effektivität beschreibt die Relation oder das Verhältnis zwischen Output (Nutzen) und Input (Opfer).<sup>30</sup>

Sowohl die Gewährleistung als auch die Verbesserung der Informationsbereitstellung bringen ein weiteres Ziel des Personalcontrollings zum Ausdruck. In der heutigen Zeit, in der die Mengen an Daten und Informationen durch technologische Fortschritte im Bereich Informations- und Kommunikationssysteme ständig wachsen und sich komplexer gestalten, gilt es aus einer Vielzahl von Informationen, die personalwirtschaftlich relevanten Informationen herauszufiltern und entsprechend aufzubereiten.<sup>31</sup>

Durch kontinuierliche und systematische Beobachtungen kann das Personalcontrolling zur einer Erhöhung der Flexibilität und einer damit verbundenen Anpassungsbeziehungsweise Reaktionsfähigkeit beitragen. Durch schnelleren Informationsfluss, einem weiteren Ziel des Personalcontrollings, besteht zudem die Möglichkeit, eine schnelle Zielwirksamkeit im Personalmanagement zu erlangen. Das heißt, Chancen

---

<sup>26</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S. 947.

<sup>27</sup> Vgl. Steinbichler, E.: Personalcontrolling, S. 206f.

<sup>28</sup> Vgl. Jung, H.: Controlling, S. 532f.

<sup>29</sup> Vgl. Hentze, J.; Kammel, A.: Personalcontrolling, S. 32f.

<sup>30</sup> Vgl. Haunschild, A.: Personalarbeit, S. 235f.

<sup>31</sup> Vgl. Hentze, J.; Kammel, A.: Personalcontrolling, S. 32f.

und Risiken, die für das Management entstehen, können früher erkannt und somit genutzt oder abgewehrt werden.<sup>32</sup>

Bezieht man sich auf die vorangegangenen Zielsetzungen, können nun unmittelbar folgende Funktionen oder Aufgaben abgeleitet und dem Personalcontrolling zugeordnet werden:

Eine erste Funktion des Personalcontrollings zeigt sich in der Informationsfunktion. Diese besteht aus der Suche, der Aufbereitung und letztendlich der Bereitstellung der relevanten Informationen für das Management.<sup>33</sup> Hierzu muss ein Informationssystem erstellt werden, welches die wichtigen Daten zusammenstellt und den entsprechenden Instanzen zur Verfügung stellt.<sup>34</sup> So entsteht zum Beispiel für die Unternehmensleitung die Gelegenheit, bezüglich zukünftigen Entscheidungen rechtzeitig informiert zu werden oder auf bereits getroffene Entscheidungen im Nachhinein reagieren und sie eventuell auch kritisch betrachten zu können.<sup>35</sup> Eine weitere wichtige Funktion, die in den Aufgabenbereich des Personalcontrollings fällt, ist die Steuerungsfunktion. Hier werden personalwirtschaftliche Maßnahmen und Pläne, die zur Umsetzung einer Personalstrategie und der damit verbundenen Zielerreichung aufgestellt werden, abgestimmt. Dabei gilt es vor allem darauf zu achten, ob ein bestimmter Zielerreichungsgrad vorhanden ist beziehungsweise wie groß sich dieser darstellt. Dies geschieht durch die Kontrollfunktion des Personalcontrollings, da hier die Ursachen für bestimmte Abweichungen zwischen Soll-Zustand und Ist-Zustand erkannt und dementsprechend erforderliche Aktivitäten zur Behebung dieser Abweichungen veranlasst beziehungsweise eingeleitet werden.<sup>36</sup>

Ein letzter wichtiger Aufgabenkomplex, der intensiver betrachtet werden muss, stellt die Servicefunktion des Personalcontrollings dar. Hierbei spielt vor allem die Zusammenführung der einzelnen Personalplanungsbereiche, zum Beispiel Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung, sowie eine angemessene personalwirtschaftliche Kontrolle eine wesentliche Rolle.<sup>37</sup> Es stellt sich jedoch nicht nur als wichtig dar, die Kombination der Teilgebiete innerhalb der Personalwirtschaft, sondern auch die Informationskoordination der Personalwirtschaft mit anderen Unternehmensbereichen zu gewährleisten.<sup>38</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Hentze, J.; Kammel, A.: Personalcontrolling, S. 32f.

<sup>33</sup> Vgl. Oechsler, W. A.: Personal und Arbeit, S. 177f.

<sup>34</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 3f.

<sup>35</sup> Vgl. Bachert, R.; Pracht, A.: Controlling, S. 16f.

<sup>36</sup> Vgl. Jung, H.: Controlling, S. 533f.

<sup>37</sup> Vgl. Domsch, M.; u.a.: Personal, S. 433f.

<sup>38</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S. 953f.

## 2.3 Ebenen des Personalcontrollings

Um die Personalarbeit in ökonomischen Kennzahlen oder Größen bewerten oder analysieren zu können, muss diese in einen Kosten-, Effektivitäts- und Effizienzausdruck überführt werden. Je nach Ebene oder Ausprägung des Personalcontrollings unterscheidet man in der Literatur entsprechend nach Kostencontrolling, Effektivitätscontrolling und Effizienzcontrolling.<sup>39</sup>

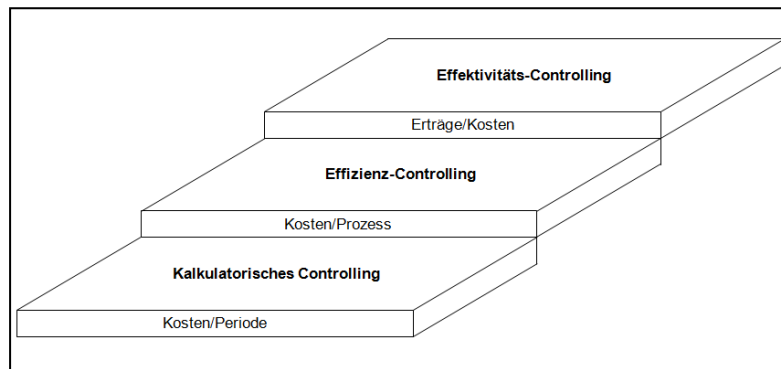


Abb. 1: Ebenen des Personalcontrolling<sup>40</sup>

Mit Hilfe des Kostencontrollings lassen sich die Struktur und Entwicklungen der Personalkosten und andere Kosten der Personalabteilung ermitteln. Diese Kosten werden über einen bestimmten Zeitraum hinweg geplant und mit Hilfe von Budgetierung und analytischen Auswertungen ermittelt sowie überprüft. Die Ermittlung der Ursachen für Abweichungen der Kosten ist dabei ein essenziell wichtiger Aspekt.<sup>41</sup>

Das Effizienzcontrolling beantwortet die Frage, ob sich der Einsatz der vorhandenen Ressourcen auch wirklich gelohnt hat und in einem brauchbaren Verhältnis zu dem damit erzielten Ertrag oder Ergebnis steht.<sup>42</sup> Personalwirtschaftliche Prozesse werden mit Hilfe von Vergleichen aus anderen Perioden auf Produktivität überprüft.<sup>43</sup> Ziel dabei ist es, durch eine umfangreiche Analyse eines Rationalisierungspotenzials in der Personalwirtschaft, das Verschwenden von Personalressourcen abzubauen.<sup>44</sup>

Die dritte und höchste Ebene ist das Effektivitätscontrolling. Hierbei werden vor allem qualitative Daten des Personalcontrollings auf ihren Anteil zur personalwirtschaftlichen Zielerreichung oder ihrem Beitrag zum Erfolg des Unternehmens analy-

<sup>39</sup> Vgl. Wunderer, R.; Jaritz, A.: Personalcontrolling, S. 16f.

<sup>40</sup> Vgl. Wunderer, R.; Jaritz, A.: Personalcontrolling, S. 15.

<sup>41</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S. 957.

<sup>42</sup> Vgl. Wunderer, R.; Schlagenhauser, P.: Personalcontrolling, S. 17.

<sup>43</sup> Vgl. Schönenberg, U.: HR-Management, S. 105.

<sup>44</sup> Vgl. Wunderer, R.; Jaritz, A.: Personalcontrolling, S. 16.

siert.<sup>45</sup> Demnach soll erfasst werden, in welchem Verhältnis der Nutzen gegenüber den verursachten Kosten einer personalwirtschaftlichen Maßnahme steht.<sup>46</sup> Messgröße für den Beitrag zum Unternehmenserfolg ist hier die Arbeitsproduktivität, die durch Maßnahmen der Personalarbeit, wie zum Beispiel Leistungsmotivation oder Verbesserung der Arbeitssituation des Personals, beeinflusst werden kann.<sup>47</sup> Diese Maßnahmen müssen schließlich vom Personalcontrolling auf ihre Auswirkungen untersucht werden.

## 2.4 Überblick: Instrumente des Personalcontrollings

Zur Realisierung der Aufgaben im Personalcontrolling ist es notwendig, dass geeignete Instrumente zur Verfügung stehen. Eine vollständige Aufzählung aller zur Verfügung stehenden Instrumente ist kaum möglich. In der Literatur werden unterschiedliche Systematisierungsmöglichkeiten dieser Instrumente vorgestellt. Eine erste Systematisierungsmöglichkeit ist die Unterscheidung zwischen prozessorientierten und ergebnisorientierten Instrumenten.<sup>48</sup> Ergebnisorientierte Instrumente analysieren häufig die Kostenaspekte des Produktionsfaktors Arbeit. Wichtige ergebnisorientierte Instrumente sind Kennzahlensysteme, Kostenstrukturanalysen und Budgetierung.<sup>49</sup> Prozessorientierte Instrumente richten sich nach der Arbeitsleistung des Personals, bewerten personalwirtschaftliche Prozesse und versuchen prozesshemmende Verhaltenswirkungen zu vermindern.<sup>50</sup>

Je nach Aufgabengebiet können Instrumente zum Beispiel auch unterschieden werden in Instrumente des operativen Personalcontrollings und Instrumente des strategischen Personalcontrollings.<sup>51</sup> Als Instrumente des strategischen Personalcontrollings sollen im Folgenden ausgewählte Portfolioanalysen im Human-Resource-Management vorgestellt werden. Anschließend erfolgt eine kritische Analyse des Benchmarkings und der Balanced Scorecard als innovatives Kennzahlensystem des strategischen Personalcontrollings und deren Implementierung in das operative Geschehen.

---

<sup>45</sup> Vgl. Schönenberg, U.: HR-Management, S. 105.

<sup>46</sup> Vgl. Wunderer, R.; Schlagenhauer, P.: Personalcontrolling, S. 22f.

<sup>47</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, S. 271f.

<sup>48</sup> Vgl. Oechsler, W. A.: Personal und Arbeit, S. 178f.

<sup>49</sup> Vgl. Oechsler, W. A.: Personal und Arbeit, S. 178f.

<sup>50</sup> Vgl. Oechsler, W. A.: Personal und Arbeit, S. 178f.

<sup>51</sup> Vgl. Wunderer, R.; Jaritz, A.: Personalcontrolling, S. 16ff.

### 3 Portfolioanalysen im Personalcontrolling

#### 3.1 Skizzierung wichtiger Portfolioanalysen

##### 3.1.1 Mitarbeiter-Portfolio

Das Mitarbeiter-Portfolio wird als ein Instrument zur Strategieentwicklung im Personalbereich eingesetzt und dient dort der Planung, Steuerung und Kontrolle. Mit dessen Hilfe lassen sich zukunftsorientierte Mitarbeiterbeurteilungen erstellen, die auf Grundlage einer Kombination der Leistungsbewertung der Mitarbeiter und dem zukünftigen Potential dieser basieren.<sup>52</sup> Dazu werden die Mitarbeiter eines Unternehmens in eine Matrix mit insgesamt vier Feldern eingeordnet. Die Ordinatennachse dieser Matrix gibt Auskunft über die aktuellen Leistungsfähigkeiten der Mitarbeiter, das heißt, inwiefern sie die ihnen übertragenen oder die von ihnen geforderten Aufgabenstellungen erfüllen und dabei auch zur Zielerreichung des entsprechenden Unternehmens beitragen. Hier lassen sich zudem eventuelle Rückschlüsse auf die Führungsqualitäten dieser Mitarbeiter ziehen.<sup>53</sup> Die Abszisse hingegen demonstriert die zukünftigen Potentiale der jeweiligen Mitarbeiter. Hierzu besteht die Möglichkeit, verschiedene Kriterien heranzuziehen, wie zum Beispiel den Grad an Flexibilität, Kreativität und der Teamfähigkeit, aber auch zukünftige Potentiale in der Beherrschung oder Ausübung von Managementqualitäten.<sup>54</sup>

Anhand der Positionierung der einzelnen Mitarbeiter in dem Mitarbeiter-Portfolio wird anschließend deutlich, ob das Unternehmen über ein ausgewogenes Team an Mitarbeitern verfügt.

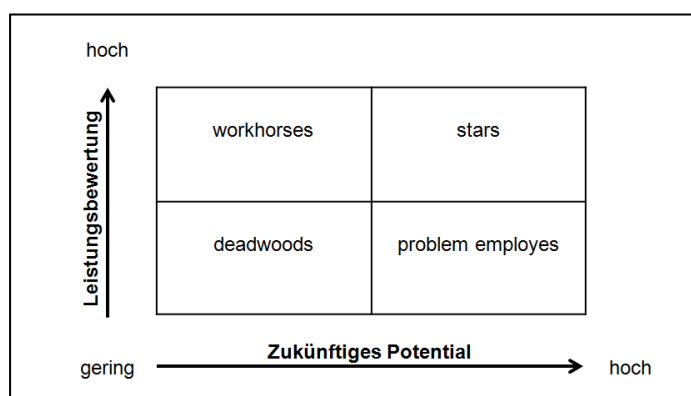


Abb. 2: Mitarbeiter-Portfolio<sup>55</sup>

<sup>52</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 100.

<sup>53</sup> Vgl. Meifert, M.: Strategisches Talentmanagement, S. 17f.

<sup>54</sup> Vgl. Münch, J.: Personalentwicklung, S. 24f.

<sup>55</sup> Vgl. DVA GmbH: Controlling, S. 322.

Das Portfolio ist in insgesamt vier Felder unterteilt, welche unterschiedliche Namen tragen und dementsprechend unterschiedliche Eigenschaften aufweisen. Nach der Einordnung der Mitarbeiter in das Mitarbeiterportfolio können folgende Aussagen getroffen werden:

- Workhorses, auch Arbeitstiere genannt, verkörpern die aktuellen Leistungsträger des Unternehmens; es sind Mitarbeiter, die meist eine hohe Bindung zu ihrem Unternehmen ausweisen, jedoch über ein relativ geringes Entwicklungspotential verfügen; eine mögliche Strategieempfehlung für das Personalmanagement wäre die Aufrechterhaltung der Motivation dieser Mitarbeiter durch entsprechende Anreizsysteme oder Sicherheiten, sowie Hinweise über mögliche Karrierechancen innerhalb des Unternehmens.<sup>56</sup>
- Deadwoods weisen meist eine geringe Motivation zur Entwicklung auf, welche durch einen geringeren Bindungswillen an das entsprechende Unternehmen begründet sein kann; es ist meist kein Potential zu erkennen und auch die Leistungsfähigkeiten dieser Mitarbeiter sind stark rückläufig; neben der Freisetzung dieser Mitarbeiter besteht die Chance, ihnen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens aufzuzeigen, um somit eine höhere Leistungsfähigkeit zu aktivieren.<sup>57</sup>
- Problem employees sind mögliche Nachwuchskräfte, bei denen Unsicherheit über deren Verbleib im Unternehmen vorherrscht; sie weisen ein hohes Entwicklungspotential auf, welches sich allerdings derzeit noch nicht in ihrer aktuellen Leistung widerspiegelt; durch Einführung dieser jungen und fähigen Mitarbeiter in die Unternehmenspraxis, Durchführung von Schulungen, individuellen Unterweisungen durch Fachkräfte und Aufzeigen möglicher Karriere- oder Entwicklungschancen im Unternehmen, können Qualifikationen geschaffen werden, welche diese Mitarbeiter in Richtung „Stars“ bewegen.<sup>58</sup>
- Stars, oder auch Spitzenkräfte genannt, sind die hochmotivierten Mitarbeiter eines Unternehmens; sie zielen darauf ab, dem Unternehmen ihr derzeitiges Leistungspotential langfristig zur Verfügung zu stellen; Ziel des Personalmanagements oder besser gesagt des Unternehmens sollte es sein, die Qualifikationen dieser Mitarbeiter zu halten; durch Schaffung entsprechend attraktiv

---

<sup>56</sup> Vgl. Jung, H.: Controlling, S. 538.

<sup>57</sup> Vgl. Haubrock, A.; Öhlschlegel-Haubrock, S.: Personalmanagement, S. 26f.

<sup>58</sup> Vgl. DVA GmbH: Controlling, S. 322.

gestalteter Anreizsysteme oder Motivationsimpulse können diese Mitarbeiter im Unternehmen gebunden werden.<sup>59</sup>

Aus dieser Portfolioanalyse ergeben sich unterschiedliche Strategieempfehlungen. Ein Unternehmen sollte stets darauf achten, dass ein ausgewogenes Verhältnis an Routinemitarbeitern, entwicklungsfähigen Mitarbeitern und Spitzenmitarbeitern geschaffen wird. Ein hohes Maß an herausragenden Mitarbeitern, wie den „Stars“, kann für ein Unternehmen zwar viele Vorteile bringen, bürgt aber dennoch einige Gefahren in sich. Einem Unternehmen sollte demnach klar sein, dass die „Stars“ im Verhältnis teurer sein werden als beispielsweise Routinemitarbeiter. Denn sie wissen auf Grund ihrer Qualität von ihrer Begehrtheit am Arbeitsmarkt, sodass es für ein Unternehmen kostenaufwendiger und schwieriger sein wird, diese Mitarbeiter zu halten.<sup>60</sup>

Es empfiehlt sich dementsprechend der bereits erwähnte Mix aus Spitzenkräften, die ein Unternehmen weiter bringen können, routinierten Fachkräften, die auf Grund ihres hohen Bindungswillens und ihrem hohen Leistungsgrad dafür sorgen, dass ein Unternehmen am Laufen bleibt, und jungen Nachwuchskräften, die sich je nach Potential zu einem „Star“ oder „Workhorse“ entwickeln und somit auch in Zukunft für die Existenzsicherung eines Unternehmens sorgen können.<sup>61</sup>

### 3.1.2 Human-Ressourcen-Portfolio

In einem Human-Ressourcen-Portfolio werden die aktuellen und die geplanten Mitarbeiter-Potentiale graphisch veranschaulicht und erläutert. Es erfolgt wiederum eine zweidimensionale Darstellung der zur Verfügung stehenden Personal-Ressourcen in einer Matrix. Dazu werden diese Ressourcen einzelner Geschäftsbereiche von einem Unternehmen dargestellt. Dieses Portfolio dient der Gegenüberstellung von Bedeutung einzelner strategischer Geschäftsbereiche und der Qualität des vorhandenen Personals innerhalb dieser Geschäftsbereiche.<sup>62</sup> Die Portfolioanalyse basiert auf insgesamt fünf Phasen.

So werden in der ersten Phase die Planungseinheiten ausgewählt. Dies können je nach Umfang einzelne Abteilungen, aber auch ganze Unternehmensbereiche sein.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Jung, H.: Controlling, S. 539.

<sup>60</sup> Vgl. Haubrock, A.; Öhlschlegel-Haubrock, S.: Personalmanagement, S. 27f.

<sup>61</sup> Vgl. Haubrock, A.; Öhlschlegel-Haubrock, S.: Personalmanagement, S. 27f.

<sup>62</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 118f.

<sup>63</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 119.



Danach erfolgt die Analyse des Ist-Zustandes. Hierfür differenziert man innerhalb des Human-Ressourcen-Portfolios in zwei Dimensionen. Auf der Ordinatenachse wird die strategische Bedeutung der Planungseinheit, in diesem Fall der strategischen Geschäftseinheit, anhand von bestimmten Kriterien, wie zum Beispiel der zukünftigen oder angestrebten Marktposition, dargestellt. Hierbei spielen zu erwartende Ertragspotentiale und Wachstumsgrößen eine wesentliche Rolle.<sup>64</sup>

Die Abszissenachse spiegelt die Qualität des zur Verfügung stehenden Personals in den zu analysierenden Planungseinheiten wider. Als Kriterien werden hier zum Beispiel das Know-How, das Maß an Kreativität oder Teamfähigkeit, sowie eventuelle Potentiale in Bezug auf Führungsqualität zu Grunde gelegt.<sup>65</sup> In Anlehnung an *Thiess* sieht das Human-Ressourcen-Portfolio im Ist-Zustand wie folgt aus:

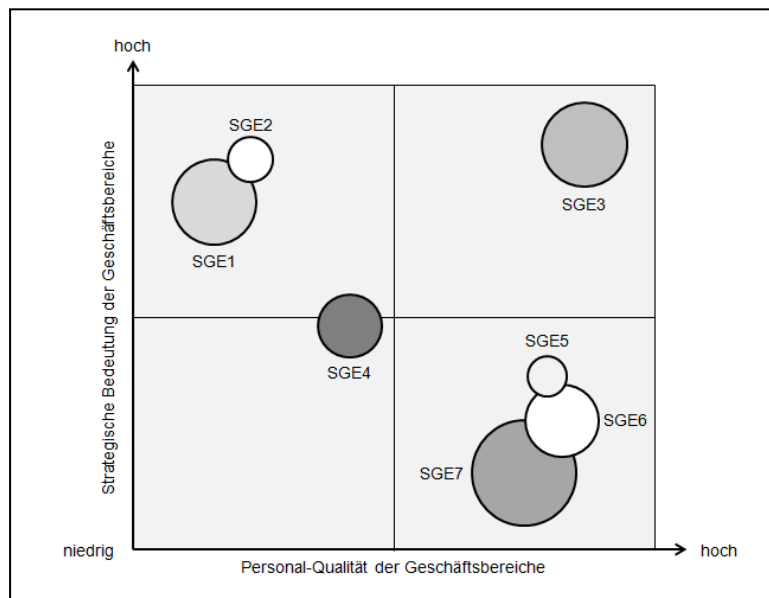


Abb. 3: Human-Ressourcen-Portfolio<sup>66</sup>

In der dritten Phase wird das erstellte Ist-Portfolio mit einem Ziel-Portfolio verglichen. Dabei analysiert man, ob sich die angestrebten Zustände der Planungseinheiten mit denen der aktuellen decken. Dazu wird untersucht, inwieweit die Personalqualität zur Erreichung oder Umsetzung der gegebenen Zielstellungen eines Unternehmens beiträgt oder diese eventuell auch gefährdet.<sup>67</sup> Je nach strategischer Bedeutung der Planungseinheiten müssen die Humanressourcen durch unterschiedliche Strategien geplant werden. Diese als Normstrategien bezeichneten Strategien werden ebenfalls graphisch dargestellt und haben folgenden Aussagewert:

<sup>64</sup> Vgl. Buchholz, L.: Controlling, S. 90.

<sup>65</sup> Vgl. Buchholz, L.: Controlling, S. 90.

<sup>66</sup> Vgl. Thiess, M.; u. a.: Human-Ressourcen-Portfolio, S. 20.

<sup>67</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 120.

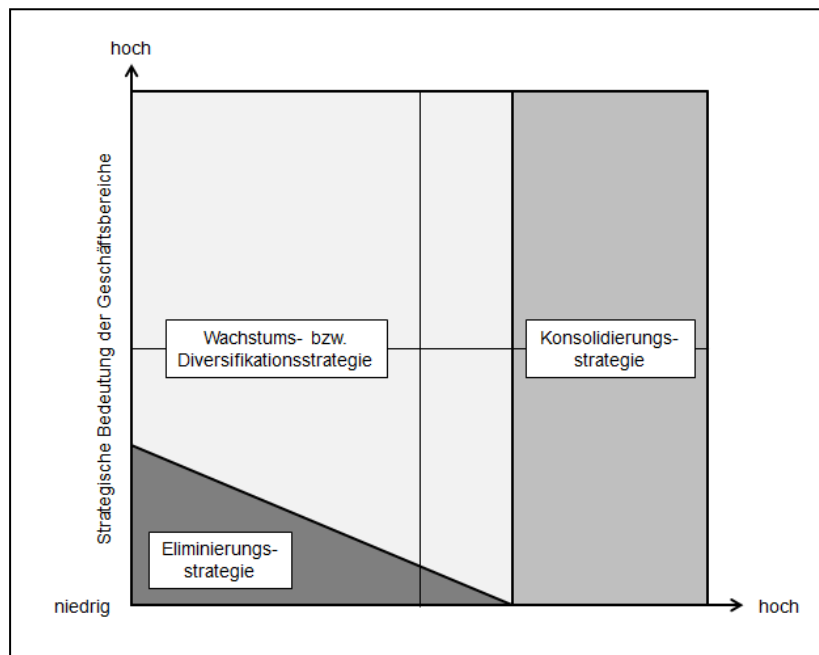


Abb. 4: Normstrategien im Rahmen der Human-Ressourcen-Portfolio-Analyse<sup>68</sup>

Bei der Wachstumsstrategie sollten die Unternehmen durch geeignete Maßnahmen versuchen, sowohl die Personalquantität als auch die Qualität des Personals zu erhöhen, um somit die Potentiale in diesen Planungseinheiten abschöpfen zu können.<sup>69</sup> Durch die Diversifikationsstrategie besteht auf Grund des Potentials der Mitarbeiter die Möglichkeit, diese in neue Geschäftsfelder zu integrieren, um diese auszubauen.<sup>70</sup> Die Konsolidierungsstrategie im Rahmen der Human-Ressourcen-Portfolio-Analyse besagt, dass die Qualität des Personals gehalten und eventuell in Grenzen ausgebaut werden kann, gleichzeitig aber auch nach Rationalisierungsmöglichkeiten speziell in für das Unternehmen weniger attraktiven Bereichen mit niedrigerer Bedeutung gesucht werden sollte.<sup>71</sup> Die letzte Strategie stellt die Eliminierungsstrategie dar. Diese Strategie sollte vor allem in Hinblick auf niedrige Personalqualität in unbedeutenden Planungseinheiten Beachtung finden. Hier gilt, sofern keine Entwicklungspotentiale zu erkennen sind, Personal abzubauen und dafür in die Wachstums- oder Konsolidierungsstrategie zu investieren.<sup>72</sup>

Die fünfte und letzte Phase der Human-Ressourcen-Analyse ist die abschließende Kontrolle des Zielerreichungsgrades. Dazu wird nach Abwicklung der unterschiedlichen Normstrategien erneut ein aktuelles Ist-Portfolio auf Basis der nun zu Grunde

<sup>68</sup> Vgl. Thiess, M.; u.a.: Human-Ressourcen-Portfolio, S. 24.

<sup>69</sup> Vgl. Jung, H.: Controlling, S. 539.

<sup>70</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 120.

<sup>71</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 121.

<sup>72</sup> Vgl. Jung, H.: Controlling, S. 539.

liegenden Daten erstellt und mit dem Ziel-Portfolio auf Übereinstimmungen oder eventuelle Abweichungen verglichen.<sup>73</sup>

### 3.1.3 Manager-Portfolio

Eine letzte wichtige Portfolioanalyse verdeutlicht das Manager-Portfolio. Es dient in erster Linie dazu, die in einem Unternehmen vorhandenen Führungskräfte den Geschäftsfeldern, je nach Positionierung eines Geschäftsfeldes am Markt und dessen Lebenszyklusphase, zuzuordnen. Speziell bezogen auf marketingorientierte Maßnahmen werden während der einzelnen Phasen, die ein Produkt durchläuft, unterschiedliche Anforderungen an die Führungskräfte gestellt.<sup>74</sup> *Laukamm* unterscheidet in seinem Manager-Portfolio vier unterschiedliche Mangertypen, denen er unterschiedliche Fähigkeitsschwerpunkte zurechnet:

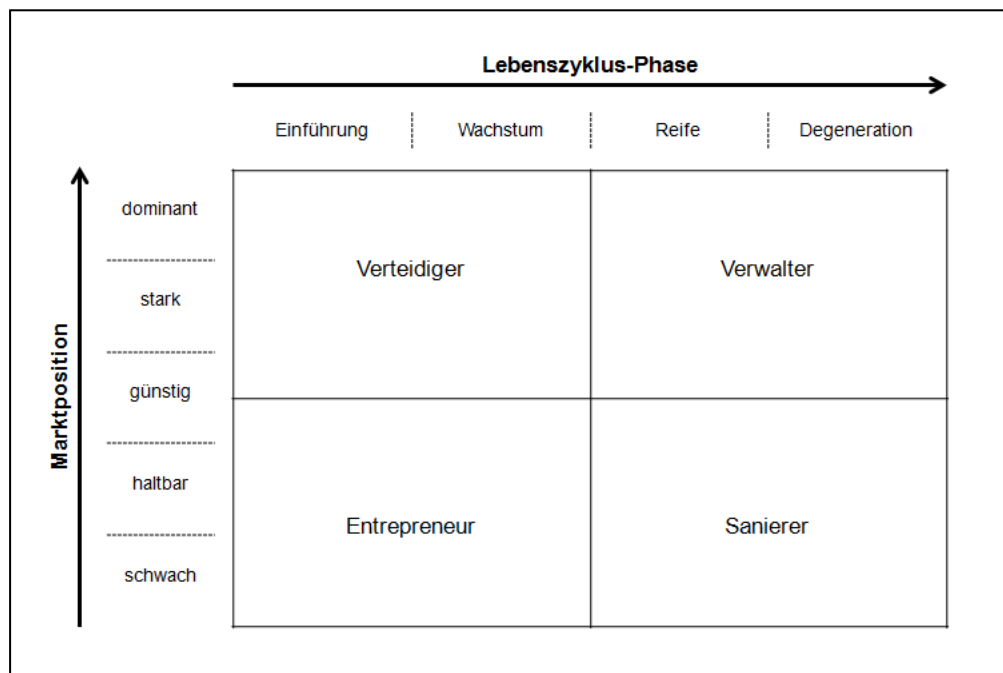


Abb. 5: Manager-Portfolio<sup>75</sup>

Der Gründer oder Entrepreneur muss seine Fähigkeiten vor allem im Entstehungsprozess einer Geschäftseinheit unter Beweis stellen. Hier geht es darum, sowohl neue Produkte zu entwickeln als auch neue Märkte und Vertriebswege zu erschließen, welche sich zudem als wachstumsfähig erweisen.

<sup>73</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 121.

<sup>74</sup> Vgl. Draeger, W.; Hering, E.: Betriebswirtschaft, S. 589f.

<sup>75</sup> Vgl. Laukamm, T.: Strategisches Management, S. 274.

Die aktuell noch schwache Marktposition der Geschäftseinheit erfordert ein hohes Maß an Entschlossenheit und Durchhaltevermögen.<sup>76</sup> Haben geeignete Marketingmaßnahmen dazu geführt, dass neue Märkte erschlossen wurden und ist eine starke Wettbewerbsposition der Geschäftseinheit erreicht, gilt es diese über einen längeren Zeitraum, also während der gesamten Wachstumsphase, zu verteidigen oder eventuell noch auszubauen. Diese Fähigkeit wird dem Verteidiger zugerechnet.<sup>77</sup> Durchlaufen die Produkte einer Geschäftseinheit anschließend die Reifephase, ist es die Aufgabe des Verwalters, die Geschäfte zu stabilisieren und in ihrem Bestand zu festigen oder gegebenenfalls auch Rationalisierungsmaßnahmen einzuleiten.<sup>78</sup> In der Degenerations- oder Altersphase der Produkte oder Technologien werden die Markt- beziehungsweise Wettbewerbspositionen der Unternehmen häufig schwächer. Hier ist ein gewisses Maß an Kostenbewusstsein gefragt. Geschäftseinheiten, bei denen noch ein geringes Potential vorhanden ist, müssen saniert, Geschäftseinheiten ohne erkennbares Erfolgspotenzial sollten aus schrumpfenden Märkten eliminiert werden.<sup>79</sup>

Die Aufstellung oder Nutzung dieses Portfolios bietet sich insofern an, da Führungskräfte in der Praxis häufig nicht alle optimalen Voraussetzungen für die einzelnen Phasen der Produktlebenszyklen besitzen. Auch wenn in vielen Fällen vorausgesetzt wird, dass ein Manager in allen Phasen über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt, bietet sich aber speziell in größeren Unternehmen eine Rotation oder ein Wechsel der entsprechenden Manager zwischen einzelner Geschäftsfelder an.

### 3.2 Vor- und Nachteile der Portfolioanalysen

In der Literatur werden bei der Darstellung von Portfolioanalysen neben einer Reihe von Vorteilen auch einige Nachteile diskutiert. Diese beziehen sich häufig auf die klassischen Portfolioanalysen aus dem Marketingbereich können aber dennoch auf Chancen und Risiken der Portfolioanalysen aus dem Personalcontrolling übertragen werden. Eine kritische Würdigung der Portfolioanalyse gilt es im Folgenden zusammenzufassen.

---

<sup>76</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 121.

<sup>77</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 121.

<sup>78</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 121.

<sup>79</sup> Vgl. Draeger, W.; Hering, E.: Betriebswirtschaft, S. 589f.

Ein wichtiger Aspekt bei der Aufstellung von Portfolioanalysen ist eine gut strukturierte graphische Systematisierung von zu bearbeitenden Planungsprozessen.<sup>80</sup> Es erfolgt eine vereinfachte Darstellung komplexer personalwirtschaftlicher Sachverhalte und Prozesse durch eine Verknüpfung von meist zwei Dimensionen.<sup>81</sup> Durch Messungen mit Hilfe von Kennzahlen, können komplexe Ist- und Soll-Zustände für das Management oder die Personalabteilungen transparent gemacht werden.<sup>82</sup> Dadurch ergibt sich ein hoher Kommunikations- und Analysewert für die entsprechenden Unternehmen. Durch die Bildung der Portfolio-Felder wird die Anwendung und Auswahl von Normstrategien zugelassen und möglicherweise vereinfacht.<sup>83</sup> Vor allem in Bezug auf die Aufdeckung von Stärken oder Qualitäten sowie Schwächen und Defiziten der Humanressourcen können Portfolioanalysen nützlich und äußerst hilfreich sein.<sup>84</sup> Hinzu kommt, dass qualitative und quantitative Daten nicht nur isoliert voneinander betrachtet werden können, sondern dank der Darstellung in entsprechenden Portfolios ebenso miteinander verknüpft werden können.<sup>85</sup> Durch eine Art Reihenfolgebildung in der Bearbeitung der einzelnen Schritte, die zur Erstellung einer aussagekräftigen Portfolioanalyse notwendig sind, kann sichergestellt werden, dass wichtige Teilprozesse oder Probleme nicht übersehen werden. Dabei wird deutlich, dass nicht unbedingt das Endprodukt, also das Portfolio an sich, das eigentlich Wichtige ist, sondern der Prozess der Aufstellung viel mehr zu einer Zielerreichung führt.<sup>86</sup> Denn durch die Systematisierung der Planungsprozesse werden Probleme offen gelegt und gleichzeitig zu Diskussionen angeregt.<sup>87</sup>

Ein möglicher Aspekt, welcher gegen den Einsatz von Portfolioanalysen sprechen kann, ist die starke Verdichtung von Daten, wodurch wichtige Faktoren verloren gehen können.<sup>88</sup> Durch eine Zusammenfassung der Daten auf Grund einer zu hohen Vielfalt können Ergebnisse oder Schlussfolgerungen, die aus den Portfolioanalysen gezogen werden, verzerrt beziehungsweise verfälscht sein.<sup>89</sup> Weiterhin wird kritisiert, dass die Portfolioanalysen eine zu statische Betrachtungsweise hervorrufen, wodurch Veränderungen von relevanten Größen im Zeitverlauf nicht berücksichtigt und somit eine Kontrolle dieser kaum ermöglicht wird.<sup>90</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. Wickel-Kirsch, S.; u.a.: Personalwirtschaft, S.160.

<sup>81</sup> Vgl. Hartel, D.: Projektmanagement, S. 61f.

<sup>82</sup> Vgl. Schön, D.: Planung und Reporting, S. 67f.

<sup>83</sup> Vgl. Schön, D.: Planung und Reporting, S. 67f.

<sup>84</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 118.

<sup>85</sup> Vgl. Wickel-Kirsch, S.; u.a.: Personalwirtschaft, S. 160.

<sup>86</sup> Vgl. Bea, F.; Haas, J.: Strategisches Management, S. 167.

<sup>87</sup> Vgl. Bea, F.; Haas, J.: Strategisches Management, S. 167.

<sup>88</sup> Vgl. Hartel, D.: Projektmanagement, S. 62.

<sup>89</sup> Vgl. Camphausen, B.: Strategisches Management, S. 127.

<sup>90</sup> Vgl. Hartel, D.: Projektmanagement, S. 62.

## 4 Scorecards als Kennzahlensysteme im Personalcontrolling

### 4.1 Personalwirtschaftliche Kennzahlen

#### 4.1.1 Funktionen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen

Wie in vielen Bereichen eines Unternehmens finden Kennzahlen auch in der Personalwirtschaft eine verstärkte Anwendung.<sup>91</sup> Dabei dienen sie speziell dem Personal-Controller als wichtiges Instrument, um eine Vielzahl relevanter und wesentlicher Informationen zusammenzufassen und somit in komprimierter Form darstellen zu können.<sup>92</sup> Kennzahlen zeichnen sich dabei durch drei wesentliche Merkmale aus<sup>93</sup>:

- Sie besitzen einen Informationscharakter, welcher relevante Sachverhalte und Zusammenhänge veranschaulichen kann.
- Auf Grund der Quantifizierbarkeit lassen sich diese Sachverhalte messen und anschließend metrisch skalieren.
- Mit Hilfe ihrer speziellen Form gelingt es, komplexe Strukturen oder Prozesse vereinfacht abzubilden und dem Nutzer dadurch einen schnellen Überblick zu ermöglichen.

Kennzahlen erfüllen als Controlling-Instrument unterschiedliche Funktionen. Eine erste wichtige Funktion von Kennzahlen ist die Informationsfunktion.<sup>94</sup> Dabei spielen nicht nur gegenwärtige oder aktuelle Informationen über bestimmte Sachverhalte und Prozesse eine wichtige Rolle, sondern es werden zudem die Bereitstellung zukunftsorientierter Informationen von Kennzahlen gefordert, weshalb in der Literatur auch von einer Prognosefunktion gesprochen wird.<sup>95</sup> Dies verdeutlicht, dass Kennzahlen auch als eine Entscheidungshilfe dienen können. Auf Grund ihres Informationsgehalts geben sie Auskunft darüber, welche Chancen und Risiken sich durch das Treffen bestimmter Entscheidungen für das Unternehmen oder Abteilungen ergeben können.<sup>96</sup> Weiterhin leisten Kennzahlen einen wichtigen Beitrag zur Kontrolle von beispielsweise Zielerreichungen. Dabei werden Kennzahlen unterschiedlicher Zeitpunkte miteinander verglichen oder geplante Soll-Werte den Ist-Zuständen gegenübergestellt.<sup>97</sup>

---

<sup>91</sup> Horvarth, P.: Controlling, S. 499f.

<sup>92</sup> Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 4.

<sup>93</sup> Reichmann, T.: Controlling, S. 15.

<sup>94</sup> Potthoff, E.; Trescher, K.: Controlling, S. 230.

<sup>95</sup> Hentze, J.; Kammel, A.: Personalcontrolling, S. 94.

<sup>96</sup> Potthoff, E.; Trescher, K.: Controlling, S. 230.

<sup>97</sup> Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 7.

Da bestimmte komprimierte Sachverhalte oder Zustände zu bestimmten Zeitpunkten mit Hilfe von Kennzahlen festgehalten werden können, wird ihnen zusätzlich eine Dokumentationsfunktion zugerechnet.<sup>98</sup>

Ein Kennzahlensystem hingegen zeichnet sich durch eine systematische und logische Zusammenfassung oder Ordnung verschiedener Kennzahlen nach unterschiedlichen Untersuchungsbereichen aus.<sup>99</sup> Kennzahlensysteme dienen somit den Unternehmen zur Verdichtung und Veranschaulichung von Informationen, da sie mehrere Kennzahlen miteinander kombinieren.<sup>100</sup> Da Kennzahlensysteme auf die Erreichung eines bestimmten Zwecks ausgerichtet sind, sollen sie Entscheidungsträgern die Unsicherheit nehmen, dass falsche Entscheidungen getroffen werden. Kennzahlensysteme können dabei nicht nur ein Ziel abbilden, sondern geben außerdem Auskunft über mehrere separate Zielsetzungen, die darauf ausgerichtet sind, für einen gemeinsamen Zweck zusammenzuwirken.<sup>101</sup> Durch einen systematischen Vergleich der Daten, die mit Hilfe der verschiedenen Kennzahlen erfasst werden, können zum Beispiel Abweichungen von Sollwerten mit gegebenen Ist-Werten erkannt und frühzeitig entsprechende Maßnahmen zur Korrektur dieser eingeleitet werden.<sup>102</sup> Diese sogenannten Kontrollprozesse werden auch angewendet, um zu überprüfen, ob geplante Zielsetzungen auch tatsächlich mit erreichten Ergebnissen kongruent sind.<sup>103</sup> Mit Hilfe der Erklärungsfunktion, welche Kennzahlensystemen ebenfalls zugerechnet wird, sollen die wesentlichen Zusammenhänge, durch die ein Unternehmen verbunden ist, aufgezeigt werden.<sup>104</sup>

#### 4.1.2 Erläuterung ausgewählter personalwirtschaftlicher Kennzahlen

Personalwirtschaftliche Kennzahlen lassen sich wie viele andere Kennzahlen eines Unternehmens je nach Art Ihrer Auskunft oder ihrem Aussagegehalt in verschiedene Arten gliedern.<sup>105</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. Potthoff, E. Trescher, K.: Controlling, S. 230.

<sup>99</sup> Vgl. Heinrich, L.: Lehner, F.: Informationsmanagement, S. 360f.

<sup>100</sup> Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling, S. 365.

<sup>101</sup> Vgl. Reichmann, T.: Controlling, S. 27.

<sup>102</sup> Vgl. Heinrich, L.: Lehner, F.: Informationsmanagement, S. 359.

<sup>103</sup> Vgl. Heinrich, L.: Lehner, F.: Informationsmanagement, S. 359.

<sup>104</sup> Vgl. Reichmann, T.: Controlling, S. 27f.

<sup>105</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 4.

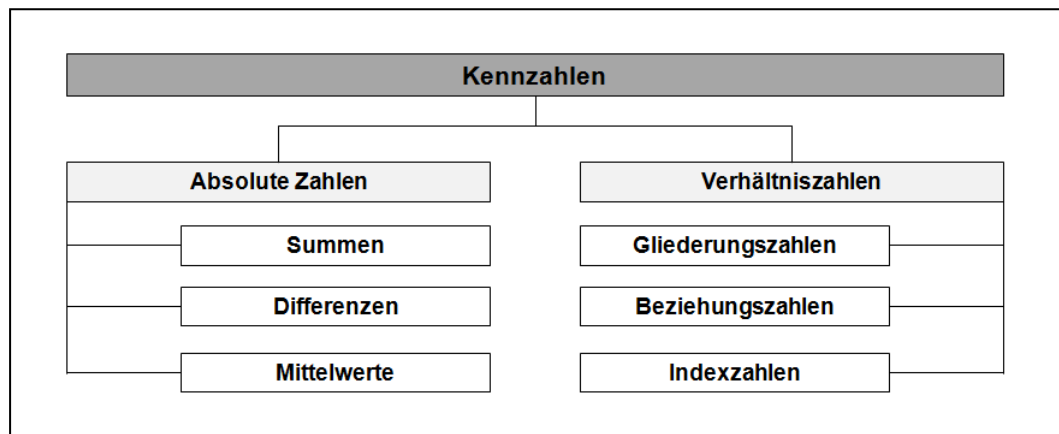


Abb. 6: Arten von Kennzahlen<sup>106</sup>

Bei der Unterscheidung der verschiedenen personalwirtschaftlichen Kennzahlen wird eine Klassifikation in absolute Zahlen, auch Grundzahlen genannt, und Verhältniszahlen vorgenommen.<sup>107</sup>

Absolute Zahlen sind jene Kennzahlen, welche unmittelbar Auskünfte über Mengen- oder Wertgrößen in der Personalwirtschaft geben können.<sup>108</sup> Da diese Zahlen in der Praxis oft ohne Rechenoperation entwickelt und meist nur personalwirtschaftlichen Dateien entnommen werden, ist ihr Aussagegehalt teilweise sehr gering, wodurch keine tiefgründigen Analysen zugelassen werden.<sup>109</sup> Dennoch können absolute Kennzahlen dem Personalmanagement als Vorgabe- oder Richtwerte für bestimmte Prozesse oder Bestandsgrößen dienen, wenn Sie in Form von Summen, zum Beispiel die Gesamtheit der Betriebsangehörigen, Differenzen, beispielweise Soll- und Ist-Abweichungen in Bezug auf Fehlzeiten der Mitarbeiter, oder auch Mittelwerten, wie der durchschnittlichen Mitarbeiterzufriedenheit, auftreten.<sup>110</sup>

Verhältniszahlen hingegen setzen zwei absolute Kennzahlen in Relation zueinander, wodurch Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen personalwirtschaftlichen Prozessen oder Größen aufgezeigt werden können.<sup>111</sup> Eine Typische Verhältniszahl ist die Gliederungszahl. Diese gibt Auskunft über die Strukturierung einer statistischen Menge.<sup>112</sup>

Bei einer Gliederungszahl wird der Umfang einer statistischen Teilmenge in Beziehung zu ihrer statistischen Gesamtmenge gesetzt.<sup>113</sup> In der Praxis wird dieses Ver-

<sup>106</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 6.

<sup>107</sup> Vgl. Jankulik, E.; u.a.: Projektmanagement, S. 123f.

<sup>108</sup> Vgl. Jankulik, E.; u.a.: Projektmanagement, S. 123f.

<sup>109</sup> Vgl. Jung, H.: Controlling, S. 156.

<sup>110</sup> Vgl. Preißler, P.: Kennzahlen, S. 12f.

<sup>111</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 5f.

<sup>112</sup> Vgl. Leiner, B.: Statistik, S. 38.

<sup>113</sup> Vgl. Leiner, B.: Statistik, S. 38.



hältnis auch als Quote bezeichnet. Ein Beispiel für eine Quote in der Personalwirtschaft ist der Anteil von weiblichen Personen an der gesamten Belegschaft, welcher als Frauenquote bezeichnet wird.<sup>114</sup> Im Gegensatz zu Gliederungszahlen, die also gleichartige Mengen miteinander vergleichen, werden Beziehungszahlen für den Vergleich von ungleichartigen oder wesensverschiedenen statistischen Mengen herangezogen.<sup>115</sup> Als relevante Praxisbeispiele für das Personalmanagement können das Verhältnis von Zeit pro Leistungseinheit oder auch die Leistung im Verhältnis zu dem Arbeitseinsatz der entsprechenden Mitarbeiter genannt werden. Eine weitere typische Art von Verhältniszahlen sind Indexzahlen. Diese werden häufig als Grundlage für Zeitreihenvergleiche verwendet.<sup>116</sup> Dabei wird die Entwicklung einer gleichartigen Menge in unterschiedlichen Zeitpunkten oder Perioden betrachtet und in Beziehung zu einem Basiszeitpunkt gesetzt.<sup>117</sup> Im Personalmanagement werden zum Beispiel Personalkostenentwicklungen oder auch das Verhältnis von Personalbeständen unterschiedlicher Jahre zum Stand in einem definierten Basisjahr betrachtet.<sup>118</sup>

Unter Zuhilfenahme dieser und noch weiterer vielfältiger personalwirtschaftlicher Kennzahlen ist es einem Unternehmen möglich, unterschiedliche Vergleiche durchzuführen. Häufig besteht jedoch in der Praxis des unternehmerischen Personalmanagements das Problem, dass sich für viele Größen keine Zusammenhänge bilden lassen und dass viele Prozesse kaum oder nur schwer quantifizierbar sind. Dennoch sollten Kennzahlen erhoben und angewendet und durch die Bildung von Kennzahlensystemen im Bereich des Personalcontrollings systematisiert und strukturiert werden, damit sie als aussagekräftiges Analyseinstrument dienen können.<sup>119</sup>

#### 4.2 Grundgedanke der Balanced Scorecard

Das Konzept der Balanced Scorecard ist auf die zwei US-Amerikaner *Robert S. Kaplan* und *David P. Norton* zurückzuführen.<sup>120</sup> *Robert S. Kaplan*, Professor an der Harvard University, und *David P. Norton*, Unternehmensberater im Raum Boston, führten gemeinsam ein Forschungsteam, welches neue Ansätze für das Performance Measurement von Unternehmen entwickeln sollte.<sup>121</sup> Dabei ist mit dem Begriff Performance Measurement ein Managementsystem zur Leistungsmessung und

---

<sup>114</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 6.

<sup>115</sup> Vgl. Jankulik, E.; u.a.: Projektmanagement, S. 124.

<sup>116</sup> Vgl. Leiner, B.: Statistik, S. 44.

<sup>117</sup> Vgl. Rößler, I.; Ungerer, A.: Statistik, S. 214.

<sup>118</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 6.

<sup>119</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 6f.

<sup>120</sup> Vgl. Niven, P. R.: Balanced-Scorecard, S. 13.

<sup>121</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 123.

Unternehmenssteuerung gemeint.<sup>122</sup> Im Gegensatz zu Kennzahlensystemen geht die Betrachtungsweise eines Performance-Measurement-Systems über die Grenzen der traditionellen Finanzperspektive hinaus.<sup>123</sup> Auch *Kaplan* und *Norton* waren der Ansicht, dass die reine Betrachtung von Finanzdaten nicht mehr ausreichend sei, woraufhin die Idee der Balanced Scorecard geboren wurde.<sup>124</sup>

Die Balanced Scorecard ist ein Konzept für die strategische Unternehmensführung, welches einen Handlungsrahmen für den Managementprozess bildet.<sup>125</sup> In den folgenden Jahren der Entwicklung übernahmen immer mehr Unternehmen die Grundidee der Balanced Scorecard und erzielten damit Erfolge.<sup>126</sup> Entscheidend dabei war, dass neben den traditionellen finanziellen Kennzahlen, welche teilweise nur vergangene Ereignisse reflektieren können, die Balanced Scorecard auch Faktoren für zukünftige Leistungen, die speziell für die Unternehmen im heutigen Informationszeitalter eine wesentliche Rolle spielen, enthält.<sup>127</sup> Anhand der folgenden Abbildung soll zunächst der grundlegende Aufbau einer Balanced Scorecard, wie sie von *Kaplan* und *Norton* entwickelt wurde, dargestellt werden:

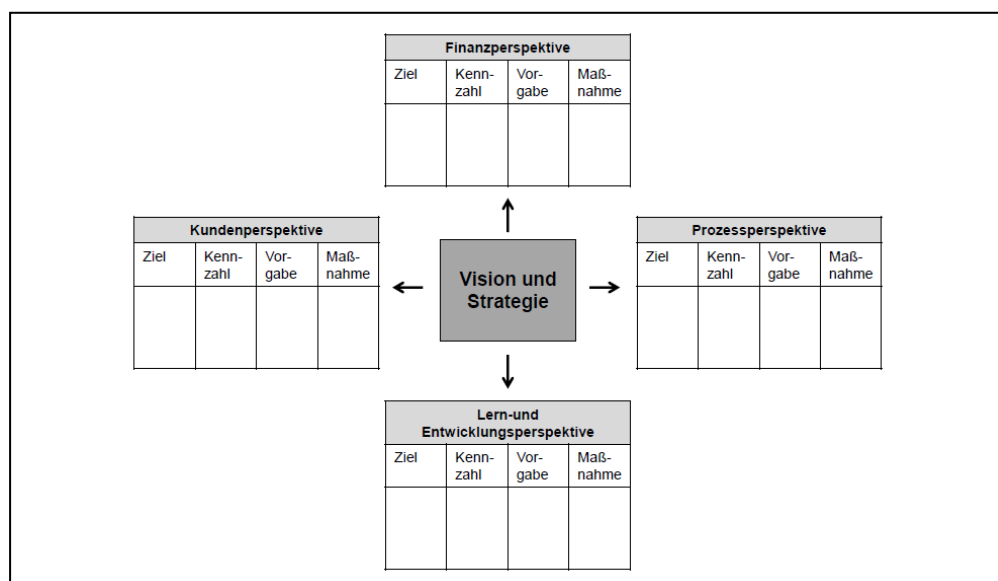


Abb. 7: Balanced Scorecard<sup>128</sup>

<sup>122</sup> Vgl. Gleich, R.: Performance Measurement, S. 17f.

<sup>123</sup> Vgl. Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W.: Geschäftsprozessmanagement, S. 266f.

<sup>124</sup> Vgl. Niven, P. R.: Balanced Scorecard, S. 36.

<sup>125</sup> Vgl. Horvarth, P.; Kaufmann, L.: Balanced Scorecard, S. 9.

<sup>126</sup> Vgl. Niven, P. R.: Balanced Scorecard, S. 36.

<sup>127</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 8.

<sup>128</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 9.

Im Mittelpunkt dieses Berichtsbogens stehen die Vision und Strategie eines Unternehmens. Außen herum befinden sich die unterschiedlichen Perspektiven, auch Dimensionen genannt, welche jede für sich noch einmal eine eigne Scorecard, bestehend aus Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen, aufweist.<sup>129</sup> Jede Organisation strebt im Laufe der Zeit eine Richtung an, in der sie sich bewegen oder entwickeln möchte. Diese Richtung wird als Vision bezeichnet und meist von der Unternehmensführung definiert.<sup>130</sup> Wichtig dabei ist, dass sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens sowohl Kenntnis als auch ein Verständnis für diese Vision besitzen und somit in die gleiche Richtung arbeiten können.<sup>131</sup> Die Vision eines Unternehmens bildet die Grundlage für Strategien, welche verfolgt werden sollen.<sup>132</sup> Die Strategien bilden den Ausgangspunkt für den Erfolg eines Unternehmens und müssen im Laufe der Zeit stetig neu angepasst werden, da sich sowohl das Unternehmen an sich, aber auch die Unternehmensumwelt dynamisch entwickeln und dafür sorgen, dass Strategien sehr schnell überholt sind und als nicht mehr effektiv betrachtet werden können.<sup>133</sup> Mit Hilfe der Strategieansätze werden nun für die verschiedenen Perspektiven die jeweiligen strategischen Ziele abgeleitet. Hier sollte ein ausgewogenes Verhältnis an finanziellen und nicht-finanziellen, auch an lang- und kurzfristigen Zielen vorliegen.<sup>134</sup> Nun gilt es, die vorgegeben Strategien umzusetzen beziehungsweise zu realisieren. Dafür sind bestimmte Maßnahmen oder Initiativen notwendig.<sup>135</sup> Um kontrollieren zu können, ob die Umsetzung der Visionen oder Strategien auch erfolgreich abgeschlossen wurde, werden entsprechend abgestimmte Vorgaben oder Maßgrößen zum Vergleich herangezogen.<sup>136</sup> Dabei ist es vor allem wichtig, ein abschließendes Feedback zu geben und im Falle von größeren Abweichungen, die Strategien gegebenenfalls anzupassen, weiterzuentwickeln oder aber auch grundlegend zu ändern.<sup>137</sup>

Wie in Abbildung 9 zu sehen ist, werden in der Balanced Scorecard von *Kaplan* und *Norton* vier Perspektiven genutzt: die Kundenperspektive, die Finanzperspektive, die Prozessperspektive und die Mitarbeiterperspektive.<sup>138</sup> Diese Perspektiven sollen den Unternehmen als Richtlinie dienen, können demnach je nach Bedürfnis bei-

---

<sup>129</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 9.

<sup>130</sup> Vgl. Niven, P. R.: Balanced Scorecard, S. 38f.

<sup>131</sup> Vgl. Niven, P. R.: Balanced Scorecard, S. 38f.

<sup>132</sup> Vgl. Pietsch, T.; Memmler, T.: Balanced Scorecard erstellen, S. 36f.

<sup>133</sup> Vgl. Niven, P. R.: Balanced Scorecard, S. 31f.

<sup>134</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 11f.

<sup>135</sup> Vgl. Pietsch, T.; Memmler, T.: Balanced Scorecard erstellen, S. 36.

<sup>136</sup> Vgl. Pietsch, T.; Memmler, T.: Balanced Scorecard erstellen, S. 36.

<sup>137</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 15.

<sup>138</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 9.

spielsweise um eine Perspektive erweitert oder auch um eine Perspektive verringert werden.<sup>139</sup>

Eine ausführlichere Vorstellung der einzelnen Perspektiven soll im Folgenden unter Berücksichtigung des Human-Resource-Managements vorgenommen werden. Denn wie in vielen anderen Bereichen eines Unternehmens<sup>140</sup> erlangt auch im Personalmanagement die Anwendung einer Scorecard zunehmende Bedeutung.

### 4.3 Balanced Scorecard im Personalcontrolling

#### 4.3.1 Vier Perspektiven

Damit eine Balanced Scorecard für den Personalbereich konzipiert, sie angewendet und ebenso erfolgreich interpretiert werden kann, müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein.<sup>141</sup> Eine solche Voraussetzung beinhaltet, dass innerhalb einer Organisationseinheit, in diesem Fall dem Personalmanagement, eine Strategie vorliegt beziehungsweise bei einem Nichtvorhandensein entwickelt werden kann. Wichtig dabei ist, dass diese Strategie nicht isoliert zu betrachten ist, sondern letztendlich in die Erreichung der gesamten Unternehmensstrategie integriert wird.<sup>142</sup> Weiterhin wird vorausgesetzt, dass im Personalbereich das Vorhandensein einer eigenständigen Wertschöpfungskette zu verzeichnen ist sowie aussagekräftige personalwirtschaftliche Kennzahlen vorliegen und entwickelt werden können.<sup>143</sup> Damit die vier Perspektiven der Balanced Scorecard auf das Personalmanagement übertragen werden können, weist dieses im besten Fall die Eigenschaften eines kleinen Unternehmens im eigentlichen Unternehmen auf und definiert eindeutig die jeweiligen Interessengruppen der unterschiedlichen Perspektiven mit deren Ambitionen.<sup>144</sup> Unter Berücksichtigung personalwirtschaftlicher Aspekte können die vier Perspektiven der Balanced Scorecard wie folgt erläutert werden:

Finanzperspektive:

Die Finanzperspektive ist die erste wichtige Perspektive. Dabei stellt sich das Unternehmen die Frage, wie es sich gegenüber ihren Kapitaleignern in Bezug auf Erfolgsgrößen präsentiert.<sup>145</sup> Dabei spielen die finanziellen Kennzahlen eine wesentliche Rolle, da sie Aussagen darüber treffen, ob und wie erfolgreich das Unterneh-

---

<sup>139</sup> Vgl. Niven, P. R.: Balanced Scorecard, S. 39.

<sup>140</sup> Vgl. Niven, P. R.: Balanced Scorecard, S. 14f.

<sup>141</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 126.

<sup>142</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 290f.

<sup>143</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 290f.

<sup>144</sup> Vgl. Ackermann, K. F.: Balanced Scorecard im Personalbereich, S. 56.

<sup>145</sup> Vgl. Friedag, H. R.: Balanced Scorecard, S. 13.

men gewirtschaftet und die geplanten Strategien umgesetzt hat.<sup>146</sup> Die finanziellen Kennzahlen zeigen dem Unternehmen demnach also auf, ob auch die Durchführung der Strategien der anderen drei Perspektiven erfolgreich war und sich dies letztendlich in Erfolgsrechnungen widerspiegelt.<sup>147</sup> Dabei kommt den finanzwirtschaftlichen Kennzahlen folglich eine doppelte Bedeutung zu. Zum Einen legen sie die erreichten finanziellen Ziele fest, die durch bestimmte Strategien erreicht werden sollten, zum Anderen geben sie an, welche Ziele in den drei anderen Perspektiven der Scorecard erreicht werden müssen.<sup>148</sup> Bezogen auf das Personalmanagement werden in der Finanzperspektive häufig die Kosten im Personalbereich gesamt oder auch teilweise pro Mitarbeiter betrachtet und gemessen, die vor allem Führungskräften oder Managern eines Unternehmens als wichtige Informationen dienen.<sup>149</sup>

Kundenperspektive:

Allgemein ausgedrückt, wird sich bei der Kundenperspektive die Frage gestellt, wie ein Unternehmen seinen Kunden gegenüber auftreten sollte beziehungsweise welche Erwartungen von dem Kunden an das Unternehmen gestellt werden.<sup>150</sup> Dabei muss ein Unternehmen seine Zielgruppen kennen und analysieren. Aus der Analyse lassen sich anschließend unterschiedliche Kennzahlen herleiten.<sup>151</sup> Diese können zum Beispiel Aussagen darüber treffen, wie treu die Kunden einem Unternehmen sind. Die Kernkennzahl innerhalb dieser Perspektive ist die Kundenzufriedenheit. Sie bildet den Ausgangspunkt für das Erreichen weiterer Ziele. Denn erst, wenn die Kundenzufriedenheit stimmt, können beispielsweise neue Kunden gewonnen werden, was wiederum Auswirkungen auf die Rentabilität der Kunden, aber auch auf zusätzliche Marktanteile, die gewonnen werden können, hat.<sup>152</sup> Doch nicht nur innerhalb der Kundenperspektive, sondern auch über die Grenzen hinaus, können bestimmte Kundenkennzahlen Auswirkungen auf anderen Perspektiven haben. Finanzwirtschaftlich kann so zum Beispiel festgehalten werden, dass fallende Marktanteile zu sinkenden Umsätzen führen und somit den Erfolg eines Unternehmens schmälern.

Aus personalwirtschaftlicher Sicht können so die Mitarbeiter als „Kunden“ der Personalabteilung angesehen werden. Transformiert man diese Perspektive auf das Personalmanagement, ist es notwendig, die Zufriedenheit der Mitarbeiter, zum Beispiel in Form von Befragungen festzustellen. Ein hohes Maß an Zufriedenheit sorgt

---

<sup>146</sup> Vgl. Niven, P. R.: Balanced Scorecard, S. 42f.

<sup>147</sup> Vgl. Niven, P. R.: Balanced Scorecard, S. 42.

<sup>148</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 46.

<sup>149</sup> Vgl. Jansen, T.: HR-Scorecard, S.1.

<sup>150</sup> Vgl. Horvarth, P.; Kaufmann, L.: Balanced Scorecard, S. 11f.

<sup>151</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 25.

<sup>152</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 66.

für Motivation beim Mitarbeiter und bildet auch hier die Grundlage für das Erreichen weiterer Ziele, wie etwa die Steigerung der Leistungspotentiale oder Arbeitsproduktivitäten.<sup>153</sup>

Prozessperspektive:

Bei der Prozessperspektive rücken die betriebsinternen Prozesse in den Vordergrund. Die wichtigsten Prozesse eines Unternehmens zur Zielerreichung werden dabei herausgefiltert und analysiert.<sup>154</sup> Um den Erwartungen der Kapitalgeber oder auch der Kunden gerecht werden zu können, ergibt sich die Notwendigkeit für Unternehmen, die relevanten Abläufe stetig an deren Bedürfnisse anzupassen und zu verbessern.<sup>155</sup> Auch die Einführung neuer innovativer Prozesse innerhalb des Unternehmens kann in Betracht gezogen werden, wobei hier der größte Unterschied der Scorecard zu anderen Performance-Measurement Systemen liegt. Denn bei diesen liegt der Fokus meist auf der Kontrolle oder Verbesserung bereits bestehender Ablaufprozesse.<sup>156</sup> Dementsprechend ergibt sich auch in dieser Perspektive die Notwendigkeit, die relevanten Abläufe im Personalbereich stetig innovativer Veränderungen zu unterziehen, damit die Ziele aus Kunden- oder Finanzperspektive nicht verfehlt werden.

Lern- und Entwicklungsperspektive:

In der Lern- und Entwicklungsperspektive geht es darum, dass die möglichen Potentiale eines Unternehmens, zum Beispiel speziell im Personalmanagement, erkannt und analysiert werden, um auf lange Sicht Verbesserungen und Wachstum sichern zu können.<sup>157</sup> Dabei gilt es zu klären, ob die derzeitigen Qualifikationen der Mitarbeiter ausreichen, um den Herausforderungen gerecht zu werden, oder ob zwischen derzeitigen Leistungspotentialen der Mitarbeiter und angestrebten zukünftigen Leistungen Lücken aufgewiesen werden können.<sup>158</sup> Ist dies der Fall, hat das Unternehmen nun die Möglichkeit, durch eine Investition in entsprechend angemessene Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter diese Lücken zu schließen.<sup>159</sup> In dieser Perspektive wird demnach die notwendige Infrastruktur des Unternehmens geschaffen, um die Ziele der anderen Perspektiven erreichen zu können. Dabei spielen vor allem im Personalcontrolling Kennzahlen wie die Mitarbeiterzufriedenheit, Treue des

---

<sup>153</sup> Vgl. Jansen, T.: HR-Scorecard, S.1.

<sup>154</sup> Vgl. Niven, P. R.: Balanced Scorecard, S. 42.

<sup>155</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 25.

<sup>156</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 25.

<sup>157</sup> Vgl. Horvarth, P.; Kaufmann, L.: Balanced Scorecard, S. 12.

<sup>158</sup> Vgl. Niven, P. R.: Balanced Scorecard, S. 43.

<sup>159</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 27.

Personals, aber auch die Arbeitsproduktivität eine wesentliche Rolle.<sup>160</sup> Durch eine Weiterentwicklung der Mitarbeiterpotentiale, kann dann schließlich in einem Unternehmen langfristig für finanzielle Verbesserungs- und Wachstumsziele gesorgt werden.

#### 4.3.2 Chancen und Risiken bei der Anwendung der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist zu einem wichtigen Instrument bei der Implementierung einer Strategie innerhalb eines Unternehmens geworden.<sup>161</sup> Der Vorteil beziehungsweise die Stärke einer Balanced Scorecard ergibt sich dabei im Wesentlichen aus folgenden zwei Eigenschaften: Ausgeglichenheit und Umsetzung.<sup>162</sup>

So meint Ausgeglichenheit, dass die unterschiedlichen Perspektiven in Betracht gezogen werden. Somit werden vor allem im Vergleich zu den traditionellen Kennzahlensystemen neben finanziellen Größen auch die nicht-finanziellen Größen berücksichtigt. Desweiteren zeigt sich mittels eines flexiblen Einsatzes der Perspektiven eine Stärke darin, die Scorecard an die Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmen anzupassen.<sup>163</sup> Durch die Einbeziehung von sowohl kurzfristigen als auch langfristigen Aspekten wird auch hier eine Abgrenzung zu klassischen Kennzahlensystemen vorgenommen, welche vergleichsweise hauptsächlich kurzfristig ausgerichtet sind.<sup>164</sup>

Eine weitere Stärke der Balanced Scorecard ist eine erfolgsversprechende Umsetzung der Unternehmensstrategie.<sup>165</sup>

Durch eine Orientierung an Visionen, Ressourcen der Finanz- und Personalwirtschaft sowie den Zielen eines Unternehmens können strategische Maßnahmen erfolgswirksam greifen.<sup>166</sup> Entscheidend dabei ist, dass sämtliche Mitarbeiter in den Prozess der Strategieentwicklung und ebenso deren Umsetzung einbezogen werden und somit eine einheitliche Zielausrichtung im Unternehmen gefördert werden kann.<sup>167</sup> Die unterschiedlichen Bereiche eines Unternehmens, so zum Beispiel auch das Personalcontrolling, sollten ihre Aktivitäten demnach stets an den Unternehmensvisionen und Strategien ausrichten.<sup>168</sup> Durch eine permanente Einbeziehung

---

<sup>160</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 123f.

<sup>161</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 10f.

<sup>162</sup> Vgl. Pietsch, T.; Memmler, T.: Balanced Scorecard erstellen, S. 50.

<sup>163</sup> Vgl. Müller, A.: Strategisches Management, S. 154.

<sup>164</sup> Vgl. Pietsch, T.; Memmler, T.: Balanced Scorecard erstellen, S. 50.

<sup>165</sup> Vgl. Niven, P. R.: Balanced Scorecard, S. 51.

<sup>166</sup> Vgl. Pietsch, T.; Memmler, T.: Balanced Scorecard erstellen, S. 51.

<sup>167</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 125.

<sup>168</sup> Vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, S. 12.

der Mitarbeiter erkennen diese ihre Position im gesamten Unternehmensprozess, erfassen die Ziele und können ihr Handeln dementsprechend danach ausrichten, sodass Strategien erfolgreich umgesetzt werden. Außerdem stellt die konsequente Ausrichtung an den Zielen und der damit verbundenen Kontrolle nach deren Erreichung ebenfalls einen großen Vorteil der Balanced Scorecard dar.<sup>169</sup>

Die Anwendung oder auch Umsetzung einer Balanced Scorecard sollte dennoch auch aus kritisierendem Blickwinkel betrachtet werden. So wird zunächst kritisiert, dass vor allem die Einflüsse, die aus der Unternehmensumwelt auf das Unternehmen treffen, keine hinreichende oder zu wenig Beachtung finden.<sup>170</sup> Dieses Problem kann jedoch behoben werden, indem ein Unternehmen durch die bereits erwähnte flexible Anwendung der Perspektiven eine zusätzlich Perspektive einfügt, welche sich mit der Umwelt eines Unternehmens beschäftigt. Weiterhin wird davon gesprochen, dass sich die Unternehmen, wie bei klassischen Kennzahlensystemen auch, bei Anwendung einer Balanced Scorecard zu stark an den monetären Kennzahlen orientieren und die Finanzperspektive eine zu bedeutende Rolle einnimmt.<sup>171</sup> Es ist demnach also wichtig, eine geplante Ausgeglichenheit der Perspektiven der Balanced Scorecard auch in der Praxis anzustreben und diese letztendlich vorhanden ist.

---

<sup>169</sup> Vgl. Preißner, A.: Balanced Scorecard, S. 37.

<sup>170</sup> Vgl. Ayupova, A.: Projektcontrolling, S. 22.

<sup>171</sup> Vgl. Wagner, A.: Balanced Scorecard, S. 101.



## 5 Benchmarking

### 5.1 Definition des Begriffs Benchmarking

Der eigentliche Ursprung des Begriffs Benchmarking liegt im Vermessungswesen. Dort wurde zunächst unter „benchmark“ ein Bezugspunkt zur Markierung von Vermessungen verstanden.<sup>172</sup> Das Benchmarking in seiner heutigen Form als Managementkonzept wurde in den späten siebziger Jahren in den Vereinigten Staaten von Amerika entwickelt.<sup>173</sup> Dort verglich der damalige Kopiergerätehersteller *Xerox Corp.* wichtige Unternehmensprozesse mit seinen japanischen Konkurrenten und versuchte, mittels gezielter Lernmethoden wesentliche Verbesserungen zu realisieren, um dem Konkurrenzdruck standhalten zu können.<sup>174</sup> Seitdem erlangt dieses Management- oder Controllinginstrument in vielen Ländern einen immer stärker werdenden Stellenwert in vielen Bereichen von Unternehmen.<sup>175</sup>

Als einer der Begründer des modernen Benchmarking gilt *Robert C. Camp*. Dieser sieht den Kerngedanken des Benchmarking in einem ständigen Streben von Unternehmen, die eigenen Leistungen zu verbessern, um Wettbewerbsvorteile zu erringen, durch den gezielten Vergleich mit den Besten.<sup>176</sup> Dies ist vor allem dadurch begründet, dass auf Grund wachsender und schwieriger werdender Marktbedingungen in der globalen Wirtschaft die Suche nach Erfolgspotentialen einen unerlässlichen Faktor darstellt, um das Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens am Markt sichern zu können.<sup>177</sup> Benchmarking gilt als ein Unterstützungsinstrument für die Suche nach neuen Ideen und Methoden. Durch eine vergleichende und objektive Analyse sowie Bewertung von gewonnenen Informationen und Daten können Abläufe, Strukturen oder Technologien konkurrierender oder branchenfremder Unternehmen, aber auch des eigenen Unternehmens, vorteilhaft implementiert werden.<sup>178</sup> Das Benchmarking zeichnet sich dadurch aus, dass es einen Beweis dafür liefert, ob die neu gewonnenen Ideen und Konzepte auch erfolgswirksam durchgeführt werden können, da sie bereits in anderen Unternehmen realisiert werden. Dies kann mitunter zu einer zunehmenden Motivation des eigenen Personals führen.<sup>179</sup>

---

<sup>172</sup> Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C.: Benchmarking, S. 1.

<sup>173</sup> Vgl. Camp, R. C.: Benchmarking, S.7.

<sup>174</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 132f.

<sup>175</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 19.

<sup>176</sup> Vgl. Camp, R. C.: Benchmarking, S. 4ff.

<sup>177</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 19.

<sup>178</sup> Vgl. Berens, W.: Benchmarking, S. 61.

<sup>179</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 20.

Um gegenüber den vorhandenen Konkurrenten oder potentiellen Wettbewerbern eine Spitzenposition erreichen zu können, hat das Benchmarking eine Reihe von Grundfunktionen zu erfüllen.

Bei den Mess- und Maßstabsfunktionen gilt zunächst, die aktuelle Position gegenüber anderen Unternehmen herauszustellen. In diesem Zusammenhang werden die Lösungen für Probleme der weltbesten Unternehmen identifiziert und als „Benchmarks“ gesetzt.<sup>180</sup> Darüber hinaus dient das Benchmarking als Erkenntnisfunktion für Unternehmen. Hier geschieht der eigentliche Vergleich mit anderen Unternehmen. Es muss geklärt werden, wo beispielsweise ein Vorsprung anderer Unternehmen im Vergleich zum eigenen liegt und was die Ursache für diesen Zustand ist. Demzufolge kann untersucht werden, welche Möglichkeiten von Methoden oder Problemlösungen auf das eigene Unternehmen zu übertragen sind oder wie Vergleichslösungen als Ansatz für die Erstellung eigener Lösungen dienen können.<sup>181</sup> Nachdem Erkenntnisse über eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten herausgefiltert wurden, müssen die Ziele für das Unternehmen festgelegt werden. Dabei spielt die Notwendigkeit einer Herbeiführung von Veränderungen eine wesentliche Rolle. Durch diese sollen Schwachstellen oder Defizite in der bisherigen Unternehmensstrategie identifiziert und beseitigt werden, um das Ziel einer starken Wettbewerbsposition möglichst langfristig sicherstellen zu können.<sup>182</sup> Für diesen Veränderungsprozess müssen bestimmte Voraussetzungen im Unternehmen gegeben sein. Dazu dient die Implementierungsfunktion des Benchmarking. Demnach werden entsprechende Maßnahmen getroffen, um geplante Veränderungen herbeizuführen. Dabei gilt vor allem zu klären, in welchem Bereich innerhalb des Unternehmens die günstigsten Möglichkeiten oder Voraussetzungen bestehen, die Wettbewerbsposition auf Dauer verbessern zu können.<sup>183</sup>

Anhand dieser Funktionen wird verdeutlicht, dass das Benchmarking nicht nur schlicht einen Vergleich mit den Besten darstellt, sondern sich hinter diesem Managementinstrument ein ständiger Lern- und Innovationsprozess für Unternehmen verbirgt, der wichtige Impulse für die Leistungsverbesserung hervorrufen kann.<sup>184</sup>

---

<sup>180</sup> Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C.: Benchmarking, S. 2f.

<sup>181</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 23f.

<sup>182</sup> Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C.: Benchmarking, S. 2f.

<sup>183</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 23f.

<sup>184</sup> Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C.: Benchmarking, S. 1.

## 5.2 Wesentliche Arten des Benchmarking

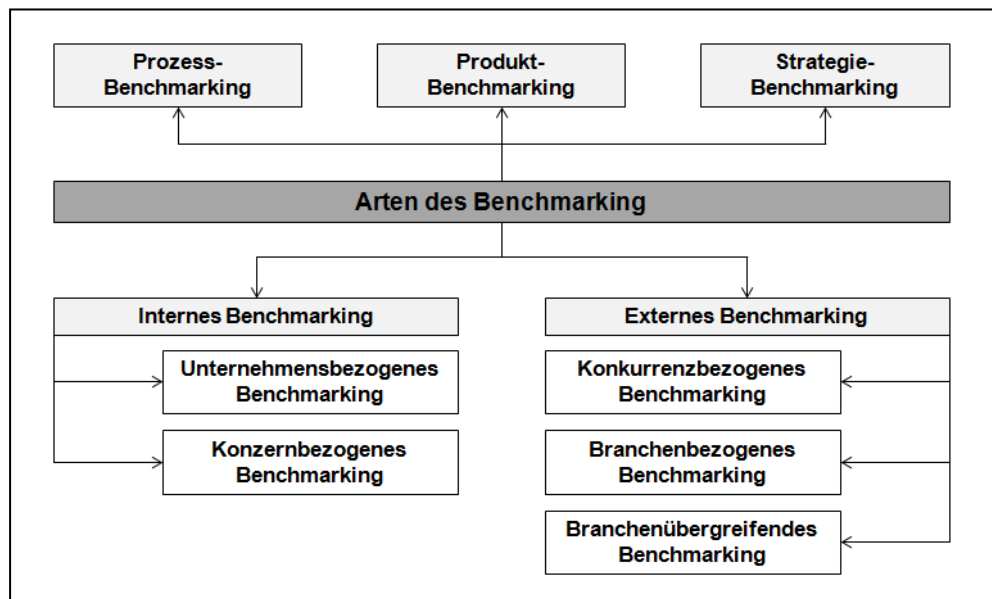


Abb. 8: Arten des Benchmarking<sup>185</sup>

### 5.2.1 Benchmarking-Arten nach Unterscheidung des Objektes

Nach Betrachtung des Gegenstandes können zunächst drei verschiedene Arten des Benchmarking unterschieden werden. Bei dem Produkt-Benchmarking steht das Produkt an sich im Mittelpunkt.<sup>186</sup> Es erfolgt ein Vergleich mit Konkurrenzprodukten hinsichtlich relevanter Merkmalsausprägungen, wie dem Kundennutzen oder auch dem Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.<sup>187</sup> Diese Form des Benchmarking wird häufig bei der Entwicklung neuer Produkte vorgenommen, um möglichst von vornherein bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Das Prozess-Benchmarking hingegen untersucht und vergleicht die unterschiedlichen Prozesse zwischen verschiedenen Unternehmen. Dabei kann der Fokus bei der Untersuchung von Abläufen auf unterschiedliche Faktoren gelegt werden.<sup>188</sup> Zum einen lassen sich Komplexitäten und Strukturen von Prozessen vergleichen, zum anderen können speziell quantitative Daten, wie zum Beispiel Zeiten oder Kosten für bestimmte Prozesse, analysiert und miteinander verglichen werden. In der Praxis ist dies die wohl am häufigsten angewandte Form des Benchmarking.<sup>189</sup>

<sup>185</sup> Vgl. Kempf, S.; Siebert, G.: Benchmarking, S. 34.

<sup>186</sup> Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C.: Benchmarking, S. 3.

<sup>187</sup> Vgl. Alter, R.: Strategisches Controlling, S. 139f.

<sup>188</sup> Vgl. Kaminske, G.: QM-Methoden, S. 865f.

<sup>189</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 133f.

Das Strategie-Benchmarking befasst sich mit der langfristigen Zielerreichung im Unternehmen.<sup>190</sup> Hierbei spielt die Positionierung des eigenen Unternehmens im Vergleich zu Konkurrenten oder Wettbewerbern, zum Beispiel hinsichtlich Kosten- oder Technologieführerschaft, eine wesentliche Rolle.<sup>191</sup>

### 5.2.2 Benchmarking-Arten nach Unterscheidung des Partners

Je nach ausgewähltem Vergleichspartner lassen sich zwei wesentliche Benchmarking-Arten voneinander unterscheiden. Diese beiden Arten spiegeln das interne Benchmarking und das externe Benchmarking wider.

Das interne Benchmarking befasst sich in erster Linie mit unternehmensinternen Vergleichen. Dabei werden ähnliche Tätigkeiten oder Funktionen innerhalb des eigenen Unternehmens, zum Beispiel zwischen unterschiedlichen Abteilungen oder Werken zur Ermittlung der „best practices“, miteinander verglichen.<sup>192</sup> Bezüglich der Verfügbarkeit der notwendigen und relevanten Informationen stellt das interne Benchmarking die einfachste Form dar. Denn auf Grund des unmittelbaren Zugriffs auf die Daten und keinerlei Beschränkungen von außen lässt sich die Zusammenstellung dieser in relativ kurzem Zeitfenster erzielen.<sup>193</sup> Durch einen nach innen gerichteten Blick des Managements oder der Controllingabteilung besteht die Möglichkeit, von den eigenen Strukturen zu lernen.<sup>194</sup> Dabei werden verwandte oder ähnliche Abläufe über die verschiedenen Unternehmensbereiche erfasst, transparent gemacht und miteinander verglichen, um somit sowohl Leistungspotentiale als auch Defizite oder Schwachstellen innerhalb des Unternehmens zu identifizieren.<sup>195</sup> Vorhandene Ressourcen des Unternehmens können jetzt eingesetzt werden, um diesen Defiziten entgegenzuwirken und eine Veränderung oder Verbesserung zu erlangen.<sup>196</sup> Je nach der Organisationsstruktur lässt sich das interne Benchmarking nochmals untergliedern in ein unternehmensbezogenes Benchmarking, bei dem Vergleiche über Abteilungen oder Werke hinweg angestrebt werden, und ein konzernbezogenes Benchmarking, bei dem die Abläufe oder Prozesse zwischen den einzelnen Werken miteinander verglichen werden.<sup>197</sup>

---

<sup>190</sup> Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C.: Benchmarking, S. 4.

<sup>191</sup> Vgl. Kaminske, G.: QM-Methoden, S. 869.

<sup>192</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 135.

<sup>193</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 33.

<sup>194</sup> Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C.: Benchmarking, S. 4f.

<sup>195</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 33f.

<sup>196</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 33f.

<sup>197</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 33f.

Das externe Benchmarking hingegen versucht, die besten Lösungen bei der Realisierung von diversen Aufgaben eines Unternehmens durch Vergleich über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus zu identifizieren. Als Vergleichspartner können direkte Wettbewerber, Unternehmen aus der gleichen Branche oder Unternehmen aus fremden Branchen dienen.<sup>198</sup> Beim wettbewerbs- oder konkurrenzbezogenen Benchmarking dient ein direkter Konkurrent als Vergleichsbasis, welcher sich in möglichst vielen Fällen durch herausragende Leistungen auszeichnet.<sup>199</sup> Da er derselben Branche angehört und in Folge dessen häufig Kongruenzen in den vorhandenen Wertschöpfungsprozessen bestehen, gestaltet sich eine Datenerhebung in den meisten Fällen vergleichsweise relativ einfach.<sup>200</sup> Die Problematik bei der konkurrenzbezogenen Vergleichsart spiegelt sich häufig darin wider, dass eine Art Verslossenheit gegenüber einander vorherrscht und es Befürchtungen gibt, dass ein unfairen und ungleichberechtigter Austausch vorliegt.<sup>201</sup> Speziell in kleineren Unternehmen werden gezielt Informationen einbehalten, um den Verlust von Marktanteilen zu verhindern. Branchenbezogenes Benchmarking erweitert die Vergleichsbasis von lediglich direkten Konkurrenten auf diverse Unternehmen einer Branche.<sup>202</sup> Eine größere Grundgesamtheit ermöglicht es, durch gezielte Vergleiche, die eigenen Prozesse auf der Basis von aktuellen und modernen Trends innovativ umzugestalten, um somit die Führerschaft in der gesamten Branche zu gewinnen.<sup>203</sup> Dadurch, dass nicht zwingend eine direkte Wettbewerbs- oder Konkurrenzsituation bestehen muss, gestaltet sich der Informationsfluss oft deutlich einfacher und offener.<sup>204</sup> Die wohl anspruchsvollste aber gleichzeitig innovativste Form des externen Benchmarking stellt die branchenübergreifende Analyse betriebswirtschaftlicher Prozesse dar.<sup>205</sup> Hier wird der Horizont der Vergleichsbasis noch einmal erweitert. Dabei müssen Strukturen von Geschäftsprozessen aus anderen, branchenfremden Unternehmen auf das eigene betriebliche Umfeld transformiert werden, was eine umfangreiche und teilweise sehr zeitaufwendige Analyse zur Folge hat.<sup>206</sup> Letztendlich kann jedoch mittels einer kontinuierlichen Ermittlung von Analogien und einem hohen Maß an Anpassungsfähigkeit das Erzielen von erfolgsversprechenden Bestleistungen ermöglicht werden.<sup>207</sup>

---

<sup>198</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 135.

<sup>199</sup> Vgl. Kaminske, G.: QM-Methoden, S. 862f.

<sup>200</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 135.

<sup>201</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 38.

<sup>202</sup> Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C.: Benchmarking, S. 5.

<sup>203</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 135.

<sup>204</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 40.

<sup>205</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 41.

<sup>206</sup> Vgl. Kaminske, G.: QM-Methoden, S. 863f.

<sup>207</sup> Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C.: Benchmarking, S. 5.

### 5.3 Wichtige Phasen des Benchmarking

Die Durchführung eines Benchmarking-Prozesses und die anschließende Einarbeitung der Resultate in die eigenen Unternehmensprozesse und Abläufe gestalten sich in der Praxis häufig als sehr komplex und aufwendig.<sup>208</sup> Neben anspruchsvollen Analysetätigkeiten spielen Planungs- und Kontrollprozesse sowie Umgestaltungen im Unternehmen eine wesentliche Rolle.<sup>209</sup> Zur Erläuterung des Ablaufes eines solchen Prozesses wird im Folgenden ein Fünf-Phasen-Modell zugrunde gelegt. Diese fünf Kernphasen bilden eine Grundlage zur Orientierung für Unternehmen, können jedoch je nach spezifischen Unternehmensbedürfnissen erweitert beziehungsweise ausgebaut werden und weichen daher in der Praxis häufig von diesem Modell ab.<sup>210</sup> Die Strukturierung in Phasen soll dabei der besseren Nachvollziehbarkeit und zwischenzeitlichen Kontrolle bisher erreichter Teilzielsetzungen dienen.<sup>211</sup>

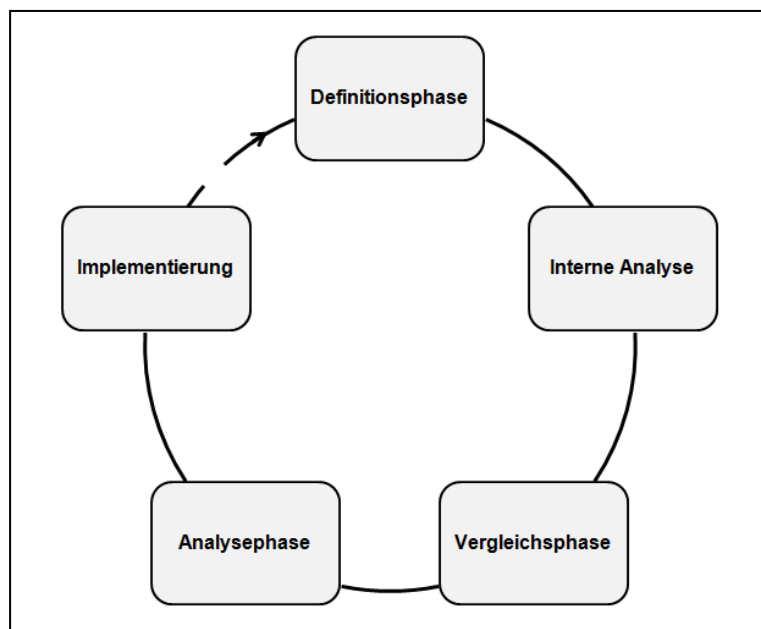


Abb. 9: Kernphasen des Benchmarking-Prozesses<sup>212</sup>

In der Darstellung wird verdeutlicht, dass es sich beim Benchmarking um einen sich wiederholenden Zyklusprozess handelt, da das kontinuierliche Streben nach Verbesserungen innerhalb des Unternehmens auch eine ständige Wiederholung der Kernphasen dieses Prozesses erfordert.<sup>213</sup>

<sup>208</sup> Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C.: Benchmarking, S. 8.

<sup>209</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 43.

<sup>210</sup> Vgl. Jochem, R.; u.a.: Prozessmanagement, S. 150.

<sup>211</sup> Vgl. Reisbeck, T.; Schöne, L.: Benchmarking, S. 139f.

<sup>212</sup> Vgl. Leibfried, K. H.; McNair, C. J.: Benchmarking, S. 72.

<sup>213</sup> Vgl. Reisbeck, T.; Schöne, L.: Benchmarking, S. 140.

Am Anfang des Prozesses steht die Definitionsphase. Hier werden zunächst die Benchmarking-Objekte sowie die Ziele des anstehenden Projektes identifiziert.<sup>214</sup> Grundlage für die Benchmarking-Ziele bilden die strategischen Ziele des Unternehmens.<sup>215</sup> Damit eine brauchbare Zielsetzung entwickelt werden kann, bietet sich die Einbeziehung von Führungskräften in den Zielfindungsprozess an.<sup>216</sup> Der Zielfindungsprozess beinhaltet die Suche, die Strukturierung und die Hierarchiebildung der von allen beteiligten Personen als bedeutsam empfundenen Ziele. Das heißt, von einem einheitlich festgelegten Oberziel müssen diverse Unterziele abgeleitet werden. Diese Ziele dienen im Laufe des Prozesses als Richtlinie und bilden nach dessen Abschluss die Basis für eine Erfolgsanalyse.<sup>217</sup>

Nachdem die Ziele festgelegt worden sind, wird die interne Analyse durchgeführt. In dieser Phase werden die eigenen Prozesse bereits auf Schwächen, aber auch auf Potentiale analysiert.<sup>218</sup> Hierfür bietet sich eine Modellierung der zu betrachtenden Unternehmensprozesse an. Eine Zusammenstellung sämtlicher relevanter Daten, Informationen und Kennzahlen, die bestimmte Prozesse betreffen, ermöglichen ein gutes Verständnis und bilden die Grundlage für Vergleichskriterien mit den Prozessen von anderen Unternehmen.<sup>219</sup> Den Abschluss dieser Phase bildet die Erstellung eines Fragenkataloges für potentielle Vergleichsunternehmen beziehungsweise Benchmarking-Partner.<sup>220</sup> Dabei ist darauf zu achten, dass die Messgrößen, welche später als Vergleichsgrundlage dienen, allgemeinverständlich und klar definiert sind und dass die potentiellen Benchmarking-Partner erkennen können, dass ein Benchmarking sinnvoll erscheint.<sup>221</sup>

In der Vergleichsphase wird die Auswahl von Benchmarking-Partnerunternehmen getroffen, die sich bereit erklärt haben, Informationen auszutauschen und ein gegenseitiges Voneinander lernen anstreben.<sup>222</sup> Dazu müssen zunächst geeignete Partner generiert und anschließend anhand von ausgewählten Bewertungskriterien selektiert werden. Beispiele für solche Kriterien sind die Qualität der Vergleichbarkeit von Prozessen oder allgemein ausgedrückt von Benchmarking-Objekten, Kostenaspekte der Datenbeschaffung, doch unter Umständen auch das Ansehen des potentiellen Partners.<sup>223</sup> Nach Abschluss der Selektionsphase und Auswahl eines

---

<sup>214</sup> Vgl. Reisbeck, T.; Schöne, L.: Benchmarking, S. 140.

<sup>215</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 43.

<sup>216</sup> Vgl. Jochem, R.; u.a.: Prozessmanagement, S. 150.

<sup>217</sup> Vgl. Jochem, R.; u.a.: Prozessmanagement, S. 152.

<sup>218</sup> Vgl. Reisbeck, T.; Schöne, L.: Benchmarking, S. 145f.

<sup>219</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 47.

<sup>220</sup> Vgl. Alter, R.: Strategisches Controlling, S. 142.

<sup>221</sup> Vgl. Jochem, R.; u.a.: Prozessmanagement, S. 156.

<sup>222</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 51.

<sup>223</sup> Vgl. Jochem, R.; u.a.: Prozessmanagement, S. 157f.

geeigneten Partners wird ein erster Kontakt zu diesem hergestellt.<sup>224</sup> Jetzt vollzieht sich der eigentliche Prozess des Vergleichens beider Unternehmen anhand von Leistungsparametern. Hier erfolgt eine Aufdeckung der unterschiedlichen Potentiale von Geschäftsprozessen in den unterschiedlichen Unternehmen und demzufolge auch die Ableitung der als am besten empfundenen Praktiken.<sup>225</sup> Weiterhin muss bewertet werden, inwiefern sich eine Übertragung von Prozessen auf den jeweils anderen Partner realisieren lässt.<sup>226</sup>

In der Analysephase besteht die Aufgabe darin, die Ergebnisse aus der vorangegangenen Phase zu ermitteln. Durch die Präsentation der Ergebnisse lässt sich ein Urteil über die eigenen Defizite und Potentiale bilden, die wiederum die Basis für realisierbare Veränderungsprozesse bilden.<sup>227</sup> Die Anpassung an erfolgsversprechende Benchmarks muss unter Berücksichtigung der individuellen Unternehmenssituation erfolgen und mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens vereinbar sein.<sup>228</sup> So ist es notwendig, einen Plan zur Implementierung von Veränderungsprozessen aufzustellen, der unter anderem auch die Verantwortlichkeiten beziehungsweise Zuständigkeiten für diverse Bereiche beinhaltet.<sup>229</sup>

Der letzte Schritt eines Benchmarking-Prozesses besteht in der Durchführung der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Dabei werden die ermittelten „best practices“ mit dem Ziel einer Verbesserung des definierten Benchmarking-Objektes auf das eigene Unternehmen übertragen.<sup>230</sup> Auf Grund ständiger Veränderungen im Unternehmen, aber auch bei den Benchmarking-Partnern, ist eine kontinuierliche Kontrolle der neuen Methoden zwingend notwendig.<sup>231</sup> Demnach muss überwacht werden, ob sich die ermittelten Bestleistungen noch immer als Bestleistungen erweisen. Somit bestätigt sich die Aussage, dass der Benchmarking-Prozess eine Art zyklische Gestalt annimmt, bei dem ständig nach Verbesserungen und Weiterentwicklungen Ausschau gehalten wird. Häufig scheidet in der Praxis gerade in dieser Phase der gesamte Benchmarking-Prozess auf Grund von Zeitmangel. Umso wichtiger ist in dieser Phase die unterstützende Funktion des Managements, die durch Schaffung von Freiräumen für die entsprechenden Sachbearbeiter, zu einem erfolgreichem Benchmarking-Prozess beitragen können.<sup>232</sup>

---

<sup>224</sup> Vgl. Alter, R.: Strategisches Controlling, S. 142.

<sup>225</sup> Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C.: Benchmarking, S. 8.

<sup>226</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 52.

<sup>227</sup> Vgl. Jochem, R.; u.a.: Prozessmanagement, S. 159.

<sup>228</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 53.

<sup>229</sup> Vgl. Reisbeck, T.; Schöne, L.: Benchmarking, S. 155f.

<sup>230</sup> Vgl. Jochem, R.; u.a.: Prozessmanagement, S. 160.

<sup>231</sup> Vgl. Reisbeck, T.; Schöne, L.: Benchmarking, S. 157f.

<sup>232</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 54.



#### 5.4 Anwendung des Benchmarking im Personalcontrolling

Die Anwendung von Benchmarking kann, wie in vielen anderen Bereichen oder Abteilungen eines Unternehmens, auch im Personalcontrolling erfolgen.<sup>233</sup> Speziell im Rahmen des prozessorientierten Personalcontrollings werden Instrumente benötigt, welche die Leistungen des Personals innerhalb des Wertschöpfungsprozesses bewerten und erhöhen können, jedoch auch dafür sorgen, dass den Prozess hemmende Wirkungen verhindert beziehungsweise beseitigt werden.<sup>234</sup> Ziel bei der Steigerung des Erfolgspotentials eines personalwirtschaftlichen Prozesses ist dabei die Erreichung einer erhöhten Wirtschaftlichkeit, steigender Transparenz in Bezug auf Kosten beziehungsweise Aufwendungen im Bereich des Personals.<sup>235</sup> Unter Zuhilfenahme des Benchmarking werden personalwirtschaftliche Prozesse mittels Modellierungen quantifiziert, das heißt sämtliche relevante Daten, so Kennzahlen oder Messgrößen, werden ermittelt, um diese anschließend mit anderen vergleichen sowie verbessern zu können.<sup>236</sup> Wichtig dabei ist, dass Einzelprozesse nicht isoliert voneinander, sondern als Abschnitt im Ablauf eines Gesamtprozesses betrachtet werden.<sup>237</sup> Gegenstand oder Objekte des Benchmarking im Personalcontrolling können neben personalwirtschaftlichen Prozessen auch Vergleiche von Personalfunktionen sein. Ein Beispiel hierfür bietet die Analyse der Struktur oder Gestaltung einer Personalabteilung im Unternehmen, mit dessen Hilfe sich Maßgrößen für den Vergleich unterschiedlicher Unternehmen im Rahmen eines externen Benchmarking erarbeiten lassen.<sup>238</sup> Beispiele für personalwirtschaftliche Prozesse, die mit Hilfe des Benchmarking auf Erfolgspotentiale untersucht werden können, sind unter anderem Personalbeschaffungsprozesse und damit verbundene Personalauswahlverfahren. Kriterien zum Vergleich mit anderen Unternehmen bilden hier die Effizienz von Beschaffungswegen oder die Kosten und Mittel für die genannten Auswahl- und Einstellungsverfahren.<sup>239</sup> Bei der Aus- oder Weiterbildung von Personal im Unternehmen können Kriterien wie zum Beispiel Übernahmekosten, aber auch Kosten, Inhalte, Aufbau und Effektivität dieser Prozesse herangezogen werden.<sup>240</sup> Als Ziele eines Benchmarking-Projektes im Rahmen des Personalcontrollings sind beispielsweise eine Reduzierung der Kosten für die genannten Prozesse, aber auch Beschleunigung oder eine Verbesserung in der Qualität in den Prozessen zu nennen.<sup>241</sup>

---

<sup>233</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 133f.

<sup>234</sup> Vgl. Oechsler, W. A.: Personal und Arbeit, S. 181.

<sup>235</sup> Vgl. Jung, H.: Controlling, S. 311f.

<sup>236</sup> Vgl. Schulte, C. Personal-Controlling, S. 133.

<sup>237</sup> Vgl. Schulte, C. Personal-Controlling, S. 133.

<sup>238</sup> Vgl. Oechsler, W. A.: Personal und Arbeit, S. 181f.

<sup>239</sup> Vgl. Haubrock, A.; Öhlschlegel-Haubrock, S.: Personalmanagement, S. 189f.

<sup>240</sup> Vgl. Haubrock, A.; Öhlschlegel-Haubrock, S.: Personalmanagement, S. 189f.

<sup>241</sup> Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling, S. 134.

## 5.5 Chancen und Risiken des Benchmarking

Als Instrument des strategischen Personalcontrollings bietet die Anwendung diverser Benchmarking-Arten eine Reihe von Vorteilen, weist aber trotz allem auch einige Problemfelder auf.

Die Anwendung eines Benchmarking-Prozesses dient in erster Linie einer kritischen Hinterfragung der unternehmenseigenen Faktoren und Prozesse. Durch den Vergleich interner Daten mit unternehmensfremden Daten, wie es zum Beispiel beim externen Benchmarking der Fall ist, werden Schwachstellen identifiziert und Leistungslücken erkannt. Durch Erarbeitung ausgewählter Verbesserungsprozesse kann diesen Defiziten direkt entgegengewirkt werden.<sup>242</sup> Die kontinuierliche Anwendung eines Benchmarking dient dabei der ständigen Kontrolle der Erfolgspotentiale eigener Prozesse und der Suche nach stetigen Verbesserungsmöglichkeiten durch Orientierung an den „best practices“.<sup>243</sup> Dadurch ergibt sich für ein Unternehmen die Chance, auf längere Zeit die eigene Wettbewerbsfähigkeit hochzuhalten und eventuell sogar ausbauen zu können.<sup>244</sup> Einen wesentlichen Vorteil des Benchmarking bildet außerdem die Beweisführung für eine tatsächliche Anwendbarkeit oder Durchführbarkeit von ermittelten Praktiken und Methoden. Dies bedeutet, dass diese Methoden in anderen Unternehmen oder Abteilungen, je nach Benchmarking-Art, bereits täglich praktiziert werden und somit eine Motivation der eigenen Mitarbeiter erzeugt werden kann.<sup>245</sup>

Zusammenfassend lässt sich demnach festhalten, dass ein Benchmarking-Projekt durch stetige Analysen und Vergleiche große Verbesserungspotentiale im Unternehmen hervorrufen kann und gleichzeitig auch indirekt dafür sorgt, dass Unternehmensstrategien und Zielsetzungen kritisch hinterfragt werden. Dies hat wiederum zur Folge, dass ein Verständnis für die eigenen Geschäftsprozesse entwickelt beziehungsweise hervorgerufen wird.

Neben diesen Vorteilen, welche sich dank des Einsatzes von Benchmarking ergeben, wird in der Literatur ebenso Kritik an diesem Controlling-Instrument geübt.

So zeigt sich ein erster zu nennender Kritikpunkt am Benchmarking in dem hohen Kosten- beziehungsweise Zeitaufwand, gerade zu Beginn des Projektes.<sup>246</sup> Hier müssen neben aufwendiger interner auch externe Analysen durchgeführt werden, um eine erfolgsversprechende Ausgangssituation für Veränderungsprozesse zu

---

<sup>242</sup> Vgl. Hartel, D.: Consulting und Projektmanagement, S. 71.

<sup>243</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 108.

<sup>244</sup> Vgl. Hartel, D.: Consulting und Projektmanagement, S. 71.

<sup>245</sup> Vgl. Jochem, R.; u.a.: Prozessmanagement, S. 126.

<sup>246</sup> Vgl. Reisbeck, T.; Schöne, L.: Benchmarking, S. 456.

schaffen. Informationssammlungen und deren Aufbereitung können sich insofern schwierig gestalten, dass im Rahmen externer Benchmarking-Projekte eine relativ geringe Verfügbarkeit relevanter Daten vorherrscht. Oftmals besteht die Angst einer Verletzung des Wettbewerbsrechtes oder eines Verstoßes des Verhaltenskodex im Benchmarking.<sup>247</sup> Dieser besagt, dass speziell mit wettbewerbsrelevanten Informationen oder Daten vertraulich umgegangen werden muss und diese nur zum Zweck des Vergleiches unterhalb der Benchmarking-Partner ausgetauscht werden dürfen.<sup>248</sup> Hinsichtlich des internen Benchmarking sei kritisierend zu erwähnen, dass häufig eine Art Betriebsblindheit vorliegt, gekennzeichnet durch unternehmensinterne Vorurteile, welche dazu führen, dass intern empfundene Bestleistungen eben nicht zu allgemein gültigen Bestleistungen zählen.<sup>249</sup> Problematisch stellt sich außerdem teilweise die Vergleichbarkeit der Benchmarking-Daten dar. Speziell im branchenunabhängigen Vergleich lassen sich Kennzahlen schwierig miteinander vergleichen oder auf das eigene betriebliche Umfeld transformieren, da ebenso unterschiedliche Umfeld- oder Rahmenbedingungen innerhalb verschiedener Branchen vorherrschen.<sup>250</sup> Desweiteren wird kritisiert, dass der Benchmarking-Prozess häufig dazu genutzt wird, um beispielsweise Geschäftsprozesse von Benchmarking-Partner lediglich zu kopieren. Dadurch entsteht auf längere Sicht eine Barriere, die Führerschaft in spezifischen Bereichen zu übernehmen oder Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erlangen.<sup>251</sup>

Ziel eines Benchmarking-Projektes, egal in welcher Form oder in welchem Bereich, sollte demzufolge nicht sein, die „best practices“ zu kopieren, sondern zu versuchen, eine Überholung dieser Bestleistungen anzustreben, um auf Dauer eine erfolgsversprechende sowie nachhaltige Markt- und Wettbewerbsposition halten beziehungsweise ausbauen zu können.

---

<sup>247</sup> Vgl. Kaminske, G.: QM-Methoden, S. 863.

<sup>248</sup> Vgl. Mertens, K.; Kohl, H.: Benchmarking, S. 109.

<sup>249</sup> Vgl. Jochem, R.; u.a.: Prozessmanagement, S. 148.

<sup>250</sup> Vgl. Hartel, D.: Consulting und Projektmanagement, S. 71.

<sup>251</sup> Vgl. Jochem, R.; u.a.: Prozessmanagement, S. 148.

## 6 Fazit

Das Ziel der Arbeit bestand darin, die Instrumente des Personalcontrollings als eine immer wichtiger werdende Unterstützungsfunktion des Personalmanagement vorzustellen. Der rasante Strukturwandel sowie sich ständig ändernde Umweltbedingungen sind mit steigenden Aufgabenkomplexitäten verbunden. Dies erfordert ein hohes Maß sowohl an Anpassungsfähigkeit als auch Reaktionsfähigkeit der Unternehmen. So verlangt die Managementebene, Strategien möglichst effektiv und effizient sowie unter Berücksichtigung verschiedener Kostenaspekte in das operative Geschäft der Unternehmen zu implementieren.

Um die geforderte Operationalisierung der Strategien erfolgreich durchführen zu können, stehen dem Personalcontrolling unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Es stellte sich heraus, dass der geeignete Einsatz jener Instrumente eine Analyse der Human Ressourcen sowie der Prozessabläufe im Personalbereich ermöglicht. Demnach ergibt sich für die jeweiligen Unternehmen die daraus resultierende Chance, sowohl effizienter als auch effektiver zu handeln und Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erlangen. Neben den finanziellen Aspekten spielen vor allem auch die nicht-finanziellen Aspekte im Personalmanagement eine wesentliche Rolle. Die vorausgegangenen Betrachtungen bringen dabei zum Ausdruck, dass innovative Instrumente sowie die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven eine Analyse beider ermöglichen. Weiterhin spiegelt der zuvor vorgestellte Benchmarking-Prozess wider, dass das ständige Streben nach Verbesserungen der eigenen Performance-Leistungen dazu beiträgt, langfristig Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen zu erzielen. Somit zeigt sich darin die Möglichkeit, die Existenz des eigenen Unternehmens zu sichern.

Da auch weiterhin ein stetiges Wachstum der globalen Wirtschaft und den damit verbundenen Strukturkomplexitäten zu verzeichnen sein wird, lässt sich die Annahme vertreten, dass zukünftig ebenso die Anforderungen an die Unternehmen und somit an das Personalmanagement steigen werden. So sei abschließend festzuhalten, dass das Personalcontrolling auch in ferner Zukunft eine entscheidende Rolle einnehmen und als Unterstützungsinstrument wohl kaum wegzudenken sein wird.

## Literaturverzeichnis

- Ackermann, K. F. (2000).** *Anwendungsmöglichkeiten der Balanced Scorecard im Personalbereich.* In: Ackermann, K.F.(Hrsg.): *Balanced Scorecard für personalmanagement und Personalführung.* Wiesbaden.
- Alter, R. (2011).** *Strategisches Controlling. Unterstützung des strategischen Managements.* München.
- Ayupova, A. (2011).** *Projektcontrolling. Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen der Balanced Scorecard.* Hamburg.
- Bachert, R.; Pracht, A. (2004).** *Basiswissen Controlling und operatives Controlling. Controlling und Rechnungswesen in sozialen Unternehmen.* Weinheim u.a.
- Bea, F.; Haas, J. (2013).** *Strategisches Management.* (6. Aufl.). Konstanz, u.a.
- Becker, F. (2002).** *Lexikon des Personalmanagements.* (2. Aufl.). München.
- Berens, W. (1997).** *Benchmarking.* In: Bloech, J.; Ihde, G. (Hrsg.): *Vahlens großes Logistiklexikon.* München.
- Bitz, M.; Domsch, M.; Ewert, R.; Wagner, F. W. (Hrsg.). (2005).** *Personal.* In: *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre.* (5. Aufl., Bd. 1). München.
- Brinckmann, H. (1996).** *Ganzheitliche Unternehmensführung und offensives Personalmanagement.* Münster.
- Buchholz, L. (2009).** *Strategisches Controlling. Grundlagen-Instrumente-Konzepte.* (1. Aufl.). Wiesbaden.
- Camp, R. C. (1994).** *Benchmarking.* München.
- Camphausen, B. (2013).** *Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling.* München.
- Draeger, W.; Hering, E. (2000).** *Handbuch Betriebswirtschaft für Ingenieure.* (3. Aufl.). Berlin.
- Friedag, H. (2005).** *Die Balanced Scorecard als universelles Managementinstrument.* Hamburg.
- Gleich, R. (2011).** *Performance Measurement. Konzepte, Fallstudien und Grundschemata für die Praxis.* (2. Aufl.). München.
- GmbH, D. V. (Hrsg.). (2005).** *Kapitalanlagen und Controlling.* (2. Aufl.). Karlsruhe.

- Hartel, D. (2009).** *Consulting und Projektmanagement in Industrieunternehmen.* . München.
- Haubrock, A.,; Öhlschlegel-Haubrock, S. (2004).** *Personalmanagement.* (2. Aufl.). Stuttgart.
- Haunschild, A. (1998).** *Koordination und Steuerung der Personalarbeit.* Hamburg.
- Heinrich, L.; Lehner, F. (2005).** *Informationsmanagement.* (8. Aufl.). München.
- Hentze, J.; Kammel, A. (1998).** *Personalcontrolling. Eine Einführung in Grundlagen, Aufgabenstellung, Instrumente und Organisation des Controllings in der Personalwirtschaft.* Bern u.a.
- Hentze, J.; Kammel, A. (1993).** *Personalcontrolling: eine Einführung in Grundlagen, Aufgabenstellungen, Instrumente und Organisation des Controllings in der Personalwirtschaft.* Bern, u.a.
- Holtbrügge, D. (2013).** *Personalmanagement* (5. Aufl.). Heidelberg.
- Horvarth, P. (2011).** *Controlling.* (12. Aufl.). München.
- Horvarth, P.; Kaufmann, L. (2004).** *Balanced Scorecard - Unternehmen erfolgreich steuern. In: Harvard Business Manager. Heft: 1/2004.*
- Horvath, P. (2006).** *Controlling.* (10. Aufl.). München.
- Jankulik, E.; Kuhlant, P.; Piff, R. (2005).** *Projektmanagement und Prozessmessung. Die Balanced Scorecard im projektorientierten Unternehmen.* Erlangen.
- Jansen, T.** *Die HR Scorecard – ein Weg, um das "Funktionieren" der eigenen Personalarbeit zu beleuchten.* Abgerufen am 23. März 2014 von <http://www.personalpraxis24.de/aktuelles/ansichten-aussichten/archiv-ansichten-und-aussichten/die-hr-scorecard-ein-weg-um-das-funktionieren-der-eigenen-personalarbeit-zu-beleuchten/>
- Jochem, R.; Mertens, K.; Knothe, T. (2010).** *Prozessmanagement. Strategien, Methoden, Umsetzung.* (1. Aufl.). Düsseldorf.
- Jung, H. (2007).** *Controlling.* (2. Aufl.). Oldenbourg.
- Jung, H. (2011).** *Personalwirtschaft.* (9. Aufl.). Oldenbourg.

- Kaminske, G. (2013).** *Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen.* (2. Aufl.). München.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1997).** *Balanced Scorecard.* Stuttgart.
- Kempf, S.; Siebert, G. (2008).** *Benchmarking. Leitfaden für die Praxis.* (2. Aufl.). München.
- Klaffke, M. (2009).** *Strategisches Management von Personalrisiken.* (1. Aufl.). Wiesbaden.
- Kobi, J. M. (1999).** *Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value.* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Kolb, M. (2010).** *Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resource Managements.* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Küpper, H.-U. (2005).** *Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente.* (4. Aufl.). Stuttgart.
- Laukamm, T. (1985).** *Strategisches Management von Human-Ressourcen. In: Raffee, H.; Wiedmann, K.: Strategisches Marketing.* Stuttgart.
- Leibfried, K.; McNair, C. (1995).** *Benchmarking. Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen.* München.
- Leiner, B. (2004).** *Einführung in die Statistik.* (9. Aufl.). München.
- Meifert, M. (Hrsg.). (2011).** *Strategisches Talentmanagement. Talente systematisch finden, entwickeln und binden.* Berlin.
- Mertens, K.; Kohl, H. (Hrsg.). (2009).** *Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten.* (2. Aufl.). Düsseldorf.
- Müller, A. (2005).** *Strategisches Management mit der Balanced Scorecard.* (2. Aufl.). Stuttgart.
- Münch, J. (Hrsg.). (1997).** *Qualifikationspotentiale entdecken und fördern. Beispiele innovativer Personalentwicklung aus deutschen Unternehmen.* Berlin.
- Niven, P. R. (2003).** *Balanced Scorecard - Schritt für Schritt. Einführung, Anpassung und Aktualisierung.* Weinheim.

- Oechsler, W. A. (2011).** *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Managements und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.* (9. Aufl.). Oldenbourg.
- Pietsch, T.; Memmler, T. (2003).** *Balanced Scorecard erstellen. Kennzahlenermittlung mit Data Mining.* Berlin.
- Potthoff, E.; Trescher, K. (1986).** *Controlling in der Personalwirtschaft.* Berlin.
- Preißler, P. (2008).** *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle.* München.
- Preißler, P. (2000).** *Controlling. Lehrbuch und Praxis.* (12. Aufl.). Oldenbourg.
- Preißner, A. (2007).** *Balanced Scorecard anwenden. Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung.* (2. Aufl.). München.
- Reichmann, T. (1985).** *Controlling mit Kennzahlen.* München.
- Reichmann, T. (2011).** *Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten.* (8. Aufl.). München.
- Reisbeck, T.; Schöne, L. (2009).** *Immobilien-Benchmarking. Ziele, Nutzen, Methoden und Praxis.* (2. Aufl.). Berlin.
- Rößler, I.; Ungerer, A. (2012).** *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. Eine anwendungsorientierte Darstellung.* (3. Aufl.). Heidelberg.
- Sabisch, H.; Tintelnot, C. (Hrsg.). (1997).** *Benchmarking - Weg zu unternehmerischen Spitzenleistungen.* Stuttgart.
- Schmelzer, H.; Sesselmann, W. (2008).** *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis.* (6. Aufl.). München.
- Scholz, C. (1994).** *Personalmanagement.* (4. Aufl.). München.
- Schön, D. (2012).** *Planung und Reporting im Mittelstand. Grundlagen, Business-Intelligenz und Mobile-Computing.* Wiesbaden.
- Schönenberg, U. (2010).** *Prozessexzellenz im HR-Management. Professionelle Prozesse mit dem HR-Management Maturity Modell.* Berlin u.a.
- Schröder, E. (2000).** *Modernes Unternehmenscontrolling.* (7. Aufl.). Ludwigshafen.
- Schulte, C. (2011).** *Personal-Controlling mit Kennzahlen.* (3. Aufl.). München.



- Steinbichler, E. (1999).** *Personalcontrolling als Serviceangebot der Personaleinheit.* In: Wunderer; Kuhn.
- Thiess, M.; u.a. (1986).** *Das Human-Ressourcen-Portfolio als Instrument der strategischen Personalplanung.* Arbeitspapier Nr. 45 des Instituts für Marketing. Mannheim.
- Wagner, J. (2002).** *Balanced Scorecard als Managementsystem.* Köln.
- Weber, J. (2007).** *Einführung in das Controlling.* (6. Aufl.). Stuttgart.
- Wickel-Kirsch, S.; Janusch, M.; Knorr, E. (2008).** *Personalwirtschaft. Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen.* (1. Aufl.). Wiesbaden.
- Wunderer, R. (2001).** *Personalcontrolling.* In: Bühner: *Management Lexikon.* München u.a.
- Wunderer, R.; Jaritz, A. (1999).** *Unternehmerisches Personalcontrolling.* *Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement.* Neuwied.
- Wunderer, R.; Jaritz, A. (2002).** *Unternehmerisches Personalcontrolling.* *Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement.* (2. Aufl.). Neuwied.
- Wunderer, R.; Schlagenhauser, P. (1994).** *Personalcontrolling: Funktionen-Instrumente-Praxisbeispiele.* Stuttgart.

## Eidesstaatliche Erklärung

„Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Ich versichere auch, dass ich bei allen Gedanken, Befunden und anderen Inhalten, die nicht von mir stammen, direkt vor Ort auf die entsprechenden Quellen verwiesen habe. Alle wörtlichen Zitate sind als solche kenntlich gemacht.“

---

Ort, Datum

---

Unterschrift