

Point of View  
**Lean HR**

**Kienbaum**

**Advyce**  
& Company

# Why Lean HR?

## HR-Funktion zwischen strategischem Wertbeitrag und transaktionalem Aufwand



### Fokus auf HR und People Themen

Die HR-/People-Funktion konnte sich in den vergangenen Jahren in ihrer Positionierung innerhalb von Organisationen klar stärken und an Relevanz für die Wertschöpfung einer Organisation erheblich zunehmen. Die Herausforderungen der Corona-Pandemie und anhaltend angespannte Arbeitsmärkte haben verdeutlicht, dass People-Faktoren wie Resourcing, Arbeitskosten, Leadership, Employee Experience, Kultur und Change-Management entscheidende Elemente in den Unternehmensstrategien und zunehmende auf der Agenda auf Top Management Ebene sind.



### HR-/People-Funktion als maßgeblicher Werttreiber

Über zwei Jahrzehnte hinweg bewegt die HR-Funktion die Frage nach ihrer organisationalen Aufstellung. Während funktionale Aufstellungen fast nur noch in mittleren und kleinen Unternehmen zu finden sind, haben sich bei aller Organisationsentwicklung zugrundeliegende Kennzahlen der Effizienz oder auch Reifegrade hinsichtlich Business Exzellenz, People Experience und Data Analytics kaum verändert. Als Enabling Function ordnet sich die HR-Funktion neben den weiteren ressourcen-intensiven Funktionen wie Finanzen/Controlling und IT ein. Der Druck auf das Bottom Line Management braucht eine intelligente und vorausschauende Antwort.



### Balance zwischen Effizienz und Kundennähe

In ihrem Skillprofil ist die HR-Funktion in aller Regel sehr erfahren mit Prozessen des Personalabbaus – allerdings weniger affin für die eigene kennzahlenbasierte Steuerung und Optimierung. Den vorhandenen HR-Strategiekonzepten fehlen oft Scorecard-Modelle, betriebswirtschaftliche KPIs und Einsparungs-/Prozessoptimierungsziele. Die Herausforderung besteht darin, Effizienzsteigerungen und Kostenoptimierungen umzusetzen, ohne dabei den Blick auf Arbeitsmärkte, Führungsherausforderungen und den Wert von People-, Kultur- und Change-Faktoren zu verlieren.



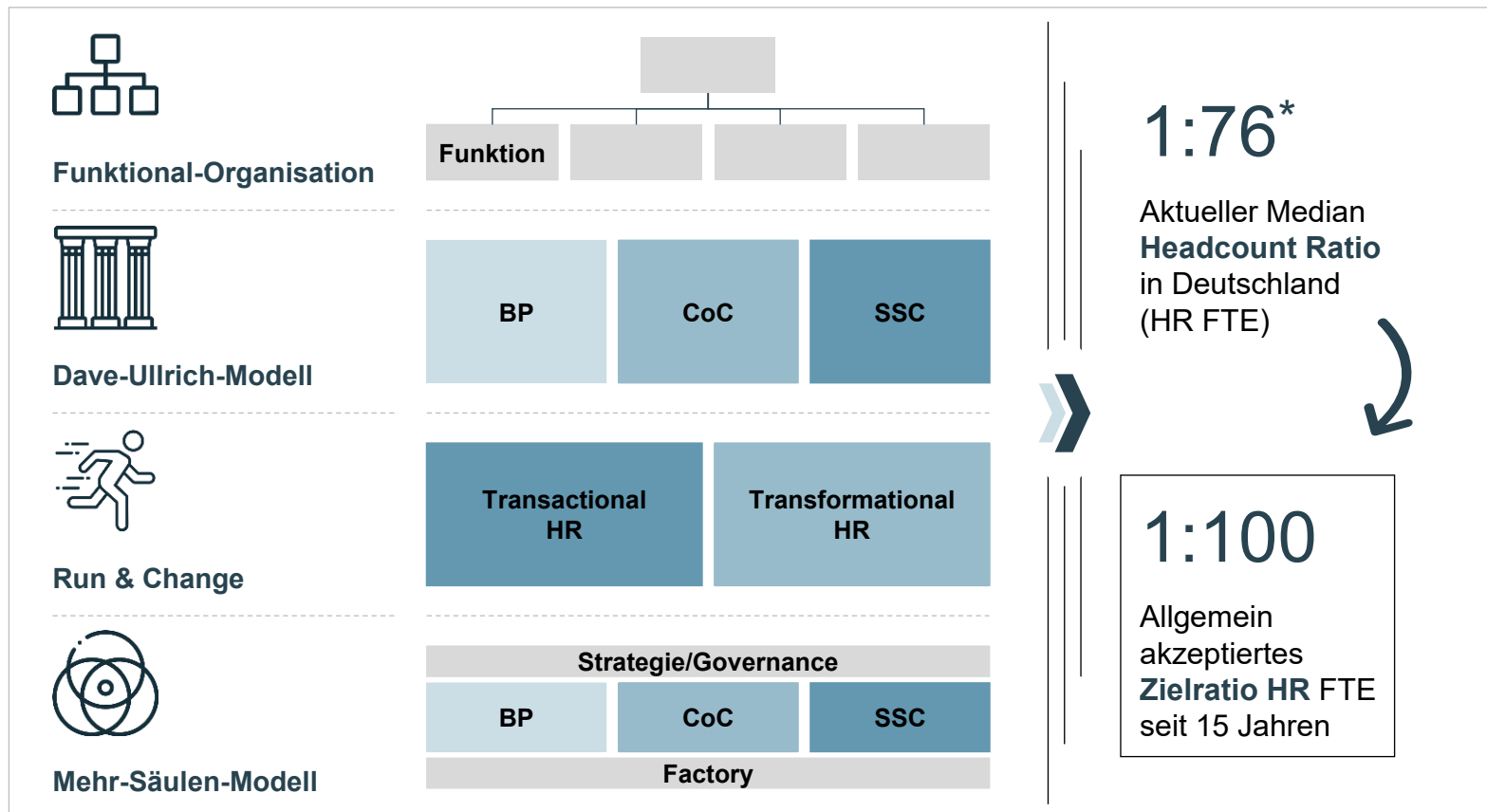
### Lean HR als zukunftsfähiger Lösungsansatz

In diesem Spannungsfeld präsentieren wir unseren Lean-HR-Ansatz als Antwort der HR-Funktion auf den aktuellen Effizienzdruck. Mit einer Kombination aus HR- und Lean-Management-Kompetenz bieten wir eine kollaborative, strategieorientierte und methodenwirksame Herangehensweise, um inmitten von Veränderungen und Effizienzansprüchen eine zukunftsfähige HR-Funktion zu gestalten und langfristig erfolgreich zu etablieren. Wir freuen uns, wenn Ihnen dieser Point of View wertvolle Impulse für die Steuerung und Zukunftsgestaltung Ihrer HR-Funktion liefert.

# Aktuelle HR-Organisationsmodelle kreisen um Säulenmodelle und zeigen begrenzte Transformationsbereitschaft in disruptive Lösungen

Nüchterne Bilanz zu langjährigen Verschlankungszielen

## HR-Organisationsmodelle



## Implikationen

- Die Geburtsstunde des klassischen 3-Säulen-Modells liegt 25 Jahre zurück und hat sicherlich zur kunden- und geschäftsorientierten Aufstellung beigetragen.
- Der Einfachheit und Stringenz auf den ersten Blick stehen Herausforderungen in der Übertragung auf komplexe Unternehmensstrukturen und der Positionierung sowie Besetzung der Business Partner Rollen gegenüber.
- Ein zunehmend gesehener Nachteil liegt in fehlender end2end Verantwortung sowie Prozess- und Wertstrom-Orientierung – mit resultierenden Unschärfen und Aufwänden.
- Alternative Modelle im Run & Change oder im agilen Modus finden sich nur in mittelständischen Strukturen.
- Konzerne haben mehrheitlich komplexe Ausdifferenzierungen im Mehr-Säulen-Ansatz herausgebildet – mit teilweise hohen Kosten.

\* Kienbaum und SAP HR-Trendstudie 2023

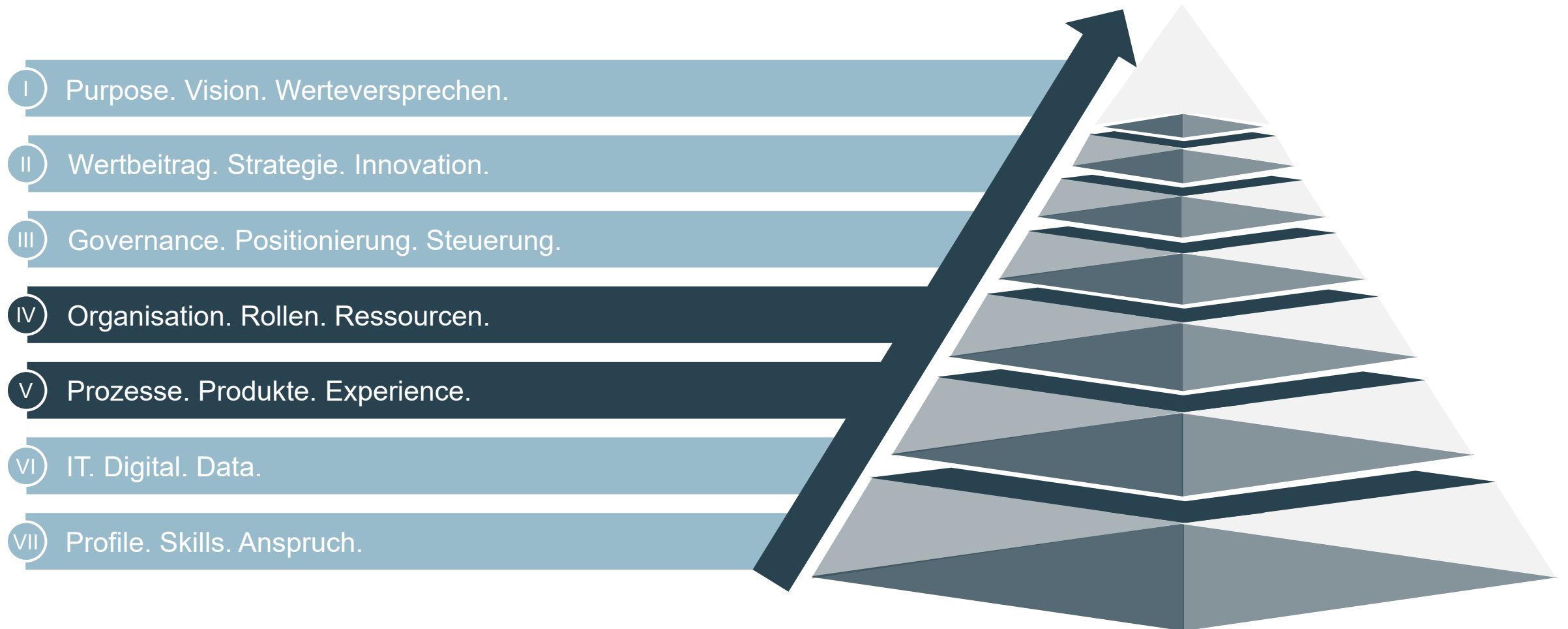
# HR-Funktion ist nach dem Finanzbereich die größte G&A Kostenposition mit Gesamtvolumen von 1-2% der unternehmerischen Gesamtausgaben.

## Kostenarten und Kostentreiber

Kostenarten	Kostentreiber	Stellhebel	Spezifische Kosten der HR-Funktion
 <p><b>Personalkosten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redundanzen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen bzw. Tochtergesellschaften</li> <li>Ineffizienzen und Unterauslastung von Personal in den täglichen Arbeitsabläufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stellenabbau</li> <li>Outsourcing (Make or Buy)</li> </ul>	<p>Für eine vollständige Transparenz über die Kostenstruktur der HR-Funktion werden verschiedene Kostenarten analysiert, auf dessen Grundlage wesentliche Kostentreiber identifiziert und relevante Stellhebel für Einsparpotenziale abgeleitet werden.</p> <p><b>Folgende Kosten der HR-Funktion sollten u.a. betrachtet und analysiert werden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personalkosten nach Jobgruppe (z.B. CHRO, HRBP, HR- Experte, Sachbearbeiter)</li> <li>Einmalige und laufende IT- &amp; Digitalkosten, z.B. für Payroll, HR-Core, Recruiting &amp; Onboarding, Talent-Management</li> <li>Kosten für HR-Kernprozesse z.B. Recruiting &amp; Sourcing, Mitarbeiterbindung, Learning &amp; Skill-Management, Talent-Management, Well-being</li> <li>Beratungs- &amp; Servicekosten z.B. Personal-dienstleister, Executive Search</li> </ul>
 <p><b>Sachkosten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Energiekosten (Strom und Heizung) im Verwaltungsgebäude</li> <li>Hohe IT-Kosten durch heterogene IT-Landschaft und unverhandelte Lizenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energieeinsparmaßnahmen</li> <li>IT-Portfoliomanagement</li> </ul>	
 <p><b>Dienstleisterkosten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Anzahl an Dienstleistungsaufträgen trotz intern budgetierter Ressourcen</li> <li>Hohe Kosten für Dienstleistungsaufträge durch mangelhaftes Lieferantenmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wechsel vs. Insourcing</li> <li>Nearshoring</li> </ul>	
 <p><b>Investitionskosten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ungesteuerte bzw. schlecht gemanagte Verausgabung von Investitionsbudgets</li> <li>Vielzahl getätigter Investitionen innerhalb eines Geschäftsjahrs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virtualisierung von Assets</li> <li>Investitionsstopp</li> </ul>	

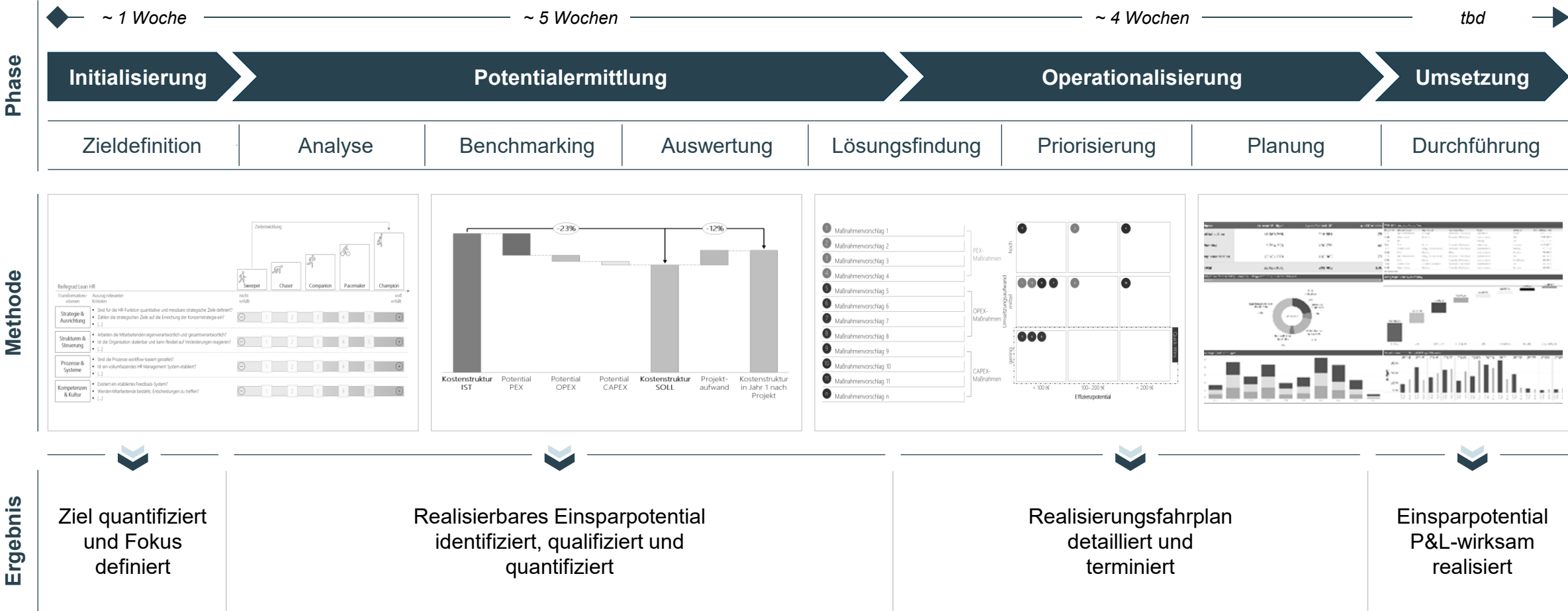
# Im Vergleich zu einer ganzheitlichen HR-Transformation priorisiert das Lean HR-Projektformat die Verschlinkung von Prozessen und Ressourcen

## Dimensionen der Lean Transformation



# Der Lean Management Ansatz in der HR-Funktion identifiziert in 3 Monaten signifikante Einsparungspotentiale und prägt dauerhafte Ergebnisorientierung

## Projektphasen mit Methoden und Ergebnissen



# Lean Management Überzeugungen und Methodiken fordern HR-Führungskräfte heraus und vermitteln eine bewährte und nachhaltige Operations-Perspektive

## Lean Ansätze und Methoden



Lean Ansätze folgen verschiedenen Kernelementen, Prinzipien und Methoden

### Lean Kernelemente



Orientierung zum Kunden



Steigerung der Wertschöpfung



Vermeidung von Verschwendung

### Lean Prinzipien

#### Fokus Kunde

Kundenbedarfe bilden Grundlage für Abläufe und der Ausrichtung Prozesse

#### Wertstrom identifizieren

Analyse Einzelbestandteile und Ausrichtung aller Prozesse am Wertstrom

#### Fluss-Prinzip

Optimiere den kontinuierlichen Fluss von Produkten & Dienstleistungen

#### Pull-Prinzip

Produziere nach Kundenbedarf; vermeide Doppelarbeit & Überproduktion

#### Kontinuierliche Verbesserung

Förderung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung

### Methoden – Lernen aus Produktion, Supply Chain & Entwicklung

Potentialermittlung

Klassische Methoden

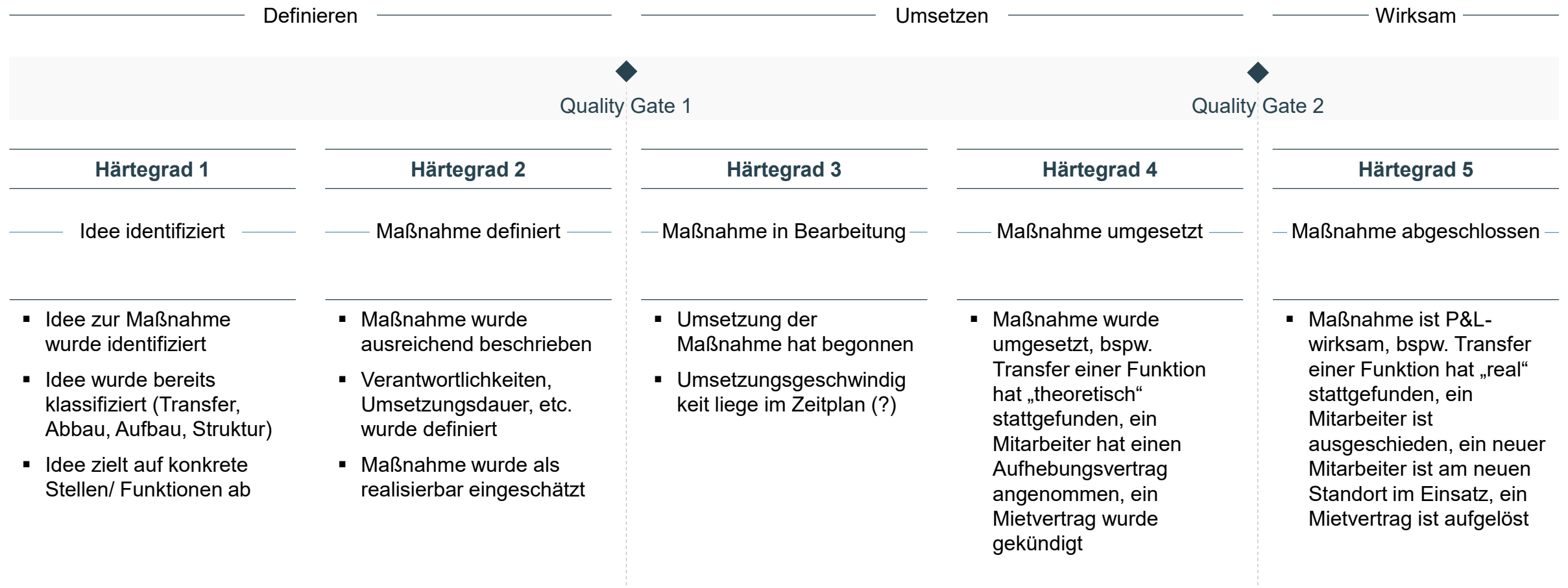
Lean Methoden

- Benchmarking mit branchen- und fachspezifischen KPIs
- Studien- und Referenzlage zu Lean Target Operating Models
- Prozessdatenbank mit Best Practices Prozessen
- Aufgaben & Tätigkeitserhebung
- Prozessanalyse
- Prozesskostenanalyse
- Kostenstellenanalyse
- Kostenartenanalyse
- Wertschöpfungsketten-analyse (VCA)
- Wertstromanalyse/Value Stream Mapping (VSM)
- Auftrags-, Tätigkeits-, Informationsstrukturanalyse (ASA)
- 5s-Methode
- Kanban
- PDCA-Zyklus
- Six Sigma / DMAIC



# In Einsparungsprogrammen kommt es auf die konsequente Umsetzung mit stringentem Stakeholder Management an

## Anwendung klassische Härtegradlogik



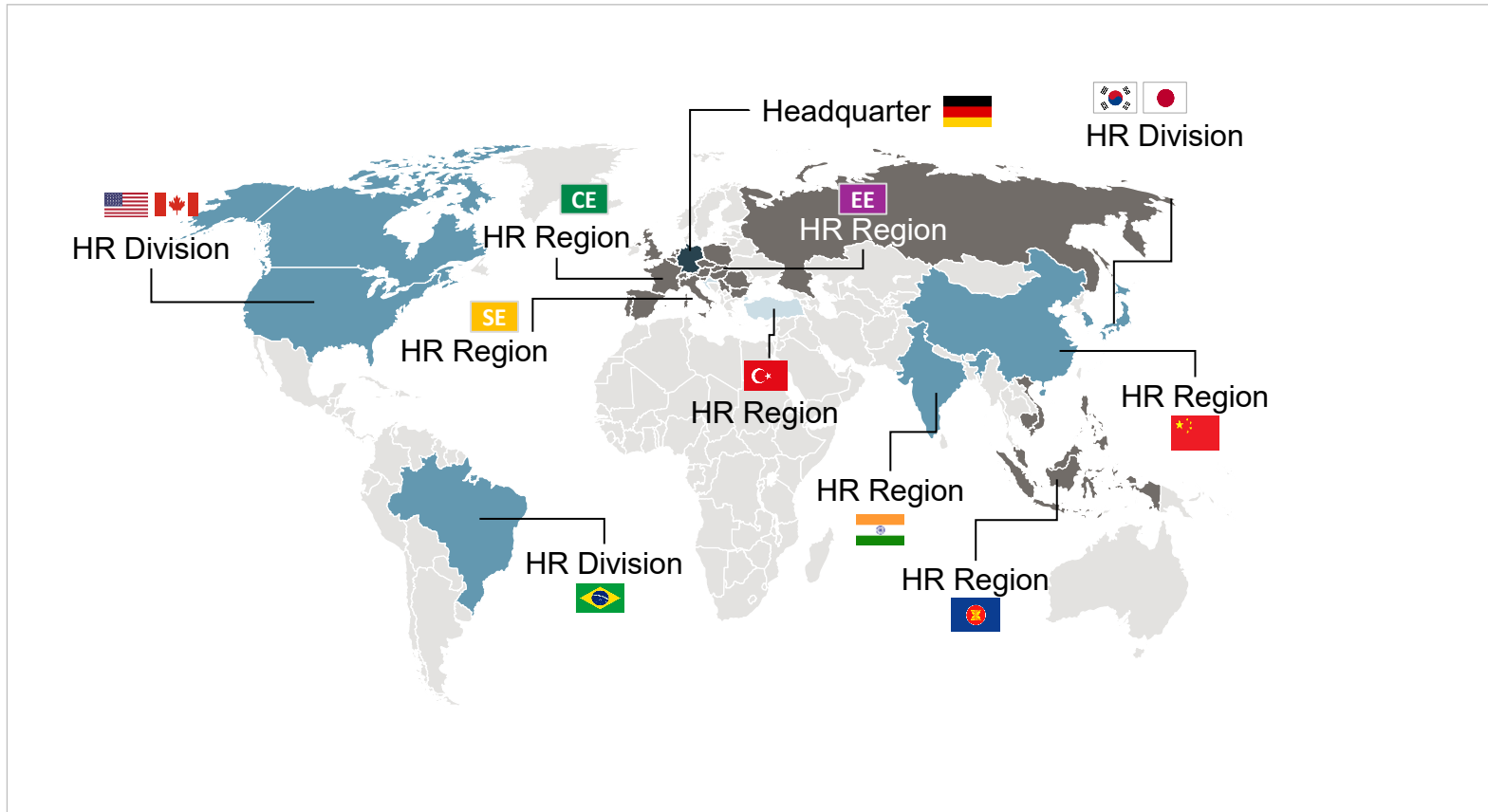
<sup>1</sup>Quality Gate: Jede Maßnahme durchläuft 2 Quality Checks/ Freigaben, bevor sie in den jeweils nächsten Härtegrad überführt wird



# Kernhebel zur Verbesserung von Effizienz und Effektivität in der HR-Funktion ist die Reduktion gewachsener Komplexität aus Dezentralität und Governance

Ausgangslange HR-Setup mit Zentral-, Divisions- und Regional-/Landesorientierung

## HR-Setup



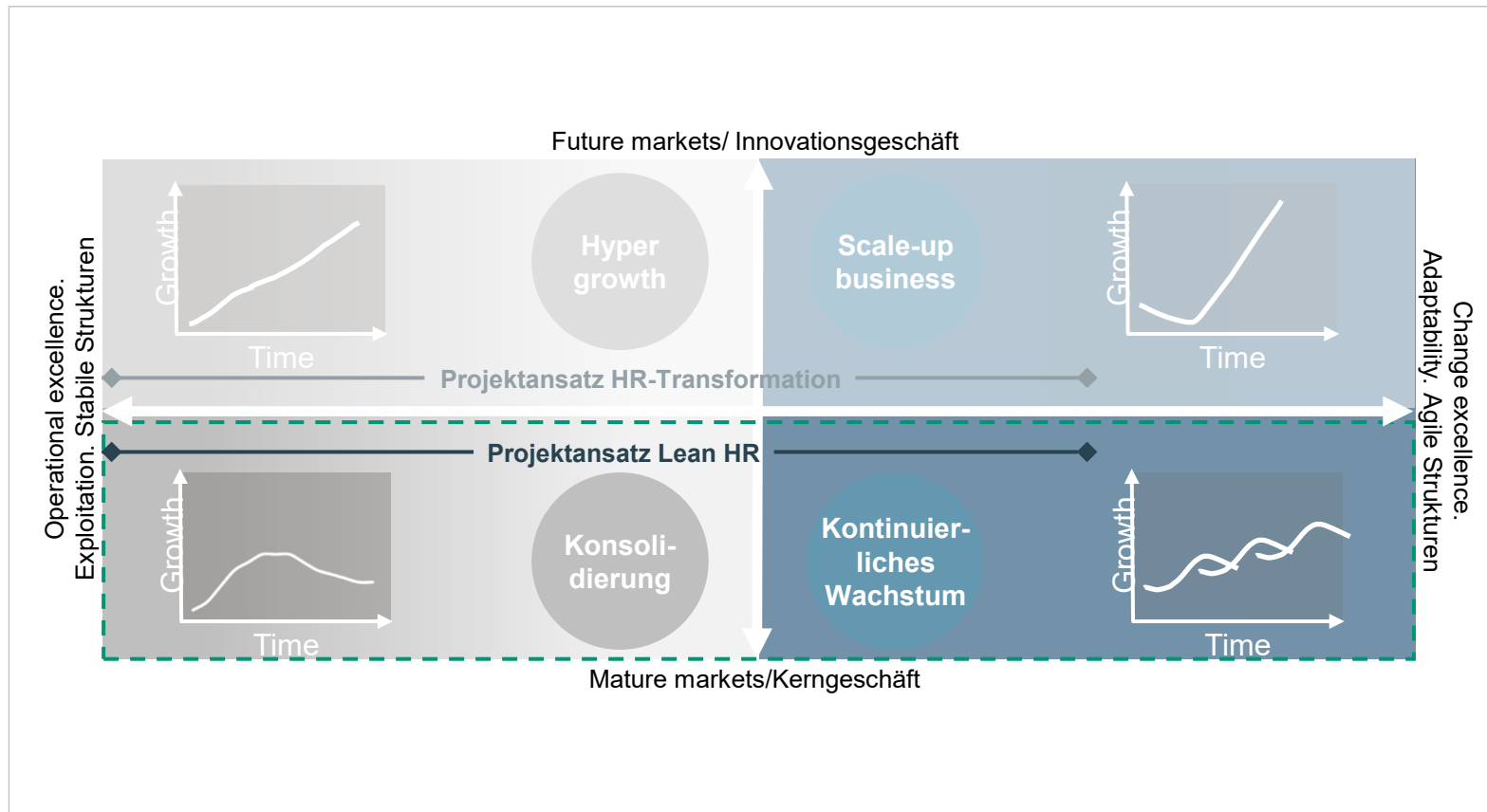
## Implikationen

- Analyse Wertbeiträge der Organisations-Bausteine
- Fokussierung Gesamt-Setup mit Säulen und Building Blocks
- Entfernung von koordinierenden Zwischenstufen
- Anwendung globaler Sizing-Prinzipien für die wesentlichen HR-Jobrollen
- Kombination von notwendiger Konzern-Governance in fundamentalen HR-Prozessen und weitgehender Standort-/Business-Nähe
- Ausschöpfung aller Bündelungs-Optionen mit Kriterien von Arbeitskosten und Digitalisierung bzw. Automatisierung
- Vermeidung Prozessbrüche durch end2end-Verantwortungen
- HR Blueprints für große, mittlere und kleine Standorte

# Lean HR ist Teil der Unternehmenskonsolidierung und disruptiver Impuls bei kontinuierlichen Unternehmenswachstum

Einordnung von klassischer HR-Transformation und von nachhaltiger Effizienzsteigerung im Lean Format

## Lean HR



## Implikationen

- Grundlage professioneller Personalarbeit ist eine People Strategie als Teil der Unternehmensstrategie und eine mehrjährige HR- Funktionalstrategie.
- Das organisatorische Setup der HR-Funktion sollte das unternehmerische Organisationsmodell spiegeln und Rollen sowie Ressourcen für die Umsetzung der HR-Strategie sicherstellen.
- Die HR-Transformation umfasst die Weiterentwicklung der HR-Strategie und des Operating Models mit Steuerung und Struktur – insbesondere beim offensiven strategischen Shift des Unternehmens.
- Der kompakte Lean HR Ansatz überprüft die Kosten- und Effizienzdimension, korrigiert Fehlentwicklungen und generiert kurzfristige Savings.
- Lean HR ist somit ein Pflichtbaustein in einem unternehmensweiten Kostensenkungs-Programm.



## **Prof. Dr. Walter Jochmann**

Managing Director & Partner  
Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln  
Mobile: +49 (0) 172 9212 732  
walter.jochmann@kienbaum.de



## **Roland Mönikes**

Senior Partner & Managing Director  
Königsallee 60F  
40212 Düsseldorf  
Mobile: +49 (0) 151 1500 5242  
r.moenikes@advyce-perlitz.com

**Kienbaum**

**Advyce**  
&Company