

☰ HR-Kostenstudie 2025

# Was HR die Unternehmen kostet



# HR-Kosten im Fokus

## Übersicht

### Rahmengebung

Das Ziel der HR-Kostenstudie ist es, einen Überblick über die Kostenstrukturen und -entwicklungen in der HR-Funktion überwiegend größerer Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland zu geben. Die Ergebnisse (Durchschnittswerte) basieren auf Angaben von rund 200 teilnehmenden Organisationen und beziehen sich primär auf die Jahre 2024 und 2025 sowie auf Planungsaussagen für das Jahr 2026.

### Zusammenfassung

Die HR-Funktion stellt in den teilnehmenden Unternehmen eine eigenständige Kosten- und Organisationsgröße dar, die sowohl personell als auch finanziell differenziert gesteuert wird. Die erhobenen Daten zeigen, dass HR-Leistungen in einem hybriden Erbringungsmodell organisiert sind, in dem interne Kapazitäten durch externe Dienstleistungen ergänzt werden. Die Erhebung der Kosten erfolgt aufgeteilt nach unterschiedlichen Referenzpunkten (u.a. HR-Themen), um eine möglichst breite Differenzierung der HR-Kostenstrukturen zu ermöglichen.



# HR bleibt personalintensiv – Produktivität als zentraler Skalierungshebel

## Kernthesen

1

### HR-Kosten bleiben unbeeindruckt vom Kostendruck

Trotz angespannter wirtschaftlicher Lage und hohem Transformationsdruck bleiben die HR-Gesamtkosten anteilig an den Unternehmensgesamtkosten stabil – moderates Wachstum der HR-Gesamtkosten im Durchschnitt um ~1,6% (2024-2025). HR erscheint dabei nicht dem unternehmensweiten Kostendruck gerecht zu werden. Ohne gezielte Steuerung und Intervention wird das bestehende Kostenmodell fortgeschrieben – unabhängig vom externen Druck.

2

### Transformationen laufen – Kosten bleiben

Strukturoptimierungen, Prozessverbesserungen und Technologieeinsatz zeigen bislang keinen klaren kostendämpfenden Effekt auf die HR-Kostenentwicklung. Effizienzinitiativen verbessern zwar bestehende Abläufe, übersetzen sich jedoch nicht systematisch in Kostenreduktion oder Kapazitätsabbau. Transformation ohne Substitutionslogik erhöht Komplexität, nicht Effizienz. Kosten sinken nicht durch Initiativen, sondern nur durch strukturelle Entscheidungen.

3

### HR skaliert aktuell vor allem über zusätzliche Kapazitäten

HR bleibt personalintensiv: Knapp drei Viertel der HR-Kosten entfallen auf Personalvollkosten, während weniger als 10% für HR-IT/-Tech aufgewendet werden – über 50% investieren bislang nicht in KI im HR. Produktivität wird durch zusätzlichen Personaleinsatz abgesichert. Solange HR über Kapazität wächst, bleiben Effizienzgewinne teuer und nicht nachhaltig.

4

### Operative HR-Arbeit bindet den Kostenkern

Der größte Kostenblock liegt weiterhin in der operativen HR-Arbeit; HR Operations ist mit 32% der größte Einzelposten in der HR-Funktion. Gleichzeitig bleibt die interne Fertigungstiefe hoch, während Externalisierung sich auf Arbeitsrecht, Payroll und Executive Search konzentriert. Der Kostenkern bleibt damit operativ gebunden, zusätzlich getrieben durch einen Zuwachs an durchschnittlich kostenintensiveren Experten-Profilen in der HR-Funktion.

5

### Effizienz erwartet – Kostenwirkung unklar

Für 2026 erwarten die meisten Unternehmen mindestens stabile HR-Kosten; 41% rechnen sogar mit steigenden HR-Kosten. Effizienz soll primär über Prozesse, HR-Tech und KI entstehen, während gleichzeitig steigende HR-IT-Budgets erwartet werden und Personalkosten nicht im Fokus stehen. Ob Produktivitätsgewinne tatsächlich ohne explizite strukturelle Optimierungen in Kostenwirkung übersetzt werden, bleibt damit offen. KI beschleunigt den Druck.

# Der Rahmen

## Studiendesign

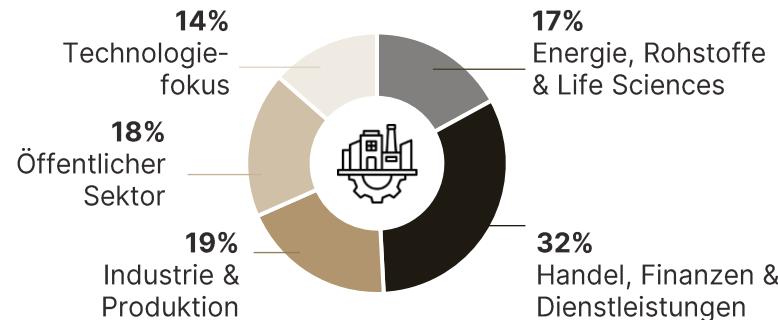
# Primär dt. Unternehmen mit +1.000 Mitarbeitenden im Fokus

## Studiendesign & Stichprobe

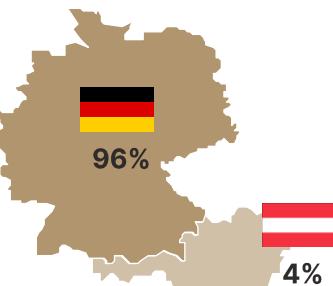
### Information über die Stichprobe

#### Branchenverteilung

in Clustern

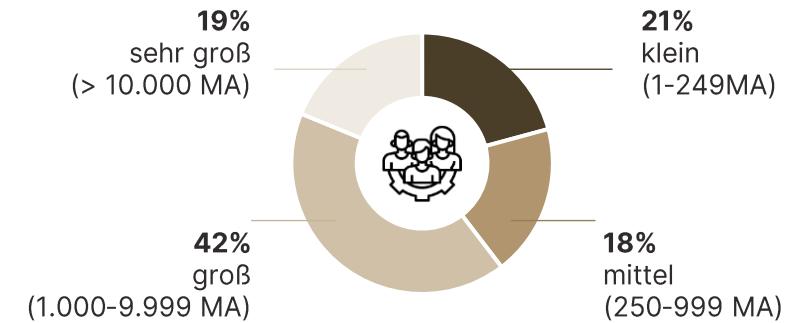


#### Geografischer Verankerung (Fokus) gemäß Unternehmenshauptsitz



#### Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl global)

in Clustern



#### Eigentümerstatus in Clustern



Die Stichprobe der Studie mit mehr als 200 Unternehmen umfasst ein breites Spektrum an unterschiedlichen Charakteristika – mit ~50% der Unternehmen in der Industrie & Produktion und Handel, Finanzen & Dienstleistungen sowie ~60% der Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitenden.

Der Schwerpunkt auf Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland bzw. D-A-CH-Raum macht die Ergebnisse zu belastbaren Orientierungsgrößen – nicht zu eins-zu-eins-Benchmarks für global aufgestellte Konzerne.

# Der Kontext

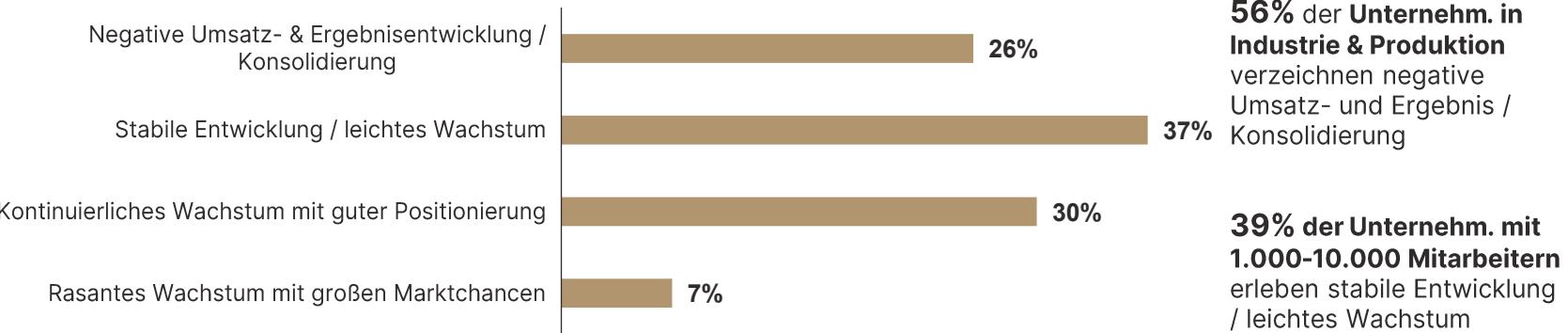
Bigger picture



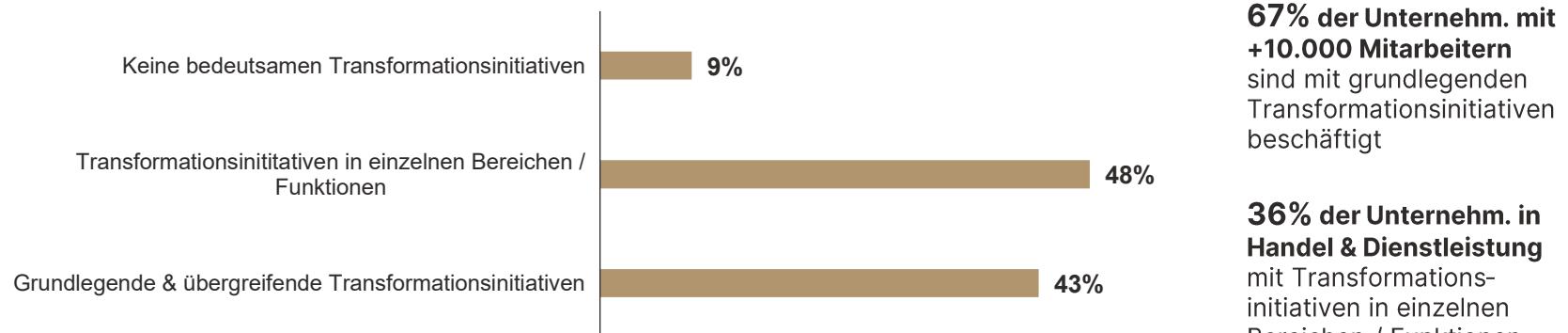
# Wachstum bleibt kein Selbstläufer

Bigger picture

## Einordnung des aktuellen (wirtschaftlichen) Entwicklungsmodus



## Einstufung der aktuellen Transformationsintensität



Für die Mehrheit der Unternehmen (67%) ist der Status quo kein stabiler Zustand, sondern von Fortschritt geprägt. Im Kontext dieses Wachstums gilt es das Spannungsfeld aus Top- und auch Bottom-Line-Aufstellungen zu managen, um maximale Wirkung zu entfalten.

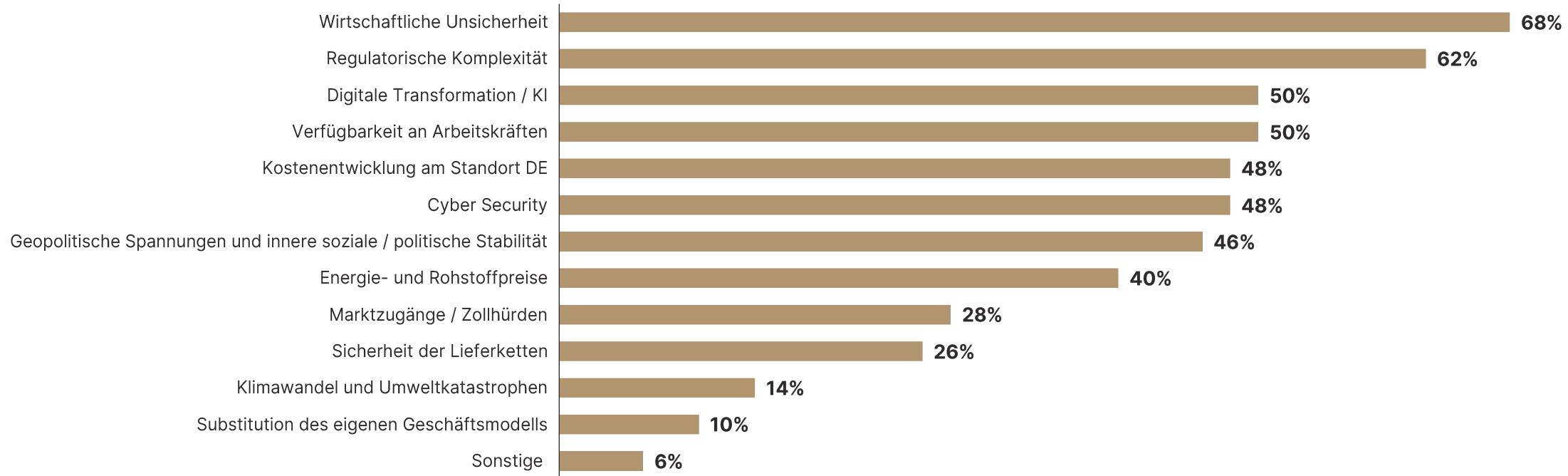
Vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Lage stehen insbesondere Industrieunternehmen unter erheblichem Druck auf beiden Dimensionen. Der zunehmende internationale Wettbewerb verstärkt dabei den Fokus auf Bottom-Line-Optimierungen.

Proaktiv Transformationen gestalten bleibt das Credo (nur etwa 1 von 10 Unternehmen hat keine bedeutsamen Transformationsinitiativen). Entscheidend ist die gezielte Balance aus fokussierten Einzelmaßnahmen und übergreifenden Initiativen, um den Übergang vom Krisenmanagement zu nachhaltigem Wachstum zu schaffen.

# Kostenexzellenz als möglicher Hebel zum Management in unsicheren Zeiten

## Bigger picture

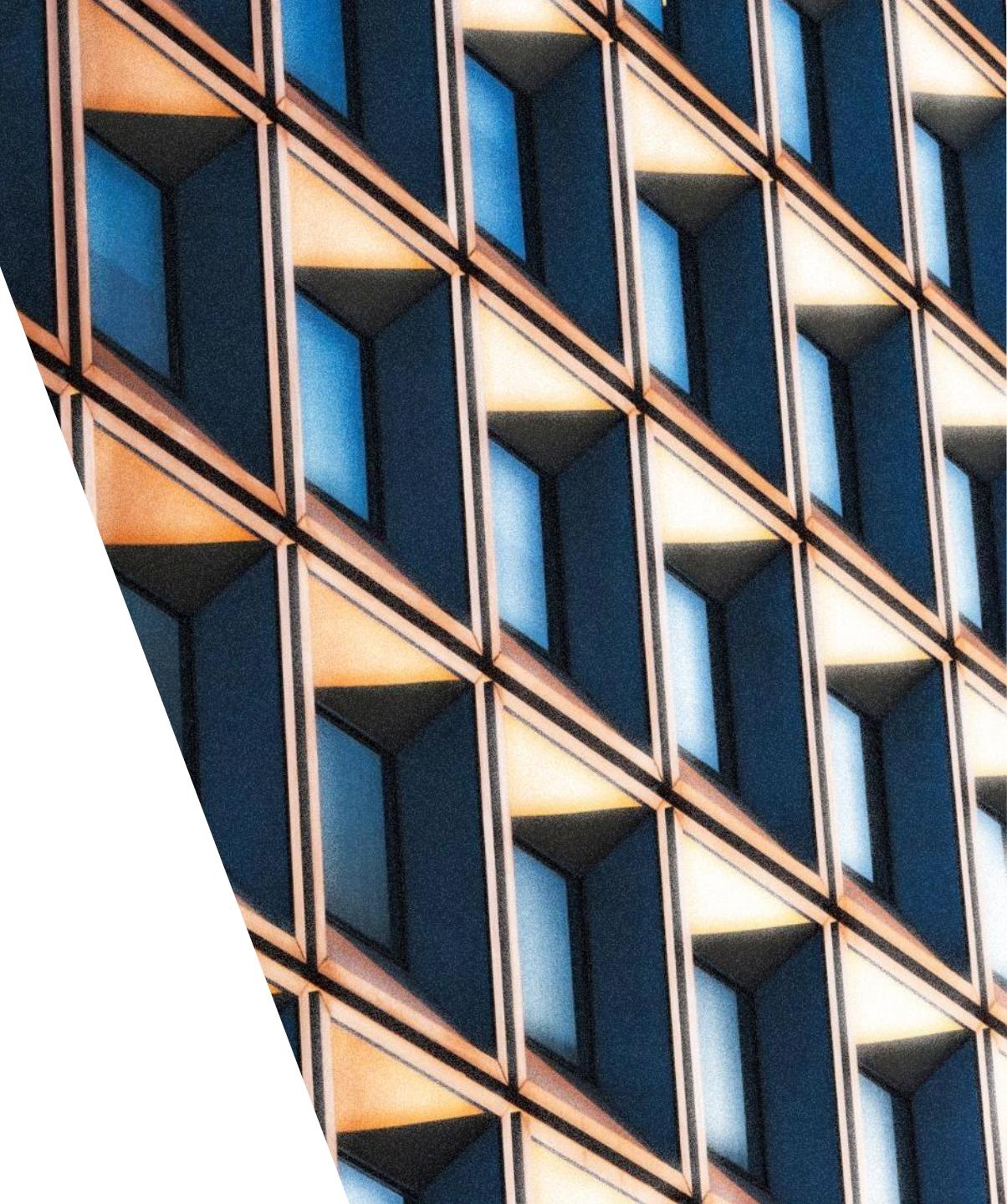
### Einschätzung globaler Risiken



Die Risikolage ist primär extern geprägt und nur eingeschränkt beeinflussbar. Für Unternehmen rückt damit die Fähigkeit in den Fokus, Strukturen und Kostenmodelle so auszurichten, dass Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit auch unter anhaltender Unsicherheit gesichert bleibt. Die hohe Relevanz der wirtschaftlichen Schwäche sowie steigender Kosten am Standort unterstreicht den zunehmenden Druck auf die Bottom-Line. Kostentransparenz, strukturelle Effizienz und priorisierte Transformationsinitiativen werden damit zu zentralen Hebeln, um Stabilität zu sichern und gleichzeitig strategischen Handlungsspielraum zu erhalten.

# Die HR- Organisation

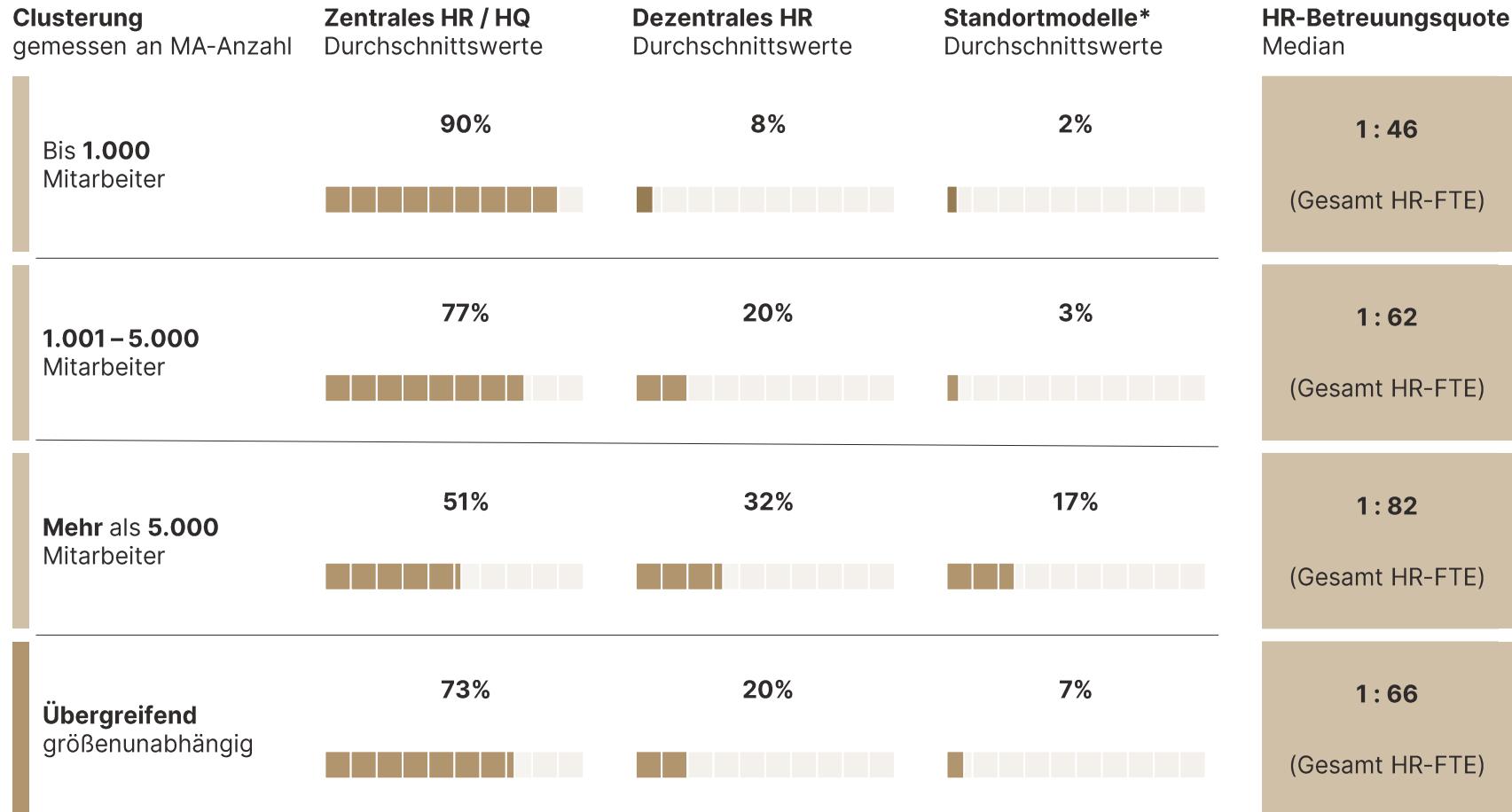
Blitzlicht ausgewählter  
Kenngrößen



# Optimierungen zeigen keine nennenswerten Effekte

## Zentralisierungsgrade und Betreuungsquote

### Kenngrößen differenziert nach Unternehmensgröße



Personalarbeit ist stark zentral organisiert. Gleichzeitig nehmen dezentrale Strukturen und Standortmodelle zu. Erwartungen einer HR-Ressourcenverschlankung durch Zentralisierung, Skalierung sowie HR-Tech und KI erfüllen sich jedoch bislang nicht. Die Entwicklung der HR-Betreuungsquoten deutet vielmehr auf einen steigenden Kapazitätseinsatz in HR hin. Effizienzgewinne werden durch wachsende Komplexität kompensiert. Damit zeigt sich ein strukturelles Missverhältnis: HR-Organisation, HR-Kapazitäten und HR-Technologie entwickeln sich nicht synchron. Kostenexzellenz entscheidet sich daher nicht an mehr Zentralisierung oder mehr Tools, sondern daran, ob Struktur, Governance und Technologie tatsächlich Produktivität schaffen – statt zusätzliche Kapazität zu binden.

# Die Bottom-line im Fokus

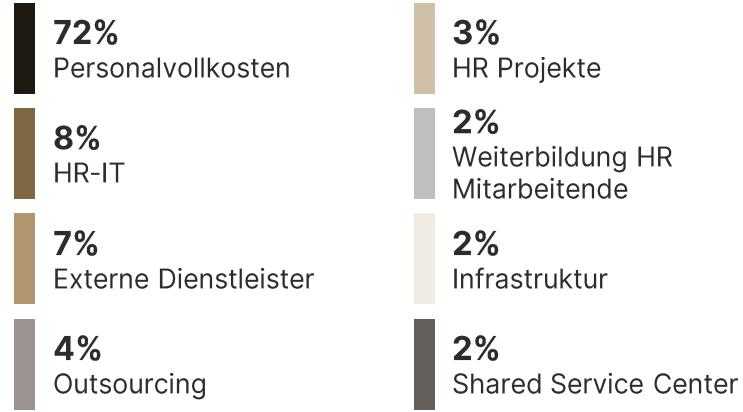
## (HR)-Kosten



# Personalkosten bleiben der treibende Kostenfaktor

## (HR)-Kosten

### Aufschlüsselung der HR-Gesamtkosten nach strukturellen Clustern



### Ausgewählte (HR-)Kostenkennzahlen



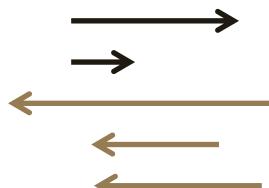
Anteil der Personalvollkosten der Belegschaft an gesamten Unternehmenskosten (2024)



Anteil der HR-Gesamtkosten an Unternehmens-Gesamtkosten (2024)



Anteil der HR-Gesamtkosten pro Mitarbeitenden in der Organisation in 2025



**~1,6%**  
Veränderung HR-Gesamtkosten von 2024 auf 2025 (Spanne von -55% zu +25%)

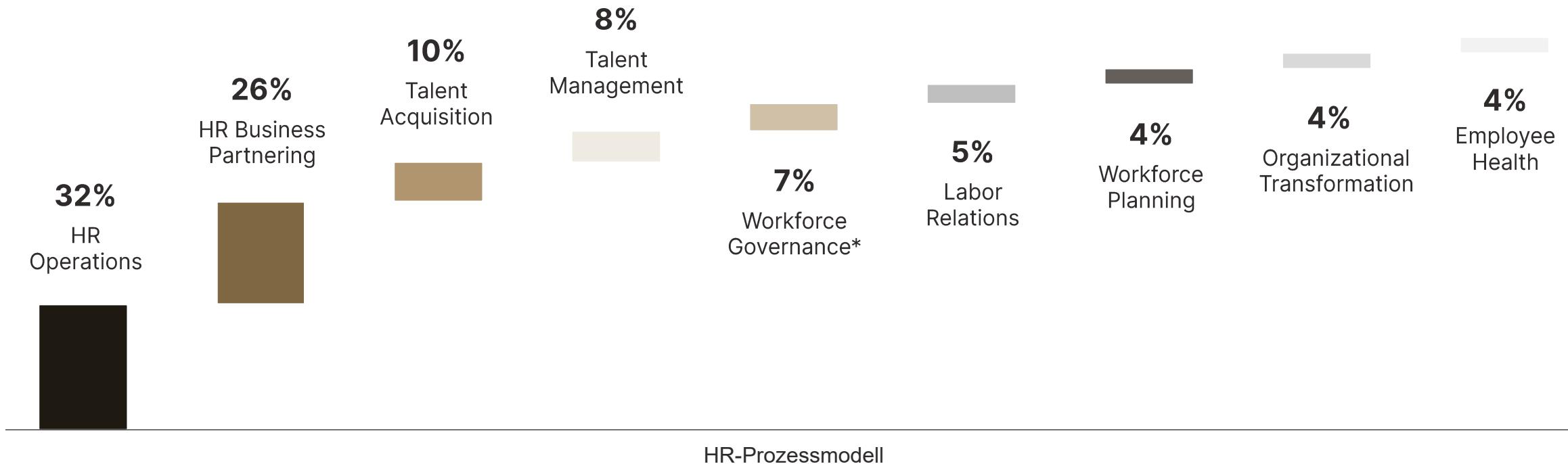
Kosten bleiben klar kapazitätsgetrieben. Der überwiegende Teil der HR-Gesamtkosten entfällt auf Personalkosten – konsequent bei einer kopflastigen HR-Funktion. HR-Leistung wird damit primär über zusätzliche Kapazität erbracht, nicht über strukturelle Produktivitätshebel.

Gleichzeitig bleibt der Anteil der HR-Gesamtkosten an den Unternehmensgesamtkosten mit ~1,5% im Vergleich zu den Vorjahren stabil. Diese Stabilität ist weniger das Ergebnis aktiver Kosten senkung als vielmehr die Folge unveränderter Kapazitäten im Gleichlauf mit der allgemeinen Kostenentwicklung.

Der größte Hebel zur Senkung liegt in den Personalkosten. Dabei entscheiden sich Bottom-Line Optimierungen nicht an der absoluten Höhe der Kosten, sondern daran, ob HR das Leistungsportfolio priorisiert und das Operating-Model Produktivitätsgewinne tatsächlich in einen Abbau von Kapazität übersetzt.

# HR-Budgets verteilen sich weiterhin im bestehenden Umfang über HR-Themen (HR)-Kosten

## Aufschlüsselung der HR-Gesamtkosten nach inhaltlichen Themenclustern



Eine Tendenz der Kostenallokation auf operative Personalarbeit ist zu erkennen. Der überwiegende Teil der HR-Kosten fließt in laufende Steuerung und Umsetzung, während gestaltende und zukunftsgerichtete Themen unterproportional oder fragmentiert finanziert erscheinen. Damit fokussieren HR-Budgets kurzfristig Stabilität zu sichern, begrenzen jedoch die strategische Hebelwirkung der HR-Funktion. Die aktive Gestaltung von Organisation, Workforce und Transformation erscheinen strukturell unterfinanziert. Für nachhaltige Wirkung und unter Nutzung von Technologie zeigt sich eine gezielte Reallokation von HR-Kosten als wirksam – weg von operativer Bindung, hin zu Steuerungs-, Planungs- und Transformationsaufgaben.

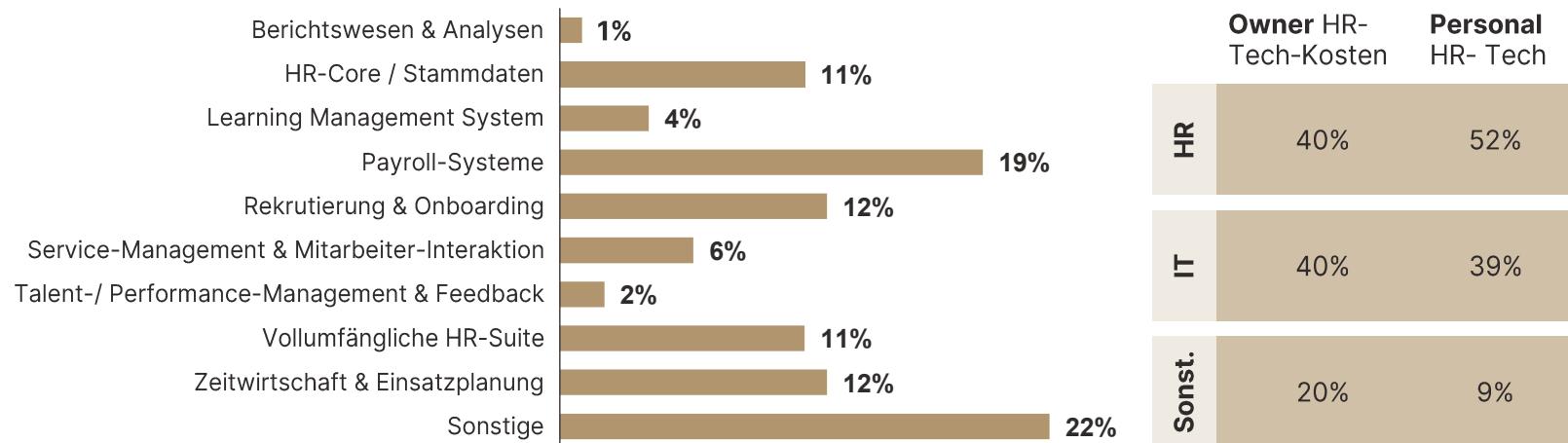
# HR-IT sichert den Betrieb – KI bleibt weitgehend ungenutzt

## HR-IT & -Tech

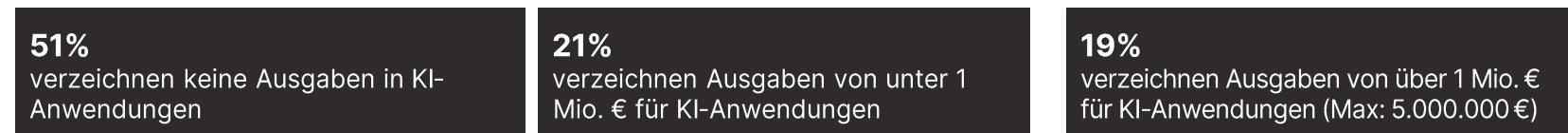
### Differenzierung HR-Tech-Kosten je nach Unternehmensgröße



### Kosten für HR-IT-Systeme in den letzten drei Jahren



### Ausgaben für KI-Anwendungen\*



\* 9% können die Kosten für KI nicht differenzieren

Die HR-IT-Ausgaben konzentrieren sich weiterhin auf transaktionale Kernprozesse und sichern primär den operativen Betrieb. Strategisch integrierte, analytische oder wertschöpfungsnahe Systeme spielen in der Investitionslogik bislang eine untergeordnete Rolle.

Vor diesem Hintergrund bleibt auch der Einsatz von KI in HR deutlich zurück. Ein großer Teil der Unternehmen investiert bislang nicht oder nur in sehr geringem Umfang in KI-Anwendungen. Damit wird das Potenzial von KI zur Produktivitätssteigerung, Automatisierung und qualitativen Verbesserung von HR-Leistungen bislang nicht systematisch gehoben.

Für nachhaltige Wirkung bedarf es einer klaren HR-IT- und KI-Strategie sowie Investitionen, die operative Stabilität sichern und zugleich gezielt in skalierbare, integrierte und wirkungsstarke Technologien investieren.

# Ein Ausblick für 2026

Erwartungen und Vorhaben



# Bottom-line Management als wichtiger Teil der HR-Agenda

## Kostenentwicklungen

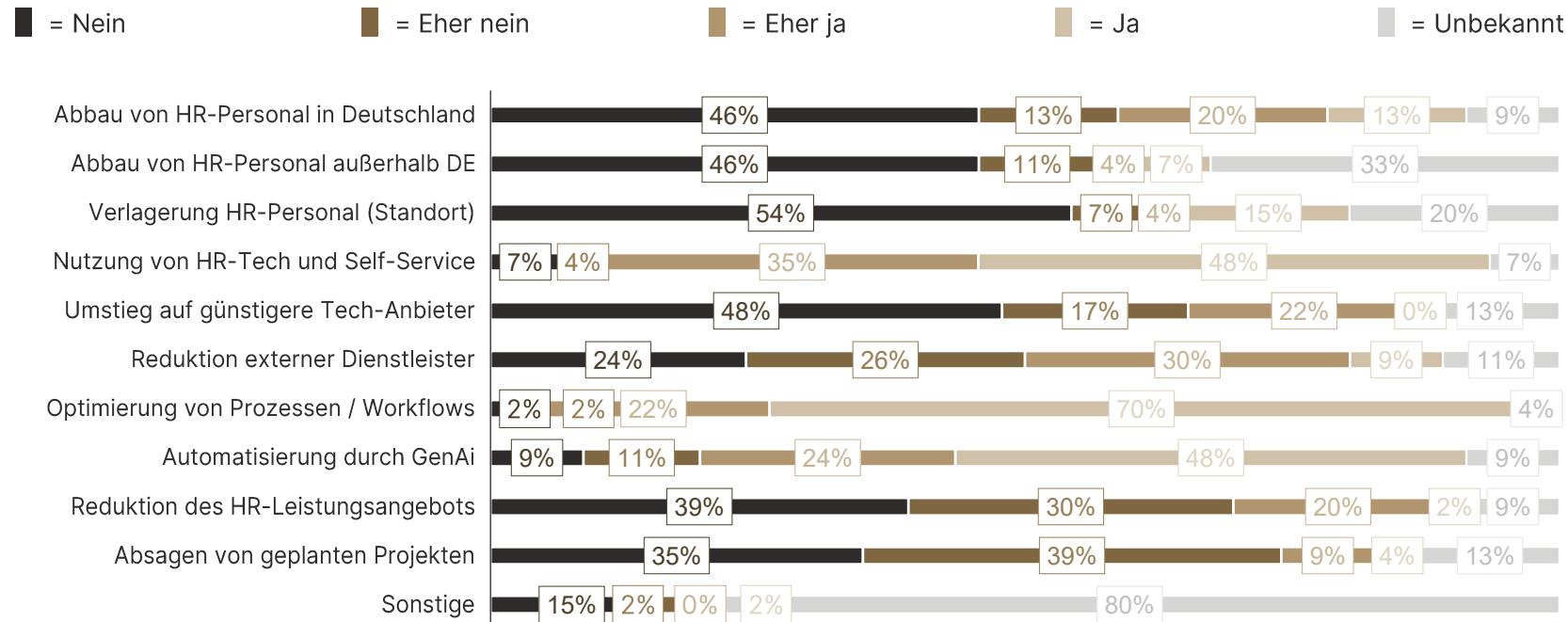
### Erwartete HR-Kostenentwicklung 2026

**41%**  
gehen von einem Anstieg der HR-Gesamtkosten für 2026 aus (von 3-15%)

**39%**  
gehen von einer stabilen HR-Gesamtkostenlage für 2026 aus

**20%**  
gehen von einer Reduktion der HR-Gesamtkosten für 2026 aus

### Maßnahmen zur Kostenoptimierung 2026\*



\* Summe pro Balken = 100% (Rundungsdifferenzen möglich)

Ein Großteil der Unternehmen rechnet bis 2026 mit steigenden oder stabilen HR-Gesamtkosten. Eine aktive Kostenenkung wird nur von wenigen erwartet – trotz spürbarem Kostendruck.

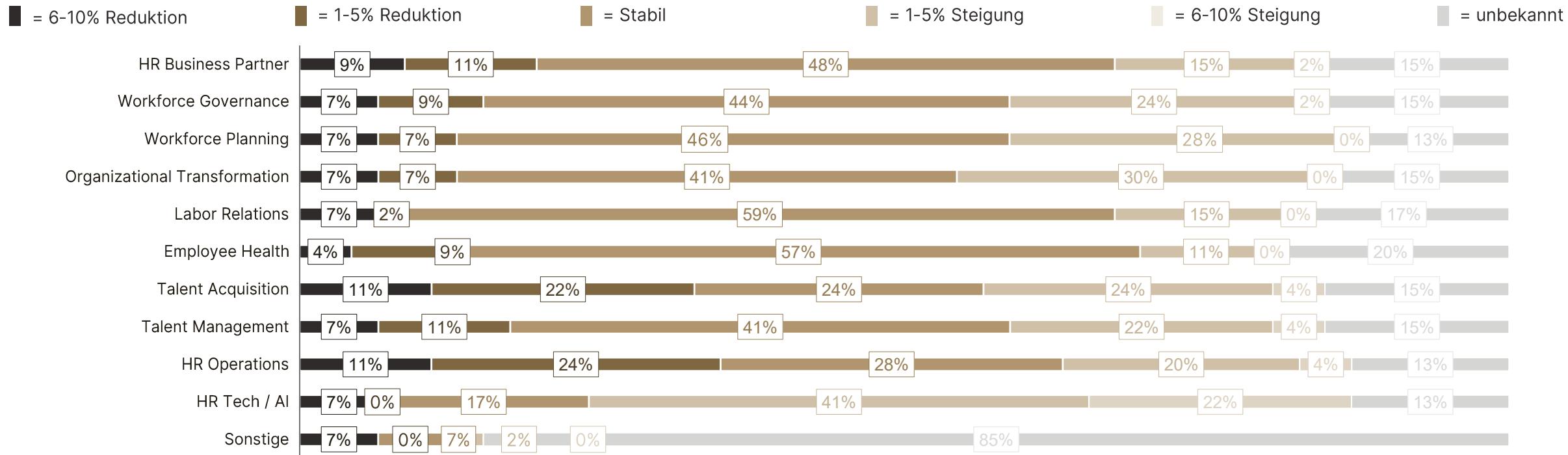
Zur Kostensteuerung wird primär auf Effizienzmaßnahmen wie Prozessoptimierung, HR-Technologie, Self-Services und Automatisierung gesetzt. Klassische Hebel wie HR-Personalabbau, Standortverlagerungen oder eine Reduktion des Leistungsportfolios spielen hingegen eine nachgeordnete Rolle.

Ein Spannungsfeld entsteht: Produktivitätsgewinne sollen realisiert werden, ohne dass parallel Kapazitäten reduziert werden. Wenn Prozesse und Technologie eingeführt werden, ohne Personalkosten abzubauen, bleibt die Kostenwirkung begrenzt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen entscheidet sich daher daran, ob Effizienzgewinne tatsächlich zu einer Substitution personeller Aufwände führen.

# Stabilität in den Budgets bedarf gezielter Investitionen für maximale Wirksamkeit

## Ausblick HR-Budget

### Einschätzung Kosten und Budget 2026\*



Die HR-Budgets deuten in der Mehrheit der Themen auf eine Stabilität hin. Gleichzeitig werden vereinzelt Steigerungen erwartet, insbesondere dort, wo Transformations- und Tech-Anforderungen steigen. Diese Mehrausgaben – vor allem im HR-IT – scheinen jedoch nicht durch spürbare Kürzungen in anderen Themenfeldern ausgeglichen zu werden. Budgetreduktionen bleiben die Ausnahme. In Summe dominieren Budgetumschichtungen und punktuelle Aufstockungen, während echte Reduktionen die Ausnahme bleiben.

# Fazit

## Studie



# HR-Kosten folgen Produktivität, nicht Transformation

Kernbotschaften der HR-Kostenstudie 2025

1

## HR-Kosten steuerbar machen – Transparenz jetzt herstellen

Eine wirksame Kostensteuerung erfordert zunächst Transparenz über HR-Kosten, Produktivität und Benchmark-Positionierung. Auf dieser Basis ist eine klare Härtegrad-Logik zu definieren, die Effizienzziiele und realistische Zielkorridore vorgibt. Ohne klares Benchmarking und eine Härtegrad-Logik bleibt Effizienz nicht überprüfbar – und damit nicht steuerbar.

2

## HR-Ressourcen konsequent nach Wertbeitrag neu ausrichten

HR-Leistungen müssen systematisch entlang einer Matrix aus strategischem Wertbeitrag und Ressourceneinsatz bewertet werden. Dies ermöglicht eine klare Priorisierung zwischen geschäftskritischen Kernleistungen und standardisierbaren Services. Ohne diese Differenzierung bleiben Ressourcen breit verteilt und Kosten strukturell verfestigt.

3

## HR-Prozesshaus entschlacken, um Kapazität freizusetzen

Das bestehende HR-Prozesshaus ist häufig historisch gewachsen und bindet unnötig Kapazität. Eine gezielte Priorisierung und Verschlankung auf geschäftsrelevante Kernprozesse ist Voraussetzung für nachhaltige Produktivitätsgewinne. Ohne strukturelle Vereinfachung bleiben Effizienzinitiativen punktuell und ohne Kostenwirkung.

4

## HR-Technologie konsequent zur Automatisierung nutzen

Der HR-IT-Reifegrad und ein klares digitales Zielmodell sind entscheidend, um Technologie wirksam einzusetzen. KI-Potenziale müssen entlang konkreter Business Cases und klarer Substitutionslogiken bewertet werden. Der Business Case „Tech-Investment“ braucht eine ambitionierte Headcount-Reduktion um 15-25% bis 2030 auf der Grundlage aktueller HR-Kernleistungen.

5

## HR-Produktivität messbar machen – sonst bleibt Kostenwirkung aus

Eine durchgängige Performance-Logik über alle HR-Building-Blocks hinweg ist notwendig, um Produktivität steuerbar zu machen. Training, Dashboards, Steuerung und Compensation müssen auf gemeinsame Zielgrößen einzahlen. Zudem sollten die indirekten HR-Kosten ermittelt und reduziert werden – der Zeitaufwand von Führungskräften und Mitarbeitenden in der Anwendung von HR-Prozessen und Produkten.

# Kontakt

## Studienteam



### Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director und Partner  
HR & Organisation Transformation

Kienbaum Köln

walter.jochmann@kienbaum.de



### Kai H. Helfritz

Leiter Mitglieder & Kooperationen

Deutschen Gesellschaft für  
Personalführung e.V. Berlin

helfritz@dgfp.de



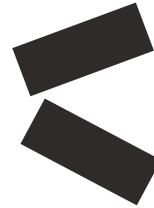
### Julian Simée

Director  
HR & Organisation Transformation

Kienbaum Frankfurt

julian.simee@kienbaum.de

Kienbaum



→ DGFP