

FOKUS

Strukturiertes HR-Benchmarking für indirekte Personalbereiche

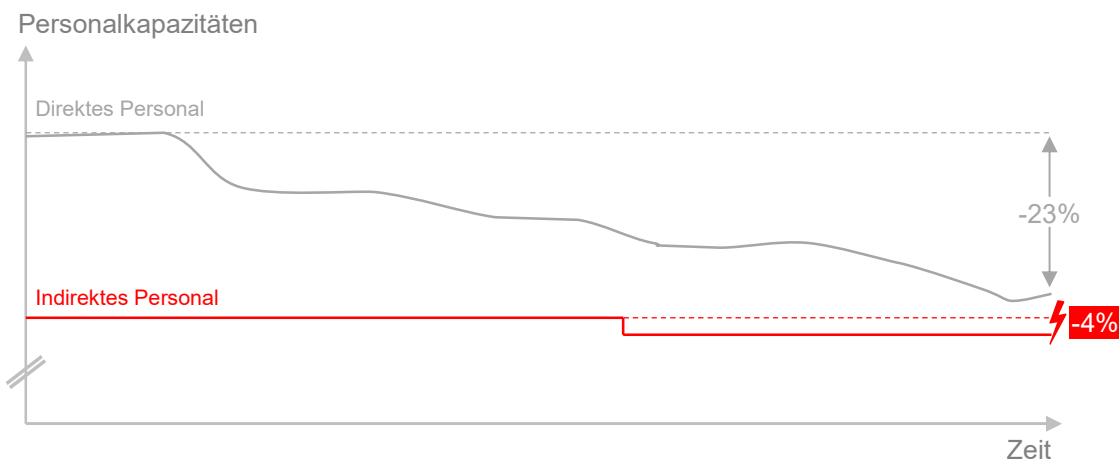
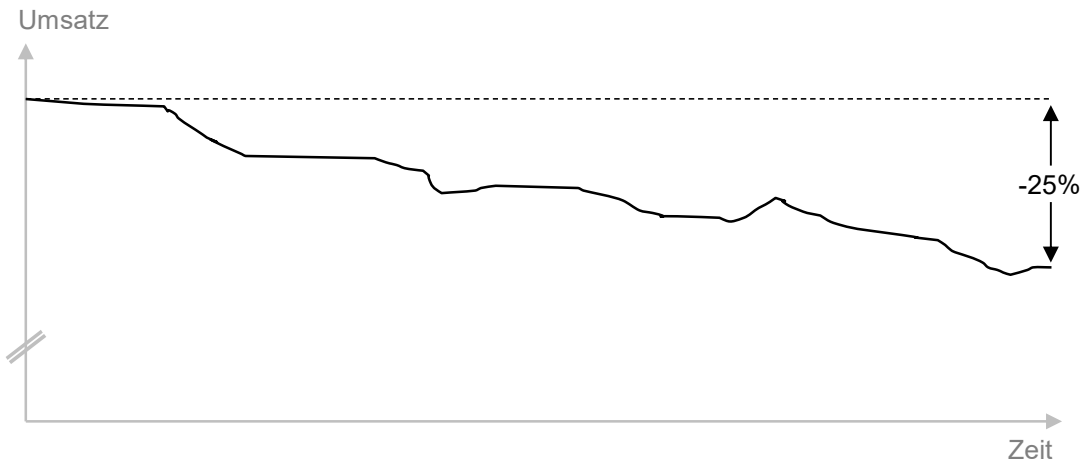
Wie Sie Transparenz erhalten, wo Ihr Unternehmen höhere Kapazitäten vorhält als der Wettbewerb



Viele Unternehmen haben Überkapazitäten in indirekten Personalbereichen

Anpassungen im direkten Personal erfolgen i.d.R. umsatzproportional, beim indirekten Personal ist das oft schwieriger

Projektbeispiel



- Stetiger und kontinuierlicher Umsatzrückgang reduzieren die Betriebsleistung nachhaltig
- Die Produktivität sowie die Auslastung der Mitarbeiter sinkt, eine steigende Personalaufwandsquote sowie rückläufige Umsätze je Mitarbeiter sind die Folge
- Im Zuge des Umsatzrückgangs wird die Personalkapazität der direkten Mitarbeiter sukzessive an die geringere Betriebsleistung angepasst
- Das indirekte Personal wird dagegen nur geringfügig an das geringere Umsatzniveau angepasst, daraus resultieren Überkapazitäten

**Identifikation von
Überkapazitäten über
strukturiertes HR-Benchmark**

Strukturiertes HR-Benchmarking für indirekte Personalbereiche*

Validierung der Potenziale durch tiefere Analysen auf Basis der Auffälligkeiten aus den individualisierten Benchmarking-Daten

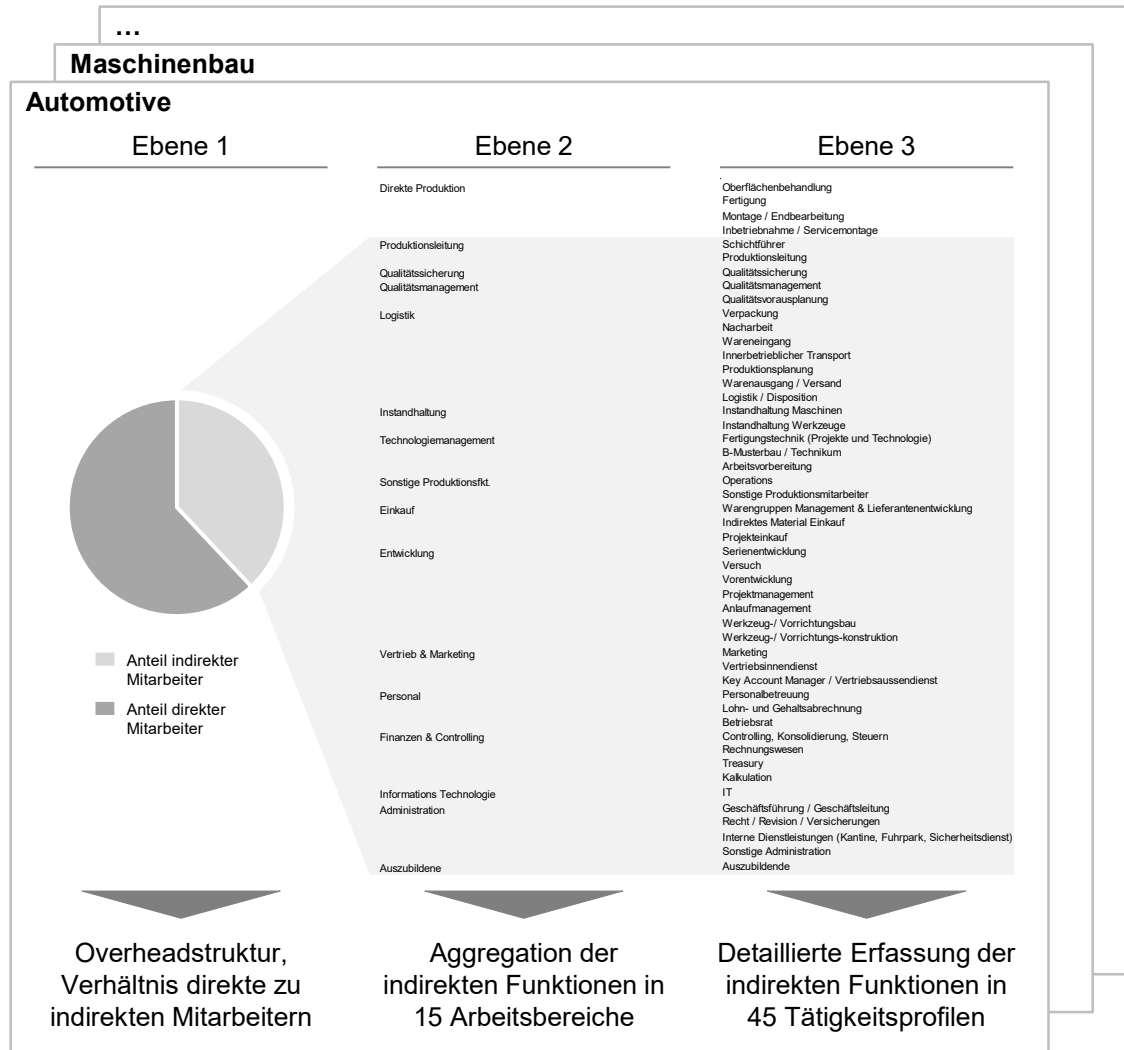


* Direkte Mitarbeiter (Arbeiter aus der Produktion) sind nicht enthalten, Schichtführer und Produktionsleitung in Benchmarking enthalten ** FTE: Full Time Equivalent

Quelle: MERITUS Business Advisors

1 Ableitung passender Benchmark aus MERITUS-Datenbank

Aufteilung der Organisation in 49 detaillierte Tätigkeitsprofile bzw. 16 aggregierte Arbeitsbereiche



Anmerkungen

- Unterscheidung zwischen Personal in direkten und indirekten Funktionen
- Fokus des Benchmark liegt auf den indirekten Funktionen
- Erfassung aller Unternehmensfunktionen in 49 definierten Tätigkeitsprofilen, davon 45 für indirekte Funktionen (Ebene 3)
- Aggregation der 49 Tätigkeitsprofile auf 16 Arbeitsbereiche, davon 15 für indirekte Funktionen (Ebene 2)
- Direkte Funktionen werden für Vergleiche mit indirekten erfasst (Ebene 1)
- Kategorisierung der Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit
- Fortlaufende Anpassung der Benchmarking-Werte durch neue Projekte
- Auswahl der Daten je Branche und Geschäftsmodell des Unternehmens

**Passende
Benchmark-Unternehmen**

Quelle: MERITUS Business Advisors

2 Erfassung Personalkapazitäten (in FTE*) mit standardisiertem Template

Eine Sichtung und Besprechung des Templates mit den Verantwortlichen ist elementar wichtig

Erfassungs-Template Personalkapazitäten (Ebene 3)

Arbeitsbereich (Ebene 2)	Kürzel	Nr.	Tätigkeitsprofil (Ebene 3)	Beschreibung der Tätigkeit	FTE*	Summe
Direkte Produktion	DIR	1.1	Oberflächenbehandlung	Bearbeiten der Oberfläche, wie z.B. reinigen, bearbeiten, etc., und MitarbeiterInnen sind im Arbeitsplan hinterlegt.		0,0
		1.2	Fertigung	Tätig in der Fertigung und MitarbeiterInnen sind im Arbeitsplan hinterlegt.		
		1.3	Montage / Endbearbeitung	Zusammenbauteile werden per Hand, mittels Montagevorrichtungen oder an Montagebändern montiert oder endbearbeitet von MitarbeiterInnen, welche im Arbeitsplan hinterlegt sind.		
		1.4	Inbetriebnahme / Servicemontage	Inbetriebnehmen von Maschinen bzw. Anlagen beim Kunden und/ oder Durchführen von Service bzw. Wartungsarbeiten.		
Produktionsleitung	PID PL	2.1	Schichtführer	Personal, welches direkte Produktionsmitarbeiter koordinieren, bzw. bei schwierigeren Arbeiten (beispielsweise Formenwache) unterstützt wie z.B. Meister, Schichtführer, Teamleiter oder Vorarbeiter. Schichtführer zählen zu den indirekten Produktionskräften, da ihre wesentliche Aufgabe nicht in erster Linie in der Produktion von Teilen liegt, sondern in der Koordination der Werker.		0,0
		2.2	Produktionsleitung	Leitende der Produktion, bzw. der Produktionsleitung direkt zugeordnet sind (z.B. Sekretärin oder Assistent der Produktionsleitung).		
Qualitätssicherung	PID QS	3.1	Qualitätssicherung	Qualitätsüberwachung der von Ihrem Standort hergestellten Produkte (u.a. Wareneingangsprüfung, Reklamationsbearbeitung).		0,0
Qualitätsmanagement	PID QM	4.1	Qualitätsmanagement	Zuständige für Qualitätsstandards, Durchführung von Audits und die Einhaltung der Zertifizierungsrichtlinien.		0,0
		4.2	Qualitätsvorausplanung	Bearbeitung der qualitätsrelevanten Themen im Rahmen des Produktionsleistungsprozesses.		
Logistik	PID LOG	5.1	Verpackung	Einsetzen der produzierten Teile in die dafür vorgesehenen Verpackungsbehälter.		0,0
		5.2	Nacharbeit	Nacharbeiten von Teilen.		
		5.3	Wareneingang	Empfang nehmen der Waren am Wareneingang, d.h. beispielsweise die LKWs entladen oder die Rohstoffe einlagern und das Rohstofflager betreuen.		
		5.4	Innerbetrieblicher Transport	Durchführung innerbetrieblicher Transporte wie die Teile und Rohstoffe an die Maschinen bringen und die Fertigteile von dort aus abtransportieren.		
		5.5	Produktionsplanung	Durchführen von Feinplanung und Steuerung in der Produktion.		
		5.6	Warenausgang / Versand	Versenden der von Ihrem Standort produzierten Waren an den Kunden.		
		5.7	Logistik / Disposition	Zuständige für das Handling der Warenströme, d.h. die den Transport der Rohstoffe vom Lieferanten zu Ihrem Standort und den Transport der Fertigwaren zum Kunden organisieren, bzw. die Waren hierzu entsprechend disponieren, und MitarbeiterInnen, die im Zusammenhang mit diesen Warenströmen die Zollabwicklung übernehmen.		
Instandhaltung	PID IH	6.1	Instandhaltung Maschinen	Personal für die Instandhaltung der Produktionsanlagen wie z.B. Mechaniker und Elektriker. Auch hinzuzuzählen sind an dieser Stelle die Mitarbeiter, die das Magazin, d.h. das Lager für ihre Reparaturmaterialien und Geräte verwalten.		0,0
		6.2	Instandhaltung Werkzeuge	Reparatur und Reinigung der Werkzeuge (keine neuen Werkzeuge fertigen). Dabei inbegriffen sind an dieser Stelle die Mitarbeiter, die das Magazin, d.h. das Lager für ihre Reparaturmaterialien und Geräte verwalten.		
Technologie-management	PID TEC	7.1	Fertigungstechnik (Projekte und Technologie)	Bereitstellung optimaler Fertigungs- und Verfahrenstechniken zur Herstellung der Produkte, Planung der Vorrichtungen und Entwerfen von Fertigungskonzepten/Produktionslayouts.		0,0
		7.2	B-Musterbau / Technikum	Einfahren der Formen oder ermitteln optimaler Maschinenparameter.		
		7.3	Arbeitsvorbereitung	Tätig in der Arbeitsvorbereitung und koordinieren der Vorserieproduktionen sowie Serienanläufe.		
Sonstige Produktionsfkt.	PID SPF	8.1	Operations	Tätig im Bereich Lean Management, strategische Logistik und Werkstrukturanpassung.		0,0
		8.2	Sonstige Produktionsmitarbeiter	Arbeiten im Produktionsbereich, aber keiner der vorgenannten Gruppen zuzuordnen.		
Informationstechnologie	PID IT	14.1	IT	Betreuung der Infrastruktur und Applikationen.		0,0
Administration	PID ADM	15.1	Geschäftsführung / Geschäftsleitung	Zugehörig als Leitung ihres Standorts. Sie umfasst u.a. neben dem Geschäftsführer / Werkleiter auch das diesem zugeordnete Personal, d.h. eventuelle Sekretärinnen und Assistenten.		0,0
		15.2	Recht / Revision / Versicherungen	Arbeitend in der Rechtsabteilung des Standortes.		
		15.3	Interne Dienstleistungen (Kantine, Fuhrpark, Sicherheitsdienst, Gebäude)	Bieten interne Dienstleistungen an, die dem Verwaltungsbereich zuzuordnend sind. Herunter fallen Fahrer für Erledigungsfahrten, Fuhrparkpersonal, Instandhaltungspersonal für die Gebäude, Kantine, Sicherheitsdienst, usw..		
		15.4	Sonstige Administration	Arbeitend im Verwaltungsbereich, welche keiner der vorgenannten Kategorie eindeutig zuzuordnen sind, sondern mehr als zwei Funktionen ausüben.		
Auszubildende	PID AZU	16.1	Auszubildende	Ausschließlich zur Berufsausbildung beschäftigte.		0,0

Anmerkungen

- Standardisiertes Template auf deutsch und englisch vorhanden
- Erfassung der Personalkapazitäten erfolgt zu einem festzulegenden Stichtag in FTE* (nicht in Köpfen)
- Versand des Templates an die Personalabteilung oder Bereichsleitungen mit Frist von 1-2 Wochen
- Anschließend folgt eine Besprechung des Templates mit der Personalabteilung bzw. den Bereichsleitern zum besseren Verständnis von Details und Besonderheiten
- Ggf. Umgliederung einzelner Positionen, um eine Vergleichbarkeit mit dem Benchmark zu gewährleisten

Valide Personaldaten für Benchmarking

* FTE: Full Time Equivalent

Quelle: MERITUS Business Advisors

3 Konsolidierung der Daten und Erstellung des HR-Benchmarking

Erste Auffälligkeiten sind durch Abweichungen gegen über dem Benchmark erkennbar

Konsolidierung der Angaben und HR-Benchmarking (Ebene 2)

	Bezug	FTE absolut						Summe
		Zentrale	Werk 1	Werk 2	Werk 3	Werk 4	Werk 5	
Gesamtleistung in M€		168,6	84,3	11,9	11,2	26,9	44,2	278,9
Direkte Produktion	100 M€	301,0	159,1	16,3	26,7	73,8	239,4	816,2
Produktionsleitung	100 M€	16,0	1,1	1,7	1,1	2,2	14,8	36,9
Qualitätssicherung	100 M€	12,0	0,0	2,2	0,0	5,7	16,0	35,9
Qualitätsmanagement	100 M€	14,0	11,2	1,1	2,2	3,9	2,3	34,7
Logistik	100 M€	51,0	44,9	10,2	9,5	24,5	39,9	180,0
Instandhaltung	100 M€	24,0	21,8	0,0	0,0	3,3	33,1	82,1
Technologiemanagement	100 M€	12,0	10,2	2,3	0,0	8,9	17,1	50,4
Sonstige Produktionsfkt.	100 M€	8,0	16,1	0,0	0,0	0,0	1,1	25,3
Einkauf	100 M€	12,0	9,9	1,1	1,8	1,1	5,7	31,6
Entwicklung	100 M€	59,0	28,2	8,1	6,1	12,3	8,0	121,7
Vertrieb & Marketing	100 M€	22,0	21,8	5,2	9,4	3,3	3,4	65,1
Personal	1.000 FTE	7,5	3,9	0,6	0,0	5,0	4,6	21,5
Finanzen & Controlling	100 M€	17,0	5,0	1,9	2,8	3,2	8,0	37,8
IT	1.000 FTE	8,0	3,3	0,0	1,1	1,1	1,1	14,6
Administration	100 M€	11,0	5,4	1,1	2,2	1,1	3,4	24,3
Total indirekt		273,5	182,7	35,4	36,2	75,6	158,5	761,8
Total gesamt		574,5	341,7	51,7	62,9	149,4	397,9	1.578,0

	Bezug	Externer Benchmark		Angaben Unternehmen
		Benchmark	Skalierung	
Direkte Produktion	100 M€	Anonymisiert		816,2
Produktionsleitung	100 M€			36,9
Qualitätssicherung	100 M€			35,9
Qualitätsmanagement	100 M€			34,7
Logistik	100 M€			180,0
Instandhaltung	100 M€			82,1
Technologiemanagement	100 M€			50,4
Sonstige Produktionsfkt.	100 M€			25,3
Einkauf	100 M€			31,6
Entwicklung	100 M€			121,7
Vertrieb & Marketing	100 M€			65,1
Personal	1.000 FTE			21,5
Finanzen & Controlling	100 M€			37,8
IT	1.000 FTE			14,6
Administration	100 M€		24,3	
Total indirekt			239,5	647,4
Total gesamt			239,5	647,4

* FTE: Full Time Equivalent

Quelle: MERITUS Business Advisors

Anmerkungen

- Verwendung des validierten Templates und der Gesamtleistung des Unternehmens aus dem Vorjahr (ggf. Forecast) für HR-Benchmark
- Konsolidierung der einzelnen Erfassungstemplates
- Skalierung des Benchmarks auf Angaben des Unternehmens
- Schaffung einer besseren Vergleichbarkeit im HR-Benchmark durch:
 - Benchmarking der Personalkapazitäten auf 100 M€ Gesamtleistung
 - Bei Personal und IT erfolgt das Benchmarking auf 1.000 FTE*

Auffälligkeiten gegenüber Benchmark

4 Interpretation der Abweichungen und Ableitung indikativer Potenziale

Ergebnis liefert indikative Personalpotenziale und die Ansatzpunkte für tiefere Analysen

Ergebnisse HR-Benchmarking (Ebene 2)

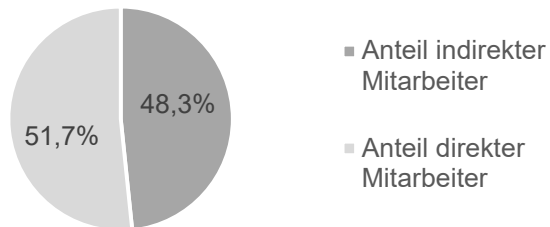
	Bezug	Externer Benchmark	HR-Angaben XYZ GmbH	Skalierung externer Benchmark	Abweichung	Indikativer Potenzialvorschlag
Gesamtleistung in M€		100,0	21,4	21,4		
Direkte Produktion	100 M€	Anonymisiert	Anonymisiert	21,4	separate Analyse	
Produktionsleitung	100 M€				0,0	0,0
Qualitätssicherung	100 M€				0,9	0,0
Qualitätsmanagement	100 M€				0,0	0,0
Logistik	100 M€				1,9	2,0
Instandhaltung	100 M€				0,0	0,0
Technologiemanagement	100 M€				0,0	0,0
Sonstige Produktionsfkt.	100 M€				0,0	0,0
Einkauf	100 M€				2,3	2,0
Entwicklung	100 M€				8,7	7,0
Vertrieb & Marketing	100 M€				4,2	3,0
Personal	1.000 FTE				1,2	1,0
Finanzen & Controlling	100 M€				0,0	0,0
IT	1.000 FTE				0,0	0,0
Administration	100 M€				1,6	0,0
Total indirekt						64,0
Total direkt			68,4			
Total gesamt (ohne Azubis)			132,4			

■ Auffälligkeiten

Anmerkungen

- Besprechung der Abweichungen mit Unternehmensführung und Personalleitung sowie ggf. mit weiteren relevanten Funktionsträgern
- Gemeinsame Ableitung indikativer Potenziale zur Personalreduktion
- Festlegung der Bereiche bzw. Abteilungen für tiefere Analysen
- Ggf. Erweiterung des Benchmarks auf Werksebene (vgl. Grafik) für detailliertere Betrachtung
- Detaillierte Betrachtung der direkten Mitarbeiter erfolgt erst in den weiterführenden Analysen

Vergleich direkter und indirekter Mitarbeiter (Ebene 1)



Hinweis: Nur negative Abweichungen ausgewiesen
Quelle: MERITUS Business Advisors



**Indikative Potenziale
und Fokusbereiche**

5 Validierung und Konkretisierung der Potenziale durch weitere Analysen

Auf Basis der Analysen können konkrete Maßnahmen und das weitere Vorgehen abgeleitet werden

Weitere Analysen zur Optimierung des Personalbestands

Tätigkeitsanalysen

Bereich:

Wahl der Einheit:

Bleibe nur große Felder beibehalten!

Bleibe fragen Sie alle Haupttätigkeiten ein (d.h. "Was wurde in dem Bereich in den letzten 7 Monaten an Tätigkeiten durchgeführt"). Sollten Sie mehr als 10 Haupttätigkeiten benötigen, erstellen Sie bitte eine separate Datei und senden die VAK's entsprechend auf. Bitte geben Sie in den % Feldern den Anteil der Gesamtkapazität, den die betreffende Haupttätigkeit in Anspruch nimmt. Bitte beachten Sie, dass die Summe aller Haupttätigkeiten 100% ergeben muss. Teilen Sie dann jede Haupttätigkeit auf die Geschichtsfaktoren auf. Bitte beachten Sie, dass die Summe aller Standards 100% ergeben muss.

Erklärung: Geben Sie dann bitte auf dem Folienblatt für alle Haupttätigkeiten die Cross Tätigkeiten an und qualifizieren Sie diese in der gleichen Weise. Sollten Sie ein Feld "Sonstiges" eintragen, erklären Sie bitte die darunter gefassten Tätigkeiten. Bitte nennen Sie den Datenraum um (z.B. Tätigkeitsanalyse, Vertrieb 63) und machen die ausgefüllte Tätigkeitsanalyse bis zum 20.09.19 10 Uhr an mail@bonifort-meritus.de sendend. Sie Rückweg! Herzlichen Dank für Ihre U

Organisationsanalysen

Personalrentabilitätsanalysen

Entwicklung Personalrentabilität Produktion 2015 bis 2019

Jahr	2015	2016	2017	2018	2019
Produktion	13,0	19,0	14,0	12,6	11,2

Personalrentabilität Vertrieb Sheetfed und Digital 2015 bis 2019

Jahr	2015	2016	2017	2018	2019
Vertrieb	14,5	15,3	16,1		

Prozessanalysen

AK4-Prozessworkshop: 05/2020 Auftragsabwicklung

Unzureichende Klärung

- Kein Check der Materialkosten im Zusammenhang mit finaler techn. Klärung
- Verbindlichkeit / Terminbestätigung in AB unklar
- Unzureichende technische Klärung führt zu Ineffizienzen
- Aufwand für nachträgliche Anpassungen wird häufig nicht in Rechnung gestellt

Fehlende Standards

- Keine standardisierte Entscheidungsvorgänge für Projektmanager
- Kein Standardprotokoll für Projekt Kick-off
- Hoher manueller Aufwand in der technischen Dokumentation

Systemische Defizite

- Keine Schnittstelle zwischen Eplan und Modellmanager (hoher Aufwand für Einkauf)
- Hoher „Übersetzungsaufwand“ von Baugruppen-Struktur in Produktionslogik
- Keine arbeitsplatzbezogene Kommission in proAlpha
- Hoher Aufwand und zeitliche Verzögerung bei Fertigmeldung der Produktion in proAlpha

Org./Prozessuale Defizite

- Monteure i.d.R. nicht bei Werksmontage / Probelauf dabei
- Häufig wenig Zeit für Inbetriebnahme in Nötigen, z.T. Verlagerung auf Baustelle
- Mehraufwand bei schlechten Bedingungen vor Ort
- Fehlende Integration der Systementwicklung in letzter Phase

Anmerkungen

- Detaillierung der Betrachtung über weitere Analysen in relevanten Abteilungen und Prozessen
- Tieferes Verständnis für die Prozesse und Strukturen des Unternehmens
- Validierung der indikativ ermittelten Potenziale
- Ggf. Ableitung von Prozessverbesserungen zur Sicherung weitergehender Personalpotenziale
- Ableitung der notwendigen Maßnahmen zur Optimierung der Personalstruktur
- Definition eines detaillierten Umsetzungsfahrplans (ggf. inkl. Sozialplan)

Validierte Potenziale und detaillierte Maßnahmen

MERITUS „Beste Unternehmensberater 2020“

Brand eins – Consulting Studie, März 2020

MERITUS ist eine auf **Restrukturierung** und **Ergebnisverbesserung** spezialisierte Unternehmensberatung. Unsere Berater und Interim Manager zeigen Unternehmen den Weg aus der Krise – **vom Konzept bis zur Umsetzung**. Durch strategische Neuausrichtung, operative und finanzwirtschaftliche Optimierungen erzielen wir **messbare Ergebnisverbesserungen**.

Wir kennen die Besonderheiten und Herausforderungen mittelständischer, produzierender Unternehmen aus erfolgreichen Beratungsprojekten und Interim Management-Tätigkeiten. Zum vierten Mal in Folge sind wir „Beste Unternehmensberater“.

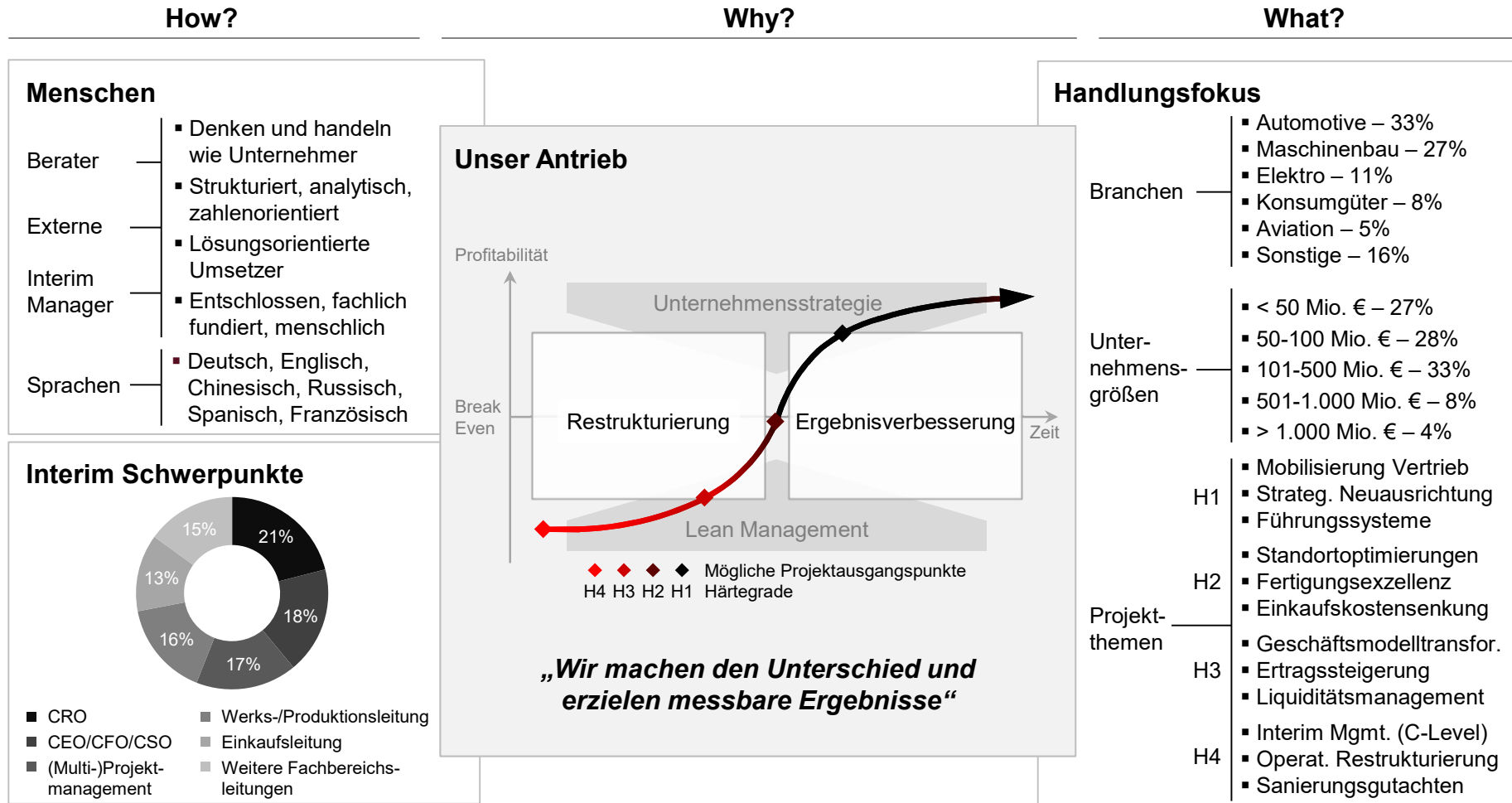
The image displays a series of award logos for 'Beste Berater' from 2017 to 2020, a magazine cover for 'brand eins /thema', and a table of consulting firms ranked in the 'Auto & Zulieferer' category. The 'Meritus Business Advisors' row is highlighted with a red box.

Unternehmen	Kollegen-Empfehlungen	Klienten-Beurteilungen
Arthur D. Little	•	••
Bain & Company	•	••
Deloitte Consulting	•	••
Ginkgo Management Consulting	•	••
HPP Strategie- und Marketingberatung	•	••
KPMG Advisory	•	••
Meritus Business Advisors	•	••
MSR Consulting	•	••
Oliver Wyman	•	••
Struktur Management Partner	•	••
valantic	•	••
4flow	•	•
A.T. Kearney	•	•
All for One	•	•

Erfahren Sie mehr unter www.meritus-advisors.de

MERITUS Business Advisors – Wir steigern die Profitabilität unserer Kunden

MERITUS ist eine auf Restrukturierung und Ergebnisverbesserung spezialisierte Unternehmensberatung



Erstklassige Konzepte und operative Umsetzung aus einer Hand



Unser Angebot an Sie

Gerne vertiefen wir unverbindlich und gemeinsam mit Ihnen Ihre spezifische Fragestellung/ Ausgangssituation

Unsere Kunden sind erfahrene Unternehmer in herausfordernder Wirtschaftslage oder mit anspruchsvollen wirtschaftlichen Zielen – getrieben von dem Wunsch zur klaren Neuausrichtung und Ergebnisverbesserung. Sie gehören dazu?

Rufen Sie uns gerne an oder schreiben Sie uns eine E-Mail.

Ihr Ansprechpartner:



Dr. Jens Zimmermann
Managing Partner



Georg-Christian-von-Kessler-Platz 6
D - 73728 Esslingen am Neckar
T +49 711 - 933 445 - 0
F +49 711 - 933 445 - 99
j.zimmermann@meritus-advisors.de
www.meritus-advisors.de

