

Whitepaper 03|2024



Wie viel kostet HR?

Eine Untersuchung der HR-Kostenstruktur



DGFP

Kienbaum



Executive Summary

Um mehr Transparenz und Vergleichbarkeit in das Kostenmanagement von HR-Funktionen zu bringen, haben wir die HR-Kostenstruktur von 30 Unternehmen im Detail untersucht. Das vorliegende Whitepaper von Kienbaum Consultants International und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung liefert relevante Erkenntnisse über das Kostenmanagement der HR-Funktion:

- **Stärkung der strategischen Bedeutung von HR durch Kostentransparenz:** Klarheit in der Darstellung von Kostenstrukturen und -entwicklungen ist die Grundlage für eine effiziente Ressourcenplanung. Durch Kostentransparenz kann die HR-Funktion ihre Leistungen und den Mehrwert, auch im Vergleich zu anderen SG&A¹-Funktionen, für den Geschäftserfolg hervorheben und ihre Position als strategischer Partner stärken.
- **HR-Kosten betragen zwei Prozent des unternehmerischen Gesamtaufwands:** Der Anteil der HR-Kosten an den Gesamtkosten des Unternehmens liegt über die Jahre hinweg stabil bei etwa zwei Prozent – unter der Voraussetzung einer höheren Wertschöpfungstiefe. Kleinere Unternehmen weisen dabei prozentual höhere Kosten für HR auf als größere Unternehmen, die Skaleneffekte nutzen können.
- **HR-Kostenstruktur im Wandel – nicht personenbezogene Kosten steigen an:** Bei leicht steigenden HR-Gesamtkosten nimmt der Anteil der Personalkosten an den HR-Gesamtkosten in den letzten Jahren ab und liegt aktuell bei ungefähr 80 Prozent. Das zeigt, dass nicht-personenbezogene Ausgaben der HR-Funktion, wie z.B. IT-Kosten, in den letzten Jahren stetig gestiegen sind, den Gesamtaufwand für HR erhöht haben und zumindest bislang nicht, wie häufig angenommen, zu einer Reduktion der Personalkosten geführt haben.

→ **Steigende Kosten für HR-Sachbearbeiter:innen zu erwarten:** Sachbearbeiter:innen sind einer der ressourcen- und kostenintensivsten HR-Jobrollen, insbesondere in Kleinunternehmen. Im Gegensatz dazu zeigen mittelgroße und große Unternehmen eine ausgeglichene Verteilung zwischen HR Business Partner, HR-Expert:innen und HR-Sachbearbeiter:innen. Mit Blick auf die aktuelle Entwicklung der Gehaltskosten ist mit steigenden Kosten für HR-Sachbearbeiter:innen zu rechnen.

→ **Personalbeschaffung als wesentlicher Kostentreiber unter den HR-Kernaktivitäten:** Die Personalbeschaffung (Sourcing, Recruiting und Onboarding) ist ein maßgeblicher Kostentreiber in Leistungen und Produkten, gefolgt von Learning & Skill-Management. Die dahingegen geringeren Aufwendungen für Mitarbeitendenbindung und Talent-Management könnten in Zeiten des Fachkräftemangels negative Auswirkungen mit sich bringen. Investitionen in interne Talententwicklung und Retention-Maßnahmen sowie vermehrter Einsatz von KI-gestütztem Sourcing und Recruiting, insbesondere im Active Sourcing, sind erforderlich.

→ **HR-IT-Investitionen vorwiegend im HR-Core-Bereich:** IT-Investitionen fließen aktuell vorwiegend in HR-Core-Systeme, gefolgt von Recruiting- und Payroll-Systemen. Bei den Anwendungsbereichen, in denen häufiger Cloud-Lösungen zum Einsatz kommen, überwiegen die laufenden Kosten den initialen Aufwand.

¹Selling, General & Administrative



Einleitung

Besonders in der heutigen Zeit, in der sich Märkte dynamisch entwickeln, das geopolitische Klima rauer wird und bei bestehendem Fachkräftemangel die Gehälter und Löhne weiter steigen, stehen Unternehmen vor zahlreichen Herausforderungen und sind gezwungen zu handeln. Der Konsolidierungsdruck hat auch Auswirkungen auf die Personalarbeit: Verschlanung und Optimierung von HR-Prozessen stehen zunehmend auf der Agenda. Das HR-Kostenmanagement, das bisher weniger Aufmerksamkeit bekommen hat, benötigt mehr Fokus. Dies erfordert zunächst ein genaues Verständnis über die aktuelle Kostensituation, die zugrunde liegende Kostenstruktur und ihre Treiber. Wir beobachten allerdings, dass Intransparenz, bedingt durch teils mangel-

des HR-Controlling und fehlende Informationen zu Kostenarten und -strukturen, HR-Bereiche häufig vor Herausforderungen stellt.

Dieses Whitepaper, verfasst von Kienbaum Consultants International und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, ermöglicht erste Einblicke in die unterschiedlichen Kostenstrukturen, Ansätze und Trends im HR-Kostenmanagement. Es wurde mit dem Ziel verfasst, nicht nur die finanzielle Dimension von HR zu beleuchten, sondern auch strategische Implikationen zu diskutieren. Wir möchten damit Personalverantwortliche einladen, sich tiefergehender mit der Kostenstruktur ihrer HR-Funktion zu befassen und erste Schritte der Kostenoptimierung vorzunehmen.

Vergleich der HR-Kosten

Einblicke in 30 Unternehmen

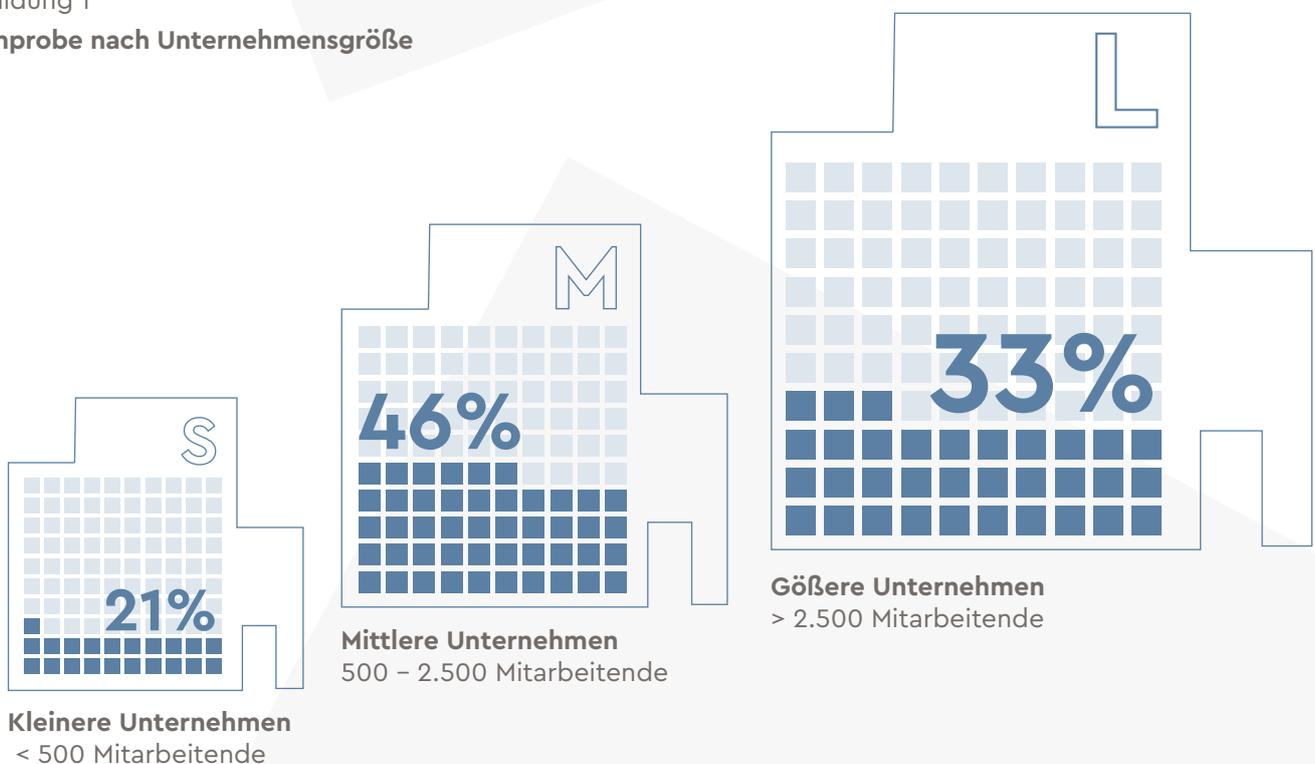
Für dieses Whitepaper haben wir im Zeitraum von Oktober bis November 2023 in einer kompakten Umfrage 30 Unternehmen in Deutschland zu konkreten Zahlen, Entwicklungen und der Zusammensetzung der Kosten ihrer HR-Funktion befragt (siehe Abb. 1).

Die ausgewählte Stichprobe beinhaltet Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Die Hälfte der Stichprobe umfasst Unternehmen mit 500 bis 2.500 Mitarbeitende während ein Drittel mehr als 2.500 Mitarbeitende beschäftigt, 20 Prozent unter 500 Mitarbeitende. Die HR-Organisation macht im Durchschnitt zwei Prozent der Gesamtorganisation aus. Je nach Unternehmensgröße variiert die HR Headcount Ratio zwischen 1:53 und 1:81. Der Benchmark für die HR Headcount Ratio liegt im deutschsprachigen Raum aktuell bei einem Median zwischen 1:70 – 1:80².

Zur Einordnung der Kosten haben wir neben der Organisationsgröße auch nach dem HR-Organisationsmodell (HR Operating Model) gefragt. Etwas überraschend zeigt die Stichprobe in Bezug auf das aktuelle HR-Organisationsmodell, dass der größte Anteil der Unternehmen (60 Prozent) immer noch ein klassisches funktionales HR-Organisationsmodell aufweist. Dagegen setzen die restlichen 40 Prozent auf Drei- oder Mehr-Säulenmodelle. Mit zunehmender Größe der Organisation wird die Ausgestaltung der Organisationsstruktur vielfältiger.

Die Ergebnisse der Untersuchung bieten Einblicke in die Kostenstrukturen dieser Unternehmen und ermöglichen eine erste Benchmark. Aufgrund der begrenzten Stichprobengröße sind die Ergebnisse jedoch nicht vollumfassend repräsentativ für die Gesamtheit der Unternehmen in Deutschland und können je nach Unternehmen sowie Branche abweichen.

Abbildung 1
Stichprobe nach Unternehmensgröße



²SAP und Kienbaum HRSO-Studie (2021, 2022) und HR-Trendstudie (2023)

Kosten der HR-Funktion

Entwicklung der Gesamt- und Personalkosten der HR-Funktion

Wir haben die Unternehmen nach der Entwicklung der Gesamtkosten der HR-Funktion (HR-Gesamtkosten) befragt, d.h. die Summe aller Kosten, die Kostenstellen der HR-Funktion/des HR-Bereichs zugeordnet werden. Zusätzlich haben wir Informationen zu den durchschnittlichen Personalkosten der HR-Funktion (HR-Personalkosten) erfragt, d.h. Löhne und Gehälter inklusive Personalzusatzkosten sowie sonstige Personalkosten. Die präsentierten Ergebnisse stellen Durchschnittswerte dar, können jedoch je nach Branche und Unternehmensgröße variieren.

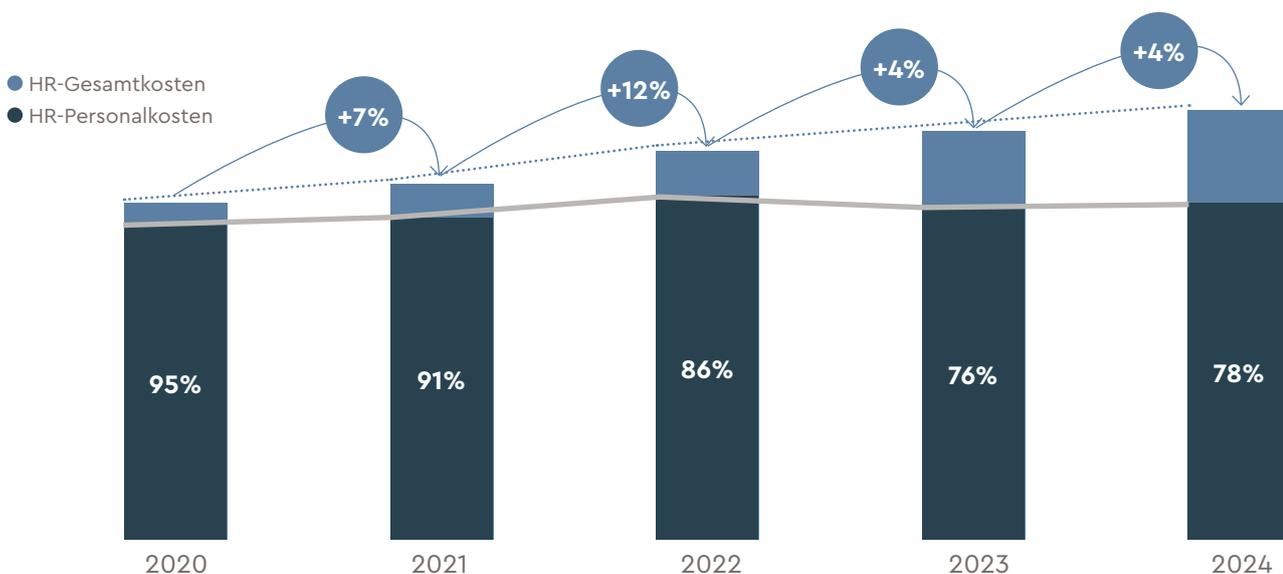
Anstieg der HR-Gesamtkosten bei stabilen HR-Personalkosten: Trotz eines kontinuierlichen Anstiegs der HR-Gesamtkosten von 2020 bis 2024 zeigt sich, dass das erwartete HR-Budget im Jahr 2024 im Vergleich zum Jahr 2023 nur moderat steigt. Besonders interessant ist die Dynamik im Verhältnis der Personalkosten zu den Gesamtkosten der HR-Funktion: In den Jahren 2020 bis 2023 ist ein Rückgang des Anteils der HR-Personalkosten an den HR-Gesamtkosten um fast 20 Prozent zu verzeichnen. Im Jahr 2023 liegt der HR-Personalkostenanteil

bei 76 Prozent, verglichen mit 95 Prozent im Jahr 2020. Für 2024 wird ein leichter Anstieg um zwei Prozentpunkte prognostiziert. Dieser Anstieg könnte auf gestiegene HR-Gehälter im Jahr 2023 zurückzuführen sein, wie die Ergebnisse aus dem Kienbaum Gehaltsreport³ nahelegen.

Veränderungen im Verhältnis HR-Gesamtkosten zu HR-Personalkosten: Die Untersuchung verdeutlicht, dass trotz des allgemeinen Anstiegs der HR-Gesamtkosten sonstige und nicht-personenbezogene Ausgaben stärker zulegen. Der rückläufige Anteil der HR-Personalkosten an den Gesamtkosten der HR-Funktion lässt sich möglicherweise durch einen parallelen Anstieg der Ausgaben für IT, Beratung oder Outsourcing erklären. Der Fokus auf Technologie, Beratungsdienstleistungen und Outsourcing könnte eine strategische Reaktion auf den steigenden Druck zur Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung darstellen. Gleichzeitig legen die Ergebnisse nahe, dass IT-Systeme zwar das Potenzial zur Personalkostenreduktion aufweisen, aktuell jedoch eher als zusätzlicher Kostentreiber erscheinen. Ein genaues Verständnis dieser Kostenentwicklung ermöglicht es Unternehmen, ihre Investitionen gezielt zu steuern und Ressourcen effektiv und effizient zu nutzen.

Abbildung 2

Entwicklung der Gesamtkosten und Personalkosten der HR-Funktion



³Kienbaum Compensation Portal, Stand: 01.2024

Kosten der HR-Funktion

Entwicklung der HR-Kosten an den Gesamtkosten des Unternehmens

Neben der Kostenstruktur innerhalb der HR-Funktion haben wir den Anteil der Kosten der HR-Funktion, d.h. die Summe aller Kosten, die auf Kostenstellen der HR-Funktion/des HR-Bereichs verbucht werden, an den Gesamtkosten des Unternehmens erfragt.

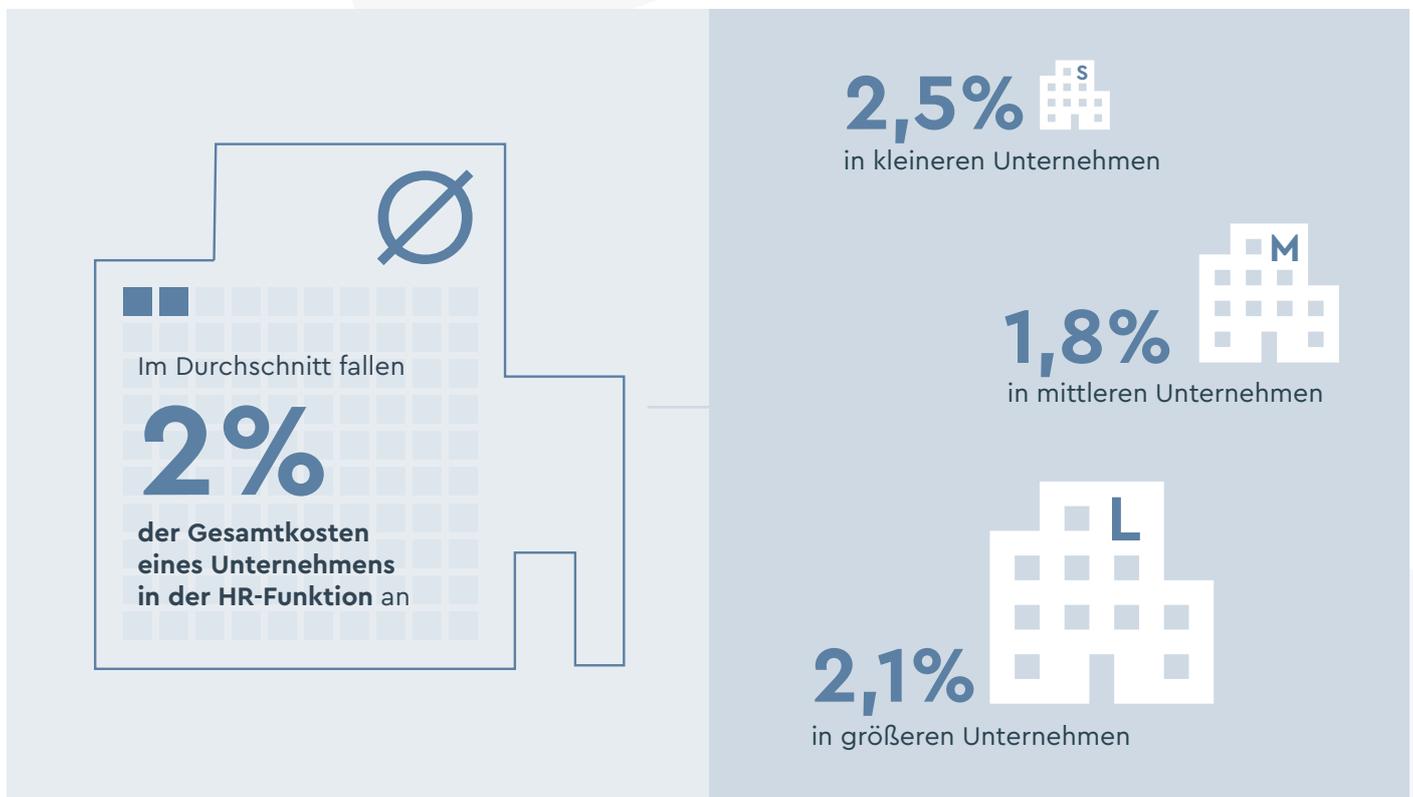
Anteil der HR-Kosten an den Unternehmensgesamtkosten bei zwei Prozent: Die vorliegenden Daten zeigen, dass der prozentuale Anteil der HR-Kosten an den Gesamtkosten des Unternehmens bei etwa zwei Prozent liegt und sich in den Jahren 2020 bis 2022 kaum verändert hat. Diese Beständigkeit deutet darauf hin, dass sich die HR-Funktion gemäß den Gesamtaufwendungen

der Organisation entwickelt, mitsamt ihrer in diesem Zeitraum eher punktuellen Kostenoptimierungen.

Potenziell höhere HR-Kosten in kleineren Unternehmen: Kleine Unternehmen weisen tendenziell anteilig etwas höhere HR-Kosten als mittlere und größere Unternehmen auf (im Vgl. zu Gesamtkosten des Unternehmens). Im Detail betrachtet liegt der Anteil für Kleinunternehmen bei 2,5 Prozent, für mittelgroße Unternehmen bei 1,8 Prozent und für größere Unternehmen bei 2,1 Prozent. Diese subtilen Unterschiede verdeutlichen, dass HR-Kosten in kleineren Unternehmen aufgrund des Mangels an Skaleneffekten prozentual etwas stärker ins Gewicht fallen als bei mittelgroßen bis großen Unternehmen. Gleichzeitig nimmt die Ausdifferenzierung der HR-Funktion in größeren Unternehmen wieder zu.

Abbildung 3

HR-Kosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten des Unternehmens und nach Unternehmensgröße



Kosten der HR-Funktion

Kostenvergleich zwischen HR-Jobrollen

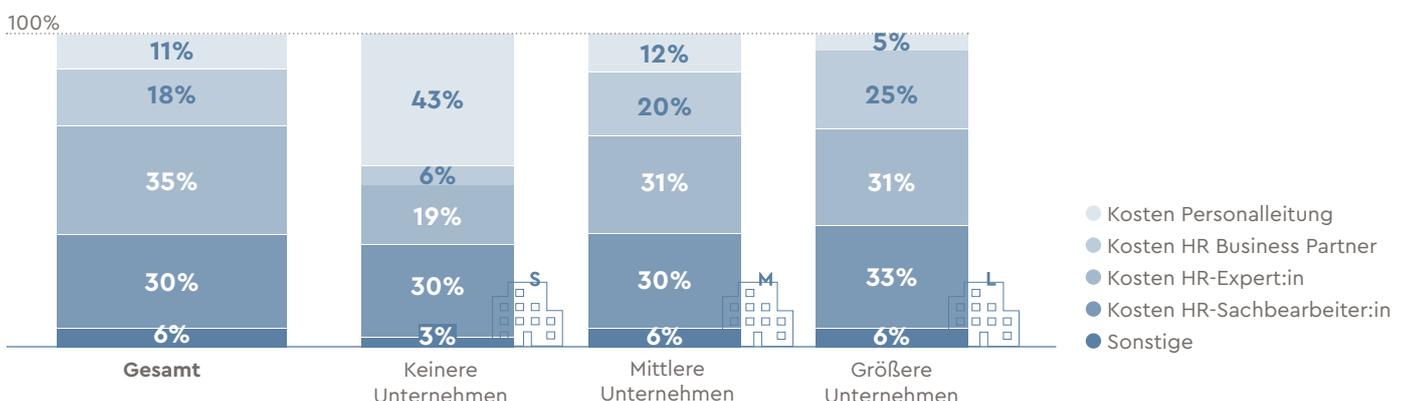
Wir haben uns auch die Kostenverteilung nach verschiedenen HR-Jobrollen von dem Jahr 2022 angesehen und verglichen. Dabei zeigen sich Unterschiede in der Kostenverteilung nach Jobrollen und Unternehmensgröße.

HR-Sachbearbeiter:innen- und Expert:innen-Tätigkeiten beanspruchen jeweils ein Drittel der Personalkosten: Im Gesamtdurchschnitt fallen 11 Prozent der Personalkosten auf die Leitungsfunktion (CHRO), 18 Prozent auf HR Business Partner (HR BP), 35 Prozent auf HR-Expert:innen und 30 Prozent auf HR-Sachbearbeiter:innen. Besonders auffällig ist der hohe Anteil der HR-Expert:innen an den Gesamtkosten. Sachbearbeiter:innen-Tätigkeiten, die sich in der Regel auf Transaktionsprozesse verteilen, bieten in der Zukunft ein beträchtliches Digitalisierungspotenzial. In kleinen Unternehmen teilen sich die Personalkosten tendenziell zwischen Leitungsfunktionen und HR-Sachbearbeiter:innen auf. In mittelgroßen und großen Unternehmen dagegen gleichen sich die Kosten zwischen HR BP (20 Prozent; 25 Prozent), HR-Expert:innen (31 Prozent; 31 Prozent) und HR-Sachbearbeiter:innen (30 Prozent; 33 Prozent) an. Diese Entwicklung unterstreicht den wachsenden Fokus auf kunden- und beratungsorientierte HR-Aufgaben mit zunehmender Unternehmensgröße.

Gehaltsentwicklung bei HR-Sachbearbeiter:innen und HR-BPs prozentual am stärksten: Die Kienbaum Gehaltsdaten⁴ zeigen weitere interessante Entwicklungen. Im Gesamtdurchschnitt verzeichnet die Jobrolle HR-Sachbearbeiter:in vergleichsweise die größte Steigerungsrate des Jahresgehalts mit einem Anstieg in Höhe von 8,3 Prozent in den Jahren 2022 auf 2023. Da diese Jobrolle das höchste Standardisierungspotenzial aufweist, liegen hier, eng verzahnt mit Digitalisierungspotenzialen, auch Einsparpotenziale für Organisationen. Die HR-BP-Rolle verzeichnet eine prozentuale Steigerung des Jahresgehalts von 7,3 Prozent in den Jahren 2022 auf 2023, was ebenfalls beachtlich ist. Da HR-BP-Rolleninhaber:innen gesamthaft jedoch nur 18 Prozent der gesamten Personalkosten beanspruchen, sind die Einsparpotenziale kleiner einzuschätzen. Eine geringere Steigerungsrate des Jahreseinkommens verzeichnen die Rollen der HR-Leitung (2,8 Prozent) und die der HR-Expert:innen (5,9 Prozent).

Kosten für HR-Sachbearbeiter:innen als potenzieller Kostentreiber: Die Gehaltsentwicklungen erlauben in Kombination mit der Verteilung der Ressourcen/FTE je Jobrolle relevante Rückschlüsse für die Personalplanung. Unsere Untersuchung zeigt: HR-Sachbearbeiter:innen stellen mit 40 Prozent der Gesamt-FTE die ressourcenstärkste Gruppe in unserer Stichprobe dar, gefolgt von HR-Expert:innen mit 20–30 Prozent, abhängig von der Unternehmensgröße. Bei steigenden Gehältern für HR-Sachbearbeiter:innen bedeutet dies einen exponentiellen Anstieg der Personalkosten der HR-Funktion. Es wird somit essenziell, diesen potenziellen Kostentreiber in den Blick zu nehmen und eine ausgewogene Personalplanung zu entwickeln.

Abbildung 4
Verteilung HR-Kosten nach Jobrollen



⁴Kienbaum Compensation Portal, Stand: 01.2024

Kosten der HR-Funktion

Kostenvergleich zwischen HR-Kernaktivitäten

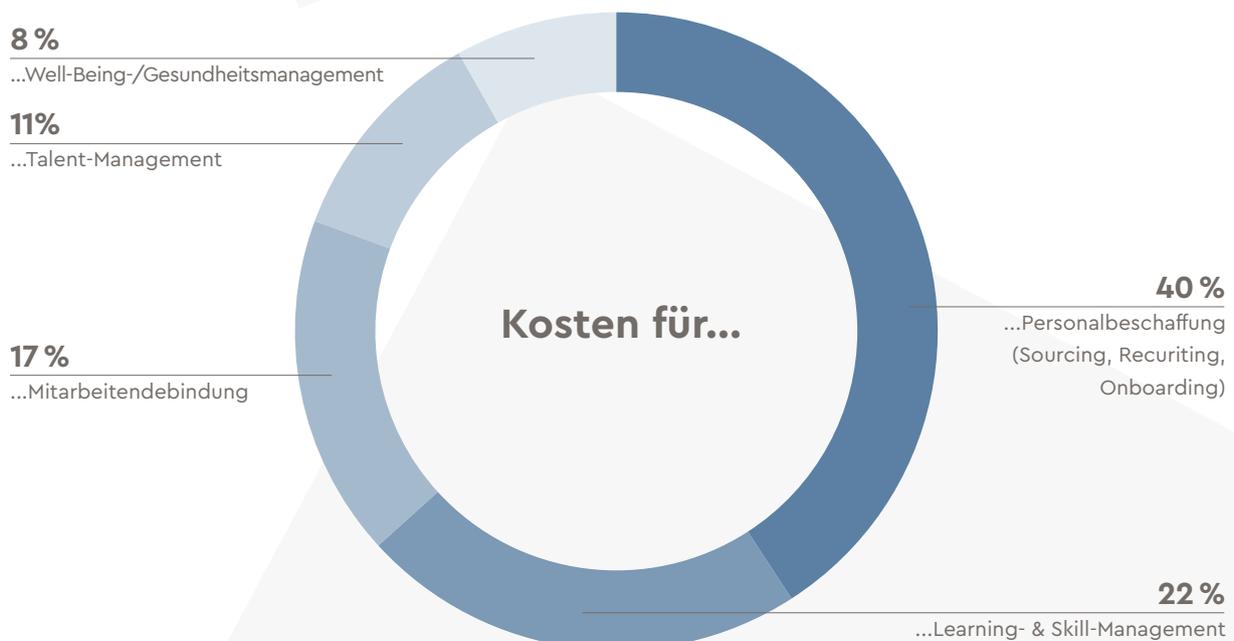
Zusätzlich haben wir die aktuellen Kostenverhältnisse zwischen verschiedenen HR-Kernaktivitäten wie Personalbeschaffung, Learning- & Skill-Management, Mitarbeitendebindung, Talent-Management und Well-Being-/Gesundheitsmanagement in den Unternehmen der Stichprobe analysiert⁵.

Personalbeschaffung als Kostentreiber unter den HR-Kernaktivitäten: Die Ergebnisse zeigen, dass unter den HR-Kernaktivitäten die Personalbeschaffung (Sourcing, Recruiting und Onboarding) einen maßgeblichen Anteil an den Gesamtkosten bildet und mit 40 Prozent zu den Kostentreibern zählt. Learning- & Skill-Management folgt mit 22 Prozent und Mitarbeitendebindung mit 17

Prozent. Nur 11 Prozent der Kosten fallen auf Talent-Management und acht Prozent auf Well-Being-/Gesundheitsmanagement. Dies unterstreicht die zentrale Bedeutung der effektiven Rekrutierung von Talenten für den Erfolg der HR-Funktion sowie deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Gleichzeitig bietet der Einsatz von IT-/KI-Lösungen, insbesondere in den Bereichen der Personalbeschaffung, Effizienzgewinne und Einsparungspotentiale (z.B. KI-gestütztes Sourcing).

Vergleichsweise niedrige Investitionen in Talent-Management: Talent-Management weist im Vergleich geringere Kosten auf, was jedoch in Zeiten des Fachkräftemangels problematisch werden könnte. In Anbetracht aktueller Arbeitsmarktentwicklungen und Sparmaßnahmen⁶ wird deutlich, dass verstärkte Investitionen in interne Talent-Development-Plattformen und interne Mobilität sowie Sourcing im Jahr 2024 erforderlich sind.

Abbildung 5
Verteilung HR-Kosten nach HR-Kernaktivitäten



⁵HR-Support- und Management-Prozesse wurden nicht berücksichtigt.

⁶Kienbaum HR-Trends 2024: <https://www.kienbaum.com/de/blog/hr-trends-2024-10-thesen-fuer-das-people-und-hr-management/>

Kosten der HR-Funktion

Vergleich und Verteilung der HR-IT-Kosten

Zudem haben wir uns die HR-IT-Investitionen in den Unternehmen der Stichprobe angesehen und die Kostenverteilung für HR-IT-Systeme nach laufenden und initialen Kosten verglichen.

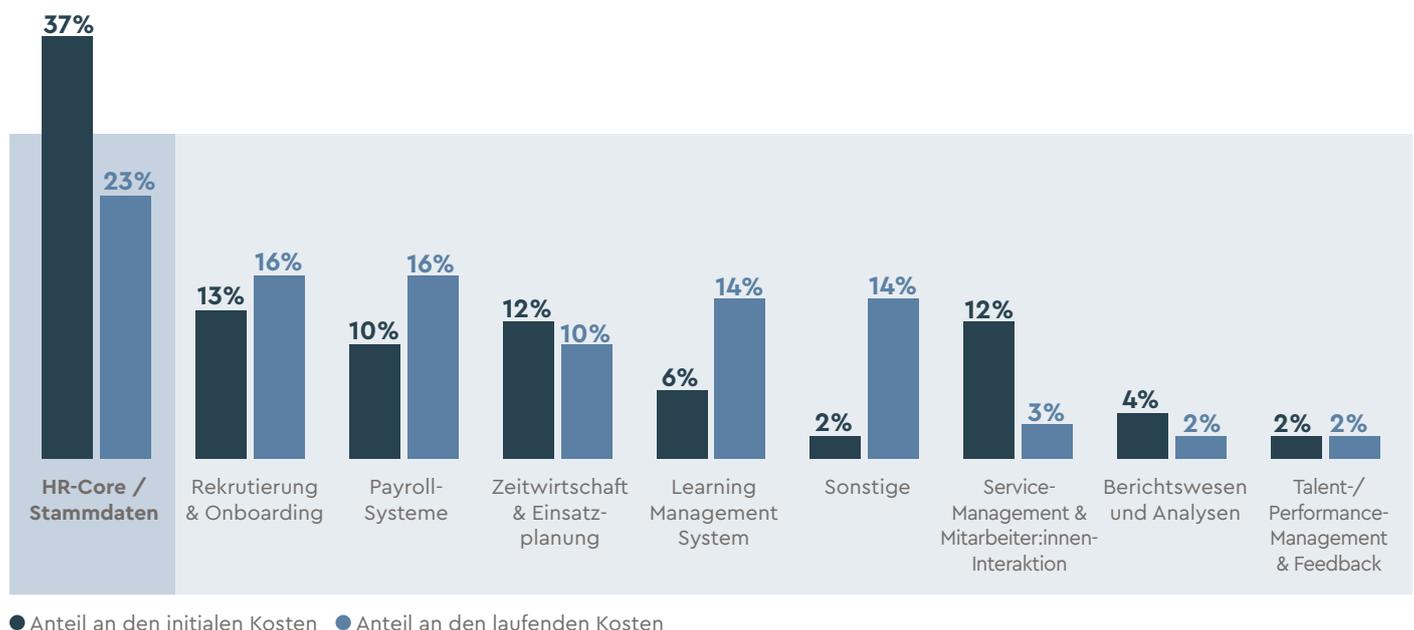
Höchste IT-Kosten für HR-Core-Systeme: Die IT-Kosten werden maßgeblich durch HR-Core-Systeme getrieben, gefolgt von Recruiting- und Payroll-Systemen. HR-Core- und Stammdaten-Systeme machen 37 Prozent der initialen und 23 Prozent der laufenden Kosten aus. Diese hohen initialen Kosten lassen sich auf die flächendeckende Implementierung von Core-Systemen, oft auch international, zurückführen. Hohe Nutzer:innenzahlen, insbesondere durch Self-Services, sowie erforderliche fachliche Vorarbeiten treiben den Aufwand zusätzlich.

Kosten der Cloud-Lösungen zeigen sich in den laufenden IT-Kosten: Rekrutierung und Onboarding nehmen 13 Prozent der initialen und 16 Prozent der laufenden Kosten ein, während Zeitwirtschaft und Einsatzplanung bei zwölf Prozent initialen und zehn Prozent laufenden Kosten liegen. Learning-Management-Systeme weisen

nur sechs Prozent der initialen und 14 Prozent der laufenden Kosten auf. Bei den Anwendungsbereichen, in denen mittlerweile häufiger Cloud-Lösungen zum Einsatz kommen (beispielsweise in Recruiting und Learning, aber auch Talent-Management), überwiegen die laufenden Kosten den initialen Aufwand. Payroll-Systeme machen laut Untersuchung zehn Prozent der initialen und 16 Prozent der laufenden Kosten aus. Die Notwendigkeit eines umfangreichen Application Managements für eine korrekte Entgeltabrechnung trägt zu den vergleichsweise hohen laufenden Kosten bei. Zudem ist Payroll das Feld, bei dem Systemwechsel am seltensten vorkommen, was den geringen Anteil an den Initialkosten erklärt.

Erstinvestitions-Hürde bei jüngeren IT-Anwendungen: Das vergleichsweise junge Anwendungsfeld „Service Management“ zeigt, dass hier die Erstinvestition eine entscheidende Hürde für den Einsatz zu sein scheint, während laufende Kosten lediglich einen sehr kleinen Anteil ausmachen. Die für die Abwicklung über ein Service Management notwendige Standardisierung der HR-Leistungen treibt den Aufwand in diesem Bereich. Berichtswesen, Analysen sowie Talent-/Performance-Management und Feedback-Lösungen verursachen bisher nur sehr geringe (unter fünf Prozent) IT-Kosten und kommen noch wenig zum Einsatz.

Abbildung 6
Verteilung initialer und laufender IT-Kosten im HR-Bereich



Was bedeutet das für Ihr HR-Kostenmanagement?

Aus den Ergebnissen unserer Untersuchung lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten, die HR-Verantwortlichen dabei helfen, das Kostenmanagement ihrer HR-Funktion zu optimieren:

1. Kostentransparenz schaffen:

Offenlegung und Erfassung aller Kosten, die der HR-Funktion zugeordnet werden. Neben den Personalkosten sind auch nicht-personenbezogene Kosten wie IT-Kosten, Infrastrukturkosten, Dienstleistungskosten wie beispielsweise Outsourcing und Beratungskosten zu berücksichtigen.

2. Kostentreiber identifizieren:

Identifizierung der Kostentreiber durch Analyse und Benchmarking der Kosten nach Kostenarten sowie einzelnen HR-Produkten, HR-Prozessen (Management-, Kern- und Supportprozesse) und HR-Jobrollen.

3. Intelligenter Einsatz von IT-/KI-Systemen:

Etablierung einer IT-/Digitalstrategie mit Ableitung eines mittel- und langfristigen Investitionsplans. Überprüfung der laufenden und initialen Investitionen in HR-IT, um sicherzustellen, dass die eingesetzten Technologien einen langfristig positiven Einfluss auf die Kostenstruktur haben (Business-Case-Ansatz). Intelligenter Einsatz von IT- und KI-Technologien, um repetitive Aufgaben zu automatisieren und die Effizienz der HR-Prozesse zu steigern.

4. Fixierung von Kosteneinsparungsmaßnahmen:

Ableitung von Einsparungsmaßnahmen erfolgt auf verschiedenen Ebenen, darunter Beschaffungspreise, Portfolio-Bewertung, Wertbeitrag, Prozessoptimierung und Verschwendung, vereinfachendes Organisationsdesign und Ausgliederung von Leistungen (Near-, Offshoring und Outsourcing). Dabei werden die Employee Experience, das Demand-Management und mögliche Umstellungsrisiken berücksichtigt.

5. Fortlaufendes Monitoring und Anpassung:

Implementierung eines regelmäßigen Monitorings mittels aussagekräftiger KPIs zur Überwachung und Optimierung der HR-Kosten. Klare Zuordnung von Kostenverantwortung und Kostenzielen – dies mit einer jährlichen Quote für Effizienzsteigerungen.

Autoren



Prof. Dr. Walter Jochmann

ist Managing Director und Partner im Bereich HR & Organization Transformation bei Kienbaum in Köln.

Sie erreichen ihn unter: walter.jochmann@kienbaum.de



Kai Helfritz, MBA

ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Mitglieder-
management & Kooperationen bei der Deutschen Gesellschaft
für Personalführung e.V. (DGFP)

Sie erreichen ihn unter: helfritz@dgfp.de



Dr. Andrea Simone Barth

ist Senior Consultant im Bereich HR & Organization Transformation
bei Kienbaum in Köln.

Sie erreichen sie unter: andrea.barth@kienbaum.de

Wir bedanken uns bei Dr. Carola Stryja, Hendrik Paetsch
und Anica von Hagen aus dem Bereich HR & Organization
Transformation bei Kienbaum für ihre wertvolle Unterstüt-
zung zur Erstellung dieses Whitepapers.

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln, Germany

T: +49 (221) 801 72-0, contact@kienbaum.de, www.kienbaum.de

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP)

Linkstr. 2, 10785 Berlin, Germany

T: +49 30 814 55 43-70, info@dgfp.de, www.dgfp.de

Bildnachweis: Titel, S.1, S.2, S.10 Shutterstock, S.3 istock Images



DGFP

Kienbaum

