BCG BOSTON CONSULTING GROUP

DGFP

HR Excellence check

Ergebnispräsentation

JULI 2025

Autoren der Studie und heutige Moderation

Kai H. Helfritz MBA

Leiter Mitgliedermanagement & Kooperation
helfritz@dgfp.de

Jens Baier

Managing Director und Senior Partner
baier.jens@bcg.com

Felix Kroh

Partner
kroh.felix@bcg.com

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Hintergrund zum HR Excellence Check

- Exklusive Umfrage für eingeladene Unternehmen ab 500 Mitarbeitern von Ende Januar bis Ende März 2025

- Einschätzung von fünf zentralen Dimensionen
  - HR-Rolle und Personalstrategie
  - HR-Organisation
  - HR-Prozesse und -Governance
  - HR-IT und digitale Tools
  - Fähigkeit des HR-Personals

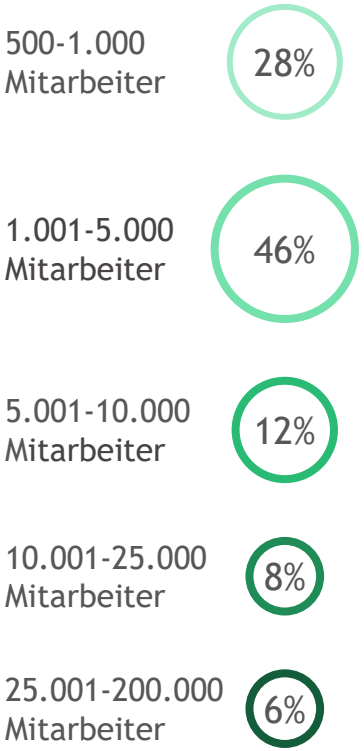
- Jede Frage wird auf einer Fünf-Punkte-Skala mit zugrunde liegendem Reifegradmodell bewertet

BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

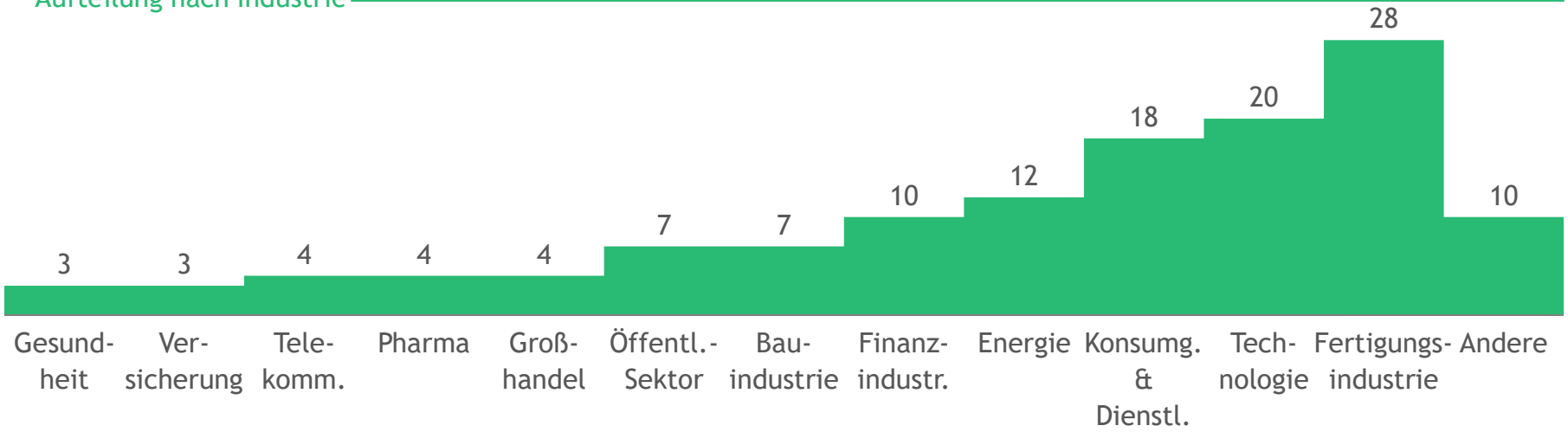
Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Insgesamt haben 130 Unternehmen am HR Excellence Check teilgenommen

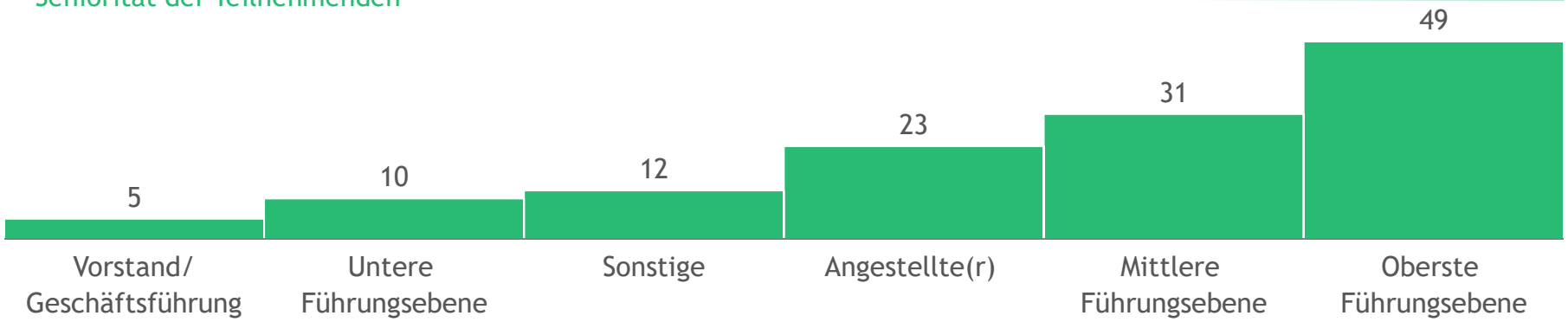
Unternehmensgröße



Aufteilung nach Industrie



Seniorität der Teilnehmenden



BCG BOSTON CONSULTING GROUP

DGFP

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

HR skaliert proportional zur Anzahl der Mitarbeiter – mit erhöhter Varianz bei mittelgroßen Unternehmen

HR-Teamgrößen im Vergleich zur Gesamtmitarbeiterzahl

# Mitarbeiter	# Mitarbeiter in der HR: 1-10	11-50	51-250	251-500	501+	Total
500-1000	57%[2]	43%	-	-	-	100% (37)
1.001-5.000	7%	72%	22%	-	-	100% (60)
5.001-10.000	-	7%	87%	7%	-	100% (15)
10.001-25.000	-	20%	50%	20%	10%	100% (10)
25.001 +	-	-	-	14%	86%	100% (8[1])

71-100%[2] | 51-70% | 21-50% | 11-20% | 0-10% | 0%

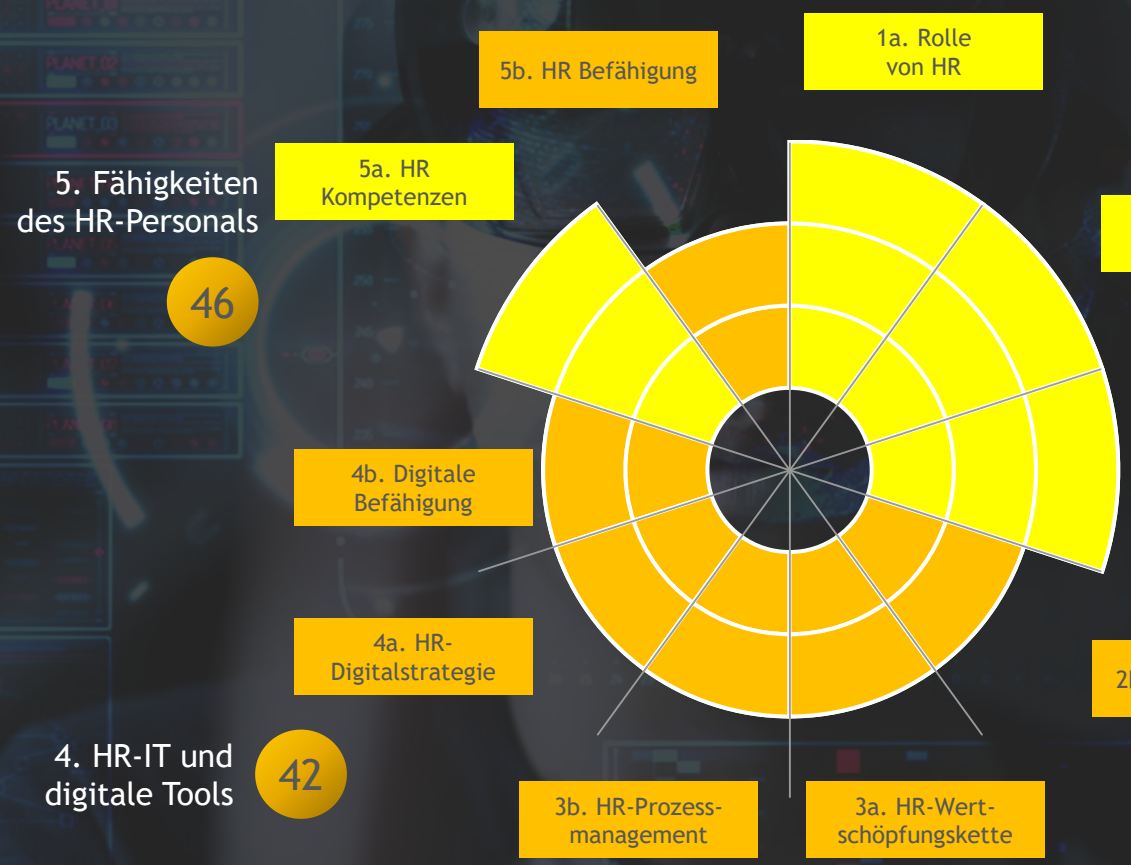
Kommentare

- Klare Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Mitarbeitern in der HR – Verhältnis Mitarbeitende : HR bleibt relativ stabil
- Sehr kleine (500-1000 MA) und mittelgroße (10.001-25.000 MA) Unternehmen haben eine größere Varianz an Mitarbeitern in der HR
- Größere Unternehmen profitieren von Skaleneffekten und können diese für zunehmend spezialisierte HR-Rollen (z.B. Personalentwicklung, HR-Analytik) nutzen

1. Anzahl der Mitarbeiter in der HR Abteilung fehlt für ein Unternehmen;
2. Anteil an der Gesamtanzahl der Unternehmen in der jeweiligen Kategorie der Unternehmensgröße

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

HR Excellence Check zeigt mittlere Performance im Durchschnitt der Teilnehmer



BCG BOSTON CONSULTING GROUP

DGFP

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Unternehmen aus den Branchen Finanzinstitute und Technologie mit relativ besten Ergebnissen, Bauindustrie mit größtem Potential zur Verbesserung

	Bauindustrie	Konsumgüter & Dienstleistungen	Fertigungs-industrie	Öffentlicher Sektor	Energie	Technologie	Finanz-institute	TOTAL
Summe	2,64	2,74	2,76	2,77	2,83	3,07	3,25	2,87
1. HR-Rolle und Personalstrategie	2,94	2,93	3,06	2,97	3,19	3,21	3,41	3,10
2. HR-Organisation	2,69	2,84	2,81	3,04	2,98	3,14	3,44	2,97
3. HR Prozesse und Governance	2,56	2,60	2,67	2,61	2,63	3,06	3,28	2,75
4. HR-IT und digitale Tools	2,57	2,68	2,59	2,38	2,68	2,88	2,78	2,67
5. Fähigkeiten des HR-Personals	2,54	2,77	2,76	2,91	2,83	3,06	3,27	2,86
Anzahl Unternehmen	7	18	28	7	12	20	10	130[1]

1. Nur Industrien mit mindestens 7 teilnehmenden Unternehmen gezeigt (entspricht knapp 80% der teilnehmenden Unternehmen)

BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

Klar über Durchschnitt (≥105%)
Leicht über Durchschnitt (>100% bis <105%)
Klar unter Durchschnitt (>95 % bis 100 %)
Unter Durchschnitt (≤95 %)

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Größte Unternehmen zeigen im Schnitt überdurchschnittliche Ergebnisse, Unternehmen zwischen 5.000 und 10.000 Mitarbeitern als zweitbeste Gruppe

	500-1.000	1.001-5.000	5.001-10.000	10.001-25.000	25.001-200.000	TOTAL
Summe	2,85	2,83	2,92	2,84	3,21	2,87
1. HR-Rolle und Personalstrategie	3,09	3,05	3,32	2,91	3,28	3,10
2. HR-Organisation	2,92	2,97	3,02	2,90	3,44	2,97
3. HR Prozesse und Governance	2,76	2,72	2,87	2,82	3,18	2,75
4. HR-IT und digitale Tools	2,66	2,63	2,58	2,79	3,04	2,67
5. Fähigkeiten des HR-Personals	2,92	2,82	2,84	2,75	3,05	2,86
Anzahl Unternehmen	37	60	15	10	8	130

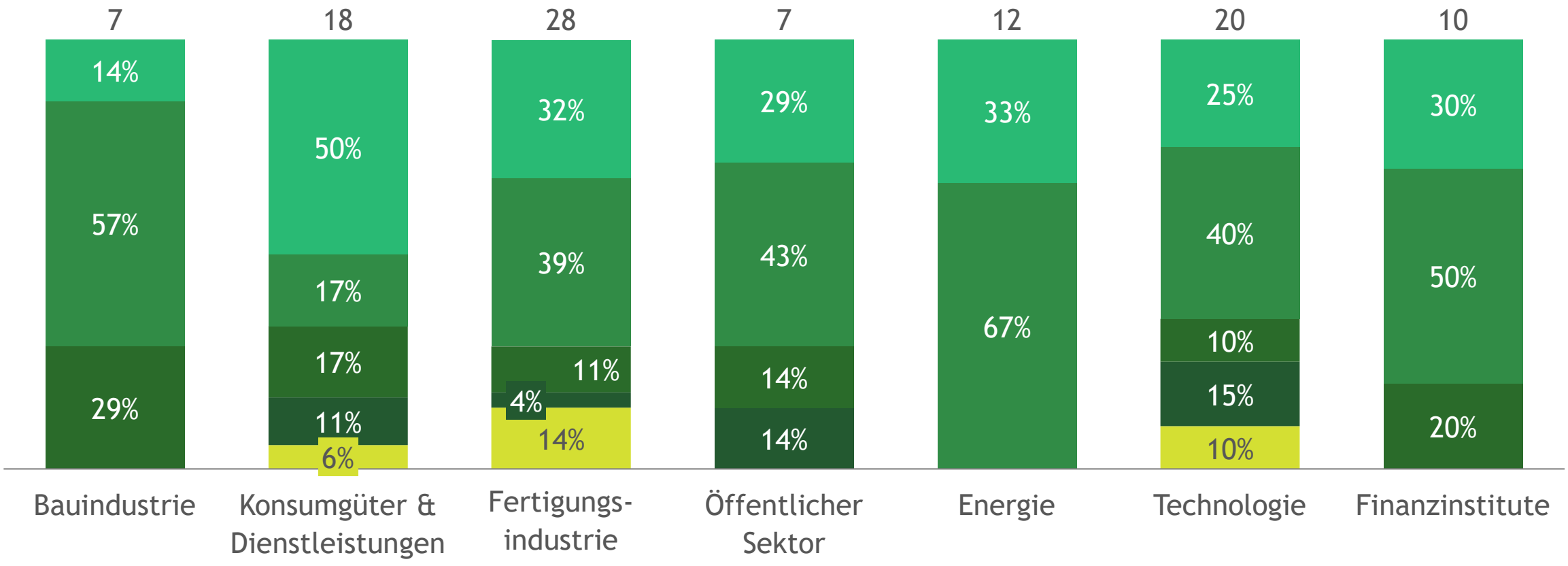
BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

Klar über Durchschnitt (≥105%)
Leicht über Durchschnitt (>100% bis <105%)
Klar unter Durchschnitt (>95 % bis 100 %)
Unter Durchschnitt (≤95 %)

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Unterschiede im Reifegrad sind teils strukturell bedingt – Finanzinstitute als positive Ausnahme ohne Großunternehmen

Übersicht: Relativer Anteil Unternehmensgrößen nach Industrie



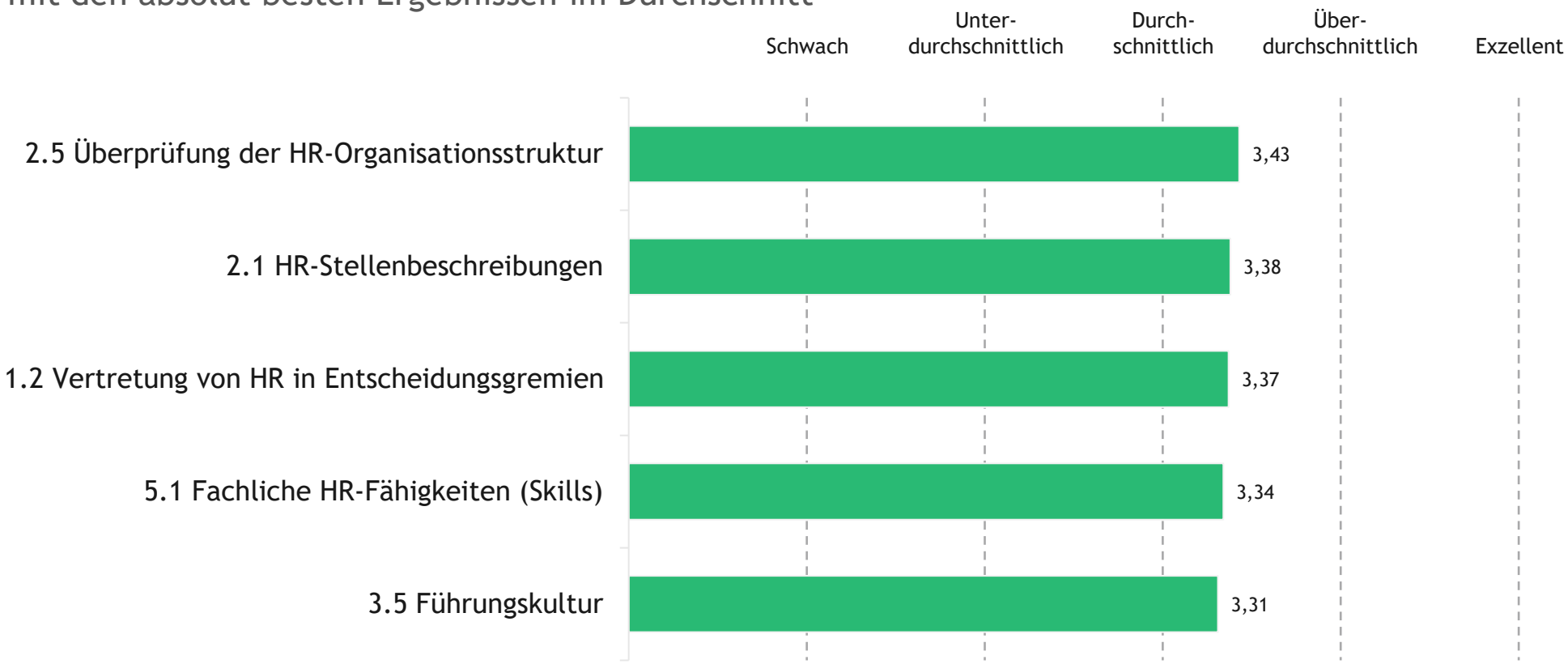
Nur Industrien mit mindestens 7 teilnehmenden Unternehmen gezeigt (entspricht knapp 80% der teilnehmenden Unternehmen)

BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Die Grundlagen stimmen: Teilnehmer mit klar definierter HR Organisation, relevanten fachlichen Fähigkeiten und Repräsentanz im Management

Übersicht: Themen mit den absolut besten Ergebnissen im Durchschnitt



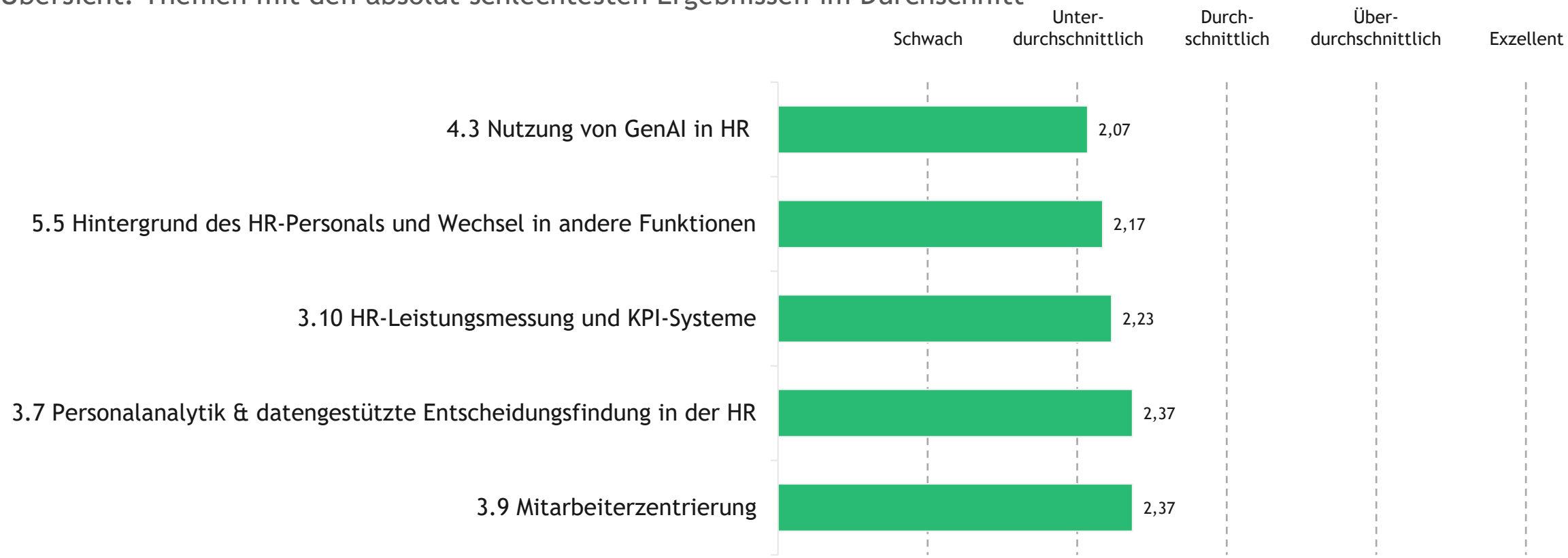
N=130

BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

GenAI, datenbasierte HR-Arbeit sowie die Durchlässigkeit von HR zu anderen Funktionen mit klarem Potential zur Verbesserung

Übersicht: Themen mit den absolut schlechtesten Ergebnissen im Durchschnitt



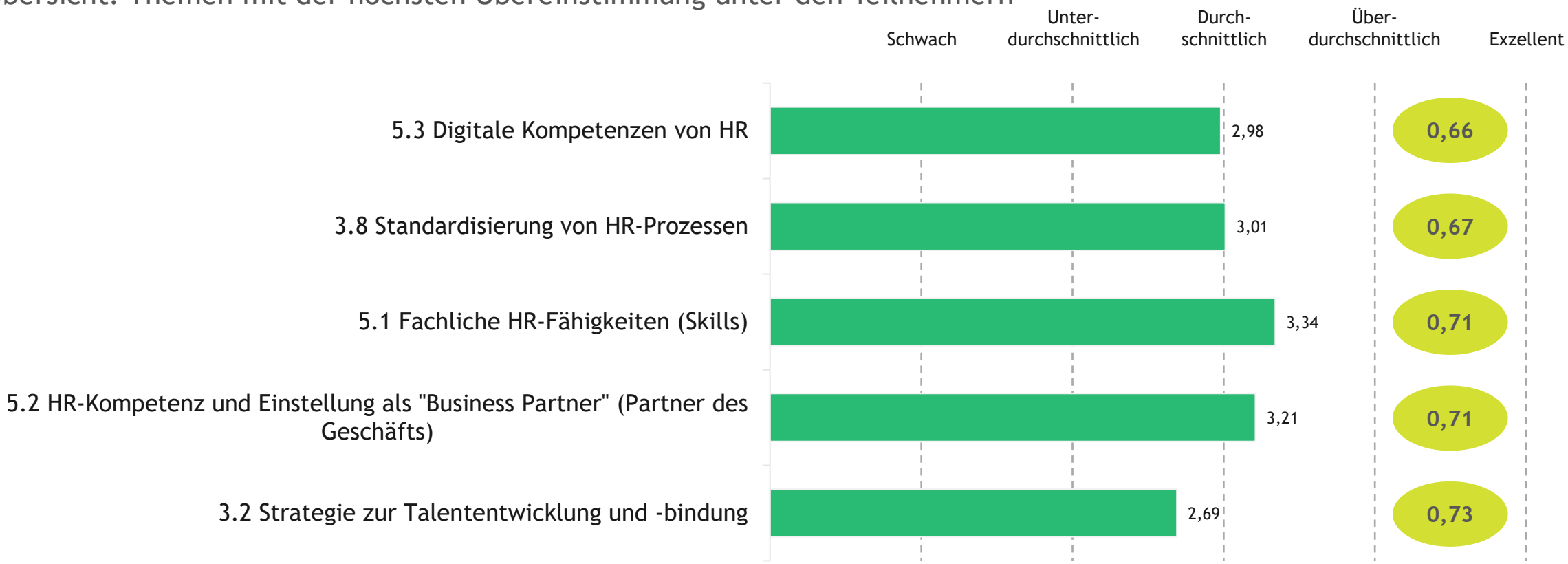
N=130

BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Größte Einigkeit bezüglich der Einschätzung solider HR-Fähigkeiten und Standardisierung von HR-Prozessen, aber auch suboptimaler Talentstrategien

Übersicht: Themen mit der höchsten Übereinstimmung unter den Teilnehmern



N=130

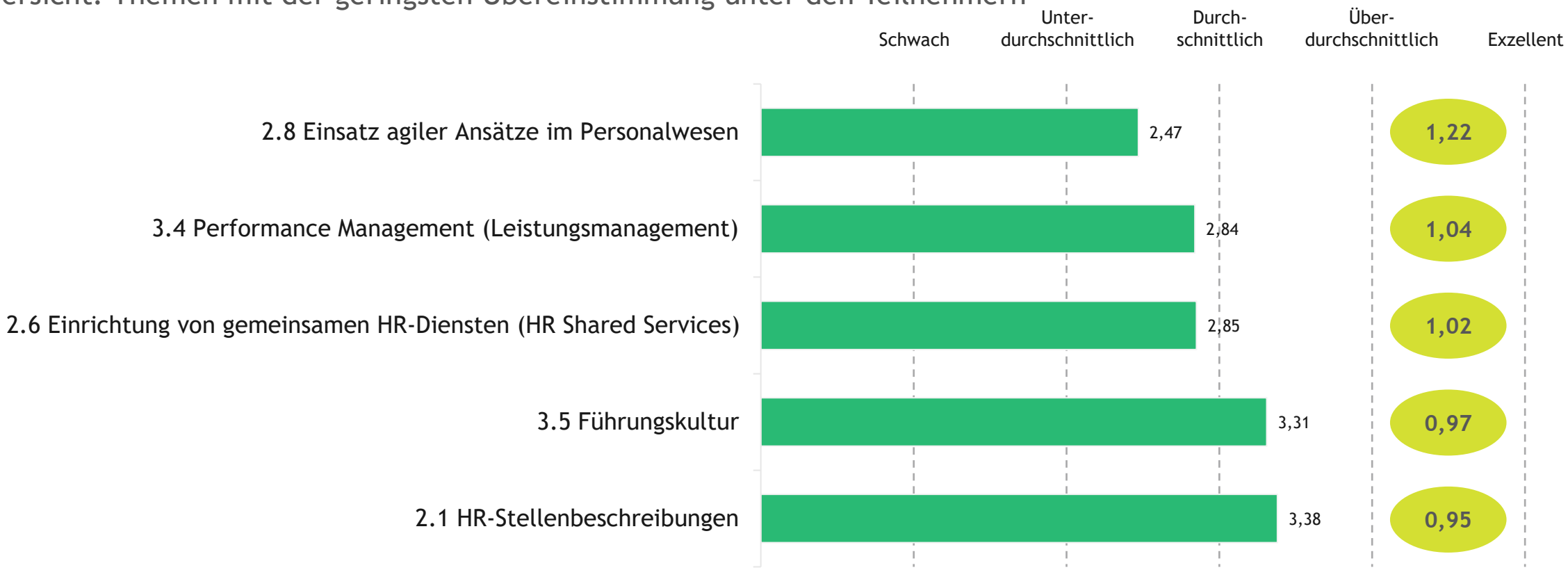
BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

xxx Standardabweichung

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Größte Uneinigkeit in der Einschätzung agiler HR-Praktiken, HR SSC und Performance Management – als auch bei zwei der Top5 Werte im Benchmark

Übersicht: Themen mit der geringsten Übereinstimmung unter den Teilnehmern



N=130

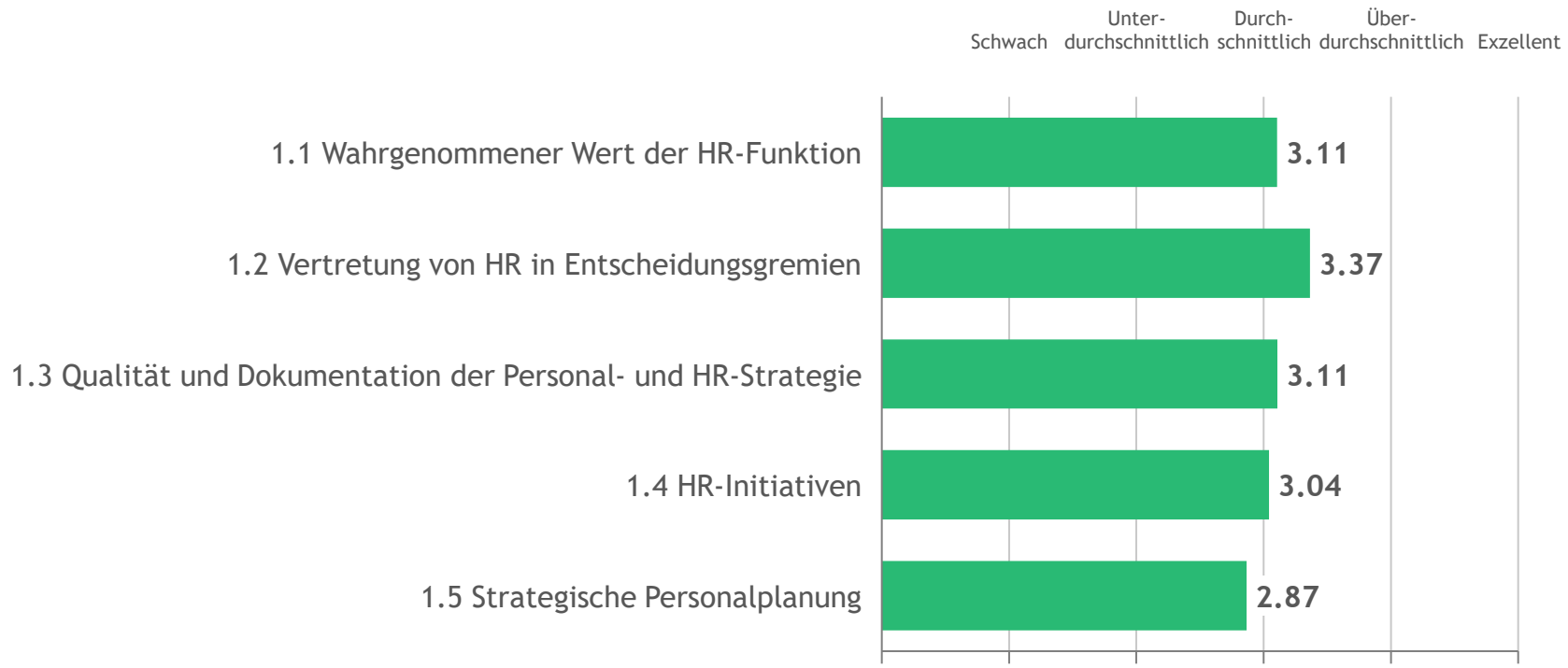
BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

xxx Standardabweichung

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

In Summe solide Leistung mit Blick auf HR Strategie, aber Verbesserungspotential bei strategischer Personalplanung

Übersicht: Durchschnittswerte aller Teilnehmer für 1.HR-Rolle und Personalstrategie



N=130

BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

Kommentar

- Die HR-Funktion wird als relevant wahrgenommen und in Entscheidungen einbezogen
- Es fehlt jedoch häufig an systematischer strategischer Personalplanung, was vorausschauende Steuerung schwächt
- In Summe, bietet die Umsetzung der Strategie per Initiativen noch Luft nach oben

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Klar definierte HR-Strukturen sind vorhanden – aber meist ohne Ende-zu-Ende-Verantwortung oder agile Ansätze

Übersicht: Durchschnittswerte aller Teilnehmer für 2.HR-Organisation

N=130

BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

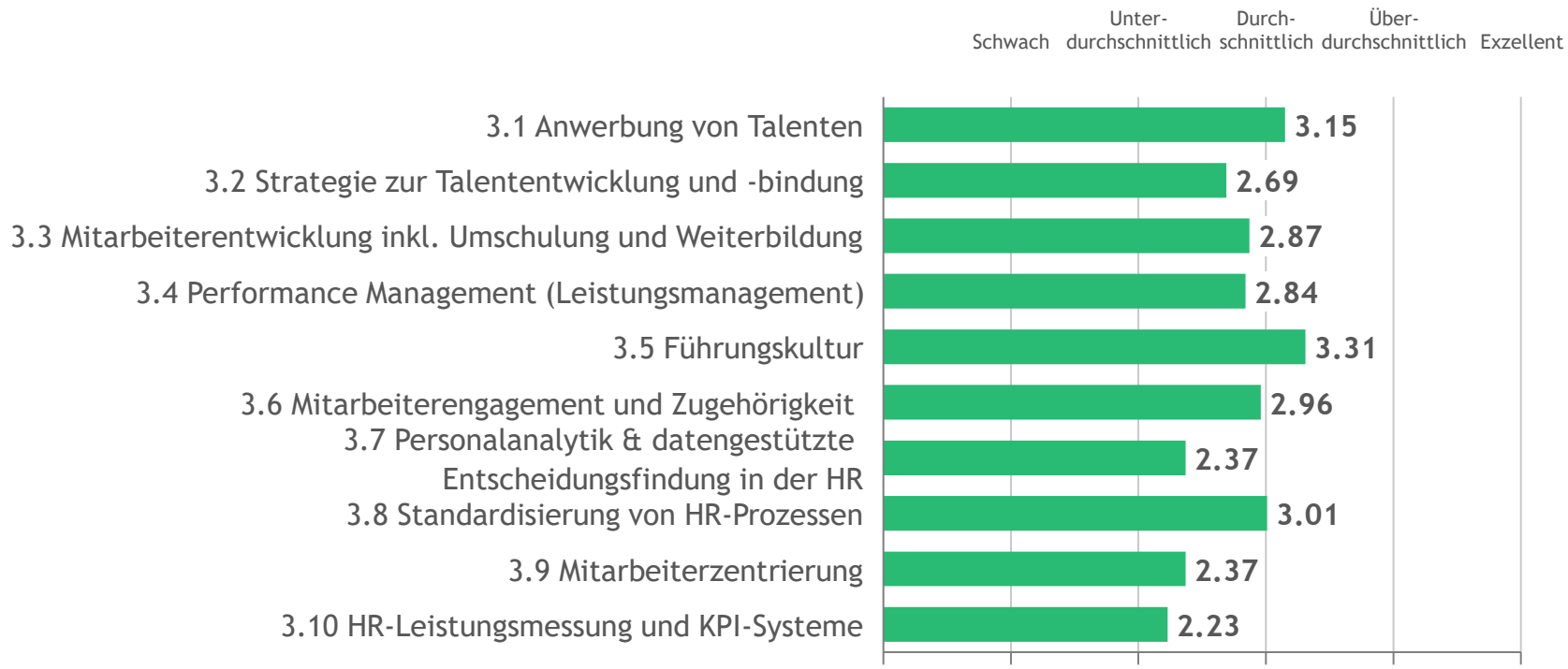
Kommentar

- HR formal gut aufgestellt mit klaren Stellenbeschreibungen und regelmäßiger Strukturüberprüfung
- Themen wie HR BPs, globale Organisation, HR SSCs und flache Hierarchien (leicht unter) Durchschnitt
- Klares Potential für ganzheitliche E2E Verantwortung und agile Arbeitsweisen

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Design des Talentlebenszyklus in Summe mit Luft nach oben, v.a. datengestütze HR-Arbeit und Mitarbeiterzentrierung

Übersicht: Durchschnittswerte aller Teilnehmer für 3.HR-Prozesse und Governance



N=130

BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

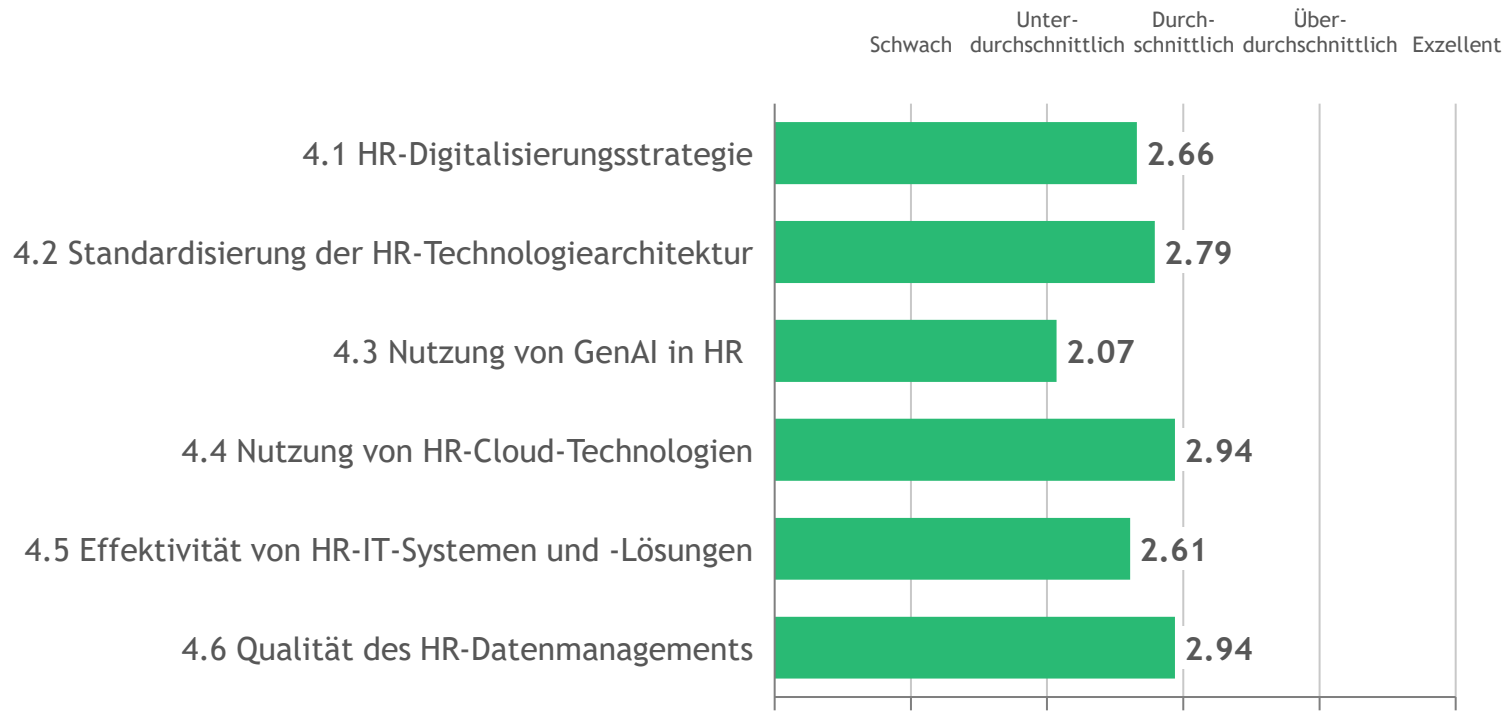
Kommentar

- Mehrheit der Fragen im Schnitt unterdurch-schnittlich beantwortet
- Schritte im Talent-lebenszyklus *nach* der Rekrutierung mit Verbesserungspotential
- Datengestütze HR-Arbeit und Leistungs-messung sowie Mitarbeiterzentrierung unter den absolut 5 schlechtesten Werten

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Digitale HR-Reife bleibt klar ausbaufähig – v.a. bei bei GenAI, aber auch bei Digitalstrategie & Systemeffektivität

Übersicht: Durchschnittswerte aller Teilnehmer für 4.HR-IT und digitale Tools



N=130

BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

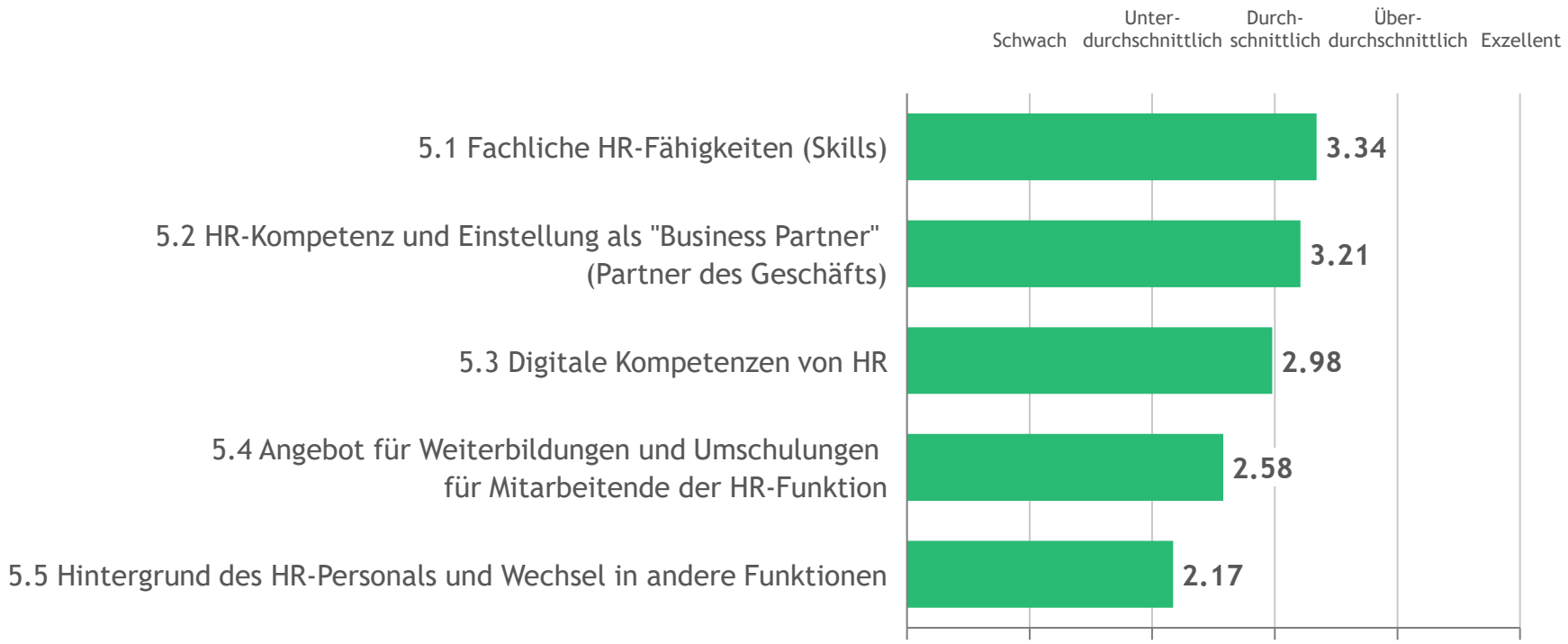
Kommentar

- GenAI als Thema präsent, aber bislang keine wirksame Unterstützung für HR
- Digitalstrategie und technologische Architektur mit Potential für Verbesserung
- IT-Systeme werden eher als funktional wahrgenommen, nicht als Werttreiber

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Fachliche Fähigkeiten in HR als klare Stärke, aber wenig Durchlässigkeit in andere Funktionen

Übersicht: Durchschnittswerte aller Teilnehmer für 5.Fähigkeiten des HR-Personals



N=130

BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

Kommentar

- Fachliche Skills und die Rolle als Business Partner werden in Summe als solide wahrgenommen
- Mangel an struktur-ierten Weiterbildungs-angeboten für HR-Personal als Engpass für Transformation
- Potentiale durch Mobilität mit anderen Funktionen kaum genutzt

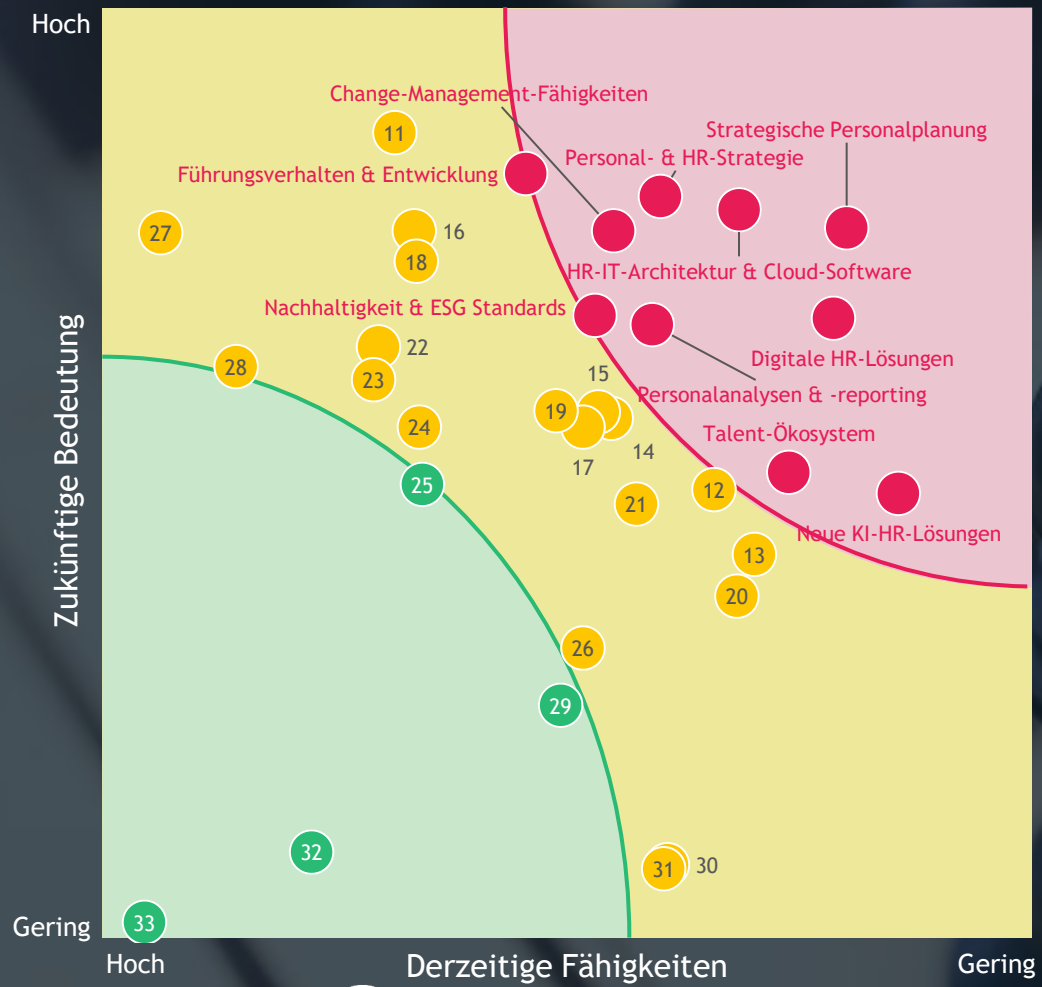
Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Was ist zu tun? Handlungsfelder für das HR-Management

BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Deutschland | Die Segmentierung von HR-Themen nach derzeitigen Fähigkeiten und zukünftiger Bedeutung zeigt Prioritäten des Personalmanagements auf



Starker Handlungsbedarf

1. Strategische Personalplanung
2. HR-IT-Architektur & Cloud-Software
3. Digitale HR-Lösungen
4. Personal- & HR-Strategie
5. Neue KI-HR-Lösungen
6. Change-Management-Fähigkeiten
7. Führungsverhalten & Entwicklung
8. Personalanalysen & -reporting
9. Talent-Ökosystem
10. Nachhaltigkeit & ESG Standards

Medium Handlungsbedarf

11. Mitarbeitenden Engagement & Wohlbefinden
12. Management Employee Journey
13. Agile Konzepte
14. HR-Mitarbeiterkompetenzen
15. Organisationsentwicklung & -gestaltung
16. Recruitingstrategie & -prozess
17. Top-Talent-Management
18. Employer Branding
19. Management von DEI
20. Management von Karrierepfaden
21. HR-Organisation & -Steuerung
22- Purpose & Kultur
23. Onboarding
24. Vergütung & Anerkennung
25. Umschulungen & Weiterbildungen
26. Performance Management
27. Flexible Arbeitsmodelle
28. Gesundheit & Sicherheit
29. Restrukturierungsmanagement

Geringer Handlungsbedarf

30. Management von Personaleinsätzen
31. HR Shared Services
32. Management von Sozialpartnerschaften
33. Management von Vorschriften & Richtlinien

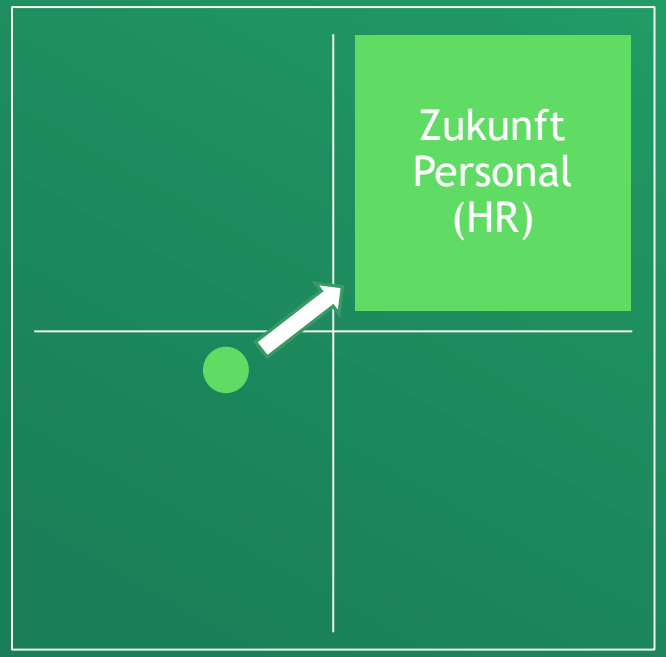
BCG BOSTON CONSULTING GROUP

DGFP

Quelle: : 2023 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis (Global n = 6,842, Deutschland total n = 210).
Anmerkung: Anmerkung: Basierend auf den Antworten „hoch“ und „eher hoch“.

Für HR-Transformation …

HR-Effizienz



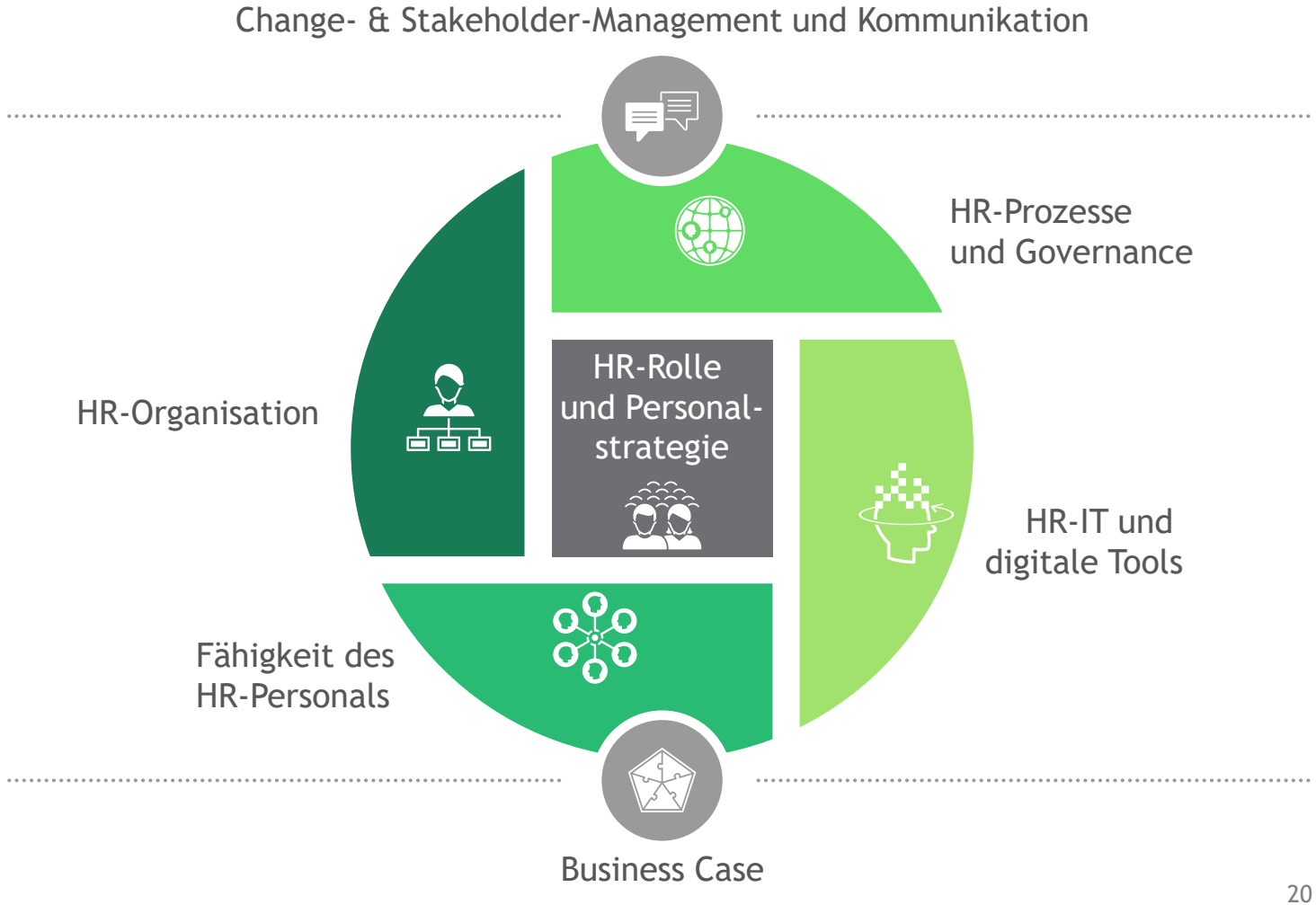
HR-Wirksamkeit

BCG BOSTON CONSULTING GROUP

DGFP

… ist ein ganzheitlicher Ansatz ist erforderlich

Elemente einer umfassenden HR-Transformation



Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Einladung zu ihrem unternehmens-individuellen HR Excellence Check

Wir laden Sie herzlich ein, für Ihr Unternehmen einen individuellen HR Excellence Check durchzuführen.

Nach dem erfolgreichen Auftakt wird der HR Excellence Check fortgeführt. Unternehmen, die an der Befragung teilnehmen, erhalten kostenfrei eine individuelle Auswertung inklusive Benchmark.

Interessierte Organisationen können sich bei den Initiatoren melden: kroh.felix@bcg.com und helfritz@dgfp.de.

BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.

BCG BOSTON CONSULTING GROUP DGFP

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

BCG
BOSTON
CONSULTING
GROUP
DGFP
bcg.com