

ProFirma

April 2007

PROFIRMA-STUDIE

VORFAHRT FÜR STRATEGEN

Viele Firmenchefs blicken nur aufs Tagesgeschäft. Wer langfristig plant, ist seinen Konkurrenten weit voraus. Seite 12

Modellwechsel
Geschäftswagen-Special: die etwas anderen Chefkarossen. S. 56

Verpasste Chancen
Prof. Christoph Spengel über die Schwächen der Unternehmensteuerreform. S. 84

Jeden Monat aktuell:

**EXKLUSIVE
DOWN
LOADS**

Business-Tools für die erfolgreiche Unternehmensführung

Deutschland 6,40 €



Mat.-Nr. 06051-5053

PERSONAL-CONTROLLING

> Vom Kostenfaktor zum Humankapital

Obwohl Unternehmen seit Jahren ihre Personalkosten konsequent senken, verzichten sie zumeist auf ein **SYSTEMATISCHES CONTROLLING** ihrer Maßnahmen. Damit verschenken sie die Möglichkeit, das Potenzial ihrer Mitarbeiter besser auszuschöpfen.

VON GERLINDE KÜSEL

Wie hoch der durchschnittliche Krankenstand in Deutschland ist, wissen Zeitungsleser heute bis auf die Kommastrichpunkte genau aus „Spiegel“ oder „Welt“: 7,2 Arbeitstage oder 3,29 Prozent der Sollarbeitszeit waren es im Jahr 2006. Doch was die Fehlzeiten der eigenen Mitarbeiter angeht, so sind Firmenchefs meist auf Annäherungswerte angewiesen. „Unsere Lohn- und Gehalts-Software lieferte bis vor Kurzem weder Urlaubs- noch Krankheitsstatistiken“, erinnert sich Enrico Schön-

ternehmen. Die Software liefert auf Knopfdruck aktuelle Fehlzeitenstatistiken wie Resturlaubs-, Überstunden- und Geburtstagslisten. Dank der digitalen Personalakte kann Enrico Schönfelder nun auch die Qualifikationsprofile seiner Kollegen überprüfen und auswerten. So erkennt der Prokurist auch, welcher Mitarbeiter sich für welche Position am besten eignet – und nutzt so das Potenzial der Beschäftigten zum Wohl der Firma. Auf Basis dieser Daten kann er dann auch konkrete Entwicklungsmaßnahmen für

„Mit unserem System kontrollieren wir genau, ob die Personalkosten im Rahmen des Budgets bleiben.“

MARC C. SCHEBBEN, Essen Bankgesellschaft, Essen

felder, Prokurist bei der Müllerbäck GmbH im fränkischen Kist. „Wenn wir wissen wollten, wie viele Kollegen in welchem Monat krank waren, mussten wir die Zahlen per Hand zusammentragen.“ Bei 23 Filialen und rund 180 Mitarbeitern war dies ein sehr aufwändiges Verfahren.

Im Januar 2006 erweiterte die Traditionsbäckerei daher ihre Gehalts-Software um das Personalmanagementsystem Classic, die Einstiegslösung der Datev für das Personal-Controlling in kleinen und mittelständischen Un-

ternehmen. Die Software liefert auf Knopfdruck aktuelle Fehlzeitenstatistiken wie Resturlaubs-, Überstunden- und Geburtstagslisten. Dank der digitalen Personalakte kann Enrico Schönfelder nun auch die Qualifikationsprofile seiner Kollegen überprüfen und auswerten. So erkennt der Prokurist auch, welcher Mitarbeiter sich für welche Position am besten eignet – und nutzt so das Potenzial der Beschäftigten zum Wohl der Firma. Auf Basis dieser Daten kann er dann auch konkrete Entwicklungsmaßnahmen für

einzelne Mitarbeiter konzipieren und deren Umsetzung administrieren. Das Software-Modul unterstützt Schönfelder aber auch bei der Stellenplanung. „Da wir die Personalkosten pro Standort auswerten, wissen wir zum Beispiel bei der Planung einer neuen Filiale, welchen Umsatz und welches Personalbudget wir voraussichtlich benötigen, und können die Kosten kontrollieren“, erläutert Schönfelder.

sche Unternehmen liebäugeln mit einem IT-gestützten Personal-Controlling, um ihre Stellenplanung und Prozesssteuerung zu verbessern. Erste Ansätze bestehen bereits, wie Dr. Sascha Armutat von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGPF) in Düsseldorf bestätigt: „Viele mittelständischen Unternehmen arbeiten mit Personalkennzahlen – und sei es nur mit denen, die sich aus der Lohn- und Gehalts-Software ergeben.“ Unterm Strich jedoch gebe es deutliche Defizite, was die transparente Steuerung der





Um das Potenzial der Mitarbeiter besser auszuschöpfen, rücken die „weichen“ Kennzahlen, wie Mitarbeiterzufriedenheit oder Leistungsbereitschaft mehr in den Fokus.

Personalarbeit mit Kennzahlen angeht. „In vielen Unternehmen werden die vorhandenen Kennzahlen nur selten genutzt, um konkrete Entscheidungen vorzubereiten oder Personalprozesse strategisch zu steuern“, kritisiert Armutat. „Es bleibt auch die Chance zum externen Benchmarking ungenutzt. Dadurch fällt es vielen Unternehmen schwer, die Zahlen mit Blick auf die Branche richtig zu interpretieren.“

Dieses Defizit beruht nach Expertensicht auf der traditionellen Sichtweise von Personalarbeit in vielen mittelständischen Betrieben. „Die Mitarbeiter werden in erster Linie als Kostenfaktor und weniger als Humankapital wahrgenommen“, umreißt Michael Gottwald, geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Unternehmensberatung Softselect, die Situation. Dementsprechend beschränkten

sich die im Personalwesen eingesetzten IT-Systeme auf administrative Funktionen wie Gehaltsabrechnung und Zeitwirtschaft. „Möglichkeiten zur Budgetierung, Simulation und für Plan-/Ist-Vergleiche fehlen in den IT-Systemen kleiner und mittelständischer Unternehmen, oder sie werden nicht genutzt“, sagt Gottwald.

Tools vorhanden. Dabei sind entsprechende Lösungen für das Personal-Controlling am Markt vorhanden – und zwar nicht nur von Software-Firmen wie CSS, P&I AG oder ADP Employer Services GmbH, die sich auf sogenannte HR (Human Resources)-Software spezialisiert haben. Auch die Anbieter von ERP-Systeme wie zum Beispiel IFS oder Proalpha, haben ihre Lösungen in den vergangenen Jahren um Personalwesen-Module erweitert – teilweise, indem sie Partnerlösungen

Stichwort Personal-Controlling

Inwieweit trägt es zur Wertschöpfung des Unternehmens bei? Mit der Beantwortung dieser Frage ermöglicht Personal-Controlling, auch in der Personalarbeit ähnlich präzise zu planen wie bei den Finanzen oder in der Produktion. Erfasst werden dabei nicht nur ökonomische Dimensionen, sondern auch qualitative Leistungsfaktoren wie Identifikation, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, die sich klassischen Rentabilitätsbewertungen entziehen. Als Grundlage jeden Personal-Controllings dient ein Kennzahlensystem, das zum Beispiel Fehlzeiten, das Durchschnittsalter der Mitarbeiter, den Lohnkostenindex oder die Fluktuationsquote erfasst. Auf künftige Risiken und Chancen wie den drohenden Fachkräftemangel oder die schnellere Berufsrückkehr von Müttern kann so frühzeitig reagiert werden.

integriert oder eigene Bausteine entwickelt haben. Auch Microsoft wirbt damit, dass Unternehmen über das Finanzmanagement-Modul von Dynamics Navision ihre Personalkosten betrachten und analysieren können.

Eine Studie von Softselect aus dem vergangenen Jahr ergab, dass von 28 Anbietern aus den Bereichen HR und ERP immerhin vier Fünftel Funktionsmerkmale für ein Personal-Controlling bereitstellen. Das Spektrum ist breit gefächert: Es reicht von der Möglichkeit zur Personalkostenplanung über die Budgetierung und das Frühwarnsystem bis hin zu Risikomanagement. Im Software-Angebot finden sich Lösungen für alle Branchen und Unternehmensgrößen. Kleinere Unternehmen nutzen neben Produkten der Datev häufig auch Lösungen der Hamburger Software GmbH & Co. KG. Ihre IBM Personalabrechnung ermöglicht Firmen mit bis zu 250 Mitarbeitern über die üblichen Lohn- und Gehaltfunktionen hinaus auch das systematische Personal-Controlling. Die für den gehobenen Mittelstand entwickelte ERP-Software „SAP All in One“ enthält ebenfalls neben den kaufmännischen Grundfunktionen spezielle Möglichkeiten für das Personal-Controlling. Bei der ERP-Software geschehen Installation, Wartung und die betriebsspezifische Anpassung über ein dafür zertifiziertes Systemhaus. Die Lösungen von Datev und Hamburger Software dagegen können entweder

>

vom Anwender selbst oder von einem IT-Dienstleister installiert werden. Größere Updates werden auf CD zugeschickt, kleinere online aufgespielt. Während die Datev einen monatlichen Mietpreis von 20 Euro verlangt, gibt Hamburger Software den Kaufpreis für die Software zur Verwaltung von 12 Mitarbeitern sowie einen einjährigen Servicevertrag mit rund 1.400 Euro an. Bei einem Mietvertrag werden 43 Euro im Monat fällig.

Ein ausgefeiltes Personal-Controlling findet sich meist nur im gehobenen Mittelstand und bei Töchtern internationaler Konzerne. Die Von Essen GmbH & Co. KG Bankgesellschaft in Essen, ein Unternehmen der belgisch-niederländischen Fortis-Gruppe, baut derzeit in Deutschland das Ratenkreditgeschäft aus. Dazu möchte das Unternehmen von derzeit 500 auf 1.200 Mitarbeiter wachsen. Die Bank suchte ein Instrument, mit dem es dieses Personalwachstum steuern und die Budgets unter Kontrolle halten konnte. Schnittstellen sollten zudem zur haus-eigenen Zeiterfassung Interflex, dem Entgeltsystem Paisy und dem SAP-System des Mutterkonzerns entstehen. Im Januar 2007 entschied sich das mittelständische Bankhaus für die HR-Lösung der Perbit Software GmbH in Altenberge. Mit ihr erstellte die Von Essen GmbH & Co. KG zunächst eine Kostenstellenstruktur für den Personalbereich sowie ein Stellen- und Bewerbermanagement. „Mit dem Perbit-System kontrollieren wir genau, ob die voraussichtlichen Personalkosten im Rahmen der vorgegebenen Budgets bleiben“, erläutert Marc C. Schebben, Personaldirektor der Bank. Die Software ist modular aufgebaut und lässt sich schrittweise erweitern. „Wir werden noch ein Modul ‘Zielvereinbarungen’ hinterlegen, mit dessen Hilfe wir ein variables Vergütungsmodell einführen“, kündigt Schebben an.

Drei Ebenen, eine Planung. Um personalwirtschaftliche Prozesse und Entscheidungen steuern zu können, muss auf verschiedenen Ebenen operiert werden. „Beim Personal-Controlling planen Personalverantwortliche auf drei verschiedenen Ebenen“, erläutert Wolfgang Kaiser-Geue, Geschäfts-



Foto: privat

„In vielen Unternehmen werden die Kennzahlen nur selten genutzt, um Personalprozesse strategisch zu steuern.“

DR. SASCHA ARMUTAT, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGPF), Düsseldorf

fürer der Unternehmensberatung Pob-Team GmbH im bayerischen Moosburg. Die erste ist das Stellenmanagement. Hier legt ein Unternehmen fest, welche Abteilungen mit welchen Positionen welche Aufgaben erledigen sollen. Diese werden auf die Ebene der konkreten Mitarbeiter (Head Counts) übertragen. „Hier setze ich die Eignung des Mitarbeiters mit den Anforderungen der Stelle ins Verhältnis und vergleiche die Dotierung der Stelle mit der konkreten Vergütung“, erläutert Kaiser-Geue. Über den Stellen und Mitarbeitern liegt die Ebene des Kostenma-

nagements. „Die Personalkennzahlen werden in verschiedenen Aggregationsstufen betrachtet, dann werden Abweichungsanalysen angestellt“, sagt der Berater. Die Instrumente des Personal-Controllings ermöglichen es, künftige Zustände vorherzusagen. So lässt sich beispielsweise analysieren, wie sich die Tarifveränderungen im nächsten Jahr auswirken werden. Oder wie sich Kosten und Personalplanung verändern werden, wenn je nach Szenario zehn Prozent, ein Drittel oder die Hälfte der Väter das neue Elterngeld in Anspruch nehmen.

Doch ob und in welchem Umfang ein mittelständischer Betrieb ein IT-gestütztes Personal-Controlling einführen sollte, hängt auch von dem Umfeld ab, in dem der Betrieb agiert. „In mittelständischen Produktionsunternehmen, wo das Gros der Belegschaft noch nach Tarif bezahlt wird, wird Personal-Controlling häufig mit Excel oder einfachen Basislösungen umgesetzt“, schildert Dr. Ulrike Tymister, Associate Partner bei der MBB Consult GmbH in Düsseldorf, ihre Erfahrungen. Ausgefeilte Controlling-Lösungen werden dann interessant, wenn ein Unternehmen die Tarifstruktur verlässt und so wie die Von Essen GmbH & Co. KG leistungsbezogene Vergütungsbestandteile einführt.

Ein typischer Auslöser für die Einführung eines Personal-Controllings ist auch die Übernahme durch einen ausländischen Investor. „Viele Unternehmen finden derzeit keinen Nachfolger. Wenn ein Investor einspringt, möchte der in der Regel vierteljährliche oder gar monatliche Finanz- und Personalberichte sehen“, erzählt Tymister. Doch während sich Investoren meist auf Finanzkennzahlen fokussieren, benötigt die Geschäftsleitung regelmäßig „weiche“ Kennzahlen wie zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit oder Leistungsbereitschaft. Diese qualitativen Kennzahlen sind eine Besonderheit des Personal-Controllings. Sie lassen sich zwar nicht durch Messmethoden ermitteln, aber durch Mitarbeiterbefragungen erheben. Oder man liest sie einfach am Krankenstand ab, so wie Enrico Schönfelder von der Müllerbäck GmbH.