

Personal-Controlling im Fokus

Die Auswahl der passenden



Michael Gottwald ist geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Unternehmensberatung SoftSelect GmbH und langjähriger Kenner des ERP-Marktes.

Die Auswirkungen der Globalisierung und des anhaltend hohen Wettbewerbsdrucks in fast allen Branchen des deutschen Mittelstands haben in vielen Unternehmen eine notwendige und kritische Analyse der gesamten Organisations- und IT-Infrastruktur ausgelöst. Neben der Personalfreisetzung als kurz- bzw. mittelfristiges Instrument zur Kostenreduzierung werden auch Kerngeschäftsprozesse in allen Betriebsbereichen auf ihre Optimierungspotenziale hin überprüft. Anwenderunternehmen stellt die Auswahl von Personalwesen-Software vor große Herausforderungen. Die eigene Wettbewerbssituation zieht oft größere Investitionsvorhaben immer wieder kurzfristig in Zweifel. Zudem ist es der Software-Markt selbst, dessen Entwicklung sich von den Entscheidungsträgern in der Regel kaum noch übersehen lässt. Der folgende Beitrag will an dieser Stelle Hilfe leisten.

1 Proaktives Personal-Management gefordert

Das Personal wird in vielen mittelständischen Betrieben noch als Kostenfaktor und weniger als (Human-)Kapital wahrgenommen. Diese traditionell geprägte Sichtweise hat oftmals zur Folge, dass sich die Personalarbeit auf die reine Abwicklung der quantitativen Kostenfaktoren als Folge des Mitarbeiterereinsatzes konzentriert. Die eingesetzten Systeme decken konsequenterweise administrative Einsatzfelder (Gehaltsabrechnung, Zeitwirtschaft etc.) ab und sind nur unzureichend auf ein proaktives Personal-Management ausgerichtet. Es fehlen oft Funktionen zur Unterstützung wichtiger Aufgaben in den Bereichen Personalplanung, -beschaffung, -entwicklung, Personalkosten-Management und insbesondere im Personal-Controlling, vgl. hierzu auch **Übersicht 1**.

Eine Kernaufgabe des Personal-Controllings besteht im Wesentlichen darin, dem Personalwesen und der Geschäftsleitung mit Hilfe eigener Instrumente zu einer ökonomischen Betrachtung und Bewertung

- › der personalwirtschaftlichen Prozesse und Entscheidungen,
- › der daraus entstehenden sozialen Folgen (Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation etc.) sowie
- › der betriebswirtschaftlichen Folgewirkungen (Effizienz, Fehlzeiten, Rentabilität etc.)

zu verhelfen.

Diese Aspekte beschreiben die Eckpunkte eines relativ weiten Weges, an dessen Ende das Personal-Controlling als unterstützende Funktion ein wichtiger Informationslieferant für strategische und personalpolitische Entscheidungen wird.

2 Neue Rahmenbedingungen

Nicht nur die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von öffentlichen Haushalten rücken innerhalb des Personalwesens Themen wie Personal-Controlling, Reisekosten-Management und Personalkostenbudgetierung vermehrt in den Fokus.

Übersicht 1

Abgrenzung

Allgemeine Funktionalitäten	Personal-Controlling
Fuhrparkverwaltung	Personalkosten und -bestands-simulation
HR-Portal	Speicherung unterschiedlicher Planungsszenarien
Lohn- und Gehaltsabrechnung	Risiko-Management
Mitarbeiterportal	Personalbestands- und -kosten-planung
Reisekosten-Management	Kostenpläne für unterschiedliche Organisationseinheiten
Reporting-Tools	Vergleich von Personalkosten-plänen
Zeitwirtschaft	Feinplanung mit Erhalt der ursprünglichen Plandaten
Wertguthabenführung	Plan-/Ist-Vergleiche
Workflow-Unterstützung	Personalkosten-Budgetierung
Management-Informations-System	Übernahme der Kostenplandaten bei der Budgeterstellung
E-Learning (u.a. Seminarverwaltung, Internet Based Training, Knowledge Management)	Kennzahlen- und Frühwarnsystem (Balanced Scorecard)
Personal-Management (u.a. Bewerberverwaltung, Employee Self Service, Vorschlagswesen)	Änderung von Kostenbestandteilen und Personalbedarfsplanung während Feinplanung
Personalplanung (u.a. Ausbildungsverwaltung und -planung, Organisationsentwick-lung, Personaleinsatzplanung)	Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Personalkenn-zahlen
Archivierung/Dokumenten-Management-System (DMS)	Simulation von Tarifänderungen bei Mitarbeitern und Planstellen

HR-Lösung

Die konsequente Trennung zwischen administrativen (z.B. Personalabrechnung, -verwaltung) und dispositiven Software-Funktionsschwerpunkten (z.B. Personalplanung, -entwicklung etc.) hat sich im Laufe der letzten Jahre daher zunehmend aufgelöst. Heute ergänzen viele Anbieter das Spektrum ihrer Payroll-Systeme um HR-Komponenten und bieten Unternehmen attraktivere Lösungsperspektiven als in der Vergangenheit. Die genaue Beobachtung und perspektivische Beurteilung von Herstellern und Lösungen auf dem HR-Software-Markt wird damit immer wichtiger.

Im Rahmen der unabhängigen SoftTrend Studie 238 zum Thema HR und Controlling wurden HR-Lösungen auf Schwerpunkte, Besonderheiten und Entwicklungsstand hin analysiert. Die Studie gibt einen Überblick über den Leistungsumfang und den technologischen Status quo vorhandener Lösungen im Bereich Human Resources, Personal-Controlling und Personal-Management. An der regelmäßig aktualisierten Marktanalyse haben 2005/2006 28 Unternehmen mit insgesamt 33 Lösungen teilgenommen. Dabei wurden deutsche und international ausgerichtete Hersteller von Human-Resources-Lösungen sowie Anbieter von ERP- und Rechnungswesen-Software mit entsprechenden HR-Modulen angesprochen.

Übersicht 2 auf Seite 94 liefert einen Überblick, welche Anbieter bzw. Lösungen die Funktionsmerkmale Personal-Controlling, Reisekosten-Management und Personalbudgetierung erfüllen.

■ Personal-Controlling

Ein modernes Personal-Controlling liefert wichtige Beiträge für Aufgaben innerhalb der strategischen Personalarbeit. Personal-Controlling bezieht sich auf das optimale Verhältnis von Personalaufwand zu Personalleistung (im Sinne von Preis, Menge, Zeit und Qualität) unter Berücksichtigung derzeitiger und zukünftiger Entwicklungen im Unternehmen. Dazu werden insbesondere quantitative und qualitative Kennzahlen, Leistungs- und Strukturdaten, Ereignis- und Verhaltensdaten, Betriebsklimadaten etc. für eine umfassendere Entscheidungsbasis genutzt, vgl. **Übersicht 3** auf Seite 95.

■ Reisekosten-Management

Da die Geschäftsreisekosten in einigen Branchen einen erheblichen Faktor im variablen Kostenblock darstellen, gibt es starkes Interesse an einem geeigneten Instrument zur Minimierung der Kosten. Mit einem integrierten Prozessablauf können Unternehmen ihre indirekten und direkten Reisekosten um bis zu 20% zu reduzieren. Gefragt sind daher intelligente Ansätze, um die Ausgaben bei der Reiseabwicklung gering zu halten und darüber hinaus Einsparpotenziale zu realisieren. Neben den eigentlichen Ausgaben für die Transportmittel und Unterkünfte belasten auch die Abwicklungskosten erheblich das Budget: Vorgänge rund um die Reiseplanung und -buchung sowie Abrechnung und das Controlling werden immer komplexer.

■ Personalkostenbudgetierung

Die Personalkostenbudgetierung hat sich in den letzten Jahren in der öffentlichen Verwaltung vermehrt durchgesetzt. Sie ist ein geeignetes Steuerungsinstrument für einen planmäßigen und wirtschaftlichen Personaleinsatz, um den Haushalt von den explodierenden Versorgungsaufwendun-

gen zu entlasten. Auch in der Wirtschaft findet dieses Instrument vermehrt Anwendung, um Management-Vorgaben zu abteilungsübergreifenden Kostensenkungen zielgerecht umzusetzen.

3 Insgesamt hohes Funktionsniveau, aber...

Die untersuchten Lösungen bieten dem Anwender ein überwiegend hohes Funktionsniveau. Allerdings besteht das umfassendste Angebot im administrativen Bereich wie in der Lohn- und Gehaltsabrechnung. Weitere Schwerpunkte innerhalb der Personalverwaltung, wie z.B. die Ausbildungsverwaltung, die Personaleinsatzplanung, das Skill-Management oder das Personalkosten-Management können dagegen nur bedingt durch verfügbare Module abgedeckt werden. Hier sind die Produkte ADP Payroll und HR, proALPHA, HANSALOG, PeopleSoft, LOGA und SAP HCM als positive Beispiele zu nennen. Vielfach werden dem IT-Entscheider bei entsprechender Nachfrage in diesen Bereichen nur Teillösungen oder über Schnittstellen angekoppelte Fremdsysteme von Partnerunternehmen offeriert.

Die **Grafik** spiegelt die Streuung der Funktionsschwerpunkte innerhalb der untersuchten Lösungen wider. Der Prozentwert gibt den Anteil der Systeme an, die den jeweiligen Bereich (zumindest teilweise) abdecken.



Uneinheitliche IT-Strukturen können überdies zur Folge haben, dass vorhandene HR- und Controlling-Systeme über mehrere Standorte hinweg nicht oder nur aufwändig miteinander verbunden und daher nicht effizient genutzt werden können. In der Folge sind damit hohe Prozesskosten, Zeitverluste, Redundanzen und letztlich (Opportunitäts-)Kosten oder genauer eine Nichtbereitstellung an strategisch relevanten Informationen verbunden. Letztlich können in wirtschaftlich schwierigen Zeiten diese Faktoren existenzbedrohend wirken.

Die SoftTrend-Untersuchung macht ein weiteres Dilemma im Entscheidungsprozess der Anwenderunternehmen deutlich: Die Frage, ob Personal-Controlling durch die jeweilige Software unterstützt wird, haben die Hersteller zwar für 81,8% der untersuchten Lösungen positiv beantwortet. Die genaue Überprüfung ergab dagegen relativ große Defizite bei vielen untersuchten Systemen im Hinblick auf die Anforderungen in diesem Bereich.

Übersicht 2



Anbieter im Vergleich

Anbieter	Produkt	Personal-Controlling	Reisekosten-Management	Personal-Budgetierung
ADP Employer Services GmbH (www.de.adp.com)	ADP Payroll und ADP HR	■	■	■
ALPHA Business Solutions AG (www.abs-ag.de)	proALPHA	■	–	■
CSS GmbH (www.css.de)	eGECKO-CONTROL	■	■	–
Datev eG (www.datev.de/unternehmensloesungen)	Lösungen zur Personalwirtschaft	■	■	■
evidenz GmbH (www.evidenz.de)	evidenz-Training	–	–	–
Exact Software Deutschland (www.exactsoftware.de)	Exact.LohnXL/XXL Exact.ProLohn	■ ■	– –	– ■
godesys AG (www.godesys.de)	SO: BUSINESS SOFTWARE	–	■	–
gypsilon Software GmbH (www.gypsilon.de)	gypsilon Lohn/Gehalt	■	■	■
HANSALOG GmbH & Co.KG (www.hansalog.de)	HANSALOG	■	■	■
HS – Hamburger Software GmbH & Co. KG (www.hamburger-software.de)	IBM Personalwesen	■	–	–
IFS Deutschland GmbH & Co. KG (www.ifsde.com)	IFS Applications Personalwesen	■	■	■
Lexware GmbH & Co. KG (www.lexware.de)	Lexware lohn office pro 2005	■	■	–
Mega Software GmbH (www.mega-software.de)	MegaPlus	■	über Partner	■
MESONIC Software GmbH (www.mesonic.com)	WINLine LOHN	WINLine KoRe	■	■
MHM-Systemhaus GmbH*	MHM KALKULATION/REPORTING	■	–	■
Microsoft Deutschland GmbH (www.microsoft.com/germany/businesssolutions)	Microsoft Navision Microsoft Axapta	– keine Angabe	über Partner –	– keine Angabe
Oracle Deutschland GmbH (www.oracle.de)	PeopleSoft Enterprise HCM 8.9	■	■	■
ORGA-SOFT GmbH (www.orga-soft.de)	INTEGRA	–	–	–
P&I Personal & Informatik AG (www.pi-ag.com)	LOGA	■	■	■
s+p Software und Consulting AG (www.sp.ag)	s+p Personalwirtschaft	■	■	■
Sage Software GmbH & Co KG (www.sage.de)	Sage Personalwirtschaft	■	■	■
SBS Software GmbH (www.sbs-software.de)	SBS Lohn plus®	■	–	–
Steeb Anwendungssysteme GmbH (www.steeb.de)	SAP Human Capital Management (HCM)	■	■	■
SUMMIT IT CONSULT GmbH (www.summit-it-consult.de)	HR-Entgelt, eHR Manager, HR Zeit	■	■	■
TOPIX Informationssysteme AG (www.topix.de)	TOPIX:5	■	■	■
Varial Software AG (www.varial.de)	Varial Personalwirtschaft	■	■	■
VEDA GmbH (www.veda.net)	VEDA Human Resources	■	■	■
VRG Vereinigte Rechenzentren (www.vrg-gruppe.de)	Baulohn auf Basis von SAP HR PAISY PROVIA SAP HR	■ ■ ■ ■	■ – ■ –	■ ■ ■ ■
w&r informationssysteme AG (www.personalsoftware.de)	WIS 32	■	–	■

*nicht in der Studie aufgeführt

Hinweis: Weitere Detailinformationen zu den einzelnen Software-Anbietern liefert die komplette Studie, die zu einem Preis von 70 Euro zzgl. MwSt. und Versand unter www.softselect.de oder per E-Mail an marketing@softselect.de angefordert werden kann.

Beispiel

Die Abbildung qualitativer Kennzahlen (Mitarbeiterzufriedenheit, Motivationsgrad, Führungsstil etc.) ist lediglich bei 45,5% der betrachteten Systeme möglich, z.B. bei ADP, CSS, HANSALOG, Mega, Microsoft, Oracle, P&I, s+p, Sage, Steeb, SUMMIT, VEDA und VRG.

Die Präzisierung von Inhalten der Kennzahlensysteme ergab, dass Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern überwiegend (78,2%) lediglich quantitative Personalkennzahlen erheben. Das bedeutet, dass qualitative Kennzahlen im jeweiligen System nicht verankert sind. Nur bei 21,8% werden diese Werte nach eigenen Angaben vollständig oder wenigstens rudimentär genutzt. In den betrachteten Unternehmen mit 251 bis 500 Mitarbeitern liegt dieser Anteil dagegen bei 34,19% und in den Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern konnte bereits ein Wert von 46,3% ermittelt werden.

Die Ergebnisse der SoftTrend Studie unterstreichen grundsätzlich die Wichtigkeit der Messbarkeit qualitativer Aspekte wie Mitarbeiterzufriedenheit oder -qualifikation für das operative Personalwesen. Der Aufwand der Datenerhebung ist jedoch oft hoch, und die ermittelten Werte sind meist durch subjektive Einflüsse gefärbt, was wiederum die Validität und Vergleichbarkeit in Frage stellt. Letztlich ist eine wesentlich genauere Definition der Kennzahlen, wie beispielsweise Know-how, tätigkeitsbezogene Fähigkeiten und Verhaltensweisen mit entsprechendem Problembezug sowie die Disziplinierung bei den innerbetrieblichen Untersuchungen zur Bereitstellung des Datenmaterials erforderlich.

Wichtig

Die Leistungsfähigkeit eines Systems kann nur ausgenutzt werden, wenn die Bereitschaft der Akteure zur Datenpflege gewährleistet ist (z.B. durch das Management).

4 Zwei Produktklassen vorherrschend

Das Angebot an geeigneten HR-Lösungen ist qualitativ nach wie vor recht unterschiedlich und lässt sich darüber hinaus (grob) in zwei historisch gewachsene Produktklassen einordnen:

1. Zum einen finden sich immer noch marktrelevante Anbieter von Standalone-Produkten für das Personalwesen und Controlling (z.B. eGECKO-CONTROL von CSS, LOGA von der Personal und Informatik AG, ADP HR und ADP Payroll von ADP Employer Services GmbH).
2. Zum anderen werden leistungsfähige HR-Module innerhalb der ERP-Suiten von Firmen wie beispielsweise SAP, ALPHA Business Solutions (proALPHA), Oracle, Microsoft Business Solutions, IFS etc. angeboten. Dem Anwender steht damit ein breites Lösungsportfolio vom Rechnungswesen, Controlling, Human Resources bis zur Produktionssteuerung zur Verfügung. Das kann bei Bedarf abgerufen und in der Regel individuell auf den jeweiligen Einsatzbereich abgestimmt werden. Die Produkte befinden sich überwiegend in der Reifephase und bieten dem Anwender im Personalwesen- und Controlling-Bereich mittlerweile ein hohes Leistungsniveau. Analysiert man insgesamt die Weiterentwicklungen der Personalwesenmodule einzelner ERP-Hersteller, kann man erkennen, dass besonders die letzten zwei Jahre dazu genutzt wurden, das Leistungsspektrum der Systeme zu erweitern und zu verbessern. Es wurden vorhandene Lücken geschlossen, die bis dahin nur allein von Partnerfirmen abgedeckt werden konnten. Aus Sicht der Anwender fördert dies Stabilität und Sicherheit.

Die analysierten HR- und Personal-Controlling-Systeme unterscheiden sich über die zuvor genannten Aspekte hinaus teilweise wesentlich in den verwendeten Technologien, den für den Personalbereich relevanten Leistungsumfängen, ihrem Dienstleistungsangebot (ASP, Outsourcing etc.) und ihrer Beratungskompetenz.

Speziell in kleinen und mittleren Unternehmen finden sich vielfach Produkte der DATEV (zu 65% installiert in Unternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern) und von HS (zu 76% in Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern). Daneben wird LOGA von P&I für kleine Unternehmen auch als Einzelplatzversion angeboten.

Vorrangig (zu über 90%) in Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern ist dagegen PeopleSoft Enterprise HCM 8.9 von Oracle installiert.

Übersicht 3

Implementierung eines erfolgreichen Personal-Controllings

Die wichtigsten 10 Schritte:

1. Definition HR-Kennzahlensystem (insb. quantitative und qualitative Kennzahlen, Leistungs- und Strukturdaten, Ereignis- und Verhaltensdaten, Betriebsklimadaten)
2. HR-Kennzahlen kontinuierlich messen und interpretieren
3. Einführung der Balanced Scorecard
4. Benchmarkinganalysen (Effektivität und Produktivität im Branchenvergleich)
5. Zusammensetzung des Personalportfolios überprüfen (und evtl. anpassen)
6. Mitarbeiterbefragungen
7. Mitarbeiter- und Vorgesetztenbeurteilungen
8. Prozesskostenanalysen im Personalbereich (Wertschöpfungsermittlung)
9. Anpassung der IT-Infrastruktur (und evtl. Einführung eines Personal-Controlling-Tools)
10. Prozessanalyse und -optimierung im Personalwesen (Stichwort: Profit-Center)

5 Fazit

Der Einsatz von HR-Lösungen und Instrumenten für das Personal-Controlling ist schon lange nicht mehr nur Konzerngesellschaften, Großunternehmen oder Betrieben mit erhöhtem Personalbedarf vorbehalten. Auch für den Mittelstand hat die Softwareindustrie bereits attraktive Lösungen entwickelt.

Letztlich sollen die Systeme neben den administrativen Aufgaben im HR-Bereich Rationalisierungspotenziale ausschöpfen und Wettbewerbsvorteile sichern, u.a. mittels Automatisieren des Personal-Managements, Senken von Opportunitätskosten, Ermitteln kurz-, mittel- und langfristigen Personalbedarfs, der Personaleinsatzplanung, der Selektion, Überwachung und Förderung qualifizierter Mitarbeiter, dem Reglementieren von Personalkosten oder dem Ermitteln einer optimalen bzw. kostengünstigsten Freisetzungsförm. Denn die Lösungen für das HR-Management und Personalcontrolling setzen die Optimierung genau da an, wo die wesentlichen Werte und Säulen eines Unternehmens liegen: beim Mitarbeiterpool.