

CFO aktuell

Zeitschrift für Finance & Controlling

Topstory

Strategische Personalplanung

State of the Art Personalcontrolling

Leistungsorientierte Bezahlung zur Differenzierung

Beurteilung von Führungskräften

Personalplanung mit Weitblick

Corporate Finance

Neue Facetten im Cash-Pooling

Accounting

Neue Leasingbilanzierung nach IFRS

Controlling

Die Digitalisierung des CFO

Agile Umsetzung von Planungsprojekten

Inside Research

Risikomanagement-Panel 2015

Interview

Heimo Losbichler zu Industrie 4.0/digitaler Transformation

Linde

State of the Art Personalcontrolling

Fünf Hebel zur Steigerung des Nutzens des Personalcontrollings

Andreas Feichter

Das Personalcontrolling schlägt sich in vielen Organisationen unter seinem Wert. So zeigen zahlreiche Praxisbeispiele, dass im Vergleich zum „traditionellen“ Controlling Personalcontrolling häufig nicht synchronisiert abläuft und einige Schwachstellen aufweist, die in anderen Controllingbereichen zumindest bereits teilweise behoben sind. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, die wesentlichen Schwachstellen im Personalcontrolling zu beleuchten und Möglichkeiten zur Optimierung aufzuzeigen. Zu diesem Zweck werden die wesentlichen Herausforderungen in der Personalplanung und im Personalreporting diskutiert. Im zweiten Schritt werden fünf zentrale Handlungsfelder vorgestellt und deren Lösungsansätze skizziert.

1. Personalplanung

In vielen Organisationen laufen die Personalstands- und die Personalaufwandsplanung voneinander entkoppelt. Häufig werden die Aufgaben auch von unterschiedlichen Abteilungen und Personen wahrgenommen. Dies führt dazu, dass Personalveränderungen detailliert geplant und abgestimmt werden, ohne aber einen klaren Bezug zum Aufwand zu haben.¹ Dieser wird erst später, gegebenenfalls durch eine andere Stelle, ermittelt. In den meisten Fällen ist dieser Prozess iterativ gestaltet – schlussendlich wird wieder am Personalstand geschraubt.

Die **Personalstandsplanung** ist in vielen Unternehmen **stark dezentral** ausgerichtet, was im Fall des iterativen Vorgehens dazu führt, dass der Prozess als träge, behäbig und langsam wahrgenommen wird. Alternativ dazu wird teilweise der Personalaufwand pauschal, ohne klaren Bezug zur Personalstandsplanung adaptiert. Das Resultat daraus ist, dass man zwar im Detail Veränderungen geplant hat, dieses Detail sich aber nicht mehr in den Personalaufwand überführen lässt. In Summe kann festgehalten werden, dass die **organisatorische Trennung der Stand- und Aufwandsplanung** dazu führt, dass am Ende **keine zentrale Verantwortung** für die Personalplanung verankert ist. Beispielsweise ist es in einer großen Organisation im Industrieumfeld soweit gekommen, dass am Ende Fragen von leitenden Mitarbeitern zum Personalaufwand weder vom Personalcontrolling noch vom Controlling beantwortet werden konnten. Die Personalplanung wird somit in vielen Organisationen, unabhängig von deren Größe, als „Blackbox“ gesehen.

Daneben wird häufig darauf hingewiesen, dass die Personalplanung sehr detailliert erfolgt – der Faktor jedoch mit großer Unsicherheit verbunden ist. Viele Organisationen stellen sich deshalb die Frage, ob der Detaillierungsgrad wirklich einen Mehrwert liefert. Häufig bleibt man jedoch beim Detail mit dem Verweis, dass dies für weitere Ana-

lysen benötigt wird. Abschließend muss festgehalten werden, dass die Personalplanung häufig wenig flexibel gestaltet ist. Eine rasche Beantwortung von unterschiedlichen Szenarien kann häufig nur unter großem Aufwand und oftmals nicht zeitnahe geliefert werden.

2. Personalreporting

Die Probleme im Bereich des Personalreportings lassen sich entlang von vier Clustern beschreiben – **Inhalt, Layout, Prozess** sowie **Systemunterstützung**.

- Im Bereich des **Inhalts** fehlt es in vielen Organisationen an einer **zweckmäßigen Ausrichtung des Personalreportings**. In den steuerungsrelevanten Controllingberichten wird der Faktor Personal häufig nur mit wesentlichen Eckpunkten berücksichtigt. So endet die Information sehr häufig mit der Berücksichtigung von Personalaufwand als GuV-Position und dem Personalstand. Parallel dazu gibt es häufig eigene Personalberichte, die jedoch anders ausgerichtet sind. So stehen hier im Gegensatz zur klassischen Controllingsicht mit Kostenstelle und Profit-Center andere Objekte (zB Organisationseinheiten) im Fokus. Sowohl die Berichtszyklen als auch die Berichtszeitpunkte können durchaus unterschiedlich ausgerichtet sein – beides erschwert jedoch eine umfassende Steuerung durch die Berichtsempfänger.

Daneben sind häufig die Kennzahlen nicht klar definiert bzw werden diese Definitionen nicht durchgehend angewendet. Ein **Kennzahlenhandbuch** für das Personalcontrolling ist in vielen Organisationen nicht umgesetzt; ein zentrales Nachschlagewerk, das ein gemeinsames Verständnis fördert ist nicht realisiert.

- Im Bereich **Layout** gilt (ähnlich wie für das Management-Reporting im Allgemeinen), dass dieses häufig nicht dazu geeignet ist, die relevanten Inhalte einfach zu transportieren. Wenig ansprechende Grafiken, unklare Tabellen die sich deutlich von gewohnten Standards unterscheiden, fördern zwar die Differenzierung, erschweren jedoch dem Adressaten die Lesbarkeit.
- In vielen Organisationen liegen **Informationen zum Faktor Personal erst relativ spät** vor. Eine häufige Ursache dafür sind die entsprechenden Abrechnungsprozesse, die erst zu einem relativ späten Zeitpunkt abgeschlossen sind. Dadurch erscheint das Personalreporting in vielen Fällen als langsam und wenig kundenorientiert. So sind zB



Dr. Andreas Feichter ist Senior Manager bei Contrast EY Management Consulting.

Mithilfe des einfachen Werttreibermodells können rasch Planwerte für Variationen unterschiedlichster Paramater beantwortet werden. Das Management erhält einen raschen Überblick und kann selbst Szenarien vorgeben.

Informationen zu Überstunden, wenn sie erst per 20. des Folgemonats vorliegen, zu spät, um noch wirklich im laufenden Monat eingreifen zu können. Die Folge daraus ist, dass die Steuerungsaktivitäten zu spät greifen bzw parallele Reportingschienen benötigt werden.

- Im Bereich der **Systeme** besteht in vielen Organisationen **Aufholbedarf**. So stehen viele Unternehmen bei der Frage nach dem Personalstand immer wieder vor großen Herausforderungen. Ähnliches gilt für die Anzahl der Neuanstellungen oder auch der zu besetzenden Positionen. Häufig ist diese Problemstellung einerseits auf die fehlende exakte Definition zurückzuführen, andererseits aber auch auf die mangelnde Systemunterstützung. So sind für das Personalreporting zahlreiche nicht-integrierte Anwendungen im Reporting abzubilden, zB Recruiting, Leistungserfassung und Abrechnung. Aufgrund der Vielzahl ist das Personalreporting oftmals ressourcenintensiv und relativ langsam.

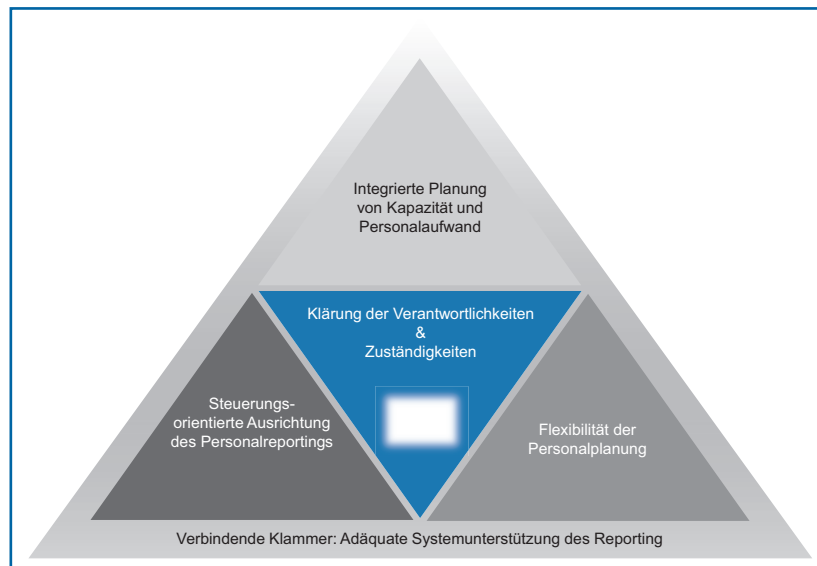
3. Fünf Hebel zur Steigerung des Nutzens des Personalcontrollings

Eine einseitige Optimierung des Personalcontrollings erscheint als nicht zielführend. Vielmehr ist darauf zu achten, den Gesamtnutzen von Personalplanung und -reporting entlang von **fünf zentralen Hebeln** weiter zu steigern. Es muss jedoch beachtet werden, dass zwischen den fünf Optimierungshebeln (siehe Abb 1) gegebenenfalls Interdependenzen bestehen können.

3.1. Integrierte Planung von Kapazität und Personalaufwand

Im Idealfall ist sicherzustellen, dass die operativ planende Person sieht, **welche Auswirkungen Kapazitätsveränderungen unmittelbar aufwandsseitig** haben. In einem derartigen Set-up kann sich der dezentral Planende tatsächlich mit zukünftigen Erwartungen auseinandersetzen. Einfache Lösungen in diesem Bereich sehen zB die Planung der Personalveränderungen vor: Nach einer kurzen Aufforderung die Berechnung durchzuführen,

Abb 1: Die fünf Hebel zur Optimierung des Personalcontrollings



wird der angepasste Aufwand inklusive des Standes bereitgestellt.

In der Praxis häufiger anzutreffen sind allerdings Set-ups, in denen zumindest der Personalstand und der Personalaufwand im Rahmen des planungsbegleitenden Reportings gemeinsam dargestellt werden. Gegenüber dem Status quo weist dieser Zugang den Vorteil auf, dass wesentliche Abweichungen bzw Fehlplanungen einfach festgestellt werden können. Daneben ist die Interpretation durch den Leser deutlich weniger zeitintensiv und weniger komplex, da ein zentraler Report ausreicht.

3.2. Flexibilität der Personalplanung

Die Personalplanung soll dem Management zur **Entscheidungsfindung** dienen. Zu diesem Zweck ist es jedoch erforderlich, rasch und unkompliziert Antworten auf unterschiedlichste Fragestellungen zu finden. So ist es in vielen Organisationen üblich, im Rahmen der Planung zB Personalaufnahmen zu steigern bzw zu reduzieren. Die Effekte dieser Veränderungen können jedoch nicht einfach ermittelt werden – vielmehr ist eine erneute Detailplanung erforderlich –; in so einem Fall jedenfalls ein aufwendiger, zeitintensiver Prozess. Mithilfe eines einfacheren **Simulations- bzw Werttreibermodells** (siehe zB Abb 2) können hingegen rasch Antworten auf die Fragen des Managements systematisch ermittelt und zur Diskussion gestellt werden.

Mithilfe des einfachen Werttreibermodells können rasch Planwerte für Variationen unterschiedlichster Paramater beantwortet werden. Das Management erhält einen raschen Überblick und kann selbst Szenarien vorgeben, die in weiterer Folge verarbeitet werden müssen. Eine zeitnahe, ressourcenschonende Ergebnisbereitstellung ist sichergestellt.

3.3. Steuerungsorientierte Ausrichtung des Personalreportings

Ausgangspunkt des **Personalreportings** muss die systematische Festlegung der relevanten Inhalte sein – **welche Inputs werden zur Steuerung des Unternehmens benötigt**. Unterschiedliche Bezugsrahmen können hier Hilfestellung bieten.

Der **Bezugsrahmen** dient als zentraler Anhaltspunkt, bei der Festlegungen der Themenbereiche und der KPIs. Beispielsweise können KPIs sinnvoll geclustert werden und als Checkliste für die Klärung der Berücksichtigung der relevanten Dimensionen herangezogen werden (siehe Abb 3). Essenziell ist es auch, sowohl die strategisch relevanten Fragestellungen als auch die operativen Bedürfnisse der Adressaten in Einklang zu bringen und adäquat abzubilden. Daneben ist eine klare, einheitliche Definition sicherzustellen. Dokumentationen in Form von Kennzahlenhandbüchern vereinfachen die Kommunikation der Standards.

3.4. Sicherstellen einer adäquaten Systemunterstützung

Die Optimierung der Planung sowie die Verbesserung des Reportings hängen wesentlich von der **Systemunterstützung** ab. Eine harmonisierte Datenquelle, die Informationen aus unterschiedlichen Quellen kombiniert ist eine adäquate Datenbasis für das Reporting. Daneben können im Idealfall

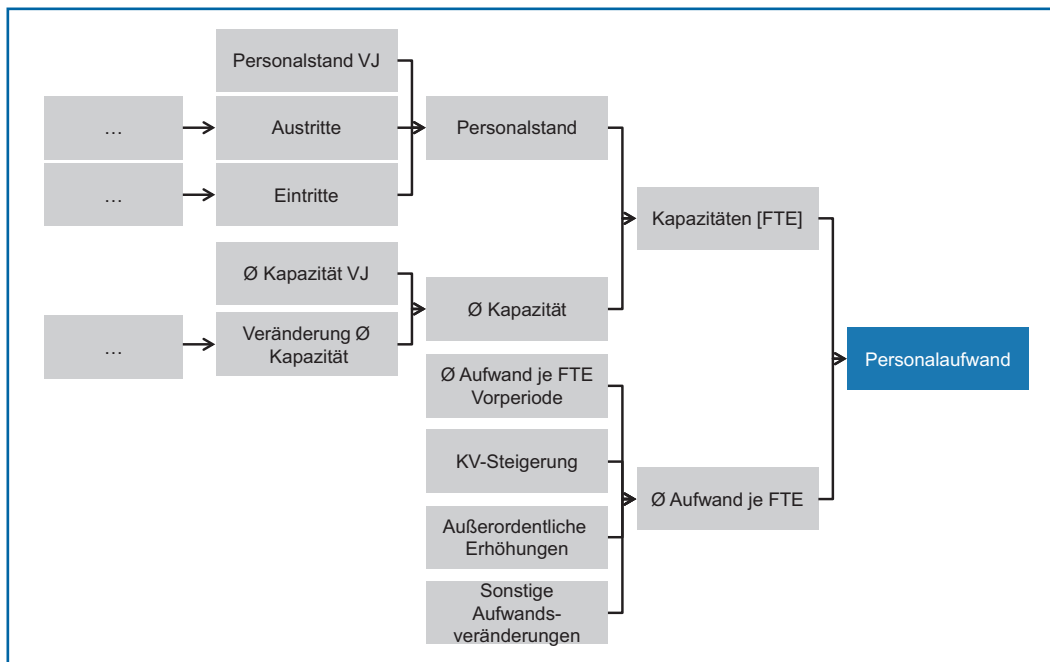


Abb 2: Einfaches Werttreibermodell für den Personalsimulationseinsatz

identische Steuerungsobjekte und Betrachtungszeiträume dargestellt werden. Die Systemunterstützung ist auch für die Automatisierung wesentlich – nur so lässt sich der wahrgenommene Aufwand für das Personalcontrolling reduzieren bei einer gleichzeitig erhöhten Standardisierung und Datenqualität.

3.5. Klärung der Verantwortlichkeiten

Die **Zuständigkeiten für das Personalcontrolling** müssen zwischen Personalcontrolling, das gegebenenfalls aus zentralen und dezentralen Stellen besteht, sowie dem Controlling und etwaigen Adressaten klar definiert sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass Fragen rasch und kompetent beantwortet werden können. Die klare Abgrenzung ist natürlich auch im Falle von Problemen hilfreich, dient aber auch als Basis für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Personalcontrollings. Als wesentliche Rahmenbedingung ist bei der Optimierung jedenfalls der adäquate Umgang mit den sensiblen Informationen zu berücksichtigen.

Zusätzlich soll beachtet werden, dass das Personalcontrolling nicht als Schattenfunktion etabliert sein sollte. Ein gut abgestimmter, weitgehend mit dem Standardcontrolling harmonisierter Zugang ist insbesondere aus Adressatensicht gewünscht.

4. Fazit

Das Personalcontrolling bzw seine Qualität wird in vielen Organisationen noch immer kritisch gesehen. Die Ursachen dafür sind vielschichtig. So fehlt es im Reporting häufig an der Ausrichtung des Reportings an Adressatenorientierung und Datenqualität bzw Systemunterstützung. In der Planung können zentrale Fragestellungen aufgrund eines detaillierten Planungsprozesses und eines sehr dezentralen Planungszugangs nicht zeitnah beantwortet werden.

Aus diesem Grund sind mehrere Hebel zur Optimierung des Personalcontrollings simultan zu forcieren. Essenziell sind neben der Verbesserung der Systemunterstützung die fokussierte Ausrichtung am Steuerungszweck sowie die Integration von Kapazität und Personalaufwand. Daneben sollte auch darauf geachtet werden, dass das Personalcontrolling nicht als eigene Controlling-Insel wahrgenommen wird, sondern gut abgestimmt bzw harmonisiert mit anderen Controllingprozessen ist.

Anmerkung

¹ Teilweise erfolgt diese Trennung bewusst unter Verweis darauf, dass in der Personalplanung äußerst sensible Daten berücksichtigt werden.

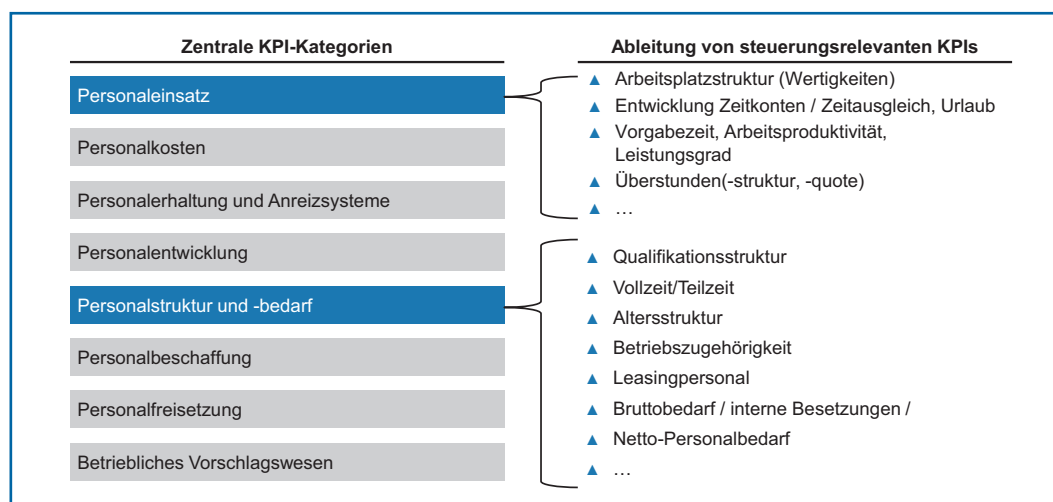


Abb 3: Bezugsrahmen als Basis für die KPI Ableitung

CFO aktuell- JAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG**
UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD



BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle Exemplare

CFO aktuell-Jahresabo 2016 inkl. Onlinezugang und App

EUR 133,-

(10. Jahrgang 2016, Heft 1-6)

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma _____

Kundennummer _____

Straße/Hausnummer _____

PLZ/Ort _____

E-Mail _____

Telefon (Fax) _____

Newsletter: ja nein

Datum/Unterschrift _____

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.
Scheydgasse 24
PF 351, 1210 Wien
Tel: 01 24 630-0
Bestellen Sie online unter
www.lindeverlag.at
oder via E-Mail an
office@lindeverlag.at
oder per Fax
01/24 630-53