



Personalkostenbudgetierung

Fünf Schritte zu aussagefähigen Budgets

Personalbudgetierung ist nicht allein eine Budgetierung der Kosten. Von höchster Wichtigkeit sind die strategische wie auch die operative Dimension. Ebenso muss Wert auf die Dimension der Faktor- und Prozessorientierung gelegt werden.

Von Claus W. Gerberich und Erdogan Akin

Der Personalbereich in den Unternehmen steht vor grossen Herausforderungen und befindet sich in einem Wandel seiner Rolle, seiner Funktionen und seiner Zuständigkeiten. Während in der Vergangenheit eher die administrativen Funktionen von grosser Relevanz waren, rücken jetzt die strategischen Fragen der Personalarbeit in den Vordergrund. Als Fazit dieser Trends und Fragen erkennt man, dass

die Personalbudgetierung nicht allein eine Kostenbudgetierung ist, sondern immer stärker einen Wert- und einen Strategiebezug haben muss. Die fünf Stufen der Personalkostenbudgetierung berücksichtigen diese Aspekte:

- Die Ziele der Personalkostenbudgetierung
- Die strategische Dimension der Personalkostenbudgetierung

- Die operative Dimension der Personalkostenbudgetierung
- Der Prozess der Budgetierung
- Die Bausteine der Personalkostenbudgetierung mit den Komponenten Personalbedarfsermittlung, Personalbesetzung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung

Stufe 1: Die Ziele der Personalkostenbudgetierung

Personal wird immer mehr zum wichtigsten Kostenfaktor, der aber auch einen Wertbeitrag generieren muss; daher sind eine präzise Planung und Budgetierung der Personalkosten und des HR-Wertbeitrags relevant. Dabei sind folgende Ziele zu beachten:

- Sichern einer ausreichenden Transparenz
- Reflexion der strategischen und der operativen Ausrichtung des Unternehmens
- Budgetierung des Inputs (Personalkosten) und des Outputs (Wertbeitrag des Personals)
- Budgetierung der zentralen personalwirtschaftlichen Prozesse
- Budgetierung der personalwirtschaftlichen Risiken (Nichtbesetzen von Positionen, Fehlbesetzung von Positionen, Fluktuationsrate)
- Budgetierung der HR-Performance

Stufe 2: Die strategische Dimension der Personalkostenbudgetierung

Auf der Ebene der strategischen Dimension der Personalkostenbudgetierung sind folgende Fragen und Themen zu beantworten:

- Festlegen der strategischen Stossrichtung des Unternehmens und die Aus-

Themen und Herausforderungen der Personalarbeit:

- Welche Werte und Wertkategorien zählen für das Unternehmen und sind in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern?
- Wie sieht die zukünftige strategische Rolle des Unternehmens aus und welche Anforderungen ergeben sich dadurch für das Personal in quantitativer und qualitativer Sicht?
- Wie kann der Inputgrösse Personalkosten die Outputgrösse Wertbeitrag des Personals gegenübergestellt werden?
- Wie wird sich die Wertschöpfungskette verändern und welche Funktionen sind damit neu zu schaffen und zu besetzen bzw. welche Funktionen entfallen?
- Welche Auswirkungen hat die Globalisierung auf die Standorte und die Rollen der Bereiche? Bleibt eine Forschung zentral in Europa oder werden regionale Forschungszentren aufgebaut, die miteinander vernetzt sind und damit eine Forschung rund um die Uhr sichern, um damit zu deutlich schnelleren und besseren Ergebnissen zu kommen? Das Gleiche gilt für andere zentrale Funktionen wie Marketing, Vertrieb und Finance & Accounting im Hinblick auf globale Shared Service Center.
- Bleibt das Geschäftsmodell unverändert oder muss sich nicht auch das Geschäftsmodell wandeln, um den neuen Anforderungen der Märkte gerecht zu werden? Welche personellen Konsequenzen hat dies?
- Wie kann der immer knapper werdende Faktor Personal beschafft, qualifiziert und an das Unternehmen gebunden werden?
- Wie kann die Arbeitgeberattraktivität gemessen und gesteigert werden, um im Kampf um Talente bestehen zu können?
- Welche Anforderungen an das Personal im Hinblick auf Fähigkeiten und Rollen ergeben sich durch die immer stärker werdende organisatorische Neuausrichtung der Unternehmen – weg von den klassischen Funktionen hin zu den Geschäftsprozessen?
- Die immer stärker ausgeprägte Ergebnisverantwortung verändert Rollen, Aufgaben und Kompetenzen. Wie kann sichergestellt werden, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung immer im Einklang stehen?
- Die Unternehmen müssen heute primär in der Lage sein, zu lernen und sich zu entwickeln. Dies ist eine Forderung auf allen Ebenen eines lernenden Unternehmens. Wie kann die Lernkultur eines Unternehmens gefördert und entwickelt werden und welchen Beitrag hat der Personalbereich dazu zu leisten?



- wirkung auf die Personalstruktur
- Die quantitative und die qualitative Ausrichtung des Personals
- Die Weiterentwicklung des Führungssystems, der Führungsstruktur und die Auswirkungen auf den Führungskräfte nachwuchs
- Die Schaffung neuer Geschäftsprozesse und die sich daraus ergebenden personellen Konsequenzen
- Die Kosten der zentralen personalwirtschaftlichen Prozesse planen und definieren – die Kosten der Personalplanung, die Kosten der Personalsuche, die Kosten des Personaleinsatzes, die Kosten der Personalentwicklung, die Kosten der Personalführung und die Kosten des Personalabbaus

Anhand eines konkreten Falles können Sie die Dimensionen der Personalbudgetierung erkennen und erarbeiten. Das Unternehmen kommt aus der Rolle des Lohnfertigers für Spritzgussteile und wandelt sich zum Systemanbieter und Entwicklungspartner in verschiedenen Anwenderbranchen. Dadurch ergeben sich spezifische Anforderungen an die Personalarbeit, die in der strategischen Budgetierung zu beachten sind. Das Unternehmen baut neue Geschäftsprozesse auf, die bisher nicht notwendig waren. Diese sind personell neu auszustatten. Ein Entwicklungsprozess ist zu schaffen, der bisher nicht relevant war, da der Kunde das zu erstellende Teil vorgegeben hatte. Jetzt kommt der Kunde aber mit einem Problem und erwartet, dass das Unternehmen das Problem löst. Ebenso ist der Angebotsprozess völlig neu zu strukturieren und personell zu besetzen, da die Angebote nun wesentlich komplexer und umfangreicher sind. Das Unternehmen will neue Branchen wie die Medizintechnik erschliessen und damit sind Mitarbeiter mit entsprechender Branchenkompetenz zu suchen. Ebenso wird die Wertschöpfungskette durch den Bau kompletter Systeme verlängert.

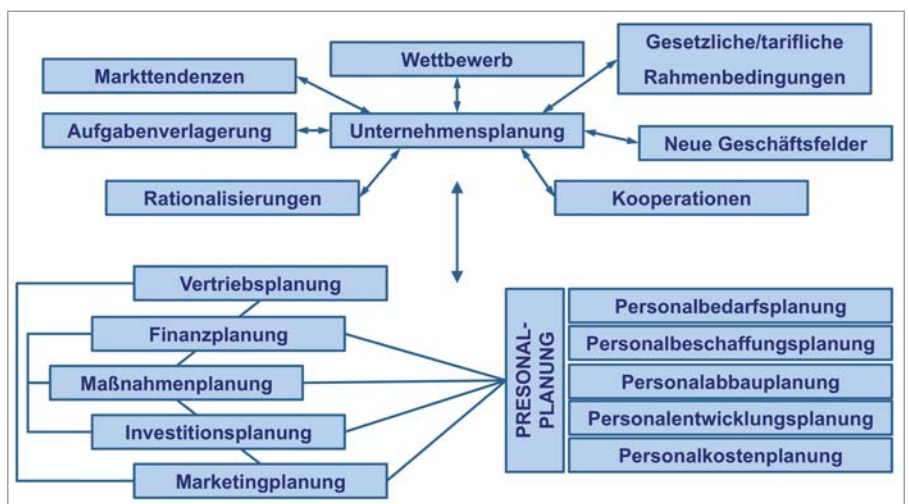
Stufe 3: Die operative Dimension der Personalkostenbudgetierung

In der operativen Personalkostenbudgetierung sind die Personalkosten in Relation zum Umsatz, zu den Gesamtkosten und zur Wertschöpfung darzustellen. Die Wertschöpfungsrechnung ist aus zwei Perspektiven zu beurteilen:

- Die Entstehungsseite der Wertschöpfung
 - Die Verteilungsseite der Wertschöpfung
- Die Entstehung der Wertschöpfung wird ermittelt, indem von der Gesamtleistung (Umsatz + Bestandsvermögen + andere aktivierte Eigenleistungen + übrige Betriebserlöse) der Faktoreinsatz und die Vorleistungen (Fremdbezüge) abgezogen werden. Auf der Verwendungsseite (Verteilung der Wertschöpfung) werden den Personal- und Sozialkosten Zinsen, Steuern und Betriebsergebnis zugerechnet. Die Entstehungsrechnung ist mit der Verteilungsrechnung in Einklang zu bringen. Damit wird auch die Verknüpfung zur strategischen Personalkostenbudgetierung gesichert, denn es müssen die Rendite- und die Wertziele der Eigner erreicht werden.
- Die Personalkostenplanung muss in Abstimmung mit den anderen funktionalen Teilplänen in Einklang gebracht werden. In jedem Teilplan wie der Vertriebsplanung, der Produktionsplanung, der Marketingplanung, der Beschaffungsplanung sind die notwendigen Personalkapazitäten nach Quantität und Qualität zu planen und mit Effektivitätswerten zu hinterlegen.



Beispiel für die strategische Ausrichtung einer Kunststoffspritzgiesserei.



Einflussfaktoren in Bezug auf die Personal(kosten)planung.



		Gehalt	
		Lohn	
		Zeitlohn	Akkordlohn
100% z.B. 70%	Tarifgehälter	Bruttolohn Tarif	Bruttolohn Tarif
	Überstundenbasisgehalt	Leistungszulage nach Tarif	Leistungsgrad
	Leistungszulagen	Übertariflicher Lohnanteil	
	Übertarifliche Zulagen	Überstundenbasislohn	
z.B. 30%	Überstundenzuschläge	Pensionen	
	Pensionen	Bezahlte Abwesenheit	
	Gesetzliche, u. freiwillige Sozialaufwendungen	Gesetzlicher, tariflicher und freiwilliger Sozialaufwand	
	Sonstiges	Abfindungen	
		Sonstiges	
		z.B. 60%	
		z.B. 40%	
		100%	

Beispiel für die Personalkostenstruktur eines Unternehmens.

Die Mitarbeitereffektivität wird errechnet, indem man die Verfügbarkeit (verfügbare Zeit abzüglich Ausfallzeiten / verfügbare Zeit * 100) mit dem Leistungsgrad (Ist-Leistung / Soll-Leistung * 100) zusammen mit der Qualitätsrate (Fehlleistungsquote) multipliziert. Wenn bspw. die Verfügbarkeit 85,00%, der Leistungsgrad 80,00% und die Qualitätsrate 82,00% beträgt, ergibt sich eine Mitarbeitereffektivität von 56,00%. Die Mitarbeitereffektivität ist jedes Jahr zu planen, um daraus dann die FTE-Werte pro Funktion zu ermitteln. Dabei sind die Performance-Vorgaben aus der Gesamtsicht zu beachten.

Bei der operativen Personalkostenplanung sind die Personalkosten en détail zu planen, heruntergebrochen nach den gesetzlichen/tariflichen Leistungen und den freiwilligen Leistungen. Ebenso sind die Personalkosten nach den klassischen Kostenarten und nach den Funktionen zu gliedern. Dabei spielen die Dimensionen «tarifliche/freiwillige Leistungen», «fixe/variable Leistungen» und «Funktionsbereiche» eine zentrale Rolle.

Von besonderer Bedeutung ist der Grad der Beeinflussbarkeit der Personalkosten, um die Flexibilität und die Disponierbarkeit zu erkennen und zu steuern. Personalkosten

können nicht mehr generell als fix betrachtet werden, die variablen Teile gewinnen an Bedeutung (z.B. Leiharbeit). Die Personalkosten sind dann nach den einzelnen Personalkostenarten zu strukturieren.

Stufe 4: Der Prozess der Budgetierung

Der Prozess der Budgetierung ist dual aufzubauen und sowohl von oben nach unten (top down) als auch von unten nach oben (bottom up) aufzusetzen. Von oben nach unten sind die Eckdaten, z.B. Gesamtpersonalkostenquote, vorzugeben und von unten nach oben ist aufzuzeigen, ob die Effizienz und die Effektivität der Prozesse so gesteigert werden können, dass die Gesamtkosten und Wertbeitragsziele erreicht werden können. Der Prozess der Personalentwicklung fokussiert sich an den Stellenbildern und den Fähigkeitsprofilen in den Funktionen und den Prozessen. Jede Position ist mit einem Stellenbild zu hinterlegen.

Stufe 5: Die Bausteine der Personalkostenbudgetierung

Der Prozess der Personalkostenbudgetierung orientiert sich an den Phasen der personalwirtschaftlichen Prozesse. Das Phasenbild der personalwirtschaftlichen Prozesse

ist nach folgendem Schema aufgebaut:

- Personalbedarfsplanung
- Personalsuche und -besetzung
- Personalentwicklung
- Personalführung
- Personalfreisetzung

Der Prozess der Personalbedarfsplanung ist nach dem Würfelmodell in drei Dimensionen aufzubauen.

- In der Dimension operativ und strategisch wird der Bedarf zuerst aus der strategischen Sicht ermittelt. Hier werden folgende Fragen aufgeworfen: In welche Richtung will sich das Unternehmen entwickeln? Welche personellen Ressourcen werden dazu benötigt? Welche Fähigkeiten werden dazu benötigt?
- In der operativen Dimension wird beantwortet, wie die Stellen besetzt werden, welcher Zeitbedarf dafür notwendig ist, welche Kosten dafür anfallen.
- In der Dimension quantitativ und qualitativ werden sowohl die FTE-Größen als auch die Fähigkeitsprofile geplant.
- In der Dimension faktor- und prozessorientiert werden die personellen Ressourcen nach Funktionen und nach Prozessen (Einstellungen, Beförderungen, Qualifikationen) geplant.

So lautet z. B. eine Frage der Personalbedarfsplanung bei unserem Beispielunter-



nehmen: Wie viele Mitarbeiter mit Branchenkompetenz Medizintechnik benötigt das Unternehmen, um den Systemansatz zu realisieren?

Der Prozess der Personalsuche und -besetzung schlägt sich mit folgenden Aktivitäten in der Kostenplanung nieder. Die Kosten der Personalsuche, die Kosten der Personalauswahl und die Kosten der Personaleinstellung sind nach den vorhandenen und im Unternehmen genutzten Formen der Personaleinstellung (Direktsuche, Suche über Personalberater, Vorstellungsgespräche und Assessment Center) in den Ressourcen und den Kosten zu planen. Dazu eignet sich bestens das Instrument der Service Level Agreements. Die Struktur der Personalkostenbudgetierung wird stark bestimmt von der Relevanz der Personalkosten an den Gesamtkosten des Unternehmens. Je höher der Anteil, desto detaillierter die Kosten- und die Wertplanung.

Grad der Budgeterreichung

Die Budgeterreichung bemisst sich am aktuellen Gesamtbudget und an den Teilbudgets. Über- und Unterschreitungen werden grundsätzlich im Rahmen eines Bonus-Malus-Systems honoriert bzw. sanktioniert. Gesamtjahresüberschreitungen werden als Malus im Budget des folgenden Jahres berücksichtigt.

Monatliches Berichtswesen

Der Grad der Budgeterreichung wird durch den Personalkostencontrollingbericht dargestellt. Eine Ampelfunktion visualisiert unterjährig die Abweichungen vom Grad der Budgeterreichung.

- Die Ampel wird grün gesetzt, wenn die Budgetauslastung kleiner gleich 98% ist.
- Die Ampel wird gelb gesetzt, wenn die Budgetauslastung grösser 98 und kleiner 100 % ist.
- Die Ampel wird rot gesetzt, wenn die Budgetauslastung grösser 100 % liegt.

Die Abweichungen sind sowohl vom HR-Bereich als auch von den Funktionsleitern zu kommentieren und die Gründe dafür sind darzulegen.

Die aufgezeigten Aspekte zeigen, dass die Personalkostenbudgetierung bei Weitem nicht nur auf die reine operative Kostenplanung im Personalbereich reduziert werden kann. Strategische Implikationen beeinflussen immer mehr die Personalkonstellation hinsichtlich Qualität und Quantität – und dies wirkt sich auf den Kostenblock Personalkosten aus. Das Umfeld und die strategischen Implikationen verändern sich und die einzige Konstante wird die Veränderung bleiben. Daher muss der Personalkostenbudgetierung eine grössere Bedeutung zugerechnet werden als in der Vergangenheit – im Sinne einer nachhaltigen Arbeit im HR-Bereich.



Prof. Dr. Claus W. Gerberich studierte an der Universität Karlsruhe Maschinenbau und anschliessend an der Universität Mannheim Betriebswirtschaft. Er sammelte 25 Jahre Führungserfahrung in namhaften Unternehmen aus der Industrie. Er ist Gründer und Vorstand der Firma Gerberich Consulting AG in der Schweiz.



Erdogan Akin M.A. hat Controlling und Management an der Fachhochschule Ludwigs-hafen am Rhein studiert. Er verfügt über fundierte Praxiserfahrungen in internationalen Unternehmen der Reifen- und Automobilindustrie. Er ist Berater bei der Firma Gerberich Consulting AG in Ennetbürgen, Schweiz.

HR-Tool online

Rechner: Personalkostenverhältnis
Berechnen Sie ohne Formelrust den Zusammenhang zwischen den Personalkosten im Instandhaltungsbereich und den gesamten Personalkosten im Produktionsbereich. Profitieren Sie jetzt von diesem kostenlosen Excel-Rechner!

Download: www.personal-schweiz.ch

Hier haben Ihre Mitarbeiter das letzte Wort!



www.sprachschuleschneider.ch

Unser Angebot

- firmeninterne Kurse in der ganzen Schweiz
- Coachings für Führungskräfte
- Gruppen- und Einzeltrainings in 30 Sprachen
- hervorragend ausgebildete Trainer

Vorteile für HR-Manager

- Wir erledigen die Administration, von der Einstufung bis zum Zertifikat
- regelmässige Berichte zum Lernerfolg und zum aktuellen Stand der Kurse
- Flexibilität und hervorragende Beratung



Sprachschule Schneider AG Renggerstrasse 3, CH-8038 Zürich, Tel. +41 44 482 55 55