



FACHBEITRAG PERSONET

Wirksame Steuerung der Personalkosten

Auf die Frage „Was ist Ihr größter Kostentreiber?“ antworten 90 Prozent aller Führungskräfte „die Personalkosten!“ – Diese Antwort mag vielleicht nachvollziehbar sein, ist aber falsch: Personalkosten sind kein Kostentreiber, sondern eine Kostenart. Wirksame Steuerung der Personalkosten setzt bei vorhandenen Kostentreibern an.

Für dauerhaften und soliden Erfolg müssen Unternehmen sowohl die Marktseite, als auch die Kostenseite steuern und permanent verbessern. Nicht jedes Unternehmen kann ständig wachsen, aber jedes kann ständig besser im Sinn von produktiver werden. Das bedeutet, dass jede Führungskraft, die in der heutigen Zeit wirksam sein will, die **Grundlagen des Kostenmanagements** beherrschen muss. Damit ist es keine Fachdisziplin mehr von Spezialisten, sondern fundamentaler Hebel für jede Führungskraft. Das gilt insbesondere für die Personalkosten. Bei den Kostentreibern geht es um die Frage, was dafür verantwortlich ist, dass die Kostenart "Personalkos-

ten" zu hoch sind oder in keinem Verhältnis zur Produktivität stehen. Dies kann viele Gründe haben, von schlechter Führung über Tarifbestimmungen bis hin zu ungenügender Aus- und Weiterbildung. Genau das sind die Kostentreiber im Geschäft. Echte **Kostengestaltung** setzt an diesen Hebeln an und nicht an pauschalen „Rasenmäher-Methoden“ zur Kostensenkung: diese sind vielleicht kurzfristig erfolgreich, beschädigen aber langfristig die Erfolgspotenziale des Unternehmens.

Wirksame Steuerung der Personalkosten setzt bei den **Kostentreibern** an (Cokings/Capusneanu 2010). Klar unterschieden werden muss zwischen Kostentreiber und Kostenart, wie sie in der Kostenrechnung abgebildet ist. Die echten Personalkostentreiber sind nicht immer auf den ersten Blick zu erkennen. Sie finden bzw. zeigen sich beispielsweise in den unterstützenden und wertschöpfenden Prozessen. Zum Beispiel führt eine nicht mehr angebrachte Sortimentstiefe in einem Handelsunternehmen dazu, dass die Prozesse „Warenbeschaffung“ oder „Reklamations-Bearbeitung“ unnötig viele Personalkapazitäten binden und so die Kosten negativ beeinflussen (vgl. Abb. 1). Ein Kostentreiber muss auch per se nicht schlecht bzw. er kann sogar für das Geschäft notwendig sein. Ein hochspezialisierter Pharma-Produzent wird immer eine gewisse Flexibilität in den Personalressourcen bei Qualitätsicherung brauchen, obwohl das streng genommen ein Kostentreiber ist. Hier liegt die Herausforderung darin, diese Flexibilität ökonomisch darzustellen, etwa durch Modularisierung.

Die Methodik zur Steuerung der Personalkosten funktioniert sehr einfach (vgl. Abb. 1). Zunächst werden die wichtigsten Prozesse identifiziert und in einer Matrix spaltenweise eingetragen. Anschliessend geht es um die Erarbeitung der Kostentreiber, die dann zeilenweise dokumentiert werden. Diese **Kostentreiber** haben direkte oder indirekte Wirkung auf die Personalkosten. Zur Hilfestellung im Verfahren liegt eine Liste der in der Praxis am häufigsten auftretenden Kostentreiber bei (vgl. Abb. 2). Nach Identifikation der Kostentreiber wird die Wirkung auf die Personalkosten beurteilt. Dies geschieht durch ein einfaches Quantifizierungsraster von "0" (keine Wirkung auf Personal) bis "3" (sehr starke Wirkung auf Personal). Die jeweiligen Summen pro Spalte (Prozess) und pro Zeile (Kostentreiber) ergeben eine Hilfe zur Identifikation der größten Hebel auf Personalkosten. Im letzten Schritt werden die

Wirkung der wichtigsten Kostentreiber auf die Personalkosten und **Kostenmaßnahmen** herausgearbeitet. Das Verfahren zeigt klar auf, wo echte Kostenbeeinflussbarkeit vorhanden ist. Zusätzlich ist die Kostenverursachung zu klären. Es macht wenig Sinn, nur dort anzusetzen, wo Kosten aufschlagen. Wirkung entsteht dann, wenn an den verursachenden Faktoren gearbeitet wird. Genau das unterscheidet das Verfahren von linearen „Rasenmäher-Methoden“, die unabhängig von positiver oder negativer Wirkung alle Kosten senken.

Das **Management der Personalkosten** ist ein Schlüsselthema für viele Organisationen, vor allem dann, wenn die eigene Wertschöpfung zu einem großen Teil aus Personalkosten besteht. Dies ist eine der wichtigsten Managementaufgaben und als solche unverzichtbar (Stöger 2012): Jede Führungskraft, die für Resultate verantwortlich ist, steigert damit die Wirksamkeit von Menschen und Organisationen.

Die Methode und die Instrumente sind aus dem Buch des Autors „Produktivitätssteigerung und Ergebnisverbesserung“ (2012) entnommen.

Literaturangabe

Cokings, G. / Capusneanu, S., Cost Drivers. Evolution and Benefits, in: Theoretical and Applied Economics, Vol. XVII (2010), No. 8, p. 8.

Stöger, R., Produktivitätssteigerung und Ergebnisverbesserung, Stuttgart 2012, S. 203.

Autor

Prof. Dr. Roman Stöger ist Professor für Strategisches Management und Internationale Wirtschaftswissenschaften an der FH Kufstein und Associate im malik management zentrum st.gallen

Kontakt: roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at

Wirksame Steuerung der Personalkosten: Werkzeug und Beispiel

Ein Handelsunternehmen entwickelt ein Programm zur besseren Steuerung der Personalkosten. Anhand der wichtigsten Prozesse im Unternehmen werden systematisch die wichtigsten Kostentreiber auf Personalkosten identifiziert (hier im Beispiel: Logistik/Warenwirtschaft). Im Anschluß entwickelt das Management ein Umsetzungs-Programm mit entsprechenden Maßnahmen.

1. Identifikation der Kostentreiber auf Personalkosten

Kostentreiber	Prozesse	Ware beschaffen	Ware disponieren	Ware bearbeiten	Ware ausliefern	Retoure bearbeiten	DV sicherstellen	Summe
1. Belieferungs-Häufigkeit		0	3	1	3	2	2	11
2. ungleiche Auslastung		0	2	3	3	0	0	8
3. mangelnde Warenwirtschaft		1	3	3	3	2	3	15
4. unvorhergesehene Aufträge		0	2	2	3	1	2	10
5. Sortimentsbreite und -tiefe		3	2	2	1	3	3	14
6. Sonderwünsche des Kunden		0	2	3	3	0	2	10
7. zögerliche Entscheidungen		0	3	2	3	0	1	9
8. Betriebs-Vereinbarungen		0	0	3	3	0	1	7
9. mangelnde Mitarb.-Qualifikation		0	2	3	3	1	0	9
Summe		4	19	22	25	9	14	

Legende:

0 - keine Kostenwirkung auf Personal, 1 - schwache Kostenwirkung auf Personal, 2 - starke Kostenwirkung auf Personal, 3 - sehr starke Kostenwirkung auf Personal

2. Umsetzungsprogramm

Kostentreiber	Wirkung auf Personalkosten	Maßnahmen	Wirkung
1. Belieferungs-Häufigkeit	1. mangelnde Auftragssteuerung 2. nur händische Inventurerfassung 3. schwierige Bearbeitung von Reklamationen	Umstellung des Warenwirtschafts-Systems auf WWS-2 und Ausweis der effektiven Zeiteinsparung	3 Mio € einmalig 4 Mio € p.a.
2. ungleiche Auslastung	1. Komplexität bei Bewirtschaftung (Steuerungssysteme) 2. kompliziertes Handling	Sortimentsreduktion von derzeit 1850 auf 1500 Artikel und Reduktion der Handling-Kosten um 20%	2 Mio € p.a.
3. mangelnde Warenwirtschaft	1. zweifacher Kommissionieraufwand 2. dreifacher Fahraufwand	Prüfung und Umsetzungsplan: Reduktion der Belieferungshäufigkeit (je nach Geschäftstyp von 30 bis 60 Prozent)	...
4. unvorhergesehene Aufträge	1. permanentes Chaos in Disposition und Bearbeitung 2. schlechte Qualitätswerte (Pünktlichkeit...)	...	
5. ...			

Abb. 1. Wirksame Steuerung der Personalkosten: Werkzeug und Beispiel

Checkliste:

Kostentreiber mit Wirkung auf Personalkosten

1. Beschaffung und Einkauf	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lieferantenzahl und Lieferantenvielfalt 2. unterschiedliche Vertragstypen 3. Spezifikationsaufwand 4. mangelhafte Verträge 5. Distanz zum Kunden 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Kaufteilpositionen 7. Eilaufträge / -beschaffungen 8. mangelhafte Spezifikation 9. geringe Modularität und Standardisierung 10. fehlende Abstimmung mit Entwicklung und Leistungserstellung 11. Zahl Abstimmungs- und Verhandlungsgespräche
2. Forschung und Entwicklung	<ol style="list-style-type: none"> 1. fehlender Kunden- bzw. Marktbezug 2. Änderungsrate 3. ungesteuerte Kreativität 4. Anzahl Versuche 5. Floprate 6. schlechtes Innovations-Management 	<ol style="list-style-type: none"> 7. fehlende Modularität 8. Einarbeitungszeit 9. Dokumentationsaufwand und -fehler 10. Technologie- und Verfahrensänderungen 11. kurze Lebenszyklen bei Leistungen 12. mangelnde Lernkurve
3. Leistungserstellung und Produktion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sortimentsbreite und -tiefe 2. Anzahl Standorte 3. unvollständige Produkt- und Projektspezifikation 4. Einarbeitungszeit 5. Schwankungen bzgl. Saison oder Kundengruppe 	<ol style="list-style-type: none"> 6. fehlende Nutzung der Erfahrungskurve zu wenig Modularität / Standardisierung 7. zu hohe / zu niedrige Kapazität 8. Unterbrüche / Umrüstungen in Leistungserstellung 9. gesetzliche Normen 10. hohe Investment-Intensität 11. kurze Lebenszyklen
4. Logistik	<ol style="list-style-type: none"> 1. gesetzliche Normen 2. mangelnde Lieferbereitschaft 3. mangelnde Spezifikationen bzgl. Zeit / Qualität 4. niedriger Umschlag 5. mangelnder Forecast 	<ol style="list-style-type: none"> 6. fehlende Rationalisierung (Routen, Läger...) 7. Anzahl Artikel 8. Fehlerrate / Defektrate / Anzahl Rückholungen 9. fehlendes On-Time-Delivery 10. mangelhafter Informationsfluss
5. Vertrieb und Service	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anzahl Vertriebskanäle 2. mangelnde Standardisierung 3. Einarbeitungszeit 4. Rückläufe, Reklamationen 5. Vielfalt der Kunden 6. kompliziertes Preissystem 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Anzahl Handelsstufen / Vertriebspartner 8. Sortimente / Varianten 9. kurze Lebenszyklen 10. Noteinsätze, Improvisation 11. rel. wenige Stammkunden 12. Sortimentsänderungen
6. Personal-Wirtschaft	<ol style="list-style-type: none"> 1. gesetzliche / interne Vorschriften 2. Fluktuation, Fehlzeiten, Krankenstand 3. hohe Jobrotation 4. fehlender Wissenstransfer 5. mangelnde Führung 	<ol style="list-style-type: none"> 6. zu junges / zu altes Personal 7. zu hohe oder fehlende Spezialisierung 8. fehlende Anreize zur Standardisierung 9. mangelhafte Qualifikation 10. fehlende Personalplanung
7. Informations-Systeme	<ol style="list-style-type: none"> 1. unterschiedliche Standards (Hard-/Software) 2. unterschiedliche Systeme 3. mangelhafte Stammdaten 4. Schulungsaufwand für Benutzer 5. Komplizierte Ablage- und Systemlogik 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Insellösungen 7. Verschlüsselungen, Sperrungen 8. Verfügbarkeit von Systemen 9. mangelnde Kompatibilität 10. wenig Echtzeitinformationen
8. Controlling und Rechnungswesen	<ol style="list-style-type: none"> 1. falsche Buchungen, Falscheingaben 2. zu viel Kreativität beim Erfinden von Systemen 3. falsche Rechnungen 4. Controller mit zu viel Zeit 5. fehlendes Geschäftsverständnis der Controller 	<ol style="list-style-type: none"> 6. fehlende Systematik 7. niedrige Automatisierung 8. Anzahl und Tiefe von Kalkulationen 9. Informations- / Belegkontrollen (Vollerhebung) 10. fehlende Geschäftserfahrung des Managements
9. Führung und Organisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. unklare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten 2. Zahl Entscheidungsebenen 3. Doppelunterstellungen 4. kein gemeinsames Führungsverständnis 5. Management-Modewellen 	<ol style="list-style-type: none"> 6. schlechtes Sitzungsmanagement 7. fehlende Arbeitsmethodik 8. unklare Zielvereinbarungen 9. mangelnde Entscheidungsbereitschaft / Entscheidungsabläufe 10. Geld- und Machtdenken, Eitelkeit, Statusdenken

Abb. 2. Kostentreiber mit Wirkung auf Personalkosten

PERSONET

Ein Personalmanagement entlang der personalwirtschaftlichen Funktionenkette stellt das Kerngeschäft einer modernen Personalabteilung dar. Erst die Organisation des Personalmanagements als stufenweiser Prozess miteinander vernetzter Funktionen ermöglicht Synergie, Kohärenz und vor allem effektive Bezüge des Personalmanagements zur Unternehmensstrategie. Jedes einzelne Glied in der Funktionenkette vom Personalmarketing bis zur -trennung hat seine Besonderheiten. Sie finden zu allen Funktionen der Prozesskette fundierte Beiträge in perso-net.

Ansprechpartner: Sascha Hertling, 06196 495 3211, hertling@rkw.de
www.perso-net.de/rkw



Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Bildquelle: Allzweckjack / photocase.de