



Personalcontrolling

Die Wertschöpfung von HR aufzeigen

Die Frage nach der Wertschöpfung von HR lässt sich nicht durch immer umfangreichere Reports beantworten. Personalcontrolling sollte ein Steuerungsprozess sein und kein Zahlenfriedhof.

Von *Andreas Földényi*

«Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unsere wichtigste Ressource.» Diese oder eine ähnliche Formulierung lässt sich wohl in fast jedem Leitbild finden. Und doch ist keine Ressource aus unternehmerischer Sicht so schlecht bewirtschaftet wie die Human Resources. Werden die Massnahmen zum Schutz der Investitionen in die Ressource Mensch mit jenen in den Bereichen EDV oder Maschinenpark verglichen, schneiden die HR-Massnahmen am schlechtesten ab – und dies, obwohl in den meisten Unternehmen der Personalaufwand den grössten Aufwandsposten in der Erfolgsrechnung darstellt.

Selbst nur als Ressource betrachtet, müssten Investitionen in die Human Resources ökonomischen Gesetzmässigkeiten gehorchen und als Potenzial optimal genutzt werden. Doch solange die Investitionen in das Personal nicht in der Bilanz aktiviert werden können, erscheinen sie in der Erfolgsrechnung lediglich als Aufwandsposten. Per Definition ist aber der Aufwand im Gegensatz zu Investitionen nicht werthaltig und kann daher weder über eine Nutzungsdauer abgeschrieben werden, noch kann eine Investitionsrechnung erfolgen, bei welcher der initiale Zahlungsausgang den Zahlungseingängen gegenübergestellt wird, wie dies bei jeder Investition in eine Maschine mit einer angenommenen Nutzungsdauer der Fall ist.

Den ROI quantifizieren – bloss wie?

Dennoch stellt sich die Frage nach der Quantifizierbarkeit des Return-on-Investment auch bei HR-Investitionen. Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten zur Quantifizierung: Entweder werden die Zahlungseingänge in einer Investitionsrechnung abgebildet oder die Opportunitätskosten werden berechnet. Beim zweiten Ansatz werden die Folgekosten

berechnet, die durch die Unterlassung notwendiger Investitionen in das Humankapital entstehen.

Nehmen wir als Beispiel eine Qualifizierungsmassnahme und stellen die Kosten der Qualifizierung als Investition den Kosten im Falle des Ausbleibens dieser Qualifizierung – den sogenannten Opportunitätskosten – als «Return» gegenüber. Der «Return on Qualification Investment – ROQI» wäre in diesem Fall die Summe aller vermiedenen internen und externen Kosten abzüglich der Investitionen in die Massnahme über einen definierten Zeitraum und multipliziert mit einer Transferquote, also dem Anteil der erfolgreichen Umsetzung der Qualifizierung in den Arbeitsprozess.

$$ROQI = \sum_{t=1}^n [((OK_{int} + OK_{ext}) \times TQ) - Q_t]$$

Zu den internen Opportunitätskosten würde man zum Beispiel Fehlerkosten mangels Qualifizierung zählen, während man zu den externen Opportunitätskosten zum Beispiel Konventionalstrafen, entgangene Folgeaufträge und Kosten aus Kundenreklamationen zählen würde.

HR-Investitionen rechtfertigen

Die Frage ist also nicht, ob Opportunitätskosten entstehen, sondern zu welchem Zeitpunkt und in welcher Höhe. Und dies ist eines der grössten Probleme bei der Rechtfertigung von HR-Investitionen. Oft besteht nämlich eine Fristeninkongruenz zwischen dem Zeitpunkt der Investitionen – beziehungsweise deren Unterlassung – und dem Eintreten der Folgekosten. Es ist daher zwar verständlich, dass eine Unternehmensleitung, die unter dem Druck der Aktionäre steht, kurzfristig aufwand-

wirksame Massnahmen präferiert, bei der sich die negativen Konsequenzen zeitverzögert bemerkbar machen. Allerdings erweist eine solche Unternehmensleitung den Aktionären damit einen Bärendienst, was die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens und die nachhaltige Schaffung unternehmerischer Substanz betrifft.

Die Entscheidungsgrundlage für Investitionen im HR-Bereich liefert häufig ein Business Case, sprich ein Projektantrag mit integrierter Projekterfolgsrechnung, der die benötigten personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen einem Return und einer Payback-Periode gegenüberstellt. Natürlich schätzt es jede Geschäftsleitung, wenn HR-Verantwortliche bei der Präsentation eines Business Case dessen Wertschöpfung quantifiziert darstellen. Doch wie lässt sich diese Wertschöpfung herleiten?

Die Wertschöpfung herleiten

Naheliegender ist der Nachweis der Wertschöpfung anhand drei möglicher Szenarien:

- a) Wertschöpfung durch günstigere Leistungserbringung eigener Leistungsträger gegenüber externen Anbietern oder im Vergleich zum Benchmark.
- b) Wertschöpfung eines erfolgreichen HR-Projekts, das die Vermeidung von Opportunitätskosten zur Folge hat.
- c) Wertschöpfung durch Effizienz- oder Effektivitätssteigerung.

Im ersten Fall berechnet sich die Wertbeitragsrechnung beispielsweise aus der Differenz zwischen den Kosten bei Erbringung der HR-Dienstleistung durch interne Leistungsträger gegenüber einem Benchmark oder einem externen Anbieter. Die-



se Fragestellung steht insbesondere bei der Frage nach Outsourcing von Dienstleistungen im Zentrum der Diskussion.

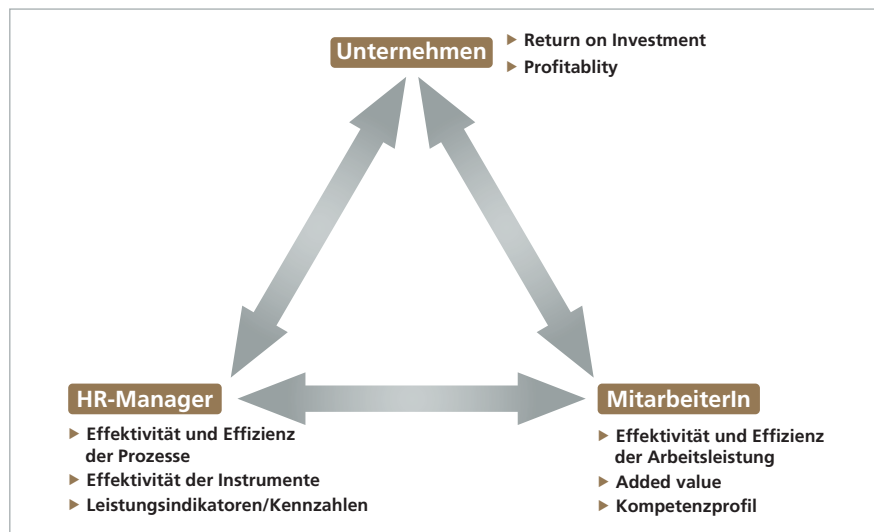
HR-Cockpit als Frühwarnsystem

Damit HR seine Wertschöpfung aufzeigen kann, ist das Human Capital Management strategischer auszurichten und näher am Business zu positionieren. Die Risiken müssen mitsamt ihrem Schadenspotenzial für die Unternehmensleistung transparent gemacht werden. Um diese Ziele zu erreichen, sind entsprechende Leistungsindikatoren, Instrumente und Kennzahlensysteme nötig, die zusammengefasst in einem HR-Cockpit sowohl den quantitativen als auch den qualitativen Teil der HR-Wertschöpfung abzubilden vermögen. Ein solches HR-Cockpit kann – ähnlich wie die Instrumente in einem Flugzeug-Cockpit – bei Kursabweichungen als Frühwarnsystem dienen.

Doch bevor ein solches Cockpit entwickelt wird, muss die Frage beantwortet werden, welche der folgenden drei Dimensionen ausgewertet, gesteuert und optimiert werden soll:

- **Unternehmen:** Geht es um die Dimension «Unternehmen», stellt sich die Frage nach dem unternehmerischen Beitrag des Personalmanagements.
- **Personal:** Fokussiert das Personalcontrolling auf das Personal, dann planen, steuern und überprüfen wir die Performance der Mitarbeitenden.
- **HRM:** Und wenn das Personalcontrolling für die HR-Organisation eingesetzt wird, steht die Frage nach der Produktivität des Personalmanagements im Zentrum.

Im Kontext der Frage nach dem Nutzen des Personalmanagements steht die Frage nach dessen unternehmerischem Beitrag, eine Frage, welche typischerweise sofort zur Frage der Messbarkeit führt. Dabei wird oft übersehen, dass der Nutzen nicht nur auf Basis einer positiven Wirkung, sondern auch im Sinne der Vermeidung einer negativen Wirkung quantifiziert werden kann, was genauso zu einem unternehmerischen Beitrag führt. Solche unternehmerischen Beiträge durch Vermeidung von Opportunitätskosten sind zum Beispiel:



Das Personalcontrolling kann drei Dimensionen fokussieren: Unternehmen, Personal oder HRM.

- Reduktion der Personalbeschaffungskosten
- Stabilisierung der Lohn- und Gehaltsstruktur
- Reduktion der Einarbeitungskosten
- Steigerung der Leistungsfähigkeit
- Reduktion von Fehlerkosten
- Reduktion von Nachbesserungskosten
- Steigerung der Unternehmensattraktivität
- Reduktion von entgangenem Umsatz

Unternehmen müssen sich in Zukunft vermehrt die Frage stellen, wozu ihr Controlling im Allgemeinen und ihr Personalcontrolling im Speziellen überhaupt dienen soll. Geht es nur um eine quantitative Darstellung operativer Kennzahlen oder geht es um die Steuerung strategischer Prozesse?

Zielkaskadierung als erster Schritt

Der erste und wichtigste Schritt auf dem Weg zu einem wirksamen Steuerungsinstrument muss eine systematische Zielkaskadierung sein:

1. Unternehmensziele systematisch formulieren,
2. hinsichtlich ihrer Relevanz für das Personalmanagement analysieren,
3. daraus die Ziele für ein strategisches Personalmanagement ableiten,
4. anschliessend die Leistungsindikatoren für die HR-Ziele definieren
5. und das HR Cockpit mit entsprechenden Vorgaben einrichten,
6. um die Wirksamkeit der beschlossenen Massnahmen zu überwachen.

Mit einem solchen Vorgehen würde man zum Beispiel Fluktuationskosten nicht mehr nur mit Insertions-, Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten gleichsetzen, sondern als die Summe aller Opportunitätskosten, die sich mit den entsprechenden Retentionmassnahmen vermeiden oder zumindest reduzieren liessen. Mit der Summe der Opportunitätskosten sind sämtliche Kosten gemeint, die durch entgangene Produktivität bei gleichzeitiger Lohnzahlung entstehen. Der Produktivitätsausfall beschränkt sich nämlich mitnichten nur auf die Person, die das Unternehmen zu verlassen gedenkt.

Tatsächlich erfolgt der erste signifikante Abfall der Produktivität in dem Moment, in dem der Mitarbeitende den Kündigungsentschluss gefasst hat. Dieser Ausfall dauert bis zum Tag der Einreichung seiner schriftlichen Kündigung, wonach bei Freistellung ein totaler Produktivitätsausfall folgt oder bis zum Austrittstag ein mehr oder minder kontinuierlicher Ausfall geschieht. Abgesehen vom Cash-out im Rahmen dieses Mitarbeiterwechsels müssen bei differenzierter Betrachtung die internen und externen Opportunitätskosten unterschieden werden.

Dabei setzen sich die **internen Opportunitätskosten** zusammen aus:

- Produktivitätsausfall durch den betroffenen Mitarbeitenden
- Negative Einflüsse auf die Umgebung
- Brain drain (Know-how-Verlust)
- Belastung der Personalabteilung

Die Unternehmenssoftware für PC, Mac und Linux **NUMMER 1 IN DER SCHWEIZ**



Für über 16 000 Kleinunternehmen und 500 Treuhänder ist Cresus die Referenz in Sachen Finanzbuchhaltung, Lohnbuchhaltung und Faktura.

Übermitteln auch Sie Ihre Quellensteuerabrechnungen elektronisch an alle Kantone. Auf diese Weise erleichtern Sie Ihren administrativen Aufwand und sichern Sie sich eine höhere Bezugsprovision.

Letztes Jahr haben 3568 KMU ihre Lohnabrechnungen elektronisch an swissdec übermittelt, dank Cresus.

CRÉBUS LOHNBUCHHALTUNG



480.–

Einmaliger Kaufpreis
für bis zu 20 Löhne



swiss made software



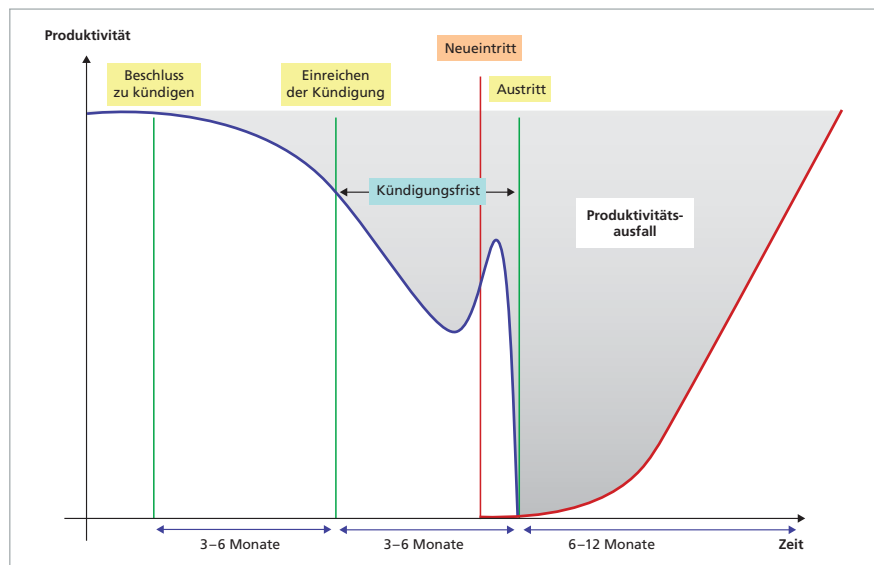


Zu den **externen Opportunitätskosten** müssen möglicherweise gezählt werden:

- Entgangener Umsatz
- Unzufriedene Kunden durch schlechtere Leistungsbereitschaft
- Imageverlust durch negative Aussagen des Mitarbeitenden
- Schaden- und Folgekosten

Nach Eintritt des neuen Stelleninhabers erfolgt dann nicht etwa eine sofortige Wiederherstellung des Status quo ante, sondern eine oft lange Einarbeitungsphase mit erheblichen internen Opportunitätskosten. Diese setzen sich einerseits aus der über mehrere Monate ansteigenden Produktivität des neuen Mitarbeitenden und aus der signifikanten Mehrbelastung des Teams und des direkten Vorgesetzten zusammen.

Hinzu kommen die in der Regel nicht unbeträchtlichen Kosten für Aus- und Weiterbildung des neuen Stelleninhabers. Zu den externen Opportunitätskosten müssen wiederum Fehler- und Folgekosten, die der neue Stelleninhaber aus Unwissen verursachen kann, gezählt werden sowie entgangener Umsatz auf der Kundenseite. Eine Zusammenstellung aller Kosten inklusive Quantifizierung der Opportunitätskosten lässt die Schätzung zum Ersatz qualifizierter Fachkräfte in der Höhe von ein bis zwei Jahressalären wesentlich realistischer erscheinen als vielleicht auf den ersten Blick. Die Grafik mit dem entsprechenden Berechnungsbeispiel veranschaulicht die Entstehung dieser Kostenschätzung.



Berechnungsbeispiel für die Fluktuationskosten unter Berücksichtigung der Opportunitätskosten.

Dieses Beispiel soll aufzeigen, wie ein strategisches Personalcontrolling die Steuerung von Personalentscheiden durch Quantifizierung der Einflussgrößen beeinflussen kann. Werden die Fluktuationskosten in dieser Vollständigkeit den Kosten im Rahmen des Retention-Managements gegenübergestellt, so könnte es durchaus sein, dass die Geschäftsleitung in der nächsten Diskussion möglicher Einsparungen die Massnahmen im Retentionmanagement anders beurteilt.

Aktiv steuern statt nur berichten

Strategisches Personalcontrolling bietet grosse Chancen, hat aber auch seine Grenzen. Wichtig dabei ist, dass die Geschäftsführung aus einer «Rückspiegel-

Steuerung» in eine Ex-ante-Betrachtung wechselt. Dabei darf der Aufwand für Erhebung, Pflege und Verarbeitung der Datengrundlage nicht unterschätzt werden. Wenn aber Personalcontrolling nicht auf ein Berichtswesen reduziert, sondern als strategisches Steuerungsinstrumentarium betrachtet wird, ist die Grundlage für ein wertschöpfendes Personalmanagement gelegt.



Autor

Andreas Földényi ist Fachbereichsleiter HRM an der FFHS Fernfachhochschule Schweiz. Neben seiner Lehrtätigkeit ist er als Unternehmer, Berater und Verwaltungsrat tätig.

swisspayroll ag

Ihr Schweizer Spezialist für effiziente und kostenoptimierte Personal- und Salär-Administration

Befreien Sie sich vom Termin-, Stellvertretungs- und Knowhow-Druck.

Unser Human Resources-Servicecenter bietet Ihnen Unterstützung und Entlastung:

- ✓ Externe Lohnbuchhaltung und Saläradministration nach CH-Gesetzgebung
- ✓ Gesamte Administration mit Sozialleistungsinstituten und Amtsstellen
- ✓ Beratung und Stellvertretung in allen Bereichen von Personal und Lohn
- ✓ Keine Software-Investition, durch Verwendung eigener swissdec-zertifizierter Personalinformations-Lösung

Nutzen Sie über 30 Jahre HR-Erfahrung.



Kontakt und weitere Informationen unter:

www.sps-ag.ch oder
www.ineldata.ch

swisspayroll ag
Lenzbüelstrasse 2/Glöten
CH-8370 Sirmach
Tel. +41 71 969 30 50