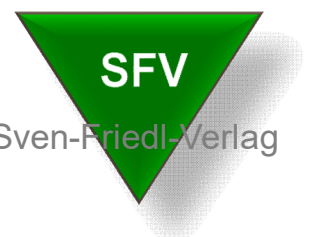


Sven Friedl

Fachlehrgang Service Center Personalwirtschaft

Personalkostenplanung



Sven Friedl

**Fachlehrgang Service Center Personalwirtschaft
- Personalkostenplanung -**

3. Auflage

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-9809694-8-2

Sven Friedl

**Fachlehrgang Service Center Personalwirtschaft
- Personalkostenplanung -**

Januar 2017

2016 Sven Friedl Verlag
Vetzberger Weg 12, 35435 Wettenberg
www.sven-friedl-verlag.de
sven-friedl-verlag@t-online.de
Tel.: 0151-44043270

Wichtiger Hinweis: Der Inhalt ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der in ihm behandelten Materie machen es jedoch erforderlich, Haftung und Gewähr auszuschließen.

Aufbau des Lehrgangs

Die Aufgabenstellungen in der Personalwirtschaft sind sehr komplex und erfordern umfassende Kenntnisse in den jeweiligen Fachthemen sowie entsprechenden HR-Systemkomponenten. Transparenz und Qualitätssicherung sind daher wesentliche Bausteine, um den Fachbereich Personal unternehmensintern optimal aufstellen zu können. Um dies zu erreichen, sollten alle Aufgaben prozessorientiert dargestellt und permanent bezüglich Qualität und Zielerreichung überwacht werden.

Dieser Fachlehrgang führt allgemein in die Aufgabenstellung der Personalwirtschaft ein und zeigt Wege auf, wie über ein einfaches Prozess- und Qualitätsmanagement alle unternehmensinternen Fragestellungen und Anforderungen zur Personalarbeit transparent umgesetzt und im Rahmen eines internen Kontrollsystems (IKS) geprüft und gesteuert werden können.



Teil 1 Grundlagen

- Personalprozessmanagement
- Personalplanung
- Personalkostenplanung
- Personalbeschaffung
- Entgeltabrechnung
- Zeitwirtschaft
- Personalcontrolling
- Migration von HR-Software



Teil 2 Entgeltabrechnung

- Einführung in die Entgeltabrechnung
- Ermittlung des Bruttoentgelts
- Grundlagen der Lohnsteuer
- Grundlagen der Sozialversicherung
- Nettolohnermittlung und Auszahlung
- Monats- und Jahresabschluss
- Musterunternehmen mit Fallaufgaben
- HR-Software und Steuerungsparameter
- Ausgewählte Prozesse in der Entgeltabrechnung
- Lohnbuchhaltung



Teil 3 Interne Kontrollsysteme

- Grundlagen und Anforderungen
- Risikomanagement im Personalbereich
- Implementierung in 16 Schritten
- Optimierungsparameter und Dokumentation
- Von der Aufgabe zum Prozess
- Aufgabenfelder der Personalwirtschaft
- Prüfung der Entgeltabrechnung im Detail
- Erhebung und Analyse von Kennzahlen
- Externe Prüfungen bestehen
- Beispielunternehmen LuLe GmbH

Eine interne Analyse kann dabei unterstützen, konkrete Handlungsbedarfe im Hinblick auf die Optimierung der Personalarbeit zu erkennen. Die wesentlichen Schritte sind:

- Dokumentation der IST- und Definition der SOLL-Prozesse
- Implementierung von Risikokontrollen zur Qualitätssicherung
- Qualifikationen sichern: Aufgaben als Generalist bzw. Spezialist
- Fokussierung auf die wesentlichen Personalthemen
- Verknüpfung der Personalarbeit mit der Unternehmensstrategie

Die Themen werden aus Sicht der Praxis betrachtet und stellen keine Lehrbuchmeinung dar!

Übersicht der Lehrgangsinhalte

Lernfeld 1 Personalprozessmanagement

Als Prozess bezeichnet man eine auf die Erbringung eines festgelegten Ergebnisses gerichtete Folge von Aktivitäten. Prozessmanagement bedeutet regelmäßiges Kontrollieren von Prozessvorgaben, eine konsequente kontinuierliche Verbesserung und damit verbunden eine permanente Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse. Aufbauend auf den Grundlagen wird beschrieben, wie Prozesse erkannt, modelliert, dokumentiert und zuverlässig gesteuert werden können.

Lernfeld 2 Personalplanung

Für die professionelle Steuerung der Mitarbeiter sind Personalplanung und -kostenplanung unentbehrlich. In diesem Modul erfahren Sie, wie die Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung die kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen zur Erfüllung der Unternehmensziele berücksichtigt und die dazu erforderlichen Mitarbeiter zur Verfügung stellt. Darüber hinaus werden die verschiedenen Arten und Instrumente der Personalplanung vorgestellt.

Lernfeld 3 Personalkostenplanung

Auf Grundlage der Personalplanung werden der Personalbedarf und die zugehörigen Personalkosten geplant und in Forecast- und Budgetvarianten detailliert ermittelt. Von der Lohnartenklassifizierung, Planvariantenrechnung, SOLL-IST-Vergleichsrechnung bis zum Reporting und Kennzahlenbericht werden die einzelnen Schritte dargestellt und erläutert.

Lernfeld 4 Personalbeschaffung

Der Prozess der Personalbeschaffung wird transparent dargestellt. Ausgehend von einer Personalbedarfsermittlung und Beschreibung der Funktionen und Aufgaben in Stellenbeschreibungen werden Fragestellungen zu den Themen interne/externe Stellenausschreibungen, Beschaffungswege, Bewerberverwaltung und -kommunikation, Auswahl des zukünftigen Mitarbeiters und dem Einstellungsprozedere behandelt. Die Themen „Demografie“ und „Fachkräftemangel“ fließen in die Betrachtung mit ein.

Lernfeld 5 Entgeltabrechnung

Die Entgeltabrechnung in Unternehmen und Organisationen muss hohen Anforderungen genügen. Dieser komplexe und sensible Bereich erfordert eine hohe Fachkompetenz, Verlässlichkeit und die exakte Einhaltung gesetzlicher und steuerlicher Regelungen. Außerdem muss die entsprechende Software Datensicherheit garantieren und gleichzeitig eine optimale Integration in die vorhandene Infrastruktur ermöglichen. Dieses Modul macht Sie mit den Grundlagen der Entgeltabrechnung vertraut und vermittelt Ihnen das erforderliche Rüstzeug für die praktische Durchführung einer sachlich und rechnerisch richtigen Entgeltabrechnung.

Lernfeld 6 Zeitwirtschaft

Zeiterfassung, Personaleinsatzplanung, Zutrittskontrolle und Fehlzeitenmanagement sind zentrale Themen einer modernen Zeitwirtschaft. Der Faktor „Zeit“ spielt in den Unternehmen eine wesentliche Rolle. Umso wichtiger ist es, diesen effektiv zu nutzen. Die Grundlagen der Zeitwirtschaft werden dargestellt. Darüber hinaus sind weitere Themen: flexible Arbeitszeitmodelle, leistungsbezogene Vergütung, Ressourcensteuerung und der Einsatz moderner Zeitwirtschaftssoftware.

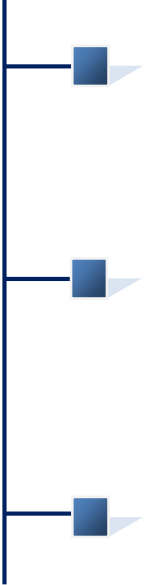
Lernfeld 7 Personalcontrolling

Wollen Sie Personal, Personalkosten und Produktivität gezielt steuern? Wollen Sie Ihre personalwirtschaftlichen Ziele sicher erreichen? Strategisches und operative Personalcontrolling, Berichtswesen, Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Prozessanalyse und Prozesskostenrechnung bilden die Schwerpunkte. Darüber hinaus werden die verschiedenen Ansätze und Instrumente des modernen Personalcontrollings dargestellt und erläutert.

Lernfeld 8 Migration von HR-Software

Dieses Modul behandelt die Problematiken eines Softwarewechsels im Bereich Human Resources (HR) und vermittelt Erfahrungen, Hilfestellungen und Anregungen in Bezug auf die Projektierung und Umsetzung. Von der Durchführung der IST-Analyse, der Fachkonzepterstellung und Ressourcenplanung, der Software-auswahl, Systemanpassung und -optimierung bis hin zur Migration und dem Echtbetrieb werden alle Details dargestellt.

1. Lernziele

- 
- Lernziel 1:**
 - Sie bekommen einen Einblick in die Grundlagen und Aufgaben der Personalkostenplanung.

 - Lernziel 2:**
 - Sie lernen die Zusammenhänge zur Personalplanung kennen.

 - Lernziel 3:**
 - Sie können das Gelernte auf Ihr Unternehmen übertragen und die Personalkosten transparent und sicher planen.

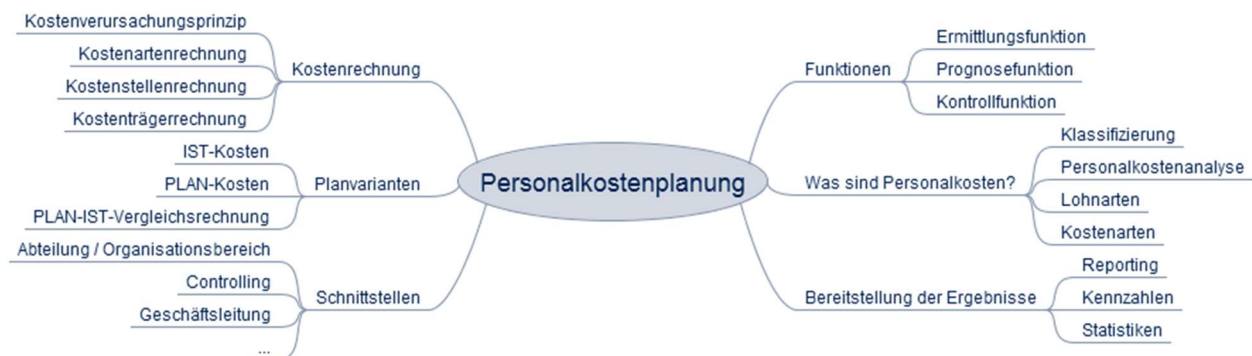
Inhaltsverzeichnis

1. Lernziele	6
2. Einleitung	10
3. Prozessaufbau und Inhalte	12
3.1 Prozessaufbau und Inhalte der Personalkostenplanung	12
3.1.1 Organisatorische Einbettung	16
3.1.2 Rollendefinition	17
3.1.3 Stellenwirtschaft und Trägermedium	18
3.1.4 Formen der Planungsrechnung	18
3.1.5 Zeithorizonte	19
3.2 Funktionen und Leistungen	20
3.2.1 Detaillierungsgrad	20
3.2.2 Kostenrechnung	21
3.2.2.1 Kostenverursachungsprinzip	21
3.2.2.2 Kostenartenrechnung	22
3.2.2.3 Kostenstellenrechnung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.2.2.4 Kostenträgerrechnung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3 Warum werden Kosten geplant?	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3.1 Was sind Personalkosten?	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3.1.1 Klassifizierung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3.1.2 Personalkostenanalyse	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3.1.3 Wie genau soll gerechnet werden?	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3.1.4 Definition von Lohnarten	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Wie viele unternehmenseigene Lohnarten sind erforderlich?	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3.1.5 Zuordnung Lohnart zu Kostenart	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4 Planung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4.1 Planungsinhalt	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4.1.1 Stammdateninformationen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4.1.2 Abrechnungsinformationen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4.1.3 Planungsparameter	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4.1.4 Beschäftigungsgradabhängigkeit	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4.1.5 Steuerung nach organisatorischen Gruppierungen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4.2 Trendberechnungen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4.3 Simulationsrechnungen / Planungsszenarien	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4.4 Arbeiten mit Planvarianten	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4.5 Dokumentation von Planänderungen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4.6 Unterschiedliche Sichtweisen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.5 IST- und PLAN-Kosten	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.5.1 IST-Kosten	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.5.2 PLAN-Kosten	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4. Controllingaspekte der Personalbedarfs- und Personalkostenplanung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.1 Analysemöglichkeiten	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.1.1 Soll-Ist-Vergleichsrechnung und Analyse der Abweichungen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.1.2 Simulationsrechnungen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.1.3 Unterjährige Planvergleiche	Fehler! Textmarke nicht definiert.

5.6.1	Reports und Analysen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.6.1.1	SOLL-Kosten pro Lohnart nach Kostenart und Monat	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.6.1.2	SOLL-Kosten pro Lohnart nach Kostenstelle und Monat	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.6.1.3	SOLL-Kosten pro Lohnart nach Monaten	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.6.1.4	SOLL-IST-Kosten nach Personalnummer	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.6.2	Kennzahlen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.6.2.1	Personalkostenentwicklung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.6.2.2	FTE-Entwicklung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.6.2.3	HEADS und FTE nach Befristung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.6.2.4	HEADS und FTE nach Beschäftigungsgrad	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.6.2.5	HEADS und FTE nach Eingruppierung (Beispiel: Abrechnungskreis A)	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.6.2.6	HEADS und FTE nach Kostenstelle	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.6.2.7	Kostenentwicklung und TREND-Berechnungen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.	Fazit	Fehler! Textmarke nicht definiert.
	Übungsaufgaben	Fehler! Textmarke nicht definiert.
	Lösungen	Fehler! Textmarke nicht definiert.

2. Einleitung

Auf Grundlage der Personalplanung werden der Personalbedarf und die zugehörigen Personalkosten geplant und in Forecast- und Budgetvarianten detailliert ermittelt. Von der Lohnartenklassifizierung, Planvariantenrechnung, SOLL-IST-Vergleichsrechnung bis zum Reporting und Kennzahlenbericht werden die einzelnen Schritte dargestellt und erläutert.



Die Personalkostenplanung wird umso bedeutungsvoller, je höher der Anteil der Personalkosten am Gesamtbudget eines Unternehmens ist. Sie basiert in der Regel auf einer Stellenplanung mit den entsprechenden Besetzungsmerkmalen und Mitarbeiterzuordnungen

Personalkostenplanung erfordert ein enges Zusammenspiel zwischen Personalmanagement, Controlling und den Fachabteilungen. Je besser sie die Sprache und Prozesse des jeweils anderen verstehen, desto präziser wird die Planung.

Die Personalkostenplanung beschäftigt sich mit den Gesamtpersonalkosten eines Unternehmens und ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensplanung. Sie wird umso bedeutungsvoller, je höher der Anteil der Personalkosten am Gesamtbudget eines Unternehmens ist. Sie basiert in der Regel auf einer Stellenplanung mit den entsprechenden Besetzungsmerkmalen und Mitarbeiterzuordnungen.

Mit Hilfe von Personalkostenplanungstools können die aktuellen Personalkosten bestimmt sowie eine Kostenvorschau auf zukünftige Kosten generiert und mit diesen Daten experimentiert werden. Ein ganz wesentliches Element dabei ist das Hinterlegen von Planvarianten. Diese ermöglichen es, parallel Vergleichsrechnungen in die Zukunft vorzunehmen und eine Vergleichbarkeit herzustellen. Dabei spielen die einzelnen Parameter wie Tarifierungsanpassungen, Einmalzahlungen, Beitragsbemessungsgrenzen in der Sozialversicherung oder die Betrachtung von befristeten Arbeitsverhältnissen eine wichtige Rolle. Aber auch das Verschieben, Schließen und Gründen von Abteilungen sind bedeutende Planungselemente. Auf der Basis einer eindeutigen Personalbedarfsplanung sind die Jahresplanung von der Mitarbeiter- bis zur Unternehmensebene und die quartärlche Retrospektive im Rahmen der Kostenanalyse (Soll-Ist-Analyse) entscheidend.

In die Personalkostenplanung können auch Kosten einfließen, die nicht unbedingt personalbezogen sind, wie z.B. Aus- und Weiterbildungskosten sowie Mittel für die Freizeitmöglichkeiten der Mitarbeiter (Sportangebote, Vorsorgeangebote, Freizeiteinrichtungen, ...). Im Folgenden wird der Prozess der Personalkostenplanung beschrieben und anhand eines Beispiels transparent dargestellt.

Die Personalkostenplanung hat die Aufgabe eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen zu beantworten:

- Welche Kosten entstehen?
- Wo entstehen die Personalkosten?
- Wann entstehen die Personalkosten?
- Wofür entstehen die Personalkosten?
- In welcher Höhe entstehen die Personalkosten?
- Wie werden sich die Personalkosten entwickeln?
- Wie sind sie zu beeinflussen?

- Durch welche Controlling -Instrumente können die Personalkosten innerhalb der geplanten Grenzen gehalten werden?
- Wie erfolgt die Planung der Personalkosten?

Diese Fragestellungen gehen in der Aufgabenanalyse auf.

Unter der Aufgabenanalyse versteht man die gedankliche Aufgliederung bzw. Differenzierung einer Gesamtaufgabe in analytische Teilaufgaben. Diese stellt sich grafisch wie folgt dar:

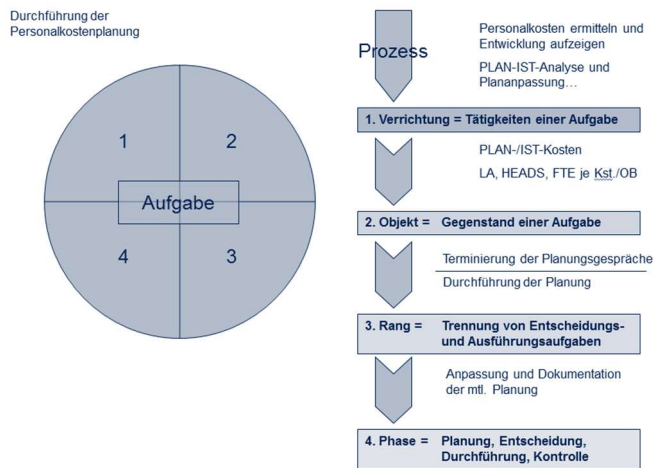


Schaubild 1: Aufgabenanalyse

Ziel ist eine Personalkostenoptimierung in allen Bereichen und auf allen Ebenen.

- Strategisch: restriktive bzw. optimierte Personalbedarfsplanung
- Operativ auf Abteilungsebene: optimale Ressourcensteuerung und Fehlzeitenmanagement mittels anforderungsgerechter Personaleinsatzplanung
- Personalkostenanalyse: Ermittlung der Kostenbestandteile (laufende / sonstige Bezüge, AG-Anteile zur Sozialversicherung, ...) und erforderliche Anpassungsplanung

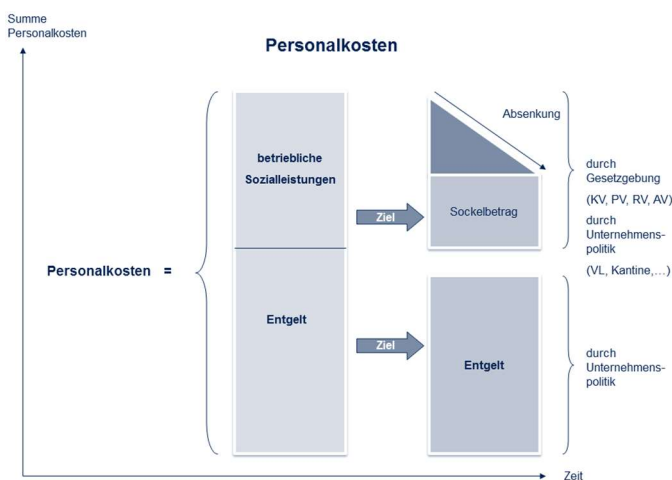


Schaubild 2: Personalkostenentwicklung



Information / Quelle

Die Personalkostenplanung wird umso bedeutungsvoller, je höher der Anteil der Personalkosten am Gesamtbudget eines Unternehmens ist. Sie basiert in der Regel auf einer Stellenplanung mit den entsprechenden Besetzungsmerkmalen und Mitarbeiterzuordnungen.

Oberstes Ziel der Personalkostenplanung ist die sachgerechte Ermittlung der Personalkosten. Diese können je nach Ebene und Zielerreichungsgrad differenziert beeinflusst und verursachungsgerecht zugeordnet werden.

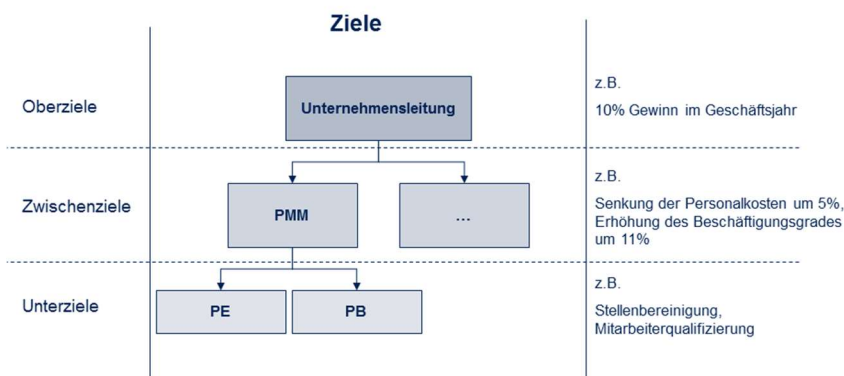


Schaubild 3: Ziele

Oberziele werden auf Ebene der Unternehmensleitung definiert, im Beispiel 10% Gewinn im Geschäftsjahr. Dieses Ziel kann bei gleichbleibenden Kosten durch Erhöhung der Umsatzerlöse oder bei nur mäßiger Umsatzsteigerung durch Kostensenkung erreicht werden. Die unterschiedlichen Wege zum Ziel werden in Varianten definiert und in Planszenarien hochgerechnet und analysiert. Im Ergebnis wird sich das Unternehmen für einen Weg entscheiden, wobei Planänderungen auch im laufenden Geschäftsjahr noch vorgenommen werden können.

Zwischenziele werden auf Organisationsbereichs- bzw. Abteilungsebene formuliert, jedoch immer mit Blick auf das Oberziel. Beispielsweise kann durch Senkung der Personalkosten oder Erhöhung des Beschäftigungsgrades zur Erreichung des Ziels beigetragen werden.

Unterziele konkretisieren die Zwischen- und Oberziele um beschreiben im Detail die geplanten Maßnahmen.

3. Prozessaufbau und Inhalte

3.1 Prozessaufbau und Inhalte der Personalkostenplanung

Als Prozess bezeichnet man eine auf die Erbringung eines festgelegten Ergebnisses gerichtete Folge von Aktivitäten. Prozessmanagement bedeutet ein regelmäßiges Controlling von Prozessvorgaben, eine konsequente kontinuierliche Verbesserung und damit verbunden eine permanente Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse.

Der Bereich Personal kann seine Wertschöpfung erhöhen indem er seine HR-Prozesse gezielt analysiert und optimiert. Wichtig ist dabei eine systematische Herangehensweise und Anpassung an den richtigen Stellen.

Prozesslandschaft im Personalbereich...

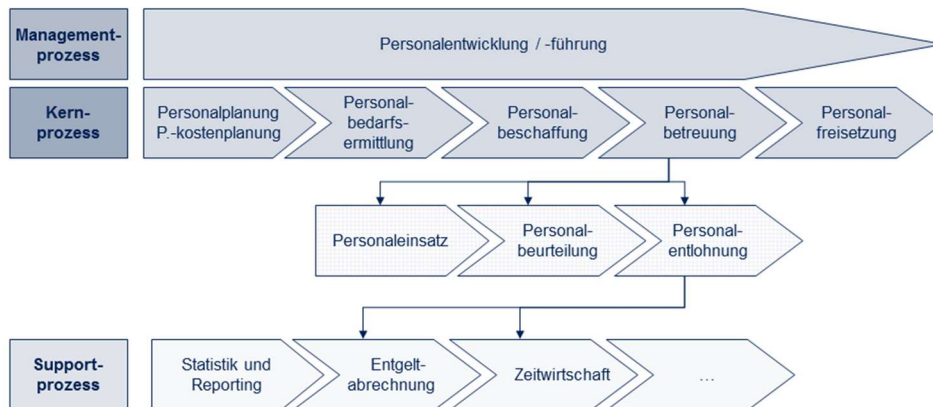


Schaubild 4: Prozesslandschaft

... und Bausteine des HR-Systems:



Schaubild 5: Bausteine des HR-Systems

Der Planungsprozess setzt sich zusammen aus der:

- Informationssammlung
- Prognose zukünftiger Entwicklungen
- Definition von Alternativplänen
- Entscheidung für einen der Alternativpläne

Die Planung erfolgt „Top-Down“ und „Bottom-Up“.

Die Top-Down-Planung geht von einem Gesamtplan des Unternehmens aus und gibt den einzelnen Organisationsbereichen Rahmengrößen vor, in denen sie sich bewegen dürfen. Im Gegensatz dazu verfährt man bei der Bottom-Up-Planung von unten nach oben. Hier werden zunächst in den untersten Unternehmensebenen die Teilpläne erstellt, die dann in Summe und in einen Gesamtplan integriert werden. Beide Verfahren haben ihre Vor- und Nachteile und werden in der Praxis überwiegend parallel angewandt. In Abstimmungsgesprächen wird das sinnvolle und erforderliche Mittel definiert. Die Forecast-Planung erfolgt überwiegend Bottom-Up, die Budgetierung Top-Down.

Kontrolle der Planung

Planungskontrollen betreffen alle Planungsebenen und Planungsbereiche. Abweichungsanalysen geben Aufschluss über den Grad der Abweichung und deren Ursachen. Kontrollen im strategischen Planungsbereich sind verhältnismäßig schwierig und beschränken sich in der Praxis häufig auf Trendanalysen und deren Anpassungsoptionen. Die Kontrollen im operativen Planungsbereich gestalten sich relativ einfach, sind jedoch aufgrund der umfangreichen Datenmenge zeitaufwändig und bedürfen einer bestimmten Regelmäßigkeit.

Folgende Aspekte und Fragestellungen sind bei der Modellierung des Prozesses „Personalkostenplanung“ zu beachten:

Art

Bei der Art der Prozesse wird zwischen Management-, Kern- und Supportprozessen unterschieden. Der Managementprozess umfasst die Steuerung von Kernprozessen und hat zum Ziel, die Abläufe und Aufgaben zu strukturieren und zu steuern. Er stellt eine Sicht auf die Geschäftsprozesse mit ihren untergeordneten Kern- und Supportprozessen dar.

Der Kernprozess umfasst alle Tätigkeiten, die der Wertschöpfung des Unternehmens dienen. Er leitet sich aus der Kernkompetenz einer Organisation ab. Mit „Supportprozess“ werden Prozesse bezeichnet, die die Kernprozesse unterstützen, aber selbst keinen direkten Kundennutzen erzeugen. Wesentliche Kernprozesse im HR-Bereich sind die Personalplanung, Personalkostenplanung, Personalbeschaffung, Personalbetreuung, Personalentwicklung und die Personalfreisetzung. Zu den Supportprozessen zählen u.a. die Entgeltabrechnung, die Zeitwirtschaft und die betriebliche Altersversorgung.

Ziel

Warum wird der Prozess benötigt und welches Ziel hat er?

Der Prozess der Personalkostenplanung ist ein wichtiger Kernprozess, da in vielen Unternehmen der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten einen wesentlichen Teil ausmacht. Ziele der Personalkostenplanung können sein:

- Kostensenkung
- Kostenoptimierung
- Ermittlung von Forecast, Budget und Businessplanung
- Ressource „Personal“ kostenoptimiert einsetzen
- ...

Grenzen

- Wo beginnt der Prozess und wo endet er?
- Was sind die vorgelagerten und nachgelagerten Prozesse?
- Wie sind die Schnittstellen beschrieben?
- Für wen und für welche Unternehmensbereiche hat der Prozess Gültigkeit?

Verantwortung

Die erforderlichen Mitarbeiter sind in den Planungsprozess einzubinden.

- Wer ist verantwortlich für den Gesamtprozess?
- Wer ist für welche Teilprozessschritte (TPS) verantwortlich?

Ablauf

Analyse und Beschreibung der Prozessschritte

- Ergebnisanalyse und Maßnahmenkatalog

In- und Output

Der Personalbestand bildet die Planungsgrundlage. Hinzu kommen die Ergebnisse aus den Planungs-gesprächen mit den Kostenstellenverantwortlichen. Dies können sein:

- Anpassung des aktuellen Beschäftigungsgrades an zukünftige Anforderungen
- Neue Planstellen im Betrachtungszeitraum
- Beendigung oder Verlängerung befristeter Arbeitsverträge
- Planbare unbezahlte Fehlzeiten (Elternzeit)
- Anpassung der Vergütung: Entgeltregulierung, tarifliche Anpassungen, Sonderzahlungen

Umsetzen und Steuern

- Wer macht was wann warum und wie?

Messgrößen und Kennzahlen

- Anhand welcher Kennzahlen wird der Prozess gesteuert und der Erfolg beurteilt?

Überwachen und Bewerten

- Welche Prüfungen und interne Kontrollen sind in den Prozess einzubauen?

Verbesserungen

- Analyse der Ursachen von Abweichungen mit anschließender Prozessoptimierung.

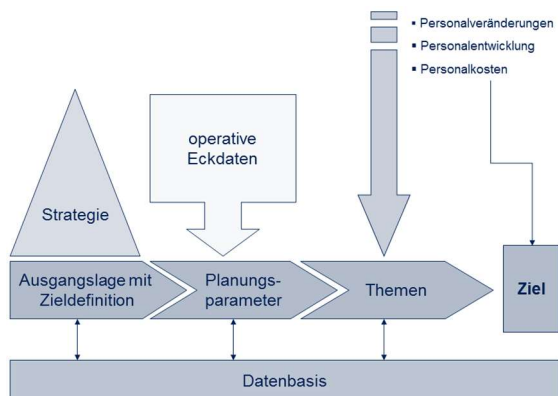
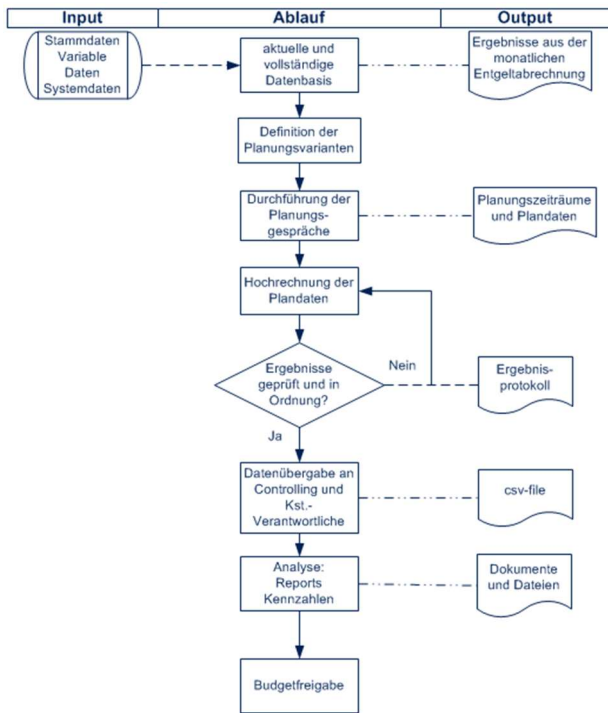


Schaubild 6: Prozess

Das Flussdiagramm als Darstellungsform

Das Flussdiagramm ist ein probates Mittel, um sich zunächst einen Überblick zu verschaffen und insbesondere Verzweigungen bzw. Schleifen, Entscheidungswege und unterschiedliche Varianten zu erfassen. Somit ist das Flussdiagramm auch eine gute Basis für die weitere Prozesseingrenzung, zumal der Einsatz schnell und intuitiv erlernbar ist. Gleichzeitig ist diese Methode auch gut geeignet, um eine Detailansicht von Teilprozessen bzw. Arbeitsschritten vorzunehmen und Abläufe bzw. Entscheidungswege im Sinne von Team-Standards transparent darzustellen.



3.1.1 Organisatorische Einbettung

Die Personalkostenplanung kann organisatorisch dem Personalbereich oder dem Controlling zugeordnet werden.

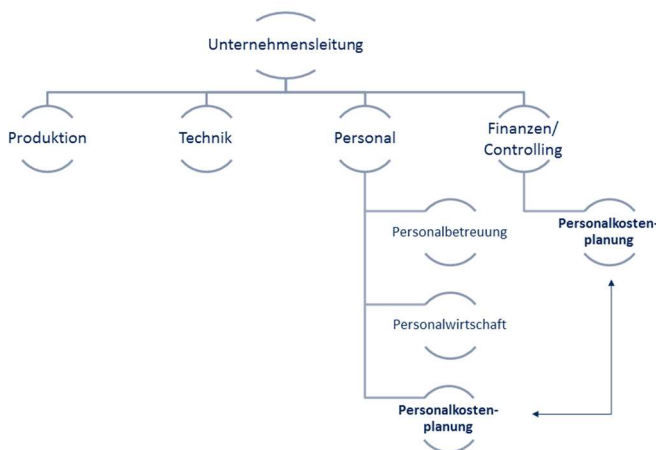


Schaubild 7: organisatorische Einbettung

Bereich Personal: als Funktion der Personalwirtschaft oder – wenn vorhanden – des Personalcontrollings

Vorteile:

- Personal kennt seine Zahlen
- Aus datenschutzrechtlicher Sicht hier besser aufgehoben
- höherer Detaillierungsgrad
- Anpassungen im IST-Bestand können schneller in die Planung übernommen werden

Nachteile:

- Gesamtsicht und betriebliche Zusammenhänge fehlen

Bereich Controlling

Vorteil:

- Ein Element der Kostenplanung
- Im Gesamtbudgetprozess eingebettet
- Neutrale Draufschau

Nachteil:

- Zahlen nicht immer plausibel und nachvollziehbar
- Abstimmung mit Bereich Personal erforderlich
- Planung auf Kostenstellenebene – keine Detailbetrachtung

Die Verantwortung für den Gesamtprozess liegt in der Regel bei Controlling.

3.1.2 Rollendefinition



Schaubild 8: Rollendefinition

Der Prozessverantwortliche ist für den Prozess und darüber hinaus für die Überwachung und Einhaltung des Maßnahmenplans verantwortlich. Im Maßnahmenplan ist festgelegt, welche Maßnahmen greifen, wenn gewisse Abläufe und Ergebnisse vorliegen. Unterschieden wird zwischen Verantwortung, Mitwirkung, Durchführung und Information.

Verantwortung

Die Verantwortung kann für den Gesamtprozess aber auch für jeden einzelnen Teilprozessschritt definiert werden. Verantwortet wird das geschuldete Ergebnis.

Mitwirkung

Im Rahmen der Mitwirkung sind Unterstützungs- und Zuarbeiten erforderlich. Der Mitwirkende unterstützt den Planungsverantwortlichen.

Durchführung

Der Organisationsbereich und / oder einzeln benannte Person sind mit der Durchführung beauftragt.

Information

Im Planungsprozess sind Abschnitte gekennzeichnet, bei deren Erreichung eine Information erfolgen muss.

3.1.3 Stellenwirtschaft und Trägermedium

Stelle und Stellenplan

Die Stelle ist die kleinste Organisationseinheit im Unternehmen. Sie umfasst alle Teilaufgaben, die zum Arbeitsbereich einer Person gehören.

Im Stellenplan werden alle freien und besetzten Stellen im Unternehmen zusammengefasst und geführt. Er dient der Bewirtschaftung des Personalhaushaltes für die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft und ist somit vorrangig ein personalwirtschaftliches Instrument. Für die einzelnen Stellen liegen in der Regel Stellenbeschreibungen vor.

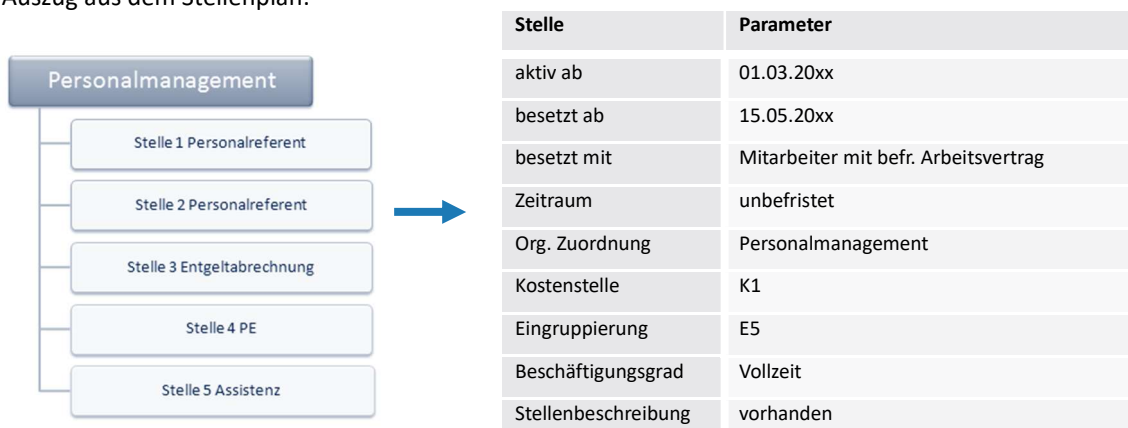
Folgende Informationen aus der Stellenwirtschaft sind für die Personalkostenplanung relevant:

- Aktiv, Inaktiv, Plan, Historie
- Zuordnung zum Organisationsbereich (Abteilung) und zur Kostenstelle
- Besetzungen, Wiederbesetzungen der Stelle von einem oder mehreren Mitarbeitern
- Überblick zum Personalbestand der Organisationseinheiten
- Tarifliche oder außertarifliche Eingruppierung
- Beschäftigungsgrad (Teilzeit / Vollzeit)

Kostenstellen

Eine Kostenstelle ist der Ort der Kostenentstehung und der Leistungserbringung. Sie wird nach Verantwortungsbereichen, räumlichen, funktionalen, aufbauorganisatorischen oder verrechnungstechnischen Aspekten gebildet. Die Kostenstelle ist ein Kostenrechnungs-objekt mit der Aufgabe, die in einem Unternehmensteil, meist einer Abteilung, angefallenen Kosten zu sammeln. Jede Stelle ist einer oder mehreren Kostenstellen zugeordnet.

Auszug aus dem Stellenplan:



3.1.4 Formen der Planungsrechnung

Planungsrechnungen helfen dem Unternehmen bei der Lösung konkreter betrieblicher Entscheidungsaufgaben. Im Rahmen der Personalkostenplanung wird u.a. festgelegt, mit welchen Rechenschritten und Parametersteuerungen die Personalkosten ermittelt werden, um ein verifizierbares Ergebnis zu erzielen. In Abhängigkeit zur jeweiligen Planungsaufgabe unterscheiden sich die Arten der Planungsrechnungen nach Zeitbezug, Umfang und Genauigkeitsgrad. Die einzelnen Planvarianten liefern Lösungsvorschläge, die in Bezug zu anderen Unternehmensplänen gesetzt und entsprechend angepasst werden. Das Ergebnis dieser Planungsrechnung wird beschrieben und abschließend genehmigt und freigegeben.

Vorschaurechnungen grenzen sich zur Planungsrechnung dahingehend ab, dass im Ergebnis bei diesen Berechnungen kein konkreter Lösungsvorschlag unterbreitet werden soll.

Umfang (Prozess):

Der Forecast ist eine Prognose für das laufende Jahr, d.h. ein kurzfristiges Planungsinstrument mit einem stark operativen Ansatz.

Das Budget ist eine Prognose für das folgende Geschäftsjahr. Geplant wird bis max. drei Jahre in die Zukunft, wobei der Fokus auch hier im operativen Bereich liegt.

Die Mittelfristplanung ist auf 3-5 Jahre angelegt und agiert sowohl operativ als auch strategisch. Sie enthält bereits Visionen, Leitlinien und Ziele, verzichtet hierbei aber bewusst auf Details.

Zeitbezug:

Die Personalkostenplanung kann sich auf einen Zeitpunkt oder einen Zeitraum, der in der Zukunft liegt beziehen. Je nachdem, wie weit der Planungszeitpunkt oder -zeitraum in der Zukunft liegt, wird in kurz-, mittel- und langfristige Planung unterschieden.

- kurzfristig 1-3 Jahre
- mittelfristig 3-5 Jahre
- langfristig 5-10 Jahre

Genauigkeitsgrad / Detaillierungsgrad

Unterschieden wird zwischen der Grob- und Feinplanung sowie der rollierenden Planung. Im Rahmen der Grobplanung werden die zukünftigen Maßnahmen nur umrissen. Die Grobplanung wird meist bei langfristigen Plänen angewandt und kommt ohne Details aus. Konkretisiert werden Ziele in der Feinplanung. Hier wird festgelegt, wer, was, wann, wie, wie viel, wo und warum tun soll, damit bestimmte Ergebnisse erzielt werden. Bei der rollenden Planung wird für die nächste Periode ein Feinplan erstellt und für die weiter entfernte Zukunft ein Grobplan. Somit kann auf Veränderungen am Markt auch noch zu einem späteren Zeitpunkt reagiert werden.

3.1.5 Zeithorizonte

Operative Teilpläne werden in Forecast- und Budgetplanungen erstellt, strategische Ausrichtungen eher in Business- oder sog. Strategieplänen. Die Zielformulierungen werden umso abstrakter, je weiter der Betrachtungszeitraum gefasst ist. Die nachfolgende Tabelle stellt einen Bezug von der Planungsart zum Zeitraum her.

Planung	laufendes Jahr	Folgejahr	3-5 Jahre	5-10 Jahre
Forecast				
Budget				
Businessplanung				
Strategie				

3.2 Funktionen und Leistungen

Die Personalkostenplanung bietet folgende Funktionen und Leistungen:

- Auswertung auf Organisations-, Bereichs-, Kostenstellen- und Mitarbeiterebene
- Basis für Budget und Forecast
- Berücksichtigung von Fehlzeiten
- Darstellung von SOLL-/IST-Abweichungen
- Hinterlegung von Planvarianten zur Hochrechnung unterschiedlichster Ansätze und Variantenvergleich
- Ermittlung und Berücksichtigung von Durchschnitten
- Nutzung von Referenzpersonen zur Hochrechnung fiktiver Stelleninhaber
- einfache Lohnartenklassifizierung für die Hochrechnung
- Ergänzung der Echtdaten um planungsrelevante Daten (z.B. Tariferhöhungen, geplante Einmalzahlungen, u.a.)
- flexible Ergebnissteuerung für individuelle Auswertungen



Schaubild 9: Funktionen und Leistungen

3.2.1 Detaillierungsgrad

Der Detaillierungsgrad wird nach betrieblicher Erfordernis einmalig festgelegt und in ein Zeitraster mit klaren Verantwortlichkeiten überführt. Daraus abgeleitet ergeben sich für die Kostenrechnung drei Funktionen:

- Ermittlungsfunktion
- Kontrollfunktion
- Prognosefunktion

Ermittlungsfunktion

Die Ermittlungsfunktion stellt die IST-Situation im Unternehmen dar.



Beispiel

- Personalkosten je Organisationsbereich
- Personalkosten je Kostenstelle
- Personalkosten je Mitarbeiter

Fragen für die Praxis

- In welchem Verhältnis stehen IST-Personalbestand und Auftragslage zueinander?
- Ist bei Personalunterdeckung Eigen- oder Fremdfertigung sinnvoll?
- Sind die ermittelten Stundenverrechnungssätze marktfähig?

Prognosefunktion (Hochrechnung)

Die Prognosefunktion generiert auf Basis der IST-Daten SOLL-Szenarien

Fragen für die Praxis

- Welche personalpolitischen Fragestellungen sind zu beantworten?
- Welche Werte (Zu- und Abgänge) ergeben sich aus der Personalbedarfsplanung?
- Erfolgt die Personalplanung stellen- oder mitarbeiterbezogen?
- Auf welche Personalkostenbestandteile kann direkt Einfluss genommen werden?

Ziel

Mit Hilfe der zukunftsorientierten Szenarienbetrachtung sollen die gesamten Personalkosten relativ genau und kostenverursachungsgerecht ermittelt werden

Kontrollfunktion

Im Rahmen der Kontrollfunktion werden die eingeleiteten Prozessschritte im definierten Zeitraster stichtags-genau überprüft.

Fragen für die Praxis

- Wie überwachen Sie die Personalkosten?
- Welche Prüfkriterien nutzen Sie?
- In wie weit beziehen Sie andere Teilpläne in Ihre Überlegungen mit ein?
- Wie detailliert prüfen Sie?

Ziel

Überwachung der Personalkosten und deren Entwicklung

3.2.2 Kostenrechnung

3.2.2.1 Kostenverursachungsprinzip

Das Kostenverursachungsprinzip besagt, dass Kosten nach Art, Ort und Zweck des Güterverbrauchs jenen Kostenstelle bzw. Kostenträgern zuzurechnen sind, die als Ursache dieses Verbrauchs identifiziert werden können. Demnach können beispielsweise einem Kostenträger zwar die variablen Einzelkosten, nicht jedoch die Fixkosten - in der Regel Gemeinkosten - direkt zugerechnet werden. Eine verursachungsgerechte Zurechnung der Fixkosten kann, sofern dies überhaupt möglich ist, im Rahmen der stufenweisen Fixkostenrechnung als Form der Deckungsbeitragsrechnung vorgenommen werden.

Verursachungsgerechte Zuordnung der Personalkosten:

- Fixkosten direkt auf Kostenträger
- variable Kosten über Gemeinkostenschlüssel auf Kostenstellen



Praxistipp

Kosten, die nicht zugeordnet werden können, sollten nach intern festgelegten Schlüsseln von vornherein verteilt werden. So werden interne Diskussionen mit den Kostenstellenverantwortlichen vermieden.

3.2.2.2 Kostenartenrechnung

In der Kostenartenrechnung wird die Frage beantwortet, welche Kosten in welcher Höhe in einem definierten Zeitraum angefallen sind.

Kostenart	Bezeichnung
190080	Einbehaltung Steuern
190100	Einb. Kirchensteuer
293010	Sozialversicherungsbeiträge
420000	Löhne
425000	Monatsgehälter
430000	Löhne & Gehälter
430001	SVB für Lohn & Gehaltsempfänger
430002	Jahresprämie, Bonus, Urlaubsgeld
430100	VL AG Anteil

LA 100 Tarifentgelt
 LA 101 AT-Gehalt
 LA 102 übertarifliche Zulage
 LA ...



Kostenrechnung / Kostenarten nach fixen Kosten

- absolut fixe Kosten



- sprungfixe Kosten

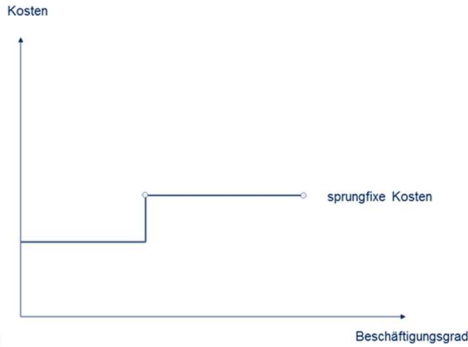


Schaubild 10: fixe und sprungfixe Kosten

Kostenrechnung / Kostenarten nach variablen Kosten (1)

Im Gegensatz zu den fixen Kosten ändern sich die variablen Kosten mit dem Beschäftigungsgrad. Sie können sich proportional, progressiv, degressiv oder regressiv verhalten.

**Bestellung und weitere Informationen unter:
Sven-Friedl-Verlag@t-online.de**