

11. Personal-Controlling im Handel

11.1 Wer zu spät kommt . . .

11.2 Leitbild und Ziele

11.3 Begriffsbestimmung

11.4 Operatives Personal-Controlling

11.5 Strategisches Personal-Controlling

11.6 Optimierung Personal-Steuerung (OPS)

11.7 Integriertes Personalsteuerungs-System (IPS)

11.8 Fazit

11.9 Literatur

11.1 Wer zu spät kommt . . .

In wirtschaftlich turbulenter Zeit gewinnt die Aussage „Wer zu spät kommt – den bestraft das Leben“ zusehends an Aktualität. Nicht selten erweist sich gerade in Krisenzeiten, ob die Personalsteuerung* von **Schönwetterkapitänen** oder von **Unternehmern** gestaltet worden ist. Denn die Rahmenbedingungen für eine innovative Personalsteuerung waren bereits in den „fetten Jahren“ klar:

- Zeit als kritischer Wettbewerbsfaktor;
- zunehmend fragmentierte Märkte;
- Qualität/Design/Service als Kernleistungen;
- Flexibilität durch Dezentralisierung;
- Wertschöpfungspartnerschaften statt Abschottung;
- internationale Chancen für alle;
- Abbau hierarchischer Strukturen;
- Notwendigkeiten, ständig weiterzulernen.¹⁾

Aufgrund beschleunigter Innovationszyklen und dynamischer Rahmenbedingungen basieren Wettbewerbsvorteile zunehmend auf der konsequenten und kreativen Nutzung des Lern- bzw. Entwicklungspotentials der Belegschaft. Wettbewerbsvorsprünge aufgrund von technologischem Know-how, besserer Marktdurchdringung u. ä. werden demgegenüber seltener.²⁾

Die Aktivierung des Potentials der Menschen, die in unseren Unternehmen arbeiten bzw. von deren Bereitschaft, kreative Problemlösungen zu entwickeln und umzusetzen, bietet hingegen noch großen Gestaltungsraum. Vielfach liegt dieses aber brach oder wird sogar konsequent mißachtet; man denke an Themen wie „innere Kündigung“ aufgrund demotivierenden Führungsverhaltens. Gelänge es, Kunden-, Unternehmens- und Mitarbeiterziele kompatibler zu gestalten (vgl. Abbildung 11.1), so würden herkömmliche Unternehmensziele (Umsatzsteigerung, Ertragsoptimierung etc.) zu Abfallprodukten dieser Personalstrategie werden.³⁾

Spätestens an dieser Stelle wird der gestandene Personalmanager die Stirn runzeln und anmerken, daß zwischen Anspruch und Realität oft eine Lücke klafft, die mancherorts als Abgrund bezeichnet werden muß.

Dies ändert allerdings nichts an der Tatsache, daß die Chance für eine Revolutionierung der Personalarbeit in greifbare Nähe gerückt ist; denn innovative

* Personalbesteuerung wird im weiteren Text synonym mit dem Begriff Personal-Controlling benutzt.

¹⁾ vgl. Papmehl/Walsh (1991)

²⁾ vgl. Papmehl/Walsh (1991)

³⁾ vgl. Papmehl (1990)

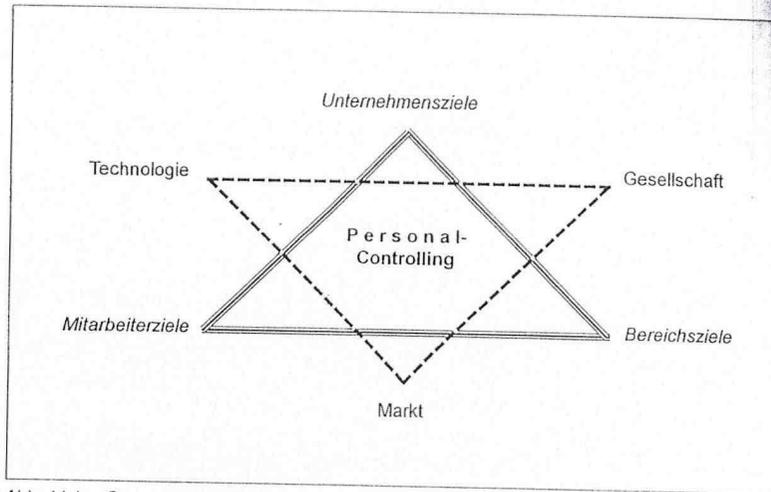


Abb. 11.1: Spannungsfeld Personalcontrolling

Personal-Systeme genießen einen hohen Imitationsschutz. Sie können – wenn überhaupt – nur mit einem erheblichen time lag vom Wettbewerber „abgekupfert“ werden.

11.2 Leitbild und Ziele

Voraussetzung für die Umsetzung einer effizienten Personalsteuerung ist ein klar definiertes Leitbild – mithin Transparenz – über Ziele, Inhalte und Qualitäts-Standards. Das Leitbild der HERTIE-Personalsteuerung basiert auf folgenden Zielsetzungen (siehe auch Abbildung 11.2):

- Die HERTIE-Wettbewerbsfähigkeit im Personalbereich dauerhaft unterstützen.
- Kostenbewußte und effektive Personalsteuerung im Konzern weiterentwickeln: **Richtige Mitarbeiter, zu richtigen Kosten, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort!**
- Eine schnelle und bedarfsorientierte Information des Managements mit personalrelevanten Daten sicherstellen.
- Durch eine proaktive Personalsteuerung operative und strategische Schwachstellen frühzeitig erkennen sowie geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen aufzeigen bzw. umsetzen.
- Ökonomischen Personaleinsatz in den Verkaufshäusern und Zentralstel-

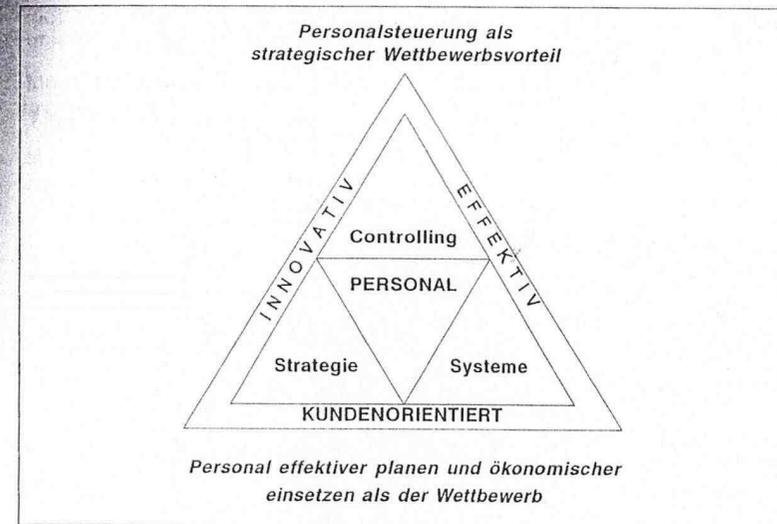


Abb. 11.2: Leitbild Personalsteuerung

STRATEGISCHE HEBEL PERSONALSTEUERUNG					
Arbeitsfelder		Frühwarnung	Personalkostenoptimierung	Leistungssteigerung Personal	Organisationsentwicklung
A	Optimierung Personalsteuerung (IPS)	X	X	X	X
	Integriertes Personalsteuerungs-System (IPS)	X	X	X	
B	Personalplanung/-controlling	X	X	X	
	Strategische Personalplanung (z. B. Zielkostenrechnung)	X	X	X	X
	Konkurrenzvergleiche	X			
	Budget Controlling Ressort Personal	X	X		
C	Zeitmanagement (z. B. Zeiterfassung, Arbeitszeit-Systeme)		X	X	X
	Entgelt-Systeme (z. B. Beteiligung, Provision, Incentives)		X	X	X
	HERTIE Innovationen (Förderung von Spitzenideen)			X	X
D	Evaluation der Personal-Systeme (Wertschöpfung der Personalarbeit)	X			
	Struktur-Analysen (z. B. flexibles Potential/Altersstruktur)	X			
	Projekte zur Strukturoptimierung		X	X	X

Abb. 11.3: Arbeitsfelder und Ziele der Personalsteuerung

len durch Bereitstellung geeigneter Methoden und Systeme fördern (beispielsweise **Hilfe zur Selbsthilfe statt meterdicker Listen!**)

Im Mittelpunkt steht, daß für unsere internen Kunden (1.–3. Management-Ebene) eine nachvollziehbare, zusätzliche Wertschöpfung erbracht wird (vgl. Abb. 11.3).

11.3 Begriffsbestimmung

Personal-Controlling verfolgt das Ziel, durch einen kontinuierlichen Vergleich von Planzielen und Gegenwartssituation ein effektives Steuerungssystem zu verwirklichen, mit dem vorausschauend quantitative, aber auch qualitative Personalengpässe bzw. -überschüsse erkannt und vermieden werden. Gleichzeitig strebt Personal-Controlling eine Versachlichung der Personalarbeit auf der Grundlage ökonomischer Daten an⁴⁾, wodurch gleichermaßen Unternehmertum und Strategieorientierung in der Personalarbeit forciert werden sollen. Die Hauptabteilung Personalsteuerung ist in der HERTIE-Zentralverwaltung angesiedelt und untersteht dem Direktor Personal- und Sozialwesen. Sie gliedert sich in die Zentralabteilungen Personal-Systeme (z. B. Entgelt-/Incentive-Systeme, Zeiterfassung/-management) und Perso-

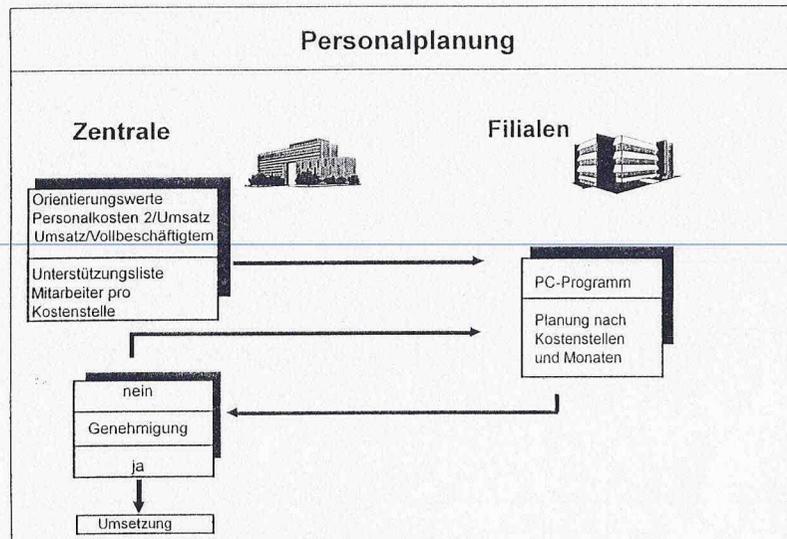


Abb. 11.4: Personalplanung bei HERTIE

⁴⁾ vgl. Papmehl (1990)

nal-Controlling. Nachfolgend werden primär Aufgabenschwerpunkte der Funktion Personal-Controlling dargestellt.

11.4 Operatives Personal-Controlling

Mit Hilfe einer selbstentwickelten DV-Lösung erfolgt im Rahmen der jährlichen Ergebnisplanung eine detaillierte Personalplanung (vgl. Abbildung 11.4) durch die Geschäftsleitungen der HERTIE-Verkaufshäuser. Zielsetzung der Planung ist u. a. die Gewährleistung eines bedarfs- und ergebnisorientierten Einsatzes der Ressource Personal. Gleichermäßen beinhaltet die Planungs-Systematik diverse Möglichkeiten zur qualifizierten Analyse und Steuerung der Personalkosten. Letztere stellen im HERTIE-Konzern nach den Warenkosten den zweitgrößten Kostenblock dar. Kriterien der Personalkosten-Systematik sind unter anderem:

- zielsetzungsgerechte Gliederung (zum Beispiel Differenzierungsgrad und Praktikabilität),
- eindeutige Verbuchungs- und Erfassungsrichtlinien für die einzelnen Personalkostenbestandteile,
- perioden- und verursachergerechte Kostenzuordnung

Innerhalb des Planungszeitraums erfolgt ein fortlaufendes Personal-Controlling, dessen Ergebnisse (für Konzern, Region, Haus oder Kostenstelle) dem Management vor Ort und in der Zentrale zur Verfügung gestellt werden. Hierbei handelt es sich um Plan-/Ist-Vergleiche, Hochrechnungen etc., welche beispielsweise Aussagen über nachfolgende Kenngrößen enthalten:

- Personalkostenabweichungen (gesamt, einzelne Personalkosten-Komponenten, Personalkosten in % vom Umsatz etc.).
- Entwicklung von Leistungswerten (z. B. Umsatz pro Vollbeschäftigten).
- Fluktuationsanalyse (Wiederbeschaffungsquote im Verkauf bzw. Nichtverkauf für Vollzeit-Mitarbeiter, Teilzeit-Mitarbeiter . . .),
- sonstige personalwirtschaftliche Auswertungen: Fehlzeiten, Mehrarbeitsstunden, Sozialleistungen, Strukturanalysen etc.

Hiermit geht ein Personalberichtswesen mit turnusmäßigen Auswertungen einher, welches an dieser Stelle nicht näher erläutert werden muß, da derartige Berichte zum Standard der meisten Unternehmen gehören. Interessanter scheint der zukünftige Gestaltungsrahmen für ein innovatives Personalberichtswesen. Aus Abbildung 11.5 geht hervor, daß es diesbezüglich fünf Dimensionen gibt, von denen sich lediglich eine mit der Effizienz-Thematik befaßt.⁵⁾

⁵⁾ vgl. Papmehl/Walsh (1994)

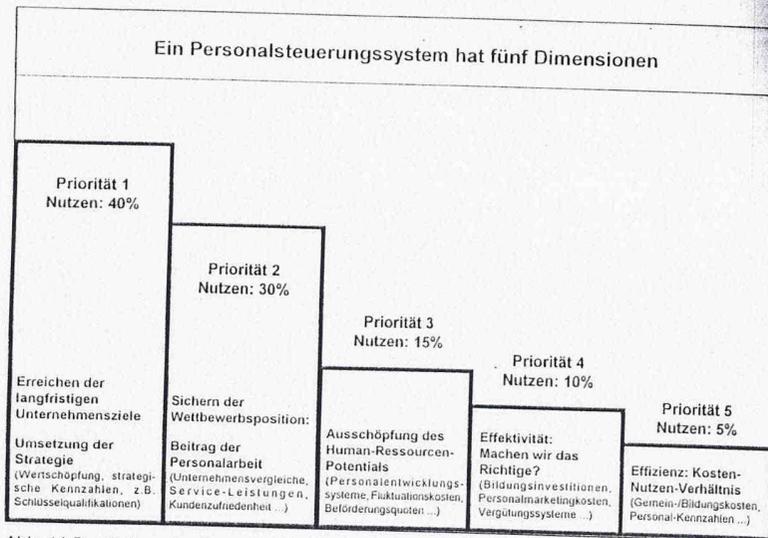


Abb. 11.5: Beitrag der Personalsteuerung zur Erreichung von Unternehmenszielen

11.5 Strategisches Personal-Controlling

In Ergänzung zum operativen Personal-Controlling (1-Jahres-Horizont) wird derzeit ein strategisches Personal-Controlling konzipiert bzw. implementiert, dessen Kernbestandteil die Umsetzung einer „Zielkostenrechnung-Personal“ (5-Jahres-Horizont) ist. Vereinfacht ausgedrückt geht es um die Umsetzung einer längerfristig vorausschauenden Personalsteuerung (beispielsweise zur Beantwortung von Managementfragestellungen mit dem Tenor: „Was wäre, wenn im Jahr 1997 ...?“). Auf der Basis von Analysen, Prognosen und Simulationsrechnungen gilt es, Szenarien bzw. Lösungsmodelle für potentielle, personelle Herausforderungen zu entwickeln (Personalkosten, Personalquantität, Personalqualität etc.). In diesem Kontext erscheint eine Skizzierung des Grundgedankens ausreichend.

11.6 Optimierung Personalsteuerung (OPS)

Dem Aufzeigen von Schwachstellen bzw. von adäquaten Handlungsalternativen im Personalbereich durch das Personal-Controlling kommt besonders hohe Bedeutung zu. Eingebettet in vernetzte Projekte zur Ergebnisverbesserung der Ressorts Einkauf, Verkauf und Personal wurde das Programm OPS entwickelt. Dieses verfolgt die Strategie, flächendeckend die Personalpro-

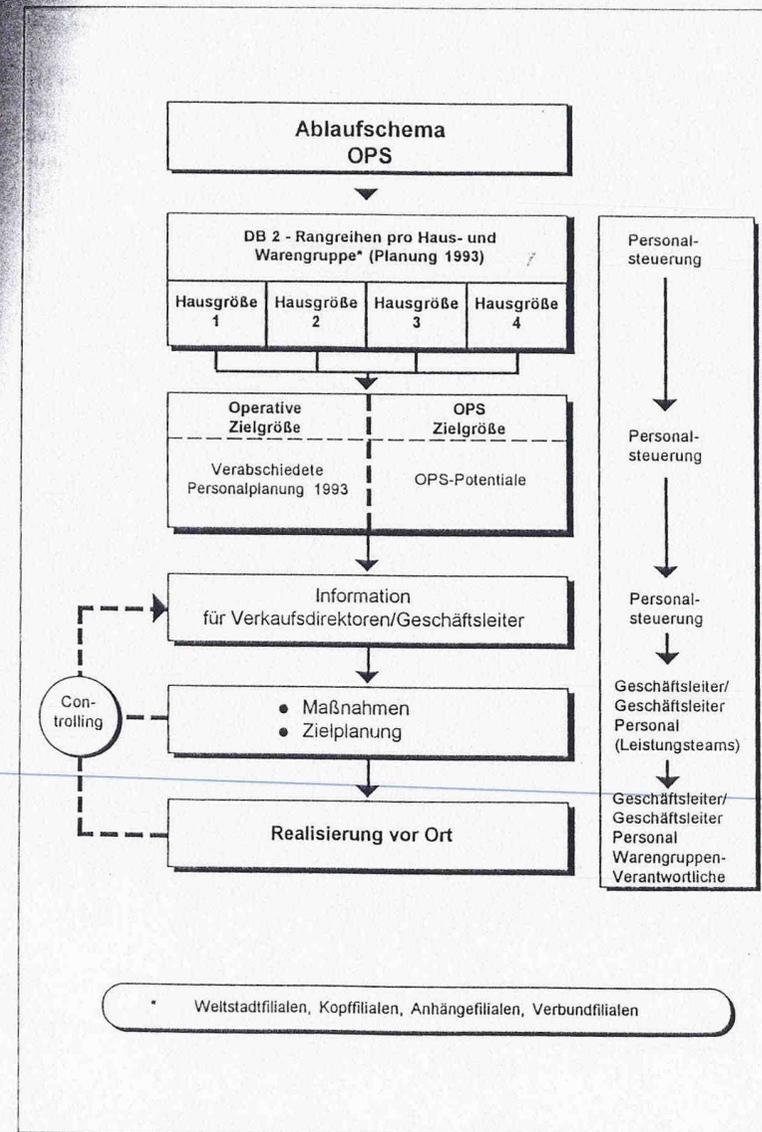


Abb. 11.6: Ablauf von OPS

duktivität – im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses – zu steigern.

Ausgehend von der Kennzahl Deckungsbeitrag (DB 2 in % vom Umsatz**) erfolgt eine Rangreihenbildung sowie das Aufzeigen von Verbesserungspotentialen (Personalkosten, -besetzung . . .) für alle Häuser (respektive Kostenstellen). Basierend auf diesen Informationen wird vor Ort ein kontinuierlicher Optimierungsprozeß umgesetzt. Meßplatte ist hierbei – innerhalb vergleichbarer Haustypen – die Orientierung am Besten. Die generelle OPS-Systematik geht aus den Abbildungen 11.6 und 11.7 hervor, deren Zielsetzungen wie folgt zusammengefaßt werden können:

● **Operative Ziele:**

Steigerung der Effizienz des Personalmanagements (d.h. Optimierung von: Personaleinsatz, Personalkosten, flexiblem Einsatzpotential etc.).

● **Taktische Ziele:**

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Personals durch innovative und effektive Lösungsansätze (z.B. Entfall, Reduzierung, Verlagerung von Tätigkeiten).

● **Strategische Ziele:**

Förderung von Kundenorientierung, Unternehmertum, Qualität und Identifikation bei Führungskräften und Mitarbeitern (besser und schneller agieren als der Wettbewerb).

Der OPS-Grundgedanke kann stark vereinfacht wie folgt zusammengefaßt werden: „JEDER KANN VON JEDEM LERNEN!“

OPS wird in allen Verkaufshäusern vom Management durchgeführt. Zusätzlich wurden sogenannte *OPS-Leistungsteams* gebildet, die sich aus besonders leistungsstarken Führungskräften der Verkaufshäuser zusammensetzen (vgl. Abbildung 11.8). Diese Teams besuchen pro Jahr ausgewählte Häuser und beraten ihre Kollegen vor Ort bei der Definition von Zielerreichungs-Maßnahmen. Letztere werden schriftlich fixiert und haben somit verbindlichen Charakter. Im Anschluß findet pro Quartal ein Plan-/Ist-Vergleich statt. Verantwortlich für die Definition und Umsetzung von Maßnahmen ist das Management des Hauses. Die *OPS-Leistungsteams* haben in diesem Kontext lediglich beratende Funktion. HERTIE verfolgt mit diesem Lean-Management-Konzept die Philosophie, internes Know-How konsequent zu nutzen. Der Beratungs- und Dialogprozeß findet zwischen hierarchisch-gleichrangigen Führungskräften statt (es gilt also sowohl die Kollegen als auch den lokalen Betriebsrat zu überzeugen). Gleichermaßen sammeln die Leistungsteam-Mitglieder natürlich mit jedem Hausbesuch auch neue Ideen und Erfahrungen für die eigene operative Arbeit. Die OPS-Ergebnisse 1993 haben die Richtigkeit dieser Konzeption bestätigt.

** Kennziffer der ertragsorientierten Gesamtleistung aus Wareneinsatz und Kosten.

Warengruppe XY			Anhängelieferanten Planwerte							rechnerisches Potential				
Haus	Haus- kategorie	Deckungs- beitrag 2 vom Umsatz in %	Umsatz	Personal- kosten 2	Deckungs- beitrag 2	Voll- beschäf- tigte	Ver- kaufs- fläche	Personal- kosten 2 vom Umsatz %	Deckungs- beitrag 2 pro VB	Umsatz pro Voll- beschäf- tigten DM	QM pro Vollber- schäftigtem	Personal- kosten 2	Voll- beschäf- tigte	Umsatz
			DM	DM	DM	VB	qm	%	DM			DM	VB	DM
1	A
2	A
3	B
4	C
5	D

Abb. 11.7: Kennzahlen zur Optimierung der Personalsteuerung

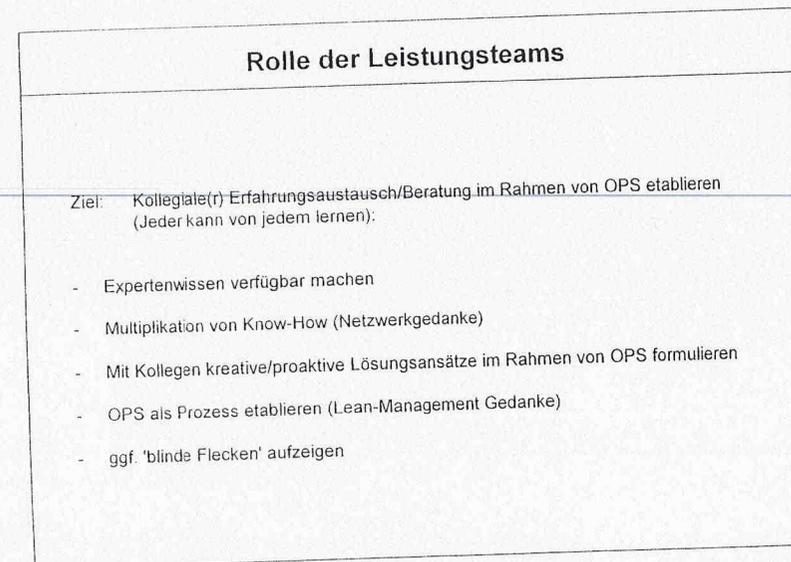


Abb. 11.8: Leistungsteams zur Optimierung der Personalsteuerung

Das Verbesserungspotential war in Häusern, die von OPS-Leistungsteams besucht wurden, doppelt so hoch wie in Verkaufshäusern, die nicht von einem Leistungsteam beraten wurden.

11.7 Integriertes Personalsteuerungs-System (IPS)

Unverzichtbares Handwerkszeug zur effizienten Bewältigung der beschriebenen Aufgabenstellung ist ein adäquates DV-Unterstützungssystem für das Personalmanagement. Derzeit werden die bestehenden DV-Anwendungen in ein integriertes DV-gestütztes Personalsteuerungs-System (IPS) übertragen.

Innerhalb einer einheitlichen, benutzerfreundlichen Architektur werden die bestehenden Datenvolumina mittels einer einzigen Software (mit einheitlicher Benutzeroberfläche) verarbeitet und ausgewertet. Informationen können flexibel, bedarfs- und situationsgerecht vom Management vor Ort und in der Zentrale abgefragt werden. Listen in „Eiffelturmhöhe“, soweit noch vorhanden, entfallen.

Thematisch wird das IPS drei Bereiche abdecken (vgl. Abb. 11.9) und beinhaltet die Möglichkeit, „per Knopfdruck“ sowohl Standards als auch Ad-hoc-Abfragen abzurufen. Es verknüpft ein flexibles Personalberichtswesen mit der Früherkennung von Schwachstellen auf der Basis von Effizienzanalysen bzw. Erfolgskontrollen. Im Rahmen einer „vorprogrammierten Ampelfunktion“ weist das System auf kritische Entwicklungen hin und wirkt somit in hohem Maße entscheidungsunterstützend. Gleichmaßen wird mit IPS die Realisierung eines strategischen Personal-Controllings gefördert. Eine weitergehende Beschreibung von IPS würde dem hier vorgegebenen Rahmen nicht gerecht werden.⁶⁾

11.8 Fazit

Obschon das Thema Personal-Controlling in der Literatur zunehmend an Bedeutung gewinnt (vgl. Literaturübersicht), kann davon ausgegangen werden, daß in vielen Unternehmen dessen praktische Implementierung noch in den „Kinderschuhen“ steckt.⁷⁾ Das vielfach erwünschte „Patentrezept“ zur Umsetzung eines Personal-Controlling gibt es nicht. Ausgehend von der spezifischen Strategie, Struktur und Kultur des jeweiligen Unternehmens gilt es, maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, die vor allem den Kundenbedürfnissen Rechnung tragen müssen.

Die HERTIE-Personalsteuerung befindet sich zum jetzigen Zeitpunkt in einer Übergangsphase von einem operativen zu einem strategischen Personal-

⁶⁾ vgl. zu diesem Thema z. B. Papmehl (1988) oder Papmehl/Rasche (1990)
⁷⁾ vgl. Papmehl (1988)

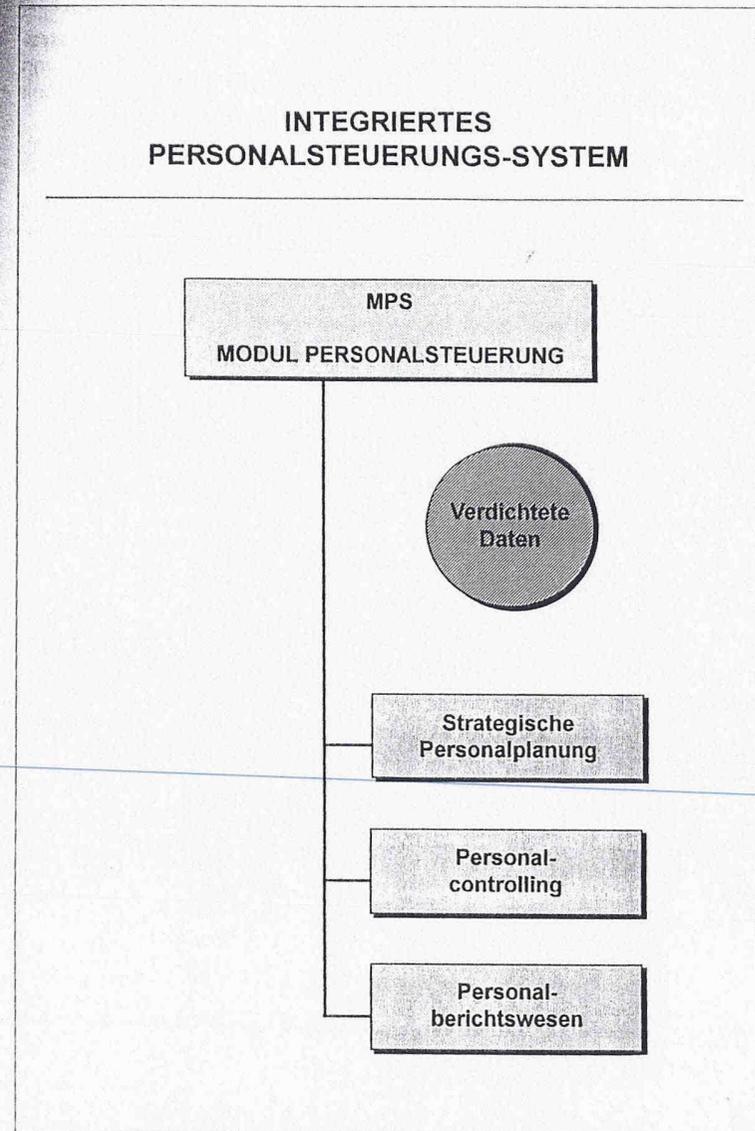


Abb. 11.9: DV-Unterstützung der Personalsteuerung

Controlling, wobei aus der Zusammenarbeit mit der Karstadt AG ebenfalls neue, unternehmerische Herausforderungen resultieren werden. Bis ein strategisches Personal-Controlling umgesetzt ist, wird noch eine Vielzahl von Problemen durch kreative Ideen, aber auch durch „knochentrockene“ Arbeit gelöst werden müssen.

Abschließend ist anzumerken, daß bei allen Überlegungen nachfolgende Aussage von Fitz-enz nicht aus dem Auge verloren werden darf:

„Human resources is learning that its job is not to run programs but to add value through people.“⁸⁾

11.9 Literatur

- Jac Fitz-enz: Human Value Management, San Francisco 1990
- Hans-Ulrich Küpper: Personal-Controlling: Einbindung in das Unternehmens-Controlling, in: Personalführung 1/1990, S. 50 ff.
- Rainer Marr: Personalcontrolling – Argumente zur konzeptionellen Entwicklung eines neuen Ansatzes personalwirtschaftlicher Steuerung und Kontrolle, in: Personalführung 7/1989, S. 694–702
- André Papmehl: Personal-Controlling – Perspektiven und Praxis, in: Personalführung 1988, Heft 7/1988, S. 573–578
- André Papmehl: Personal-Controlling – Human Ressourcen effektiv entwickeln, Heidelberg 1990
- André Papmehl, Torsten Rasche: DV-gestütztes Personal-Controlling, in: Bellgardt, P. (Hrsg.): EDV im Personalwesen, Heidelberg 1990, S. 119–136
- André Papmehl, Ian Walsh: Personalentwicklung im Wandel, Wiesbaden 1991
- André Papmehl, Ian Walsh: Personal-Controlling – Mode, Zeitgeist oder Notwendigkeit?, in: Marr (Hrsg.) Personalcontrolling-Konzepte zur effizienten Steuerung des Personalpotentials, erscheint 1994 im Erich Schmidt Verlag, Berlin
- André Papmehl, Edmund Petri: Personalsteuerung in der Praxis – Beispiel HERTIE, in: Personalführung 1994, Heft 2, S. 114–121
- Christian Scholz: Personalmanagement (3. Auflage), München 1993
- Hans-Werner Stahl: Strategisches und operatives Controlling im Personalwesen, in: Personalführung 4/1989, S. 382 ff.

⁸⁾ Fitz-enz (1990).

- Frank-Jürgen Witt, Kerin Witt: Controlling für Mittel- und Kleinbetriebe, München 1993
- Rolf Wunderer: Führung und Zusammenarbeit – Beiträge zu einer Führungslehre, Stuttgart 1993
- Rolf Wunderer, Thomas Kuhn: Zukunftstrends in der Personalarbeit – Schweizerisches Personalmanagement 2000, Bern 1992
- Rolf Wunderer, Peter Schlagenhauer: Personal-Controlling – Funktionen, Instrumente, Beispiele, Stuttgart 1994