

Die „neue“ Personalwirtschaft

Kostendruck macht auch vor der Personalabteilung nicht halt. Strategisches Controlling als Instrument zur Kommunikation zwischen Personalabteilung und Geschäftsleitung schafft Transparenz und macht Erfolge messbar.

Claudia Broghammer, Product Manager mySAP ERP Human Resources, HR Campus AG

Der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten eines Unternehmens liegt durchschnittlich zwischen 20 und 50 Prozent. Welcher Beitrag zur Wertschöpfung diesen Aufwendungen gegenübersteht, findet sich dabei oft weder in der Bilanz wieder, noch ist er sonst irgendwo erfasst.

Wissen anderen Mitarbeitern verfügbar machen

Zwar kann der Bereich Human Resources (HR) über die Tätigkeiten einer zurückliegenden Periode genau berichten, aber nur selten ist es möglich, schlüssig zu belegen, welchen nachvollziehbaren Einfluss diese Aktivitäten auf den Geschäftserfolg hatten bzw. zukünftig haben werden. Kein Wunder also, dass das Augenmerk von Geschäftsführern und Finanzchefs verstärkt auf dem Human Capital, also den Mitarbeitern, liegt. Ist die Personalwirtschaft auf dem Weg vom Stiefmütterchendasein zur Angelegenheit von strategischer Bedeutung?

Wird Human Resources als „Line of Business“, d. h. wie ein Geschäftsbereich betrachtet, dann muss zwangsläufig jede Investition durch einen ausgewiesenen Return on Investment begründet werden. Traditionell aber sprechen Human Resources und Finanzwelt nicht dieselbe Sprache. Um als Geschäftspartner ernst genommen zu werden, wird von Human Resources gefordert, ihre „Human-Sprache“ der „Zahlen-Sprache“ der Finanzwelt anzugleichen. Wie aber lässt sich das realisieren? Aktuell gibt es dazu einen Ansatz von Professor Leif Edvinsson. Der an der Universität Lund in Schweden tätige Wissenschaftler ist der Vater des „Intellectual Capital“ und Vorreiter bei der Diskussion um die Messung von immateriellen Werten. Er unterscheidet zwischen Humankapital, also den Menschen in einem Unternehmen, und Strukturkapital, all dem, was in einer Organisation übrig bleibt, wenn die Mitarbeiter nach Hause gehen. Dazu gehören Prozesse, Strukturen, (Kunden-)Beziehungen,

Datenbanken etc. Die Kunst besteht nun darin, aus dem Wissen des Einzelnen allgemein verfügbares und reproduzierbares Know-how zu machen. Das ist speziell für mittelständische Unternehmen interessant, zählt doch die Konzentration von Wissen auf einzelne Personen zu den größten Herausforderungen.

Strukturkapital stellt für jeden Mitarbeiter einen Mehrwert zu seinem persönlichen Humankapital dar. Das Vorhandensein von Strukturkapital macht es ihm möglich, zum Beispiel durch intelligente Abläufe und Strukturen seine eigene Produktivität zu steigern. Leif Edvinsson bezeichnet daher ein Unternehmen, bei dem das Humankapital gegenüber dem Strukturkapital überwiegt, als wertzerstörend. Um nicht in diese prekäre Lage zu kommen, müssen im Unternehmen Änderungen vorgenommen werden. Eine Möglichkeit dafür ist, die Stellung der Personalabteilung nach dem Motto zu stärken: „HR goes Business“ oder „Jedes Business ist HR-Business“.

Die Vernetzung zwischen HR und den operativen Geschäftsbereichen des Unternehmens ist die Voraussetzung für den Erfolg dieser Strategie. Nach dieser entwickelt sich HR mehr und mehr zum kompetenten Ansprechpartner für alle Geschäftsbereiche und verlässt die Rolle des reinen „Verwalters“ und „Kostenverursachers“. Wurde die Rolle von HR dahingehend verändert, dann beginnt die Kunst, die richtigen Messgrößen zu identifizieren. Auf diese Weise wird der Erfolg der Abteilung mess- und steuerbar. Step by Step können dann auch schwierig anmutende Indikatoren auf konkrete operative Kennzahlen heruntergebrochen werden.

Die Innovationskraft eines Unternehmens lässt sich beispielsweise nicht mit einem simplen Knopfdruck messen. Wird aber überlegt, worin sich Erneuerungsfähigkeit ausdrückt, z. B. in der Anzahl neuer Projekte und eingereicherter Ideen, der Umsatzanteile neuer Produkte etc., dann findet man einerseits messbare Indikatoren und

Personalwirtschaftslösungen im Überblick

Um Strukturen und Abläufe in der Personalabteilung zu optimieren, bedarf es umfassender Transparenz. Diese liefern integrierte Softwarelösungen. SAP und Partner unterstützen kleine, mittlere und größere Unternehmen mit ihrem umfassenden Produktportfolio.

■ mySAP ERP Human Resources (D-A-CH)

Die Komplettlösung unterstützt die Personalabteilung dabei, Standardprozesse in der Verwaltung wie die Personalabrechnung zu verkürzen und den Kommunikationsfluss zu erhöhen. Folgende Kernfunktionen werden dabei abgedeckt: Personalinformation, Personalcontrolling, Personalbeschaffung und -entwicklung. Für kleine und mittlere Unternehmen halten SAP und Partner verschiedene Einführungsmethoden und vorkonfigurierte Lösungen bereit, mit denen sich die Personalwirtschaftssoftware Zeit und Kosten sparend einführen lässt:

Für die Schweiz:

- **HR Easy to Go**
HR Campus AG
Mummert-Swicon AG
- **HR Easy to Go als ASP-Software-Mietmodell**
HR Campus AG/Siemens Schweiz AG
Mummert-Swicon AG
- **p@yroll (auch im ASP-Betrieb)**
ERPSourcing AG
Ernst & Young Schweiz AG

Für Österreich:

- **KWP.All-in-One-HR**
KWP Human Capital Consulting GmbH
- **HR Base**
HR Force EDV-Beratung GmbH

Für Deutschland

- **HR Starter**
inside Unternehmensberatung GmbH
- **hr-asap (ASP-Betrieb)**
inside Unternehmensberatung GmbH

■ KWP.Service-HR

KWP Human Capital Consulting GmbH

■ KWP.Industrial-HR

KWP Human Capital Consulting GmbH

■ mySAP-All-in-One für Personalwirtschaft im ASP-Betrieb

Pecaso Deutschland GmbH & Co. KG
Orga GmbH
saardata GmbH
IBM Schweinfurt*

■ HR-Zusatzlösungen für SAP Business One

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 10

*Alle vier Partner haben angekündigt, die Anbindungen der HR-Lösungen auch an SAP Business One zu realisieren.



vertieft andererseits das Verständnis von Ursache-Wirkung-Zusammenhängen im Bereich Human Resources.

Weitere Ansatzpunkte sind Kennzahlen wie Personalbestand und Fluktuationsquote. Sie werden heute schon in fast jedem Unternehmen gemessen und sind äußerst aussagekräftige Indikatoren für den Ist-Zustand eines Unternehmens. Außerdem dienen sie als Frühindikatoren für wichtige (demographische, gesellschaftspolitische oder individuelle) Trends. Immer vorausgesetzt, dass sie richtig analysiert werden. Denn: Nicht die Fluktuationsquote per se ist interessant, sondern ihre Analyse: Wer verlässt das Unternehmen? Sind es ältere oder jüngere Mitarbeiter? Sind sie hoch oder niedrig qualifiziert? Gehen langjährige Mitarbeiter oder Newcomer? Sind spezielle Abteilungen besonders betroffen?

Weitere Beispiele für Kennzahlen mit „Tiefgang“ sind:

- die Zahl unbesetzter Stellen, die kritische Qualifikationen erfordern
- die Wertschöpfung (Value Added) pro Mitarbeiter und der Umsatz/Gewinn pro Mitarbeiter
- die Anzahl der Bewerbungen in einem Zeitraum
- die Job-Rotationsrate
- die Ausbildungszeit je Mitarbeiter
- die Mitarbeiterzufriedenheit
- die Zahl der Mitarbeiter in der Personalabteilung

In der Regel genügt es, sich auf einige wenige Kennzahlen zu beschränken, die die Wirksamkeit der geplanten Maßnahmen quantitativ untermauern. Abgerundet durch einige wichtige Strukturkennzahlen, wird HR so zu einem ganzheitlichen Controlling-Instrument, das einerseits konkreten operativen Aspekten und andererseits auch langfristigen und strategisch ausgerichteten Zielen dienen kann.



Kennzahlen wie der Personalbestand und die Fluktuationsquote sind aussagekräftige Indikatoren für den Ist-Zustand eines Unternehmens.

Claudia Broghammer



Claudia Broghammer verantwortet bei der HR Campus AG in Madetswil das Product Management der Human-Capital-Management-Lösungen. Nach der Ausbildung zur Diplominformatikerin an der Universität Karlsruhe und einigen Jahren in der Unternehmensberatung war Claudia Broghammer zehn Jahre bei der SAP AG und der SAP (Schweiz) AG tätig.

www.hr-campus.ch