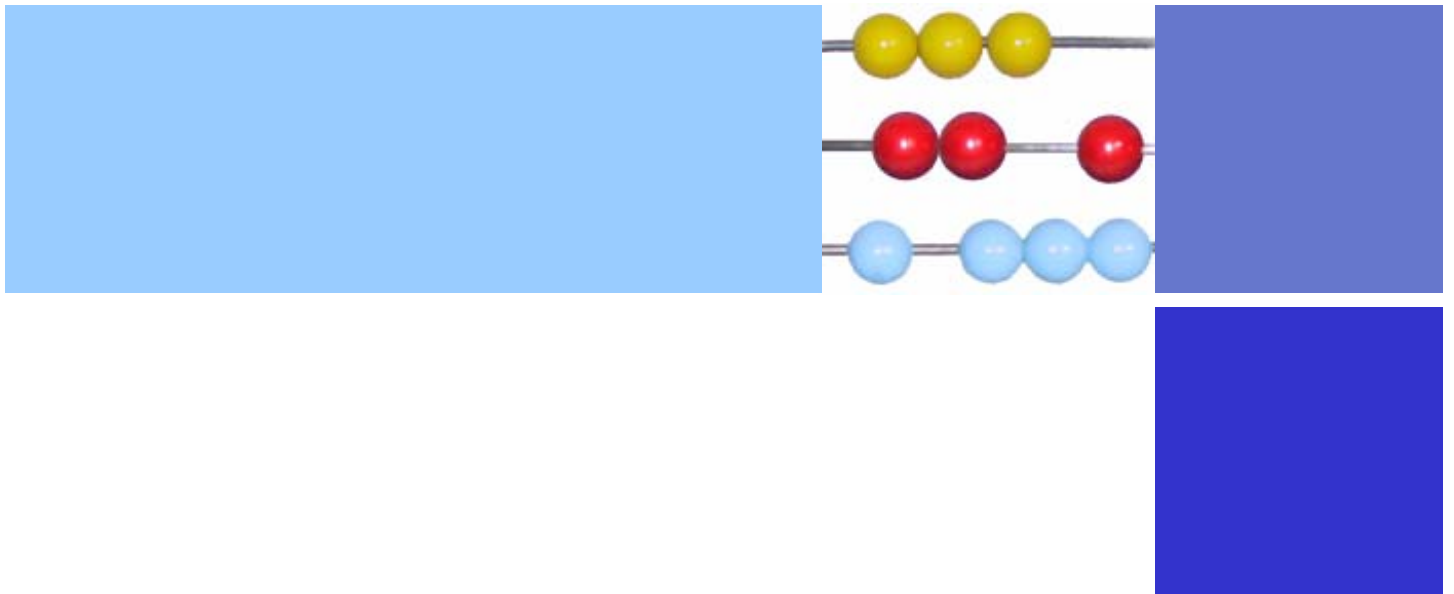


# Kostenkontrolle



## Kostenkontrolle ohne Restrukturierungsfall: Die Personalabteilung als strategischer Partner

Viele Unternehmen durchlaufen derzeit einen Prozess der Restrukturierung. Unternehmensteile werden abgestoßen, Geschäftsbereiche geschlossen und Mitarbeiter abgebaut. Der Kostendruck führt dazu, dass in großer Eile Programme zum Mitarbeiterabbau geschaffen werden. Solche Umstrukturierungen bewirken nicht selten folgende, unerwünschte Effekte:

- Abfindungen
- Höhere Durchschnittsgehälter und Verschlechterung der Altersstruktur; Ältere Mitarbeiter verbleiben länger im Unternehmen als junge
- Bei Unsicherheit verlassen Leistungsträger als erste das Unternehmen
- Die schnellere Schrumpfung der operativen Positionen führt zu einem relativen Anwachsen der Stabsfunktionen
- Imageverlust in der Öffentlichkeit und bei den Anteilseignern
- Verunsicherung und schlechte Stimmung bei den Mitarbeitern

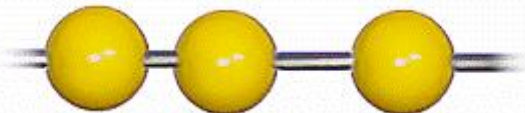
Die Personalabteilung ist in vielen Fällen nur ausführende Stelle. Für sie entstehen jedoch häufig folgende schwierige Bedingungen:

- Erschwerte Anwerbung neuer Mitarbeiter
- Abwanderung von Leistungsträgern
- Mobbing in der Belegschaft
- Verhärtung der Auseinandersetzungen während der Gehaltsrunden

In vielen Fällen erbringt eine Restrukturierung nicht schnell genug die gewünschten Ergebnisse. Eine größere Neustrukturierung mit zahlreichen Entlassungen führt selten schon im ersten Jahr zu Einsparungen, da insbesondere Abfindungen, erhöhte Fluktuation, gerichtliche Verfahren und Beratungsleistungen die Einsparungen aufzehren. Erst im zweiten Jahr werden Einsparungen spürbar. Dies ist jedoch insbesondere dann ein Problem, wenn die Aktionäre Ergebnisse bereits vor der nächsten Hauptversammlung erwarten. Der Personalabteilung wird dann vorgeworfen, die Umstrukturierung nicht effektiv umgesetzt zu haben.

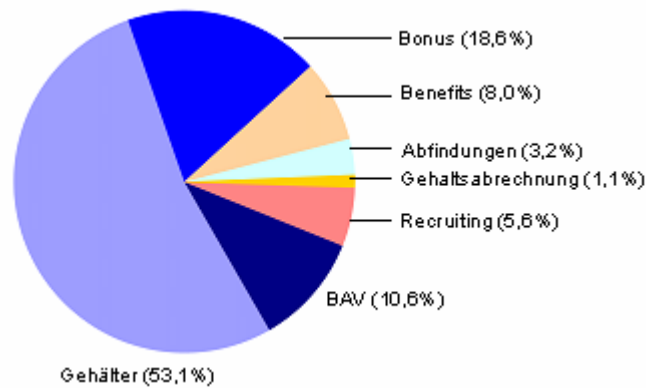
Strukturell bedingte hohe Personalkosten lassen sich nicht generell durch Personalabbau reduzieren, und es besteht die Gefahr einer Reduktion des Unternehmenswertes. Anfang der 80er Jahre setzte sich der Kaufpreis für ein Unternehmen noch zu 80% aus Finanzkapital und 20% Humankapital zusammen. Diese Relation hat sich im Laufe der 90er Jahre umgekehrt. Die Personalabteilung hat demnach eine herausragende Stellung bei der Unternehmenswertsicherung.

Um den Unternehmenswert zu sichern ist es wichtig, dass die Personalabteilung die Initiative ergreift und die Geschäftsleitung als strategischer Partner unterstützt. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn HR die nötigen Informationen und Lösungsansätze bereit hält und die Effektivität ihrer Maßnahmen belegen kann.



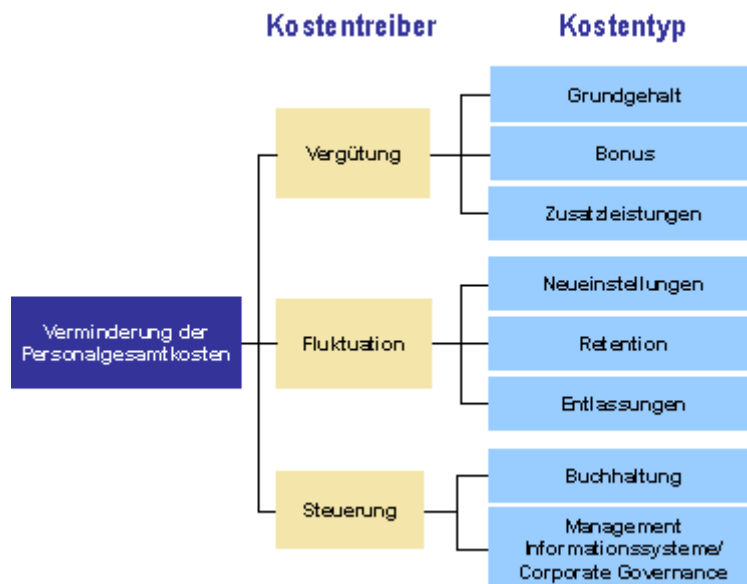
## Management der Personalgesamtkosten

Nur was gemessen wird, kann auch gesteuert werden. Zu einer effektiven Kostenkontrolle gehört zunächst eine gründliche Analyse der Personalkosten. Eine reine Analyse bleibt jedoch folgenlos, wenn sie keine Bewertungsgrundlage hat. Für die Gesamtpersonalkosten stehen bei börsennotierten Kapitalgesellschaften Daten in den Geschäftsberichten zur Verfügung. Diese sind ein erster Anhaltspunkt, genügen jedoch nicht für eine detaillierte Vergleichsanalyse. Erst nach einem Benchmarking können sinnvolle Maßnahmen entwickelt und eingeleitet werden.



Ein erheblicher Teil der Personalgesamtkosten versteckt sich außerhalb der reinen Gehalts- und Bonuszahlungen. Gerade diese Bereiche eignen sich gut für die Kostenkontrolle und lassen sich ohne Benchmarking kaum bewerten.

Die Reduktion der Personalkosten bedarf einerseits der echten Einsparungen, wie z.B. die Reduktion von Bonuszahlungen. Andererseits gibt es Kostenvermeidung, wie z.B. eine stärkere Kontrolle der Grundgehaltserhöhungen. Die Kosten steigen zwar immer noch an, jedoch in geringerem Maße als erwartet. Die größten Einsparungen finden sich im Bereich der Vergütung und Fluktuationskontrolle, die Neueinstellungen, Abgänge und die Bindung an das Unternehmen umfasst.



Viele Maßnahmen bedürfen der Begleitung durch innerbetriebliche Regelungen (Corporate Governance). Erst mit einem verbindlichen Regelwerk, das vom Vorstand vorgegeben wird, können strukturelle Einsparungen dauerhaft gefestigt werden.

Neben der Bewertung von einzelnen Kostenelementen wie Benefits, betriebliche Altersversorgung, Firmenwagen usw. ist die Vergütung der einzelnen Mitarbeiter von herausragender Bedeutung.



## Marktvergleich

### *Ziele des Marktvergleiches*

Zuverlässige Informationen bedeuten den Unterschied zwischen einer begründeten Entscheidung und einer Mutmaßung. Während der Gehaltsrunden und bei Neueinstellungen braucht das Management Entscheidungshilfen für eine sachgerechte Vergütung der Mitarbeiter. Hierbei zählt vor allem, wie hoch eine bestimmte Position marktüblich vergütet wird. Mit einem geeigneten Marktvergleich können folgende Optimierungen erreicht werden:

- Vermeidung von Überbezahlung bestimmter Positionen
- Verhinderung ungewollter Mitarbeiterfluktuation
- Entscheidungshilfe für Management

Dies trifft insbesondere für die außertariflichen Mitarbeiter zu, da die variablen Vergütungsbestandteile besonderen Schwankungen unterliegen. Mit einer guten Marktstudie können folgende Entscheidungsmuster überwunden werden:

- Der Nachfolger wird wie sein Vorgänger bezahlt
- Boni werden anhand des Vorjahresbonus vergeben
- Vergütungsautomatismen (Firmenwagen, Benefits)
- Verschiebung von Vergütungselementen von Kostenstellen auf Konzern-ebene (aktienbasierte Vergütung, betriebliche Altersversorgung)

## Wie groß sind die möglichen Einsparungen?

Für die meisten Unternehmen sind Einsparungen von etwa 3,3% der Gesamtkosten möglich. Im Folgenden wird ein Beispiel dargestellt, in dem die typischen Einsparmöglichkeiten aufgezeigt werden. Für jedes Unternehmen muss natürlich ein detaillierter Report erstellt werden. Die meisten der Einsparmöglichkeiten werden sich jedoch in vielen Unternehmen wiederfinden



### Gehaltssteigerungen

Die Gehaltssteigerungen, die während der Gehaltsrunde stattfinden, sind nur ein Teil der tatsächlichen Erhöhungen. Hinzu kommen unterjährige Erhöhungen, z.B. bei Beförderungen. Mit einem Vergütungsreport können Gehaltserhöhungen auf Leistungsträger fokussiert werden. Für einige Mitarbeiter können statt Gehaltssteigerungen auch leicht erhöhte Boni ausgezahlt werden, da diese den Betrieb nicht dauerhaft belasten.

### Bonus

Mit einem Vergütungsvergleich, einer konsequenten Personalplanung und der Kontrolle der Verschiebung von Bonuszahlungen auf unterjährige Sonderzahlungen und BAV können Bonuszahlungen eingespart werden.

<b>Beispielfirma</b>				
<b>Anzahl Mitarbeiter</b>	<b>1.053</b>			
<b>Gesamtpersonal und Personaladmindkosten</b>	<b>100.000.000</b>			
<b>Mögliche Gesamteinsparungen</b>	<b>3.150.685 (3,15%)</b>			
<b>Kostentreiber</b>	<b>Gesamt (T€)</b>	<b>Erwartete Steigerung (T€)</b>	<b>Kontrollierte Steigerung (T€)</b>	<b>Einsparung (T€) durch Kostenkontrollmaßnahme</b>
Gehälter	54.795	57.260 (+4,5%)	56.767 (+3,6%)	493 Vergütungsvergleich
Bonus	19.178	20.521 (+7,0%)	20.137 (+5,0%)	384 Vergütungsvergleich
Benefits / Sozialabg.	10.959	11.452 (+4,5%)	11.353 (+3,6%)	99 Gehaltsabhängige Anpassung
Abfindungen / ATZ	3.288	3.436 (+4,5%)	2.630 (-20,0%)	805 Personalplanung / Corporate Governance
Personal Admin	1.918	2.004 (+4,5%)	1.822 (-5,0%)	182 Personalsysteme
Fluktuation	5.753	5.753 (+0,0%)	4.603 (-20,0%)	1.151 Vermeidung Fluktuation
BAV	4.110	4.295 (+4,5%)	4.258 (+3,6%)	37 Gehaltsabhängige Anpassung
<b>Gesamt</b>	<b>100.000</b>	<b>104.721</b>	<b>101.570</b>	<b>3.151</b>

### Benefits und Sozialabgaben

Benefits und Sozialabgaben sind direkt an die Gehaltssteigerungen geknüpft und steigen bei verminderten Gehaltssteigerungen entsprechend weniger. Zudem können durch eine konsequente Kosten-Nutzen-Analyse und einer innerbetrieblichen Umfrage einige Benefits ganz eingespart werden.

### Abfindungen / Altersteilzeit

Die Kosten für erwünschte Fluktuation können durch eine frühzeitige Personalplanung sowie die Vermeidung von Beförderungen und Rentengarantien gesenkt werden.

**Personaladministration**

Für die Personaladministration sind Einsparungen durch die Nutzung der natürlichen Fluktuation und die Vermeidung von Überstunden möglich. Dies kann durch den Einsatz von verbesserter Technologie erreicht werden, womit sehr zeitaufwendige Tätigkeiten vereinfacht und präziser werden können. Dies betrifft insbesondere die Verwaltung von Benefits, BAV, Dienstwagen, die Durchführung der Gehaltsrunde und die Aufgaben innerhalb der Führungskräftebetreuung.

**Unerwünschte Fluktuation**

Fluktuationskosten Kosten umfassen das Recruiting, zusätzliche Administration von verbleibenden Ansprüchen, Einarbeitung, Ausfallkosten, Verlust von Knowhow und Kunden. Unerwünschte Fluktuation kann nicht ganz verhindert, jedoch minimiert werden. Mit einem Marktvergleich können fluktuationsgefährdete Positionen identifiziert und entsprechend gesichert werden. Hierdurch entstehende Kosten können durch mittelfristige Einsparungen bei zu hoch bezahlten Positionen kompensiert werden.

**Betriebliche Altersversorgung**

Auch die betriebliche Altersversorgung ist eng an die Gehaltssteigerungen gekoppelt und verläuft parallel. Die Kosten für die Verwaltung können durch ein geeignetes Plan Design minimiert werden.

## Umsetzung

Jeder Kostenfaktor bedarf zunächst einer Bewertung durch eine Marktstudie und gegebenenfalls einer Mitarbeiterbefragung. Hiernach können Maßnahmen eingeleitet werden. Am Ende der Maßnahmen steht jeweils eine Evaluation mit der Entwicklung weiterführender Maßnahmen mit den jeweiligen Berichten für die Geschäftsführung, die Personalabteilung und das Line-Management.

	Benchmarking	Maßnahmen	Bericht
Vergütungsvergleich	Marktstudie	Gehalts- und Bonuskontrolle	Vergütungsbericht für Geschäftsführung und Line Management
Personaladmin	Marktstudie & Mitarbeiterbefragung	Verbesserung der Technologie; Vereinfachung von Benefits	Adminbericht
Benefits	Marktstudie & Mitarbeiterbefragung	Gehalts- und Bonuskontrolle; Abschaffung überflüssiger Benefits	Vergütungsbericht
Fluktuation	Marktstudie & Mitarbeiterbefragung	Frühzeitige Identifikation von unterbezahlten Positionen	Fluktuationsbericht
BAV	Marktstudie & Mitarbeiterbefragung	Gehalts- und Bonuskontrolle und Unternehmensrichtlinien	Vergütungsbericht

## Strategische Personalberatung,

damit unterstützen wir seit 1990 Unternehmen und helfen ihnen an der Schnittstelle zwischen Personal, Unternehmensführung, Finanzen und Informationstechnologie die Chancen schnell veränderlicher Märkte zu nutzen.

## Vergütung und mehr

Als die Änderung des Aktienrechtes Optionspläne nach angelsächsischem Muster ermöglichte, halfen wir dem ersten „echten“ Optionsplan eines deutschen DAX-Unternehmens nach US-GAAP zum erfolgreichen Start.

Unsere Arbeit begann bei der Konzeption eines Partnermodells, das im Vergütungssystem seinen Ausdruck fand, aber sie erstreckte sich auch auf die Begleitung der Hauptversammlung sowie die Programmierung der nötigen Datenbanken, um Vergütungspläne mit Volumina über einer Milliarde Euro sicher und zuverlässig verwalten zu können.

Womit können Sie im globalen Wettbewerb die besten Führungskräfte an sich binden? Und wie können sie die Kosten unter Kontrolle halten?

Marktdaten und Vergleiche mit ihren Wettbewerbern, maßgeschneiderte Vergütungssysteme, umfassende Analyse der vorhandenen Daten aus Personalsystemen wie SAP oder people soft und die professionelle Abwicklung der Gehalts- und Bonusrunde: mit diesem Mix helfen wir Ihnen, erfolgreich zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beizutragen.

## Hart aber fair,

ist die Überschrift, mit der die erfolgreiche Restrukturierung von Unternehmen in Krisenzeiten bewältigt werden kann.

Soviel Arbeitsplätze zu retten wie möglich und gleichzeitig dem Unternehmen durch Kostenentlastung genügend Handlungsspielraum für einen erfolgreichen Neuanfang zu sichern: nur wenn alle personalpolitischen Konzepte optimal ineinander greifen, kann dies gelingen.

Altersteilzeit, Kurzarbeit bis hin zu Interessensausgleich und Abfindungslösungen: das ist das Instrumentarium, mit dem wir in den vergangenen Jahren Unternehmen erfolgreich bei der Bewältigung von Krisen unterstützen konnten.

## Miteinander!

Mit der richtigen personalpolitischen Entscheidung und einem durchdachten Plan ausgestattet, müssen alle beteiligten Parteien überzeugt werden. Sei es bei der Diskussion mit Aktionären, den Mitarbeitergremien oder mit Ihrem Finanzvorstand: nur wenn alle hinter der gefundenen Lösung stehen und für deren Umsetzung gewonnen werden konnten, haben wir gemeinsam erfolgreiche Arbeit geleistet.

**Und wie können wir Ihnen helfen, erfolgreich zu sein?**



## Der Erste Schritt zur neuen Lösung

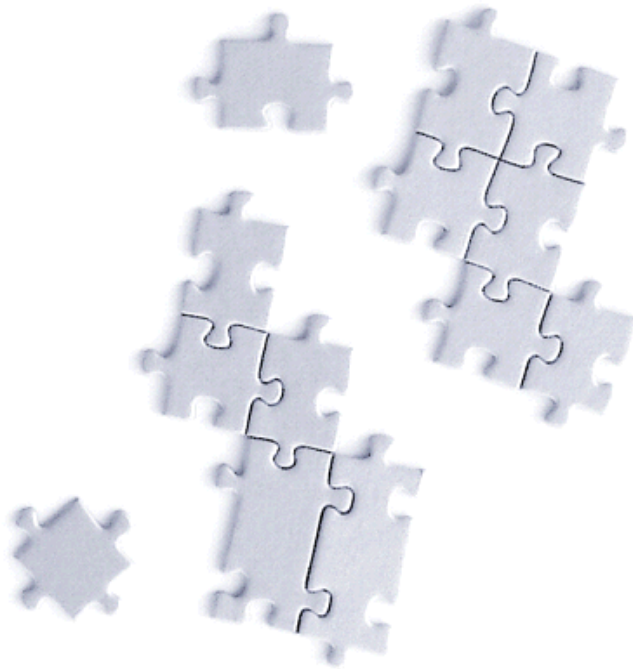
Sind Fragen zur Kostenkontrolle offen geblieben? Gibt es Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen? Wollen Sie Näheres über unsere Arbeit wissen?

Dann rufen Sie uns doch einfach an, damit wir einen Gesprächstermin in Ihrer Nähe vereinbaren können:

.dev. AG  
D-63263 Neu-Isenburg  
Tel.: 06102 377 277  
email@dev.AG

Oder besuchen Sie uns im Internet:

**[www.dev.AG](http://www.dev.AG)**



**.dev. AG**   
 **people · business**