



## Kosten im Personalbereich optimieren – zuverlässig, differenziert, schnell

*Um Kostensenkungsvorgaben zuvor zu kommen, sollten Personalabteilungen ihre eigenen Kosten von sich aus anpassen, allerdings weder nach der Kahlschlag- noch nach der Rasenmäher-Methode. Ziel ist es vielmehr die Sach- und Gemeinkosten des Personalbereichs zu optimieren, also sinnvoll zu reduzieren mit einem klaren Verständnis von relevanten Ausgabenbereichen, Wirkungszusammenhängen und Prioritäten, und ohne ungewollt langfristige Folgeschäden zu verursachen.*

*Dazu braucht es eine Vorgehensweise, die*

- *schnelle Ergebnisse erzielt,*
- *zuverlässig arbeitet und*
- *eine differenzierte, ausgewogene Betrachtung ermöglicht.*

*Nach diesen Grundprinzipien gelingt eine nachhaltige Kostenoptimierung im HR in vier Schritten:*

- 1.) Robuste Erhebung aller (relevanter) Kosten*
- 2.) Strukturierung und Klassifizierung der Kosten nach differenzierenden Kriterien + Kennzahlenbildung für externe Vergleiche*
- 3.) Wirksamkeitsanalyse der Kostenverursacher / Opportunitätskostenbetrachtung / Folgenabschätzung*
- 4.) Konsequente Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen*

*Weitere Details lesen Sie in diesem Beitrag.*

### **Die heftigste Rezession seit Gründung der Bundesrepublik erscheint zunehmend unausweichlich**

Der Shutdown der bundesdeutschen Wirtschaft dauert nun seit mehreren Wochen an. Die Forderungen nach Lockerungen und einem schrittweisen Wiederanfahren der Wirtschaft werden lauter. Die Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft werden täglich deutlicher. Die heftigste Rezession seit Gründung der Bundesrepublik scheint zunehmend unausweichlich.

### **HR wird als Gestalter der unvermeidlichen Restrukturierungen gefordert sein**

Aktuell begegnen wir diesen Herausforderungen mit Kurzarbeit, Abbau von Überstunden und Urlaub, Hilfsprogrammen der Regierung, usw. Gleichzeitig wissen wir, dass die Wirksamkeit derartiger Maßnahmen endlich ist. Sind sie ausgeschöpft folgt der Personalabbau. Wenn es soweit ist, wird Human Resources gefordert sein, diesen Prozess im gesamten Unternehmen professionell zu steuern.

Dabei wird es auch maßgeblich auf die Glaubwürdigkeit der Personalabteilung ankommen. Diese Glaubwürdigkeit gilt es schon jetzt zu stützen, und zwar im **Personalbereich selbst**. Ansatzpunkt sollten dabei im ersten Schritt nicht die Personalkosten, sondern die Sachkosten sein.

### **Human Resources sollte aktiv die Gemeinkosten im eigenen Bereich den aktuellen Rahmenbedingungen anpassen!**

Um das „Heft des Handelns“ in der Hand zu behalten, kann man den Personalverantwortlichen nur empfehlen, aktiv zu agieren und nicht auf kollektive Kostensenkungsvorgaben der Unternehmensleitung zu warten.

Derartige Vorgaben - zumeist unter Zeitdruck - umsetzen zu müssen, führt allzu leicht zu zwei Herangehensweisen, die in ihren Auswirkungen gleichermaßen verheerend sind:

- **Der Kahlschlag**

Beim Kahlschlag werden **sämtliche Maßnahmen**, die zur Aufrechterhaltung der administrativen Personalarbeit (z.B. Gehaltsabrechnung, Stammdatenpflege) nicht unmittelbar erforderlich sind, **bis auf weiteres eingestellt**.



- **Die Rasenmäher-Methode**

Bei der Rasenmäher-Methode werden Maßnahmen wie Talent Management, Employer Branding, Leadership Development um einen **einheitlichen Prozentsatz** zurückgefahren. Dabei erscheint der Rasenmäher nur auf den ersten Blick als das kleinere Übel.



**Ein Nachwuchsförderprogramm lässt sich aus Kostengründen schnell beenden und bei Bedarf auch wieder einführen. Damit es seine volle Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität und die Mitarbeiterzufriedenheit entfaltet, braucht es aber Zeit und Nachhaltigkeit**

Als Ausstatter exzellenter Personalarbeit entwickelt KHRC für seine Klienten regelmäßig sogenannte Wirkungsmodelle. Dabei handelt es sich um Modelle, mit denen komplexe Zusammenhänge auf ihre maßgeblichen Treiber und Abhängigkeiten reduziert werden, ohne so sehr zu vereinfachen, dass wesentliche Beziehungen verloren gingen.

Ziel ist es, die Steuerungsfähigkeit komplexer Systeme -bspw. die Arbeitgebermarkenführung- zu verbessern. Diese Wirkungsmodelle zeigen eindeutig die „Trägheit“ von Instrumenten wie systematischem Onboarding, strategischer Nachwuchsförderung oder Reputationsmanagement.



Das heißt, diese Instrumente entfalten ihre Wirkung erst mit mehr oder weniger großer Zeitverzögerung. Ihre Nachhaltigkeit hängt ganz entscheidend von Kontinuität ab. Darüber hinaus sind nicht alle dieser Instrumente gleichermaßen wirksam. Eine differenzierte Betrachtungsweise lohnt sich also.

#### In vier Schritten zur wirksamen Kostenoptimierung – Kosten überlegt und gezielt reduzieren

- 1.) Ausgangslage jeder verantwortungsvollen Initiative zur Anpassung der Kosten im Personalbereich ist eine **robuste Erhebung der Personalgemeinkosten**. Robust bedeutet in diesem Zusammenhang eine vollständige Erhebung, soweit in kurzer Zeit und mit vertretbarem Aufwand realisierbar. Sollten die beiden letztgenannten Bedingungen nicht erfüllbar sein, ist Fokussierung erforderlich, und zwar auf die maßgeblichen Kostenpositionen.

Was bedeutet in diesem Kontext „maßgeblich“? Es geht zum einen um die **Erhebung der großen Kostenpositionen**, zum anderen um diejenigen mit einem besonders starken Wirkungshebel. Letztere werden von herkömmlichen Kostenanalyseverfahren häufig nicht erfasst bzw. vernachlässigt.

- 2.) Im zweiten Schritt gilt es, die **Kostenpositionen** so zu **strukturieren**, dass die Kostenstruktur unmittelbar hinsichtlich Verwendungen, Anpassungsfähigkeit, Relationen usw. erkennbar wird.

Darüber hinaus werden die Kosten nach **Kriterien klassifiziert**, die sich im Turnaround-Management bewährt haben. So lassen sich Fristigkeiten einschätzen, Häufungen identifizieren sowie Abhängigkeiten und Risiken beurteilen. Gleichzeitig werden so Folgenabschätzungen vorbereitet.

Die Analyse kann durch die **Bildung von Kennzahlen** -wie Cost per Hire, Beschäftigungsstruktur im HR, Kosten pro Gehaltsabrechnung- ergänzt werden, um normierte Vergleiche zu Erfahrungswerten und Benchmarks ziehen zu können. Parallel dazu startet mit der Wirkungsanalyse die Effektivitätsbeurteilung von Personalinstrumenten und -maßnahmen.



zuverlässig – differenziert – schnell

## Der HR-Cost-Optimizer – 4 Schritte zur nachhaltigen Kostenoptimierung im Personalbereich



Kostenoptimierung im Personalbereich

- 3.) Die **Wirksamkeitsanalyse** wird im dritten Schritt fortgesetzt. Mit ihrer Hilfe sollen kurzfristige unverhältnismäßige Schäden bei Maßnahmen, die ihre volle Wirkung nur durch längerfristige Kontinuität entfalten, soweit wie möglich minimiert werden.

Für eine zuverlässige Gestaltung der Zielkostenstruktur werden hier zusätzlich die Möglichkeiten zur **Beendigung bestehender Vertragsverpflichtungen** in die Betrachtung einbezogen. Ziel ist eine möglichst umfassende **Beurteilung der Folgewirkungen**, Reputationsrisiken sowie die explizite Berücksichtigung von **Opportunitätskosten**.

Um das Momentum der Kostenoptimierungsinitiative aufrecht zu erhalten, gehen in der Analyse- und Gestaltungsphase identifizierte **Quick Wins** sofort in die Umsetzung.

- 4.) Wirkungsanalyse und Folgenabschätzung schaffen dabei zusätzliche Sicherheit, fundierte Entscheidungen zu treffen und keine unerwünschten Nebenwirkungen zu verursachen. Je nach Größe des betrachteten Personalbereichs liegt ein **umsetzungsreifer Maßnahmenplan zur Optimierung der Kostenstruktur** nach ein bis zwei Wochen vor. Die vollständige Umsetzung schließt sich damit unmittelbar an die Realisierung der Quick Wins an und nutzt das bereits erzeugte Momentum.

### Orientierung an drei Grundsätzen sichert überlegene Kostenoptimierung

Der HR-Cost-Optimizer orientiert sich an drei Grundsätzen:

1. Schnelligkeit
2. Zuverlässigkeit
3. Differenzierung

**Geschwindigkeit im Zweifel wichtiger als vollumfängliche Datenerhebung – Fokus auf die wesentlichen Stellhebel sicherstellen**



Fundierte Maßnahmen zur Optimierung der Personalgemeinkosten sollen schnell vorliegen. Deshalb setzt der HR-Cost Optimizer auf eine robuste Datenbasis.

Ziel ist es, die Personalgemeinkosten im ersten Schritt möglichst vollständig zu erfassen. Sollte dies nicht zu 100% möglich sein, kommt es auf eine konsequente Anwendung der 80/20-Regel an.

Es gilt primär, die 20% der Kosten zu identifizieren, die 80% der Ergebnisse in der Personalarbeit bewirken. Der Cost-Optimizer nutzt dazu bewährte Methoden aus dem Turnaround-Management, wo Zeit die entscheidende Ressource ist, und schnelle und robuste Ergebnisse das Überleben des gesamten Unternehmens sichern. Deshalb sieht die Methodik auch vor, Quick Wins möglichst sofort umzusetzen, während die finale Ausgestaltung der Kostenoptimierung noch läuft. In Abhängigkeit von der Größe des Personalbereichs liegen zuverlässige Ergebnisse so innerhalb von ein bis zwei Wochen vor.



## Kosten der Personalarbeit als Investitionen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens betrachten

Die Kosten der Personalarbeit als Investitionen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu betrachten, hilft bei einer differenzierten Kostenanalyse. Ziel ist es, klar zu unterscheiden zwischen

- Kosten, die vollständig eliminiert werden können
- Kosten, die aufgrund ihrer fundamentalen Wirkung -soweit möglich unverändert- beibehalten werden sollen
- Kosten, die reduziert werden können, aber nicht komplett



Die Strukturierung der Personalgemeinkosten und ihre Klassifizierung nach unterschiedlichen Kriterien wie Fristigkeiten, Kündigungs- und Rücktrittsoptionen, Vertragspartner etc. ermöglichen eine zuverlässige Beurteilung der Kostenstruktur. Im Ergebnis werden die Maßnahmen zur Kostenoptimierung damit zuverlässiger, eine einseitige Schwerpunktbildung wird vermieden, der Fokus auf die wirklich wichtigen Größen sichergestellt. Ergänzend sorgt die Bildung aussagefähiger Kennzahlen für zusätzliche Sicherheit bei der Maßnahmenentwicklung.





zuverlässig – differenziert – schnell

## Sicherheit in der Umsetzung durch solide Analyse und Gestaltung



Kostenoptimierung im Personalbereich

### Ausgewogene Entscheidungen zur Kostenoptimierung müssen die Effektivität von Maßnahmen berücksichtigen und ungewollte Neben- und Folgewirkungen vermeiden

Um zu einer ausgewogen optimierten Kostenstruktur zu gelangen, ist bereits bei der Analyse der bestehenden Kostenstruktur die Wirksamkeit der finanzierten Maßnahmen zu berücksichtigen. Deshalb ist die Wirkungsanalyse sowohl Teil der Kostenanalyse als auch der Gestaltung der Zielkostenstruktur. Ziel ist es u.a. Maßnahmen, die mit geringem Budget signifikante Ergebnisse erzielen, durch Kürzungen nicht übermäßig zu strapazieren, andererseits Maßnahmen mit geringem Impact aber konsequent einzustellen. Ergänzt wird die Kostenanalyse durch eine kritische Würdigung der Kündigungsmöglichkeiten und -folgen. Dabei erfolgt eine gewissenhafte Folgenabschätzung, um mit Instrumenten des Reputationsmanagements ungewollte Nebeneffekte auf das Image des Gesamtunternehmens zu vermeiden.

Autor:

Dario Schuler ist Partner von KHRC. Sie erreichen ihn unter [dario.schuler@khrc.de](mailto:dario.schuler@khrc.de)

