



Best Practice in Performance-Management

Voller Überblick über alle Personalkosten und -stellen



- Integration der Personalkostenplanung
- Implementierung eines effizienten Planungssystems
- Transparenz bei der Personalplanung

„Bei der Planung unseres größten Fixkostenblocks haben wir ein erhebliches Maß an Transparenz gewonnen. Das ist ein wichtiger Schritt zur nachhaltigen Sicherung unseres Erfolgs.“

Leiter Personalcontrolling des Touristikkonzerns

Touristikkonzern

Mit zahlreichen Marken und weltweit mehreren Tausend Beschäftigten zählt das Unternehmen zu den größten Touristikanbietern in Deutschland. Es bietet ein umfassendes Programm an Pauschal- und Individualreisen sowie Flug- und Mietwagenangeboten und erwirtschaftet Umsätze in Milliardenhöhe.

Die Herausforderung

Integration der Personalkostenplanung

Die Personalkostenplanung des Touristikunternehmens erfolgte nicht planstellen-, sondern personenbezogen. Zur Ermittlung der Plankosten wurden die Personalkosten aus dem Lohnprogramm hochgerechnet. Informationen zu Mitarbeitern, die noch nicht im Lohnsystem geführt wurden, mussten aufwändig manuell eingepflegt werden. Die Datenübertragung in die Unternehmensplanung erfolgte mangels Systemintegration ebenfalls händisch. Die Personalplanung verursachte bei Personalabteilung und Personalverantwortlichen einen unverhältnismäßig hohen Aufwand, zumal pro Geschäftsjahr bis zu fünf Planungs- und Forecastrunden durchgeführt wurden. Einen Großteil der Planungstätigkeiten führte die Personalabteilung anstelle der Personalverantwortlichen der einzelnen Abteilungen durch.

Durch die Verarbeitung der unterschiedlichen Datenquellen und die fehlende Automatisierung der Schnittstellen erwies sich der Prozess als fehleranfällig und die Ergebnisse waren nicht ausreichend transparent. Eine Abbildung von Ist- und Planstellen gab es nicht – das erschwerte die gesamte Personalplanung und das Personalcontrolling. Aufgrund der unzureichenden Integration der planungsrelevanten Systeme waren die Informationen zum Teil lückenhaft und Planungsprämissen konnten nicht für weitere Planungszyklen genutzt werden – die Personalplanung erwies sich somit als Nadelöhr im Gesamtplanungsprozess des Touristikunternehmens. Um den gesamten Personalplanungsprozess zu optimieren und eine durchgängige Integration mit weiteren Systemen und Prozessen sicherzustellen, wünschte die Personalabteilung eine systemunterstützte, planstellenbezogene Personalkostenplanung mit direkter Anbindung an das Lohnsystem und an die Gesamtplanung.

Die Lösung für die Personalkosten- und Planstellenplanung sollte webbasiert und intuitiv bedienbar sein und den Nutzern einen schnellen und einfachen Überblick über die aktuelle Personalplanung geben. Die Personalverantwortlichen sollten ihre Personalplanung damit vollständig selbst erstellen und pflegen können.

Die neuen Planstellen und sonstige Veränderungen zum Ist-Zustand wurden bei jedem Planungslauf neu berechnet. Ein Rückgriff auf vorherige Kalkulationsgrundlagen und Prämissen oder gar ein Abgleich, welche der neu geplanten Stellen zwischenzeitlich tatsächlich besetzt worden waren, war nicht möglich.

Einer der größten Touristikanbieter in Deutschland

Mehrere Tausend Beschäftigte

Umsätze in Milliardenhöhe



Die Umsetzung

Implementierung eines effizienten Planungssystems

Mit der Implementierung des Personalplanungssystems (PPS) beauftragte der Touristikkonzern avantum consult. Das Projektteam des Beratungsunternehmens übernahm in enger Abstimmung mit dem Kernteam des Kunden die technische und fachliche Projektleitung, die Definition der fachlichen Anforderungen sowie die technische Umsetzung des Systems.

Das Projekt startete im September 2012 mit einer detaillierten Analyse der Abläufe der Personalkostenplanung. Auf dieser Basis wurden in von avantum moderierten Workshops mit Personalabteilung, Anwendern und Controllern die Anforderungen an das PPS definiert. Im März 2013 wurde das Projekt weitestgehend in-time abgeschlossen. Um von Anfang an eine größtmögliche Akzeptanz bei den Nutzern zu erzielen, wurde der Rollout lange vorher im Intranet angekündigt. Intensive Schulungen begleiteten die erste Planungsrunde mit dem neuen PPS.

Das neue PPS basiert auf der multidimensionalen Datenbank IBM Cognos TM1, die auch eine webfähige Oberfläche bietet. Über eine automatisierte Schnittstelle extrahiert und aggregiert das PPS Stamm- und Bewegungsdaten aus der Lohnbuchhaltung. Das Lohnprogramm liefert nicht nur Informationen zu Position und Beschäftigungsart sowie zum Sozialversicherungsverhältnis und zu den Personalkosten der einzelnen Mitarbeiter, sondern auch eine Hochrechnung der Personalkosten.

Das PPS legt automatisch für jeden Mitarbeiter eine Stelle an. Darüber hinaus können die Personalplaner über eine Erfassungsmaske weitere Planstellen anlegen und Mitarbeiter versetzen. Die Besetzung einer Stelle mit mehreren Mitarbeitern ist dabei genauso möglich wie die Planung neuer Stellen mit bereits angestellten oder noch zu rekrutierenden Mitarbeitern.

Personalabteilung, Planer und Geschäftsführung können jeweils auf zielgruppenspezifische Reports zugreifen. So haben sie die Zusammensetzung ihrer Ist- und Plan-Personalkosten jederzeit im Blick. Der Geschäftsführung stehen darüber hinaus spezielle Reports zur Verfügung, die die Entwicklung der Stellen und der Personalkosten im Unternehmen detailliert aufzeigen.

Detaillierte Analyse und Anforderungsdefinition
Personalplanungssystem auf Basis von IBM Cognos TM1
Change-Management-Maßnahmen zur internen Akzeptanz

Transparenz bei der Personalplanung

Das Personalplanungssystem bildet alle Stellen im Unternehmen klar und vollständig ab. Die Lohnbuchhaltung ist über eine Schnittstelle eng an das Planungssystem angebunden – planungsrelevante Daten stehen damit korrekt und lückenlos zur Verfügung. Die bestehende Mitarbeiter- und Stellenstruktur bildet eine verlässliche Ausgangsbasis für die Ableitung der Plankosten.

Die Personalkostenplanung verläuft nun transparent und für alle Beteiligten nachvollziehbar. Planungshilfen – die Vorbelegung von Stellen und Plandaten aus der Hochrechnung sowie die automatisierte Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge – vereinfachen die Planung deutlich und sparen Mitarbeitern in der Personalabteilung sowie Personalverantwortlichen Zeit. Die Ergebnisse der Personalkostenplanung können dank der Integration der Systeme per Knopfdruck in die Unternehmensplanung geladen werden.

Fazit: Alle betroffenen Prozesse laufen jetzt schneller und effizienter, das Ergebnis hat massiv an Qualität gewonnen. Alle Beteiligten profitieren von mehr Transparenz und haben die Höhe und Zusammensetzung der Personalplankosten sowie den Umfang und die Zusammensetzung der Planstellen jederzeit im Blick.

Vollständige, korrekte Abbildung aller Stellen
Schnellere, effizientere Abläufe
Gesteigerte Qualität der Personalplanung
Deutlich transparentere Personalkosten



Vorteile auf einen Blick

- Integration der Personalkostenplanung in die bestehenden Systeme
- Sichere Datenbasis für die Personalplanung
- Effiziente Prozesse
- Optimierte Kostentransparenz
- Zeitersparnis für Personalabteilung und Personalverantwortliche
- Besserer Überblick über Planstellen
- Optimiertes Reporting für alle Managementebenen