

Wilhelm Schmeisser  
Patrick Sobierajczyk  
Anastasia Zinn  
Mathias Chomek

# **Praxishandbuch Personalcontrolling**

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH • Konstanz  
mit UVK/Lucius • München

# Inhalt

Vorwort	5
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	15
<b>1 Rechnungswesen als Grundlage des Controllings</b>	<b>17</b>
1.1 Terminologische Grundlagen des Personalcontrollings	18
1.2 Personalcontrolling	20
1.2.1 Entwicklung des Personalcontrollings in Deutschland	20
1.2.2 Ziele einer Personalwirtschaft und eines Personalcontrollings	22
1.2.3 Dimensionen des Personalcontrollings	26
1.3 Klassifikationsmöglichkeiten von Kennzahlen und Kennzahlensysteme	30
1.3.1 Kennzahlen	30
1.3.2 Kennzahlensysteme	32
<b>2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme in der Personalwirtschaft</b>	<b>35</b>
2.1 Personal-Kennzahlen	35
2.1.1 Bedeutung und Nutzen von Personal-Kennzahlen	35
2.1.2 Kritische Prüfung von ausgewählten Personal-Kennzahlen	44
2.1.3 Probleme und Grenzen bei der Anwendung von Personal-Kennzahlen	53
2.2 Personal-Kennzahlensysteme	56
2.2.1 Bedeutung und Nutzen von Personal-Kennzahlensystemen	56
2.2.2 Zielvorgaben durch Personal-Kennzahlensysteme	57
2.2.3 Kritische Prüfung eines Personal-Kennzahlensystems anhand der Berliner Balanced Scorecard	61
<b>3 Personalkostenplanung</b>	<b>69</b>
3.1 Ziele der Personalkostenplanung	69
3.2 Personalkosten	69

3.2.1	Entgelt für geleistete Arbeit	70
3.2.2	Personalzusatekosten	73
3.3	Phasen der Personalkostenplanung	74
3.3.1	Problemstellung Plankosten	74
3.3.2	Informationssammlung	74
3.3.3	Erarbeitung der Planungsgrunddaten	75
3.3.4	Durchführung der Personalkostenplanung	75
3.3.5	Plankontrolle und Plankorrektur	76
3.4	Einflussfaktoren	76
3.4.1	Innere Einflussfaktoren	76
3.4.2	Äußere Einflussfaktoren	77
3.5	Ansatz der Personalkostenplanung im Rahmen der Kostenträgerrechnung	81
3.5.1	Rechenwerke als Quellen der Personalkosten	81
3.5.2	Kostenträgerrechnung auf Vollkostenbasis	83
3.5.3	Kostenträgerrechnung auf Teilkostenbasis	84
<b>4</b>	<b>Personalkostenplanung anhand ausgewählter Kennzahlen zur Ermittlung potentieller Tarifgehälter</b>	<b>87</b>
4.1	Ziele der Personalkostenplanung	88
4.1.1	Grundsätzliches zur Personalkostenplanung	91
4.1.2	Einflussfaktoren auf die Personalkostenplanung	92
4.1.3	Personalkostenplanung – Phasen	94
4.1.4	Personalkostenplanung auf der Grundlage der (Teil-)Kostenträgerrechnung	95
4.1.6	Berliner Humankapitalbewertungsmodell – Mitarbeiter-Cashflow ...	98
4.2	Finanzorientierte bzw. wertorientierte Personalwirtschaft	102
4.2.1	Logik der finanzorientierten Personalwirtschaft	103
4.2.2	Ausgewählte Kennzahlen zur Personalplanung zur Berechnung der Bestandteile der gesamten Kostenplanung bei einer fiktiven Belegschaft einer Unternehmung	108
4.3	Personalkostenkennzahlen als Basis für Tarifverhandlungen	110

<b>5</b>	<b>Personalkostenplanung im Rahmen von Tarifverhandlungen</b>	<b>113</b>
5.1	„Richtiges“ Verhandeln als Grundlage für den Erfolg	113
5.2	Bestimmungsfaktoren der Tarifpartner	114
5.2.1	Kosten	114
5.2.2	Weitere Faktoren	115
5.3	Beispiele für eine Personalkostenplanung	115
5.3.1	Finanz- und Wettbewerbssituation der Lufthansa AG	116
5.3.2	Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgeberverband Luftverkehr und Vereinter Dienstleistungsgewerkschaft	116
5.3.3	Personalkosten der Lufthansa Deutschland AG	118
5.3.4	Kostenträgerrechnung der Lufthansa AG	123
5.3.5	Bedeutung für das Unternehmen	127
	Anhang zu Kapitel 5	129
<b>6</b>	<b>Betriebliche Altersversorgung: Personalzusatzkosten für den Betrieb</b>	<b>137</b>
6.1	Zum deutschen System der Altersversorgung und das zunehmende Aufbrechen des Generationenvertrags	137
6.1.1	Gesetzliche Rentenversicherung	138
6.1.2	Betriebliche Altersversorgung	142
6.1.3	Private Altersversorgung	152
6.2	Terminologische Grundlagen zur Nachhaltigkeit	154
6.3	Fünf Wege zur betrieblichen Altersversorgung – Eine Betrachtung aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive	155
6.3.1	Fünf Durchführungswege zur betrieblichen Altersversorgung	155
6.3.2	Deckungsmittel zur betrieblichen Altersversorgung	155
6.3.3	Das Betriebsrentengesetz (BetrAVG) – eine wesentliche Rechtsquelle der fünf Durchführungswege zur betrieblichen Altersversorgung	157
6.3.4	Versorgungszusagen	160
6.3.5	Unverfallbare Anwartschaften	160
6.3.6	Leistungsplan	161

6.3.7	Unmittelbare Versorgungszusagen	162
6.3.8	Mittelbare Versorgungszusagen	172
6.4	Übertragung einer betrieblichen Altersversorgung	188
6.5	Betriebliche Altersversorgung in der beruflichen Praxis	190
6.6	Arbeitgeberbetrachtung	190
6.7	Informationen und Dokumente	194
	Glossar	201
	Literatur- und Quellenverzeichnis	207
	Index	217