



Auf Controlling-Reise: Von der Personalkosten-Analyse zur gewünschten Umsatzproduktivität

Wir von gastromatic begrüßen dich herzlich zu unserem Personalkompass Band 4. In diesem Band dreht sich alles um das Thema Controlling der Personalkosten. Und dazu wird es sogar interaktiv. Pro Kapitel bekommst du von uns eine Aufgabe, um das, was du gelesen hast, direkt auch mit deinen ganz eigenen Zahlen nachrechnen zu können.

Dazu erhältst du on top eine Excel-Tabelle, die so aufbereitet ist, dass du dich hoffentlich gut darin zu-rechtfindest. Aber bevor du jetzt direkt loslegst, sind noch einige Informationen wichtig.

Die Kapitel des Personalkompasses bauen aufeinander auf, deshalb raten wir, vorne anzufangen und hinten aufzuhören. Ein buntes Herumspringen in den Kapiteln bringt dich inhaltlich nicht weiter. Gerne kannst du aber auch erst einmal durch das schöne Design stöbern.

Aufgabe

Dieses Icon bedeutet, dass eine Aufgabe auf dich wartet. Die Aufgaben beziehen sich dabei immer auf das, was in dem jeweiligen Kapitel besprochen wurde. Als Referenz kannst du also jederzeit beim Bearbeiten auch nochmal in den Text schnuppern.

Tipp

Dieses Icon gibt dir hin und wieder Tipps für die Aufgaben.

Gut zu wissen

Dieses Icon zeigt Zusatzinformationen zum Text, die zum Beispiel auf Fallstricke aufmerksam machen.

Wir wünschen dir viel Spaß beim Schmökern, Staunen und Entdecken. Solltest du Anmerkungen haben, melde dich gerne bei uns über den Chat oder per Mail an:

info@gastromatic.com

Einteilung der Belegschaft

Unser Fokus liegt in diesem Personalkompass auf der Optimierung der Personalkosten. Um die Kosten in deinem Betrieb zu verstehen, ist es hilfreich zu wissen, welche davon für die Steuerung relevant sind. Schritt für Schritt werden wir diese also unter die Lupe nehmen und herausfinden, wo es Möglichkeiten zur Verbesserung gibt. Dabei geht es nicht darum, Personal zu entlassen, sondern optimal für deinen Betrieb einzusetzen.

Klingt das nicht aufregend? Dann lass uns die Ärmel hochkrempeln und loslegen!

Der erste Baustein, der uns als Grundlage für die spätere Kostenbetrachtung dient, ist die Einteilung deiner Belegschaft in verschiedene Gruppen. Die Unterteilung wird uns dabei helfen zu erkennen, an welchen Stell-schrauben du deinen Betrieb in puncto Personalkosten optimieren kannst. Auf einen Blick sehen wir, wie genau sich deine Personalkosten aufschlüsseln und dass es heimlich, still und leise ganz schnell passiert, einige Kostenblöcke in der täglichen Planung gar nicht zu berücksichtigen.

Um der Sache auf die Spur zu gehen, definieren wir also für deinen Betrieb drei Beschäftigungsgruppen: die **Frontline**, die **Second Line** und das **Backoffice**.

Was ist die Frontline?

Mitarbeitende der Frontline arbeiten zum Beispiel an der Theke oder im Service, also direkt am Gast.

Aber auch indirekte Tätigkeiten, die die Arbeit am Gast unterstützen, wie Reinigung oder Vor- und Nachbereitung, zählen für unsere weitere Betrachtung zu den Frontline-Kosten in deinem Betrieb.

Was ist die Second Line?

Zur Second Line gehören die Personen, die man unter dem Betriebsmanagement zusammenfassen kann. Unter anderem sind das Betriebsleitung oder Regionalleitung, die die Frontline optimal managen und auch selbst aushelfen, wenn Not am Mann oder an der Frau ist.

Was ist das Backoffice?

Das Backoffice bezieht sich auf die Supportfunktionen deines Betriebs, wie zum Beispiel HR, Controlling, Buchhaltung und Einkauf. Die Geschäftsführung zählt auch in diese Gruppe. Diese Personen sorgen dafür, dass alle Rahmenbedingungen erfüllt sind, damit die Frontline und die Second Line ihrem Job am Gast nachgehen können.



Aufgabe

Erstelle eine Liste, in der du dein Personal in die verschiedenen Gruppen unterteilst, wie in unserem Beispiel:

NAME	POSITION	GRUPPE
Sascha König	Theke	Frontline
Bente Phan	Buchhaltung	Second Line
Charlie Smith	Betriebsleitung	Backoffice

Tipp

Wenn du sehr viele Mitarbeitende beschäftigst, kannst du im Namensfeld auch mehrere Personen gleichzeitig eintragen. Lade dazu diese [Excel-Tabelle](#) herunter und gehe auf das Tabellenblatt „1_Einteilung“. Dort haben wir für dich schon eine Tabelle zum Eintragen vorbereitet. Nimm dir gerne ein bisschen Zeit dafür, diese Liste auszufüllen. Sie bildet nämlich dann die Grundlage für alle weiteren Aufgaben.

Downloaden!



Bildung von Kostenstellen für das Controlling

Im letzten Kapitel hast du deine Belegschaft in Frontline, Second Line und Backoffice unterteilt. In diesem Kapitel versuchen wir, die Brücke zum Controlling und den Kostenstellen zu schlagen.

Dafür schauen wir uns an, was Kostenstellen sind, warum sie sinnvoll sein können und zeigen dir anhand von Beispielen, wie du selbst Kostenstellen bilden kannst und damit einen ganz neuen Hebel für die Steuerung deiner Personalkosten kreierst.

Was sind Kostenstellen und warum sind sie wichtig?

Werfen wir einen Blick auf eine Definition von Kostenstellen:

” Die Kostenstelle ist eine organisatorische Einheit, die für die Zuordnung von Kosten und Leistungen in der Kostenstellenrechnung genutzt wird. Im Unternehmen selbst stellt sie den Ort dar, an dem die Kosten entstehen.

Quelle: [Controlling-Wiki](#)

Das heißt, eine Kostenstelle hat die Aufgabe, Kosten zu sammeln, die einem bestimmten Bereich zugeordnet werden können. Du kannst dir das wie einen Topf vorstellen, in den du alle Kosten packst, die zum Beispiel einer spezifischen Abteilung zugeschrieben werden. Die verschiedenen Töpfe geben dir anschließend einen wunderbaren Einblick, wie sich die Kosten in deinem Betrieb verteilen.

Der Clou: Je mehr du darüber weißt, wie sich die Kosten in deinem Betrieb zusammensetzen, desto genauer kannst du sie unter die Lupe nehmen und dir im Controlling zu Nutze machen.

Warum brauche ich Kostenstellen für die Steuerung meiner Personalkosten?

Mit Kostenstellen baust du dir die Grundlage für die Steuerung deiner Personalkosten.

Sie zeigen dir ganz genau, wie viele Kosten für was auflaufen und du kannst dann entscheiden, ob das gut ist oder eine Veränderung her muss. Gerade in der Gastronomie ist das Personal der größte variable Kostenfaktor und vielleicht hattest auch du schon einmal ein unwohles Gefühl, wenn es darum ging, fundierte Entscheidungen in der Personalplanung zu treffen, weil dir Informationen gefehlt haben. Wenn du mit Kostenstellen arbeitest, ermöglicht dir das, deine Personalkosten besser zu verstehen, zu steuern und zu kontrollieren.

Zum Beispiel kannst du so deine benötigte Umsatzproduktivität, das heißt, wie viel Umsatz pro Mitarbeiterstunde in deinem Betrieb erwirtschaftet werden muss, berechnen. Diese wichtige Kennzahl dient dir dann als Grundlage für deine kurzfristige und langfristige Bedarfsplanung und die wiederum sorgt dafür, dass du weder zuviel noch zu wenig Personal planst. Et voilà: Schon sitzt du am Steuer für deine Personalkosten. Ganz so schnell geht es natürlich nicht, aber wir kommen der Sache im Eilschritt näher!

Wie soll ich meine Kostenstellen definieren?

Schritt 1:

Jetzt geht es ans Eingemachte: Wir definieren unsere Kostenstellen! Vielleicht erinnerst du dich, dass wir im ersten Kapitel unsere Belegschaft unterteilt haben in Frontline, Second Line und Backoffice? Und da hatten wir ja auch gesagt, dass uns das als Grundlage für alle weiteren Schritte dient. Perfekt.

So kannst du nämlich mit der Unterteilung für die Kostenstellen anfangen. Wir tasten uns da ganz einfach vom Groben ins Feine und bilden je eine Kostenstelle für die Frontline, die Second Line und das Backoffice.

Das kann zum Beispiel so aussehen:

Frontline: Kostenstelle 100

Second Line: Kostenstelle 200

Backoffice: Kostenstelle 300

Jetzt kannst du alle Kosten deiner Mitarbeitenden, die du im vorherigen Kapitel in die verschiedenen Bereiche eingeteilt hast, auf die jeweilige Kostenstelle schreiben. Wenn du zum Beispiel eine Betriebsleitung beschäftigst, die Teil der Second Line ist und 3.000 EUR verdient, kommen diese 3.000 EUR in den Topf bzw. die Kostenstelle mit der Nummer 200. Natürlich kommen in den gleichen Topf auch noch die Lohnnebenkosten, die ebenfalls durch den Lohn der Betriebsleitung verursacht werden. Und so weiter.

Wenn du das für all deine Mitarbeitenden machst, hast du bald deine Töpfe gut gefüllt und weißt, wie viele Kosten durch welchen Bereich in deinem Betrieb entstehen. Das ist schon sehr hilfreich, weil es dir einen Einblick in die Verteilung der Kosten gibt. Dazu machen wir ein Beispiel, dann wird das nämlich sofort klar:

UMSATZ: 150.000,00€	KOSTEN	PKQ	ANTEIL
Frontline (100er)	€38.000,00	25.3%	72.5%
Second Line (200er)	€3.800,00	2.5%	7.3%
Backoffice (300er)	€10.000,00	6.7%	19.1%
Sonstiges	€600,00	0.4%	1.1%
Gesamt	€52.400,00	34.9%	100%

Referenzmonat

Wir schauen auf einen Referenzmonat mit einem Umsatz von 150.000 EUR. In unserem Betrieb haben wir die Kostenstellen für die Frontline, die Second Line und das Backoffice gebildet und alle Personalkosten darauf verteilt. Aus Umsatz und Personalkosten ergibt sich dann die Personalkostenquote (PKQ), die sich bei der Betrachtung der Summe aller Personalkosten auf 34,9 % beläuft. Das haben wir Pi mal Daumen auch schon erwartet.

Interessant ist, dass wir allein durch die Aufteilung in drei Kostenstellen erkennen können, dass die Frontline „nur“ 72,5 % der Gesamtkosten ausmacht. Dabei ist sie aber zu 100 % für die Umsatzerlöse verantwortlich. Die restlichen Kosten, welche nur indirekt für den Umsatz verantwortlich sind, summieren sich auf einen Kostenanteil von 27,5 %. Dass wir die drei groben Kostenstellen gebildet haben, hat uns also schon ein wenig Erkenntnis gebracht.

Schritt 2:

Damit geben wir uns aber natürlich nicht zufrieden, denn wir haben das Ziel, möglichst viel über die Kosten zu lernen und sie so zu verstehen. Wir nehmen also unsere großen Töpfe (100, 200 und 300) und gliedern diese in weitere Kostenstellen auf. Das gibt uns die Möglichkeit, Teile des Topfes zu betrachten und sie zu optimieren. Wir können beispielsweise weitere Kostenstellen bilden für:

- Die Lohnnebenkosten
- Indirekte Tätigkeiten, wie Reinigung und Vorbereitung von Produkten, die im Kontrast zu den Tätigkeiten stehen, die die direkte Wertschöpfung für den Gast betreffen
- Azubis und/oder Weiterbildungen für deine Mitarbeitenden. Das sind Zeiten, in denen Kosten entstehen, aber kein Umsatz von den entsprechenden Mitarbeitenden erwirtschaftet wird
- Mögliche Sonderzahlungen wie Weihnachtsgeld und Boni. Je feingliedriger wir die einzelnen Kostenposten nämlich betrachten, desto mehr können wir Einfluss auf sie nehmen
- Den Urlaubssaldo. Hier finden sich die Aufwände aus nicht genommenem Urlaub wieder, die den Mitarbeitenden aber vertraglich zustehen. Denn auch dieser Posten hat Auswirkungen auf die Berechnung der Umsatzproduktivität, für die wir mit den Kostenstellen unsere Grundlage schaffen

Dabei dröseln wir unsere Kostenstellen nur so weit auf, dass sie noch wirtschaftlich sinnvoll sind und somit in der Realität Anwendung finden. Da wir theoretisch extrem kleingliedrig werden können, müssen wir darauf achten, die Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Messbarkeit zu wahren. Die Aufgliederung der Kostenstellen nehmen wir also für alle drei großen Töpfe vor:

Direkte Personalkosten		
FRONTLINE	SECOND LINE	BACKOFFICE
Löhne, Urlaub, Krankheit (100)	Löhne, Urlaub, Krankheit (200)	Löhne, Urlaub, Krankheit (300)
Indirekte Tätigkeiten (101)	Indirekte Tätigkeiten (201)	Indirekte Tätigkeiten (301)
Training und Weiterbildung (102)	Training und Weiterbildung (202)	Training und Weiterbildung (302)
Sonderzahlungen (103)	Sonderzahlungen (203)	Sonderzahlungen (303)
Nebenkosten (104)	Nebenkosten (204)	Nebenkosten (304)
Saldo: Urlaub (105)	Saldo: Urlaub (205)	Saldo: Urlaub (305)

Kostenstellen sinnvoll wählen — ein Beispiel

Exkurs Saldo

Lass uns noch einen kleinen Ausflug machen, bevor es weitergeht. Wir wollen den Saldo aufgreifen, nur damit da später nichts durcheinander kommt. Was ist denn überhaupt ein Saldo?

Der Saldo ist der Differenz- oder Unterschiedsbeitrag, der sich dadurch ergibt, dass Soll- und Habenseite eines Kontos gegeneinander aufgerechnet werden. Auf der Sollseite werden Verbindlichkeiten, Belastungen oder Ähnliches verbucht, auf der Habenseite Kassenbestände, Kontostand, Vorräte etc. Um beide Seiten des Kontos ins Gleichgewicht zu bringen, wird der Saldo als Ausgleichsposten auf der kleineren Seite eingesetzt.

[Firma.de](https://firma.de)

Wir haben den Saldo in unseren Kostenstellen für den Urlaubsanspruch eingeführt. Der Urlaub findet also an zwei Stellen in unserer Auflistung Platz. Einmal in den Kostenstellen für den genommenen Urlaub (100, 200, 300) und einmal als Gegenstück in den Kostenstellen für den Urlaubsanspruch (105, 205, 305). Deine Saldo-Kostenstellen (Urlaubsanspruch) können dabei auch negative Werte haben, etwa weil es in einem Monat 2 Tage Urlaubsanspruch gibt, aber 4 Tage Urlaub genommen werden. Am Ende des Jahres sollten die beiden Seiten idealerweise ausgeglichen sein. Alles klar? Dann weiter im Programm!

Schritt 3:

Bestimmt ist dir schon aufgefallen, dass sich bisher

alles nur um direkte Personalkosten gedreht hat.

Sicherlich fallen aber in deinem Betrieb auch indirekte Personalkosten an, die nicht einer einzelnen Person zugeordnet werden können: die Gemeinkosten. Auch diese Kosten wollen wir nicht außen vor lassen und eröffnen noch einen weiteren großen Topf mit der Nummer 400, den wir wiederum unterteilen in:

- Dienstleistungen, wie zum Beispiel die Bezahlung eines externen Trainers für die Fortbildung verschiedener Mitarbeitenden
- Software, wie zum Beispiel gastromatic.
- Und Sonstiges, wie Verpflegung oder Kosten für Team-Events

Auch diese Kostenstellen tragen wir in unsere Tabelle ein, die jetzt so aussieht:

Direkte Personalkosten			Indirekte Personalkosten
FRONTLINE	SECOND LINE	BACKOFFICE	SONSTIGE KOSTEN
Löhne, Urlaub, Krankheit (100)	Löhne, Urlaub, Krankheit (200)	Löhne, Urlaub, Krankheit (300)	Dienstleistungen (400)
Indirekte Tätigkeiten (101)	Indirekte Tätigkeiten (201)	Indirekte Tätigkeiten (301)	Software (401)
Training und Weiterbildung (102)	Training und Weiterbildung (202)	Training und Weiterbildung (302)	Sonstiges: Verpflegung, Events, etc. (402)
Sonderzahlungen (103)	Sonderzahlungen (203)	Sonderzahlungen (303)	
Nebenkosten (104)	Nebenkosten (204)	Nebenkosten (304)	
Saldo: Urlaub (105)	Saldo: Urlaub (205)	Saldo: Urlaub (305)	

Kostenstellen sinnvoll wählen — ein Beispiel

Wir sind zufrieden. Allerdings haben wir eine Menge Kostenstellen gebildet, die immer noch sehr abstrakt sind. Wie funktioniert das jetzt genau in der Praxis? Was läuft wann in welchen Topf und was hat das mit der Umsatzproduktivität zu tun? Wir gehen der Sache auf der nächsten Seite auf die Spur.



Gut zu wissen

Die Aufteilung der Kostenstellen kann für deinen Betrieb auch anders sein, denn um ein richtiges Instrument zur Steuerung der Personalkosten zu bekommen, müssen die Kostenstellen deinen individuellen Geschäftsbetrieb möglichst gut abbilden. Gibt es beispielsweise keine Vereinbarung zu Sonderzahlungen wie Weihnachtsgeld oder Boni, dann würde diese Kostenstelle natürlich entfallen.

Tipp

Alle Informationen für die bisher genannten Kostenstellen (außer die Sonderzahlungen) erhältst du in deinem gastromatic Account, sofern du die Löhne im System hinterlegt hast.

Kostenstellen anwenden



Beispiel 1

Servicekraft Sascha —Frontline

Sascha ist als Servicekraft angestellt. Vertraglich sind 174 Arbeitsstunden pro Monat bzw. 40 Wochenarbeitsstunden bei einem Tagessoll von 8 Stunden vereinbart. Der Stundenlohn liegt bei 15 Euro pro Stunde und der Urlaubsanspruch beträgt 24 Tage im Jahr. In unserem Beispielmonat hat Sascha:

- 2 Tage (16 Stunden) in einer Fortbildung verbracht: Kostenstelle 102
- 1 Tag (8 Stunden) Urlaub genommen: Kostenstelle 100
- 1 Tag (8 Stunden) Urlaub, der vertraglich zusteht (24 Tage pro Jahr/12 Monate), nicht genommen: Kostenstelle 105 → Saldo!
- 1 Tag (8 Stunden) aufgrund von Krankheit gefehlt: Kostenstelle 100
- 147 Stunden regulär gearbeitet: Kostenstelle 100

= 179 Stunden

Der Monatssoll liegt für Sascha bei 174 Stunden. Daraus ergeben sich für unseren Beispielmonat 5 Überstunden.

Die Stundenanzahl der einzelnen Posten multiplizieren wir jetzt mit dem Stundensatz von 15 EUR und können die errechneten Werte unseren Kostenstellen zuschreiben.

Die Nebenkosten für die angefallenen Stunden schreiben wir auf die Kostenstelle 104, da Saschas Stammarbeitsbereich in der Frontline liegt und berechnen sie pauschal mit 22 % der Gesamtkosten. Genaue Werte für die Nebenkosten findest du aber auch auf den Lohnabrechnungen. Das Ganze sieht dann so aus:



Direkte Personalkosten	
FRONTLINE	SECOND LINE
Löhne, Urlaub, Krankheit (100)	Löhne, Urlaub, Krankheit (200)
(8 Stunden + 8 Stunden + 147 Stunden) * 15,00 EUR = 2.445,00 EUR	
Indirekte Tätigkeiten (101)	Indirekte Tätigkeiten (201)
Training und Weiterbildung (102)	Training und Weiterbildung (202)
16 Stunden * 15,00 EUR = 240,00 EUR	
Sonderzahlungen (103)	Sonderzahlungen (203)
Nebenkosten (104)	Nebenkosten (204)
(2.445,00 EUR + 240,00 EUR) * 0,22 = 590,70 EUR	
Saldo: Urlaub (105)	Saldo: Urlaub (205)
8 Stunden * 15,00 EUR = 120,00 EUR	

Kostenstellen sinnvoll wählen — ein Beispiel

Was passiert mit den Überstunden?

Die Überstunden werden dort erfasst, wo sie anfallen. Wenn die Servicekraft Sascha ausschließlich im Service (also der Frontline) gearbeitet hat, dann zählen die Kosten der Überstunden zur Kostenstelle 100. Entstehen die Überstunden zum Beispiel durch Vorbereitungszeiten oder Reinigung, dann würden sie auf die Kostenstelle 101 geschrieben und so weiter.



Beispiel 2

Betriebsleitung Bente —
Second Line

Bente ist als Betriebsleitung angestellt. Vertraglich sind 174 Arbeitsstunden pro Monat bzw. 40 Wochenarbeitsstunden bei einem Tagessoll von 8 Stunden vereinbart. Bente erhält dafür ein Gehalt von 3.480 EUR. Durch die Division des Gehalts durch die Monatsstunden, erhalten wir den kalkulatorischen Stundenlohn, den wir im Controlling verwenden. In Bentes Fall liegt der kalkulatorische Stundenlohn bei 20 Euro pro Stunde. Der Urlaubsanspruch beträgt 24 Tage im Jahr.

In unserem Beispielmonat hat Bente:

- 100 Stunden in der Frontline ausgeholfen: Kostenstelle 100
 - 3 Tage (24 Stunden) Urlaub genommen: Kostenstelle 200
 - 1 Tag (8 Stunden) Urlaub mehr genommen, als vertraglich zusteht (24 Tage pro Jahr/12 Monate): Kostenstelle 205 → Saldo!
 - 40 Stunden regulär gearbeitet: Kostenstelle 200
- = 164 Stunden**

Der Monatssoll liegt für Bente bei 174 Stunden. Daraus ergeben sich für unseren Beispielmonat 10 Minusstunden.

Die Stundenanzahl der einzelnen Posten multiplizieren wir jetzt mit dem Stundensatz von 20 EUR und können die errechneten Werte unseren Kostenstellen zuschreiben.

Die Nebenkosten für die angefallenen Stunden in der Frontline schreiben wir auf die Kostenstelle 104, die Nebenkosten für die Stunden in der Second Line auf die 204 und berechnen sie pauschal mit 22 % der Kosten. Das Ganze sieht dann so aus:

Direkte Personalkosten		
FRONTLINE	SECOND LINE	BACKOFFICE
Löhne, Urlaub, Krankheit (100)	Löhne, Urlaub, Krankheit (200)	Löhne, Urlaub, Krankheit (300)
100 Stunden * 20 EUR = 2.000,00 EUR	(24 Stunden + 40 Stunden) * 20 EUR = 1.280,00 EUR	
Indirekte Tätigkeiten (101)	Indirekte Tätigkeiten (201)	Indirekte Tätigkeiten (301)
Training und Weiterbildung (102)	Training und Weiterbildung (202)	Training und Weiterbildung (302)
Sonderzahlungen (103)	Sonderzahlungen (203)	Sonderzahlungen (303)
Nebenkosten (104)	Nebenkosten (204)	Nebenkosten (304)
2.000,00 EUR * 0,22 = 440,00 EUR	1.280,00 EUR * 0,22 = 281,60 EUR	
Saldo: Urlaub (105)	Saldo: Urlaub (205)	Saldo: Urlaub (305)
	8 Stunden * -20,00 EUR = - 160,00 EUR	

Betriebsleitung Bente im Beispielmonat

Was passiert mit den Minusstunden?

Um eine gute Antwort zu geben, müssen wir zwei Betrachtungsweisen unterscheiden.

Perspektive Controlling:

Der Aufwand der Minusstunden eines Monats taucht in der Ansicht für das Controlling nicht auf. Das liegt daran, dass es im Controlling um kalkulatorische Kosten geht. Mit anderen Worten: es geht um Aufwände, die tatsächlich verursacht wurden. Regulär werden Minusstunden dann einfach wieder mit Mehrarbeit ausgeglichen.

Perspektive Buchhaltung:

Wenn Arbeitgebende die Fehlzeiten angeordnet haben, dann besteht grundsätzlich Anspruch auf Lohn. Aus diesem Grund wird der gesamte Aufwand (Bente erhält ein Gehalt von 3480 EUR) in der Buchhaltung gebucht. Die entstandenen Forderungen durch Minusstunden (10 Stunden) werden deinerseits aber nicht

aktiviert, weil das steuerlich gesehen keinen Sinn ergibt. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Buchhaltung nach steuer- und handelsrechtlichen Gesichtspunkten arbeitet und somit ein anderes Ziel verfolgt als das Controlling.

Charlie ist für das Controlling zuständig. Vertraglich sind 174 Arbeitsstunden pro Monat bzw. 40 Wochenarbeitsstunden bei einem Tagessoll von 8 Stunden vereinbart. Charlie erhält dafür ein Gehalt von 4.350 EUR. Durch die Division des Gehalts durch die Monatsstunden, erhalten wir wieder den kalkulatorischen Stundenlohn für das Controlling. In Charlies Fall liegt dieser bei 25 Euro pro Stunde. Der Urlaubsanspruch beträgt 24 Tage im Jahr. Außerdem wurde mit Charlie ein jährlicher Bonus von 1.200 EUR vereinbart.



Gut zu wissen

Das bedeutet auch, dass deine Werte aus dem Controlling nicht mit den Werten aus der Buchhaltung übereinstimmen müssen. Es sind nämlich zwei verschiedene Betrachtungsweisen deiner Kosten, die — wie wir gerade gelernt haben — teils unterschiedliche Informationen als Grundlage haben.



Beispiel 3

Controlling Charlie — Backoffice



Siehe das
Beispiel auf der
nächsten Seite

In unserem Beispielmontat hat Charlie:

- 2 Tage (16 Stunden) Urlaub, der vertraglich zusteht (24 Tage pro Jahr / 12 Monate), nicht genommen: Kostenstelle 305 → Saldo!
- 190 Stunden regulär gearbeitet: Kostenstelle 300

= 190 Stunden

Der Monatsoll liegt für Charlie bei 174 Stunden. Daraus ergeben sich für unseren Beispielmontat 16 Überstunden. Die Stundenanzahl der einzelnen Posten multiplizieren wir jetzt mit dem Stundensatz von 25 EUR und können die errechneten Werte unseren Kostenstellen zuschreiben. Die Nebenkosten für die angefallenen Stunden schreiben wir auf die Kostenstelle 304 und berechnen sie pauschal mit 22 % der Gesamtkosten. Außerdem packen wir die anteilige Sonderzahlung, nämlich den Bonus, auf die Kostenstelle 303.

Das Ganze sieht dann so aus:

Direkte Personalkosten		Indirekte Personalkosten
FRONTLINE	BACKOFFICE	SONSTIGE KOSTENSTELLEN
Urlaub, Krankheit (200)	Löhne, Urlaub, Krankheit (300)	Dienstleistungen (400)
	190 Stunden * 25,00 EUR = 4.750,00 EUR	
Werkzeugkosten (201)	Indirekte Tätigkeiten (301)	Software (401)
Schulung und Weiterbildung (202)	Training und Weiterbildung (302)	Sonstiges: Verpflegung (402)
Sonderzahlungen (203)	Sonderzahlungen (303)	
	1.200,00 EUR / 12 Monate = 100,00 EUR	
Nebenkosten (204)	Nebenkosten (304)	
	(4.750,00 EUR + 100,00 EUR) * 0,22 = 1.067,00 EUR	
Saldo (205)	Saldo: Urlaub (305)	
	16 Stunden * 25,00 EUR = 400,00 EUR	

Controlling Charlie im Beispielmontat

Die geleisteten Überstunden werden im Fall von Charlie einfach wieder auf die reguläre Kostenstelle 300 geschrieben und tauchen im Controlling und gegebenenfalls der Buchhaltung auf. Gegebenenfalls deshalb, weil du entscheiden kannst, ob Überstunden buchhalterisch erfasst werden sollen.

Hast du dich dafür entschieden, dann passiert in der Buchhaltung Folgendes: Der Mitarbeitende bekommt ein Gehalt und daher als Aufwand erstmal diesen Betrag gebucht. Zusätzlich ist es möglich, die Überstunden als Rückstellung zu buchen. In diesem Fall geht das Rückstellungskonto hoch und auch das Lohn-

aufwandskonto. Es gibt also wieder einen Ausgleich, so wie wir das schon beim Urlaubssaldo gesehen haben.

Damit deine Buchhaltung so vorgehen kann, musst du ihr den Überstunden-Saldo aus gastromatic übermitteln.



Gut zu wissen

Der Saldo des Urlaubsanspruchs muss natürlich auch immer an die Buchhaltung übermittelt werden. Hast du jetzt ein Gefühl dafür bekommen, wie wir die einzelnen kleineren Töpfe — unsere Kostenstellen — befüllen? Wir machen noch zwei kleine Ausflüge und schauen uns Szenarien an, die wir aus der Praxis von gastromatic Nutzerinnen und Nutzern kennen.

Exkurs 1: Mitarbeitende in andere Betriebe ausleihen



Sascha wird von einem in den anderen Betrieb ausgeliehen

Was passiert mit deinen Personalkosten und den Kostenstellen, wenn du zwei Betriebe hast (zwei getrennte GmbHs) und Mitarbeitende von einem Betrieb an den anderen ausgeliehen werden?

Wir nehmen für unser Beispiel nochmal Servicekraft Sascha aus der Frontline zu Hilfe: Sascha ist in Betrieb 1 angestellt, hat in einem Monat 70 Stunden in Betrieb 1 gearbeitet und wurde für 100 Stunden an Betrieb 2 ausgeliehen. Wie werden diese Aufwände verteilt? Wir schauen uns drei Perspektiven an.

Das passiert im Controlling:

- Die 70 Stunden Aufwand aus Betrieb 1 tauchen auch in den Kostenstellen von Betrieb 1 auf.

- Die 100 Stunden Aufwand aus Betrieb 2 müssen in den Kostenstellen von Betrieb 2 auftauchen.

So weit, so einfach. Aber: Urlaub und Fehlzeiten aufgrund von Krankheit werden immer von dem Betrieb gezahlt, mit dem die Anstellung besteht. In unserem Beispiel ist das also Betrieb 1. Für das Controlling in Betrieb 2 ist es jedoch wichtig, dass solche Fehlzeiten auch mitgedacht werden, weil wir sonst eine falsche Umsatzproduktivität berechnen und für unsere Personalplanung wiederum die falsche Anzahl von Stunden zu Grunde legen.

Hier kannst du mit einem pauschalen Aufschlag von 15 % für Urlaub und Krankheit rechnen, das ist eine gute Annäherung an reale Zahlen.

In Betrieb 2 schlägst du also auf die 100 Stunden, die Sascha mit einem Stundenlohn von 15 EUR dort gearbeitet hat, noch 15 % drauf und schreibst $(100 \text{ Stunden} * 15 \text{ EUR}) + (100 \text{ Stunden} * 15 \text{ EUR} * 0,15) = 1.725,00 \text{ EUR}$ auf die Kostenstelle für Löhne, Urlaub, Krankheit (in unserem Beispiel oben die Kostenstelle 100 für die Frontline). Die Nebenkosten rechnest du ebenfalls aus und schreibst sie auf die Kostenstelle 104.

Das passiert in der Lohnabrechnung:

Sascha bekommt von Betrieb 1 (mit dem die Anstellung besteht) die Lohnabrechnung. Das heißt: Hier müssen die gesamten 170 Stunden vergütet werden, unabhängig davon, in welchem Betrieb sie geleistet wurden.

Das passiert in der Buchhaltung:

Betrieb 1:

Die Buchhaltung von Betrieb 1 bekommt von der Lohnbuchhaltung den Aufwand für die 170 Gesamtstunden der Servicekraft Sascha zugeschickt. Dieser ist aber zu hoch, weil Sascha eigentlich nur 70 Stunden in Betrieb 1 gearbeitet hat. Die 170 Stunden werden trotzdem gebucht, müssen aber durch eine Korrekturbuchung angepasst werden. Deshalb schreibt Betrieb 1 eine Rechnung über die gearbeiteten Stunden (und den Aufschlag nicht vergessen!) an Betrieb 2. Diese Rechnung ist buchhalterisch ein Ertrag und wird normalerweise über das Konto 8600 „Sonstige Erlöse betrieblich

und regelmäßig“ gebucht.

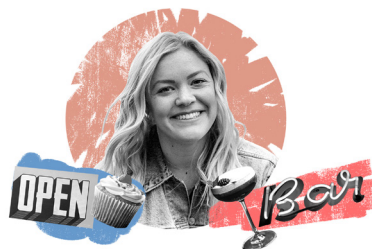
Erinnerst du dich noch daran, dass Controlling und Buchhaltung nicht unbedingt zum selben Ergebnis kommen müssen? Das ist genau so ein Fall, denn die 170 Stunden als Summe tauchen in der Buchhaltung als Lohnaufwand auf, aber im Controlling für Betrieb 1 schauen wir uns nur die 70 Stunden an, die tatsächlich in dem Betrieb geleistet wurden.

Du könntest in diesem speziellen Fall in der Buchhaltung und im Controlling nur auf das gleiche Ergebnis kommen, wenn du das entsprechende Erlöskonto mit dem Lohnaufwand verrechnest. Das Problem dabei: Meistens sind auf dem Erlöskonto noch andere Erlöse saldiert, daher ist es schwierig die Kosten auseinanderzuhalten.

Betrieb 2:

Betrieb 2 bekommt von der eigenen Lohnbuchhaltung keinen Aufwand für Servicekraft Sascha zugesendet, da die Anstellung im Betrieb 1 liegt. Aber die Buchhaltung muss natürlich die erhaltene Rechnung von Betrieb 1 als Aufwand verbuchen. Hier kann man das Konto 4909 „Fremdleistungen und Fremdarbeiten“ verwenden. Dadurch erfolgt die Zuordnung in der BWA zu den Sonstigen Kosten.

Exkurs 2: Die Regionalleitung ist für mehrere Betriebe zuständig



Raël kümmert sich um mehrere Betriebe

Im Exkurs 1 haben wir uns ein Beispiel angeschaut, in dem eine Servicekraft der Frontline für eine gewisse Stundenanzahl an einen anderen Betrieb ausgeliehen wird. Da konnten wir die Verteilung der Stunden sehr gut nachvollziehen, weil die Servicekraft ihre Stunden gestempelt hat und so die Zuteilung ganz klar war.

Was passiert jetzt aber mit Angestellten, die zum Beispiel in der Regionalleitung tätig sind und sich um mehrere Betriebe kümmern müssen?

Unsere Regionalleitung Raël ist in der Second Line von drei Betrieben „zu Hause“ und muss ihre gearbeiteten Stunden nicht stempeln. Wie werden ihre Aufwände verteilt?

Das passiert im Controlling:

Raël erhält ein Gehalt von 4.350 EUR und muss laut Vertrag 174 Stunden pro Monat arbeiten. Das Gehalt von Raël dividieren wir mit den Monatsstunden, um einen kalkulatorischen Stundenlohn zu erhalten (den wir für das Controlling benötigen). In diesem Fall sind das 25 EUR pro Stunde.

Außerdem werden die Monatsstunden nach einem sinnvollen Verteilungsschlüssel auf die verschiedenen Betriebe aufgeteilt. Für unser Beispiel schauen wir uns drei Betriebe an, bei denen Raël ungefähr gleich viel arbeitet. So läuft je ein Drittel der Zeit von Raël im Controlling auf. Das sind 58 Stunden pro Betrieb.

Darauf müssen wir aber noch achten: Urlaub und Fehlzeiten aufgrund von Krankheit werden immer von dem Betrieb gezahlt, mit dem die Anstellung besteht. In unserem Beispiel ist das Betrieb 1. Für das Controlling in den anderen Betrieben ist es jedoch wichtig, dass solche Fehlzeiten auch mitgedacht werden, weil wir sonst eine falsche Umsatzproduktivität berechnen und für unsere Personalplanung wiederum die falsche Anzahl von Stunden zu Grunde legen.

Hier kannst du mit einem pauschalen Aufschlag von 15 % für Urlaub und Krankheit rechnen, das ist eine gute Annäherung an reale Zahlen.

In Betrieb 2 und 3 schlägst du also auf die 58 Stunden, die Raël mit einem kalkulatorischen Stundenlohn von 25 EUR dort gearbeitet hat, noch 15% drauf und schreibst $(58 \text{ Stunden} \cdot 25 \text{ EUR}) + (58 \text{ Stunden} \cdot 25 \text{ EUR} \cdot 0,15) = 1.667,50 \text{ EUR}$ auf die Kostenstelle für Löhne, Urlaub, Krankheit (in unserem Beispiel oben die Kostenstelle 200 für die Second Line).

Das passiert in der Lohnabrechnung:

Raël bekommt von Betrieb 1 (mit dem die Anstellung besteht) die Lohnabrechnung. Das heißt: Hier muss das gesamte Gehalt vergütet werden, unabhängig davon, in welchem Betrieb gearbeitet wurde.

Das passiert in der Buchhaltung:

Betrieb 1:

Die Buchhaltung von Betrieb 1 bekommt von der Lohnbuchhaltung den Aufwand für die 174 Gesamtstunden der Regionalleitung Raël zugeschickt. Dieser ist aber zu hoch, weil Raël laut Verteilungsschlüssel nur 58 Stunden in Betrieb 1 gearbeitet hat. Die 174 Stunden werden trotzdem gebucht, müssen aber durch eine Korrekturbuchung angepasst werden. Deshalb schreibt Betrieb 1 eine Rechnung über die gearbeiteten Stunden (und den Aufschlag nicht vergessen!) an Betrieb 2 und 3. Diese Rechnung ist buchhalterisch ein Ertrag und wird normalerweise über das Konto 8600 „Sonstige Erlöse betrieblich und regelmäßig“ gebucht.

Auch hier ist es so, dass Controlling und Buchhaltung nicht unbedingt zum selben Ergebnis kommen müssen? Das ist genau so ein Fall, denn die 174 Stunden als Summe tauchen in der Buchhaltung auf, aber im Controlling für Betrieb 1 schauen wir uns nur die 58 Stunden an, die tatsächlich in dem Betrieb geleistet wurden.

Betrieb 2 und 3:

Betrieb 2 und 3 bekommen von der eigenen Lohnbuchhaltung keinen Aufwand für Regionalleitung Raël zugesendet, da die Anstellung im Betrieb 1 liegt. Aber die Buchhaltung muss natürlich die erhaltene Rechnung von Betrieb 1 als Aufwand verbuchen. Hier kann man das Konto 4909 „Fremdleistungen und Fremdarbeiten“ verwenden. Dadurch erfolgt die Zuordnung in der BWA zu den Sonstigen Kosten

Im Nu haben wir dich mit Beispielen eingedeckt und müssen uns mal kurz ausruhen. Es ist sowieso an der Zeit, dass du jetzt was machst. Deshalb kommt hier deine zweite Aufgabe.



Aufgabe

Bilde Kostenstellen für alle direkten und indirekten Personalkosten in deinem Betrieb, so wie es für deine Geschäftsstruktur Sinn ergibt. Damit schaffst du dir ab sofort den Grundstein für die Steuerung deiner Personalkosten. Ist das nicht aufregend?

Versuche außerdem die Kostenstellen mit den Werten aus einem vergangenen Monat zu füllen. Die Informationen findest du entweder in gastromatic oder bekommst sie aus deiner Buchhaltung.

Gehe für die Vorbereitung deiner Kostenstellen in der **Excel-Datei** auf das Tabellenblatt „**2_Kostenstellen**“. Dort haben wir schon eine Tabelle für dich vorbereitet. Außerdem gibt es für diese Aufgabe eine Anleitung als PDF, die dir zeigt, wie du die notwendigen Daten in gastromatic findest:

Jetzt
herunterladen

[Anleitung für die Bildung von Kostenstellen](#)



Tipp

Du kannst natürlich auch einfach die Kostenstellen aus unserem Beispiel übernehmen.

Gut gemacht! Jetzt ist erstmal Zeit für einen Kaffee und ein gutes Stück Kuchen. Im nächsten Kapitel nehmen wir dann nämlich unsere frisch erarbeitete Grundlage und überlegen, wie wir daraus die Umsatzproduktivität errechnen. Bis gleich, wir freuen uns schon!



Von den Kosten zur Produktivität

In diesem Kapitel nehmen wir uns die Erkenntnisse aus den bisherigen Kapiteln vor und berechnen unsere benötigte Umsatzproduktivität. Die brauchen wir dann nämlich, um im nächsten Kapitel herauszufinden, wie viele Stunden du im Dienstplan verplanen solltest, um deine wirtschaftlichen Ziele zu erreichen.

Wichtig ist dabei folgende Differenzierung: Wir wollen nicht deine gegenwärtige Umsatzproduktivität berechnen, sondern deine benötigte Umsatzproduktivität. Aber was ist der Unterschied?

Die **gegenwärtige** Umsatzproduktivität ist der Wert, der beschreibt, wie viel Umsatz pro Mitarbeiterstunde in deinem Betrieb erwirtschaftet wird.

Die **benötigte** Umsatzproduktivität ist der Wert, der beschreibt, wie viel Umsatz pro Mitarbeiterstunde in deinem Betrieb erwirtschaftet werden muss, damit du deine wirtschaftlichen Ziele erreichst.

Wie kommen wir zur benötigten Umsatzproduktivität?

Wir haben bereits unsere Belegschaft in verschiedene Gruppen eingeteilt und für diese je eine Kostenstelle gebildet (oder auch mehrere). Das heißt, wir wissen, was jede Personengruppe kostet.

Da wir die Personalkosten mithilfe der benötigten Umsatzproduktivität optimieren wollen, schauen wir uns in diesem Schritt nur die Gruppen an, die über den Dienstplan gesteuert werden. Wir treffen nämlich die Annahme, dass wir erst einmal nur über die Planung des Dienstplans deine Kosten optimieren und lassen die anderen Gruppen für unsere Betrachtung in diesem Workbook außen vor.

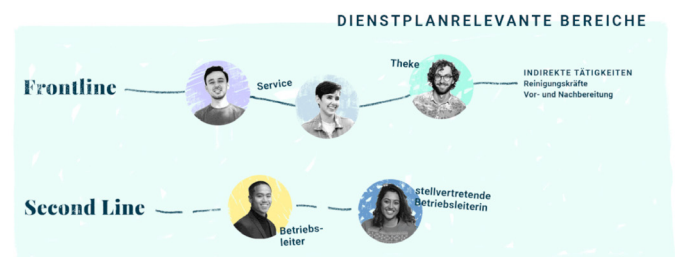
Da kommen uns die Kostenstellen gerade recht, die wir in Kapitel 2 gebildet haben, denn dadurch können wir uns die Personengruppen herauspicken, die mithilfe des Dienstplans gesteuert werden.

Die häufigste Variante ist, dass ausschließlich die Personengruppe hinter dem Kostenblock „Frontline“ über den Dienstplan geplant wird (das schließt aber zum Beispiel nicht aus, dass auch Betriebsleiter auf der Frontline aushelfen).



Oftmals wird aber auch die Second Line über den Dienstplan geplant. Manche Betriebe planen sogar das Backoffice, allerdings kommt das eher selten vor.

Nur du weißt natürlich, wie das bei dir im Betrieb aussieht. Wir haben deshalb zwei Beispiele vorbereitet, die dir zeigen, wie du deine benötigte Umsatzproduktivität errechnest. Klicke einfach das Beispiel an, das für dich zutreffender ist:



KLICKE HIER:

→ [Beispiel 1](#)

Nur die Frontline ist dienstplanrelevant

→ [Beispiel 2](#)

Die Frontline und die Second Line sind dienstplanrelevant

Nachdem du eines der Beispiele gelesen hast, gibt es erstmal wieder etwas für dich zu tun. Hier kommt deine dritte Aufgabe:

Aufgabe

Du hast es sicher schon geahnt. Natürlich sollst du deine benötigte Umsatzproduktivität berechnen!

Gehe dabei wie folgt vor:

1. Ziel-Personalkostenquote bestimmen (wenn nicht schon vorhanden).
2. Die realen Kosten einer dienstplanrelevanten Stunde berechnen.
3. Die benötigte Umsatzproduktivität berechnen.

Auf Tabellenblatt „**3_Produktivität**“ haben wir dir für diese Aufgabe schon Tabellen erstellt, die du ganz einfach ausfüllen kannst. Du brauchst aber zusätzlich noch unsere Anleitung für den Datenexport aus gastromatic.

Diese kannst du dir hier herunterladen:

[Anleitung von den Kosten zur Produktivität](#)



Von der Produktivität zu den Dienstplanstunden

In diesem Kapitel wollen wir herausfinden, wie viele Stunden du eigentlich im Dienstplan verplanen solltest, um deine wirtschaftlichen Ziele zu erreichen.

In den letzten Kapiteln haben wir die Belegschaft in Frontline, Second Line und Backoffice unterteilt. Wir haben für unsere Kosten Kostenstellen gebildet, um deren Verteilung zu verstehen und haben über die Zielpersonalkostenquote und den gewichteten Realkostensatz die benötigte Umsatzproduktivität errechnet. Kurzum: Wir haben schon ganz schön viel geschafft.

Auch im nächsten Schritt bauen wir natürlich auf vorherige Ergebnisse auf und machen uns die benötigte Umsatzproduktivität zu Nutze, um die zu verplanenden Stunden für deinen Dienstplan herauszufinden. Natürlich geht es immer noch darum, über die Stunden deine Personalkosten zu steuern und zu optimieren.



Gut zu wissen

Wenn du gastromatic benutzt, kannst du deine benötigte Umsatzproduktivität auch direkt im Programm eingeben und erhältst automatisch die zu verplanende Stundenzahl.

Für die Berechnung der Stundenanzahl außerhalb von gastromatic brauchen wir jetzt noch einen Wert: unseren Umsatz. Beziehungsweise die Schätzung unseres Umsatzes. In unserem Beispiel arbeiten wir mit den Werten in der Tabelle.



ZEITSPANNE	GESCHÄTZTER UMSATZ
Januar gesamt	€150,000.00
01. Januar	€4,000.00
02. Januar	€4,500.00
03. Januar	€5,000.00
04. Januar	€4,000.00
05. Januar	€4,000.00
06. Januar	€5,000.00
07. Januar	€5,500.00
08. Januar	€4,500.00
09. Januar	€5,000.00
10. Januar	€7,000.00
11. Januar	€8,000.00
12. Januar	€6,000.00
13. Januar	€5,000.00
14. Januar	€3,500.00
15. Januar	€4,000.00
16. Januar	€5,000.00
17. Januar	€5,500.00
18. Januar	€4,500.00
19. Januar	€7,000.00
20. Januar	€3,000.00
21. Januar	€4,500.00
22. Januar	€7,500.00
23. Januar	€4,000.00
24. Januar	€3,000.00
25. Januar	€7,000.00
26. Januar	€3,500.00
27. Januar	€4,000.00
28. Januar	€5,000.00
29. Januar	€3,000.00
30. Januar	€4,500.00
31. Januar	€4,000.00

Beispielmonat Januar

Jetzt kommt die benötigte Umsatzproduktivität ins Spiel, die uns sagt, wie viel Umsatz in einer Stunde erwirtschaftet werden muss, damit alle Kosten gedeckt sind (also z. B. auch Wareneinsatz und Personalkosten für das Backoffice).

Für unser Beispiel arbeiten wir mit einer benötigten Umsatzproduktivität von 60 EUR pro Stunde. Den Wert nutzen wir beispielhaft auf Basis unseres Umsatzes von 150.000 EUR. Hätten wir einen wesentlich niedrigeren oder höheren Umsatz, müssten wir die Berechnung der benötigten Umsatzproduktivität eventuell noch einmal anpassen. Mit unserer Umsatzproduktivität von 60 EUR pro Stunde stellen wir jetzt zwei Betrachtungen an.

Wie kommen wir zur benötigten Umsatzproduktivität?

Zuerst schauen wir uns an, wie viele Stunden wir im ganzen Monat verplanen dürfen, um unsere wirtschaftlichen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Dafür dividieren wir unseren geschätzten Monatsumsatz mit der Umsatzproduktivität:

$$150.000 \text{ EUR} / 60 \text{ EUR} = 2.500 \text{ Stunden}$$

Bei einem Monatsumsatz von 150.000 EUR und einer benötigten Umsatzproduktivität von 60 EUR ist es unser Ziel maximal 2.500 Stunden im Dienstplan zu verplanen. Dieser Wert hilft uns in zweierlei Hinsicht:

1. Wir wissen, dass wir bei unserem geplanten Umsatz nicht mehr Stunden verplanen sollten.
2. Wir können überprüfen, ob wir so viele Stunden überhaupt zur Verfügung haben! (Wie man das berechnet kannst du im Personalkompass 3 nachlesen. Wenn du den letzten Personalkompass noch nicht erhalten hast, melde dich gerne bei uns und wir schicken dir eine Ausgabe zu).

Die benötigte Umsatzproduktivität und die Tagesumsatzschätzung

Um an die Stunden für das letztendliche Planen des Dienstplans zu kommen, knüpfen wir uns jetzt die Tagesumsätze vor und führen die gleiche Berechnung durch: Wir dividieren den Tagesumsatz mit der benötigten Umsatzproduktivität. Daraus ergeben sich folgende Stunden:



ZEITSPANNE	GESCHÄTZTER UMSATZ	STUNDENZAHL
Januar gesamt	€150,000.00	2500
01. Januar	€4,000.00	67
02. Januar	€4,500.00	75
03. Januar	€5,000.00	83
04. Januar	€4,000.00	67
05. Januar	€4,000.00	67
06. Januar	€5,000.00	83
07. Januar	€5,500.00	92
08. Januar	€4,500.00	75
09. Januar	€5,000.00	83
10. Januar	€7,000.00	117
11. Januar	€8,000.00	133
12. Januar	€6,000.00	100
13. Januar	€5,000.00	83
14. Januar	€3,500.00	58
15. Januar	€4,000.00	67
16. Januar	€5,000.00	83
17. Januar	€5,500.00	92
18. Januar	€4,500.00	75
19. Januar	€7,000.00	117
20. Januar	€3,000.00	50
21. Januar	€4,500.00	75
22. Januar	€7,500.00	125
23. Januar	€4,000.00	67
24. Januar	€3,000.00	50
25. Januar	€7,000.00	117
26. Januar	€3,500.00	58
27. Januar	€4,000.00	67
28. Januar	€5,000.00	83
29. Januar	€3,000.00	50
30. Januar	€4,500.00	75
31. Januar	€4,000.00	67

Beispielmonat Januar

Jetzt wissen wir, wie viele dienstplanrelevante Stunden wir am jeweiligen Tag verplanen dürfen, wenn wir unser gesetztes Ziel theoretisch erreichen wollen und wenn der geplante Umsatz eintritt!

Exkurs Mindestbesetzung

Unsere Tabelle mit den errechneten Stunden pro Monat und pro Tag stellt natürlich nur unsere theoretischen Überlegungen und Berechnungen dar. Hier gibt es deshalb noch einen wichtigen Aspekt zu beachten: die Mindestbesetzung. Wenn du weißt, dass du eine Mindestbesetzung benötigst, und zwar unabhängig vom Umsatz, dann darf diese nicht mit den Werten aus unserer Schätzung überschrieben werden. Lieber versuchst du an umsatzstarken Tagen eine höhere Produktivität zu erreichen.

Wir machen ein Beispiel: Wir haben eine Mindestbesetzung von 55 Stunden pro Tag. Am 20., 24. und 29. Januar dürften wir laut unserer Berechnungen aber nur weniger Stunden verplanen. Das geht nicht. Wir planen an diesen Tagen mit der Mindestbesetzung und versuchen die Stunden an anderer Stelle einzusparen. Insgesamt sind das 20 Stunden. Diese ziehen wir zum Beispiel an den Tagen mit den höchsten geplanten Umsätzen ab.

Das Thema der Mindestbesetzung kann in ganz normalen Monaten auftauchen, aber du wirst es auch wieder treffen, wenn du beispielsweise generell umsatzschwächere Monate hast. Ist das der Fall, hast du in

dieser Zeit leider keinen Hebel auf die Personalkosten.

Vielleicht haben wir uns aber mit unserem Ziel auch generell ein bisschen übernommen und wissen, dass wir definitiv mehr Stunden benötigen. Dann würden wir nochmal bei der Zielpersonalkostenquote ansetzen und uns ein realistischeres Ziel setzen, denn: Sparen wir einfach Unmengen an Personalstunden ein, haben die Mitarbeitenden mehr Arbeit und dadurch mehr Stress und gestresstes Personal schlägt sich wiederum auf die Gästezufriedenheit. Die Gäste konsumieren weniger und der Umsatz fällt und schwuppdwupp befindet man sich in einer Abwärtsspirale. Das wollen wir lieber nicht.

ZEITSPANNE	GESCHÄTZTER UMSATZ	STUNDENZAHL	STUNDENZAHL MIT MINDESTBESETZUNG
Januar gesamt	€150,000.00	2500	
01. Januar	€4,000.00	67	
02. Januar	€4,500.00	75	
03. Januar	€5,000.00	83	
04. Januar	€4,000.00	67	
05. Januar	€4,000.00	67	
06. Januar	€5,000.00	83	
07. Januar	€5,500.00	92	
08. Januar	€4,500.00	75	
09. Januar	€5,000.00	83	
10. Januar	€7,000.00	117	
11. Januar	€8,000.00	133	- 5 = 128
12. Januar	€6,000.00	100	
13. Januar	€5,000.00	83	
14. Januar	€3,500.00	58	
15. Januar	€4,000.00	67	
16. Januar	€5,000.00	83	
17. Januar	€5,500.00	92	
18. Januar	€4,500.00	75	
19. Januar	€7,000.00	117	
20. Januar	€3,000.00	50	+ 5 = 55
21. Januar	€4,500.00	75	
22. Januar	€7,500.00	125	- 5 = 120
23. Januar	€4,000.00	67	
24. Januar	€3,000.00	50	+ 5 = 55
25. Januar	€7,000.00	117	- 5 = 112
26. Januar	€3,500.00	58	
27. Januar	€4,000.00	67	
28. Januar	€5,000.00	83	
29. Januar	€3,000.00	50	+ 5 = 55
30. Januar	€4,500.00	75	
31. Januar	€4,000.00	67	

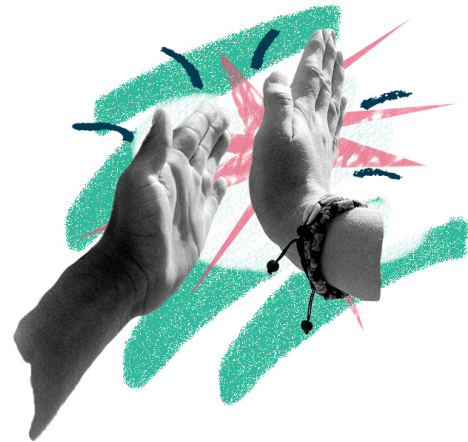
Beispielmonat Januar

Es ist aber trotzdem sehr wichtig, ein Ziel zu haben. Oft wird keine Zielsetzung vorgenommen und dann kann man — ziemlich logisch— auch kein Ziel erreichen. Plant man nur nach dem Bauchgefühl, passiert es schnell, dass zu viele Stunden verplant werden.

Wir verwenden daher erstmal die Stundenanzahl, die wir uns jetzt so mühselig erarbeitet haben und überprüfen in der Praxis immer und immer wieder, in welche Richtung wir Anpassungen vornehmen müssen.

Die Zielstunden brechen wir außerdem idealerweise dann noch prozentual auf die verschiedenen Abteilungen herunter. Das ist allerdings gar nicht so leicht. Eine Herangehensweise ist es, sich Werte aus der Vergangenheit zu Rate zu ziehen und sich dann mit der Zeit iterativ in der Schätzung zu verbessern. Ein guter Zeitraum für die initiale Betrachtung sind die drei letzten Monate. Du kannst dir anschauen, wie viele Stunden auf welche Abteilung verplant wurden und dann den jeweiligen prozentualen Anteil für die neue Planung verwenden.

Jetzt bist du wieder einmal dran. Weiter geht es mit der vierten — und letzten — Aufgabe für dich.



Heureka! Schau nur, was wir erreicht haben! Wir sind ganz gespannt, wie sich das neue Wissen über deine Personalkosten in deinem Betrieb bemerkbar macht und hoffen, dass wir dich dabei unterstützen konnten, unentdecktes Potential ausfindig zumachen. Im nächsten und letzten Kapitel geben wir dir noch ein paar Überlegungen für die Interpretation deiner Personalkosten an die Hand. Damit kannst du dich dann voll und ganz ins Abenteuer Personalkosten stürzen.

Wir sind auf der Zielgeraden!

Aufgabe

Nimm dir den nächsten Monat vor und schätze deine Umsätze. Optimalerweise hast du schon eine Jahreszielplanung gemacht und kannst einfach die Werte von dort übernehmen. Wir brauchen den Monatsumsatz, aber auch die geschätzten Tagesumsätze.

Gehe in der **Excel-Tabelle** auf das Tabellenblatt „**4_Dienstplanstunden**“. Dort haben wir schon alles für dich zum Ausfüllen vorbereitet.

Tipp

Wenn du noch keine Jahreszielplanung vorliegen hast, kannst du dir auch die Umsätze aus dem letzten Jahr als Grundlage für deine Überlegungen anschauen.

Interpretation von Personalkosten

Wo stehen wir? Wir haben uns die kalkulatorischen Personalkosten auf Monatsbasis vorgenommen und von dort die benötigte Umsatzproduktivität und die benötigten Stunden für den Dienstplan hergeleitet. Viele der Kennzahlen, die wir auf dem Weg gefunden, definiert und berechnet haben, beziehen sich dabei auf eine monatliche Betrachtung. Und das hat auch einen guten Grund.

Unser Ziel ist es, die Personalkosten zu verstehen und dadurch eine Möglichkeit zur Steuerung, also zur Optimierung, zu bekommen. Durch die festgelegte Umsatzproduktivität und die Zielpersonalkostenquote möchten wir in der Lage sein, die Wirtschaftlichkeit zu steigern. Und ob wir das schaffen, wollen wir natürlich auch kontrollieren können.

Schnell gerät man dann in Versuchung, die Zielpersonalkostenquote (die wir für einen Monat als Ziel festgelegt haben) zur Kontrolle der täglichen Personalkosten zu verwenden. Diese Herangehensweise hilft uns aber weder bei der Kontrolle der festgesteckten Ziele noch bei der Steuerung der Personalkosten.

Für die Steuerung und Kontrolle bieten sich viel mehr die Stunden an, die wir uns über die Zielpersonalkostenquote und die benötigte Umsatzproduktivität hergeleitet haben.

Warum das so ist, klären wir in diesem, unserem letzten gemeinsamen Kapitel. Bist du auch schon ein bisschen wehmütig?



Warum unsere Stunden die bessere Kennzahl für das Controlling sind

Wir möchten dich wirklich, wirklich davon überzeugen, dass die zu verplanenden Stunden in Zukunft deine wesentlich besseren Freunde sind als die täglichen Personalkosten.

In unserem Szenario haben wir für die Frontline, die in diesem Beispiel alleine dienstplanrelevant ist, eine monatliche Zielpersonalkostenquote von 24,4 % definiert. Die benutzen wir jetzt als Vergleichswert in unserer täglichen Planung. Wir picken uns einen Tag heraus, für den wir kontrollieren wollen, ob die Zielpersonalkostenquote eingehalten wurde. An dem Tag arbeiten Arno mit 12 EUR Stundenlohn, Beate mit 12,50 EUR Stundenlohn und Emil mit 11 EUR Stundenlohn in der Frontline. Die hinterlegten Stundenlöhne zuzüglich Nebenkosten spucken als Tagesergebnis eine Personalkostenquote von 22 % aus. Prima, da waren wir ja besser als das Ziel! Oder? So genau wissen wir das gar nicht. Das hat folgenden Grund:

Nominalkosten vs. Realkosten

In unserem Beispiel vergleichen wir zwei Werte, die nicht vergleichbar sind. So wie damals in der Schule das mit den Äpfeln und Birnen, erinnerst du dich? Wir können die Werte nicht vergleichen, weil ihnen unterschiedliche Berechnungen zu Grunde liegen. Die monatliche Zielpersonalkostenquote beinhaltet neben Lohn und Nebenkosten auch alle anderen Kosten wie Abwesenheiten, Sonderzahlungen und so weiter. Wir rechnen also mit den Realkosten. Zur Erinnerung hier nochmal unsere kleine Tabelle:

UMSATZ: 150.000,00€	KOSTEN	PKQ	ANTEIL
Frontline (100er)	€38.000,00	25.3%	72.5%
Second Line (200er)	€3.800,00	2.5%	7.3%
Backoffice (300er)	€10.000,00	6.7%	19.1%
Sonstiges	€600,00	0.4%	1.1%
Gesamt	€52.400,00	34.9%	100%

Beispielmonat

In den Kosten der einzelnen Bereiche steckt ja noch das hier:

Direkte Personalkosten			Indirekte Personalkosten
FRONTLINE	SECOND LINE	BACKOFFICE	SONSTIGE KOSTEN
Löhne, Urlaub, Krankheit (100)	Löhne, Urlaub, Krankheit (200)	Löhne, Urlaub, Krankheit (300)	Dienstleistungen (400)
Indirekte Tätigkeiten (101)	Indirekte Tätigkeiten (201)	Indirekte Tätigkeiten (301)	Software (401)
Training und Weiterbildung (102)	Training und Weiterbildung (202)	Training und Weiterbildung (302)	Sonstiges: Verpflegung, Events, etc. (402)
Sonderzahlungen (103)	Sonderzahlungen (203)	Sonderzahlungen (303)	
Nebenkosten (104)	Nebenkosten (204)	Nebenkosten (304)	
Saldo: Urlaub (105)	Saldo: Urlaub (205)	Saldo: Urlaub (305)	

Kostenstellen sinnvoll wählen – ein Beispiel

In der Personalkostenquote des Controllings sind also alle Kosten enthalten und auf den Monat geschlüsselt.

Der Wert aus unserem Dienstplan entspricht aber nur den Nominalkosten zuzüglich der Nebenkosten. Das heißt, dass ein beachtlicher Teil im Vergleich zu den Realkosten fehlt. Trotzdem versuchen wir die Personalkostenquote auf Tages- und Nominalkostenbasis mit der Zielpersonalkostenquote auf Monats- und Realkostenbasis zu vergleichen. Aber der Vergleich kann uns gar keinen Aufschluss darüber geben, ob die Planung gut war oder nicht. Wir denken, wir hätten ein Kontrollinstrument, aber das ist gar nicht wahr. Wie ernüchternd. Wie lösen wir das Problem?

Mit unseren Stunden! Die haben wir uns so hart erarbeitet, dann sollen sie auch für etwas richtig gut sein. Unsere Stunden, die wir uns über Zielpersonalkostenquote auf Basis von Realkosten und benötigter Umsatzproduktivität errechnet haben, decken alle Kosten im Betrieb ab. Also wirklich alle Kosten. Vorausgesetzt unsere Planung war absolut korrekt. Wenn wir also diese Stunden als Vergleichswert in unserem Dienstplan hinterlegen, können wir (natürlich immer in Abhängigkeit des Umsatzes) schnell erkennen und vergleichen, ob wir gut geplant haben und wir auf das Monatsziel einzahlen. Klingt ja irgendwie ganz gut: 60 Stunden für den Tag als Ziel gehabt, 60 Stunden verplant und die Umsatzproduktivität erreicht. Abgehakt.

Na gut, ganz so fix geht es natürlich nicht. Denn wir müssen ja noch bewerten, ob die 60 Stunden, die wir als Zielwert verplant haben, in der Realität auch das Ziel erfüllt haben. Das ist abhängig von zwei Faktoren: der Umsatzprognose und der Zeiterfassung. Wir verplanen 60 Stunden mit der Annahme, dass wir eine Umsatzproduktivität von 60 EUR pro Stunde erreichen und einen Umsatz von 3.600 EUR an dem Tag machen. Die Planung mit den 60 Stunden ist nur dann gut, wenn wir erstens den Umsatz auch tatsächlich erzielen und auch nur genau 60 Stunden gearbeitet wurden. Gibt es bei den zwei Faktoren Abweichungen, wie zum Beispiel ein frühzeitiges Einstempeln und somit eine verlängerte Arbeitszeit der Mitarbeitenden, dann hat rückblickend unsere Planung nicht ganz so gut funktioniert. Sinnvoll ist es deshalb, generell zu versuchen etwas weniger Stunden zu verplanen, als wir uns in Kapitel 4 vorgenommen haben.



Tägliche Betrachtung vs. monatliche Betrachtung

Wenn man die Nominalkosten nicht mit den Realkosten vergleichen kann, dann können wir doch sicher einfach die individuellen Realkosten im Dienstplan hinterlegen. Dann ist doch das ganze Argument mit den Äpfeln und Birnen hinfällig!

Wir machen das mal und schauen, was rauskommt:



Wir sind wieder in unserem Beispiel mit unserer monatlichen Zielpersonalkostenquote von 24,4 %. Die benutzen wir auch hier als Vergleichswert in unserer täglichen Planung. Wir picken uns einen Tag heraus, für den wir kontrollieren wollen, ob die Zielpersonalkostenquote eingehalten wurde. An dem Tag arbeiten Arno, Beate und Emil in der Frontline. Jetzt nehmen wir aber die jeweiligen Realkosten für die Betrachtung. Außerdem hilft noch Finja aus der Second Line aus. Das war aber so gar nicht geplant, sondern ist aus der Not geboren. Sie verdient in den Stunden etwas mehr als die anderen. Deshalb geht an dem Tag die Personalkostenquote hoch, sagen wir auf 26 %. Denn unsere Werte hängen ja vom gewichteten Realkostensatz ab, der in unserem Fall nur die Frontline im Dienstplan vorgesehen hat. Die 26 % liegen natürlich über unserem Ziel. Hatten wir deshalb einen schlechten Tag?

Wenn wir uns nur die Personalkostenquote für den Tag anschauen, hat das durchaus den Anschein. Schauen wir uns aber wieder unseren Lieblings-Vergleichswert — die zu verplanenden Stunden — an, dann sind wir immer noch im grünen Bereich, wenn wir durch den Sondereinsatz von Finja nicht die Stunden überschritten haben und die Umsatzproduktivität erreicht wurde.

Du merkst schon, wir sind echte Stunden-Fans.

In unserem Beispiel haben wir uns nur einen Tag angeschaut und an dem Tag gab es eben eine Ausnahme und deshalb wurde vermeintlich das Tagesziel nicht erreicht. Es kann immer wieder zu solchen Ausreißer-Tagen kommen, wenn zum Beispiel mehrere Mitarbeitende im Urlaub oder krank sind. Schwankungen in der Tagesbetrachtung mit dem Vergleichswert der Zielpersonalkostenquote sind bestimmt eher die Regel als die Ausnahme. Schaust du dir die Werte auf monatlicher Basis an, werden solche Schwankungen über den Zeitraum ausgeglichen und du erhältst ein sehr viel genaueres Bild, ob du deine Ziele erreichst.

Wie machst du das, wenn der Monat noch nicht zu Ende ist?

Im laufenden Monat kannst du dir täglich den Forecast für die monatliche Personalkostenquote anschauen. Mit jedem abgeschlossenen Tag wird dieser Wert genauer und du hast im Blick, ob du realistisch gesehen dein Monatsziel erreichen kannst.

Den Forecast kannst du dir so berechnen: Für alle vergangenen Tage schaust du dir den Ist-Stand an, der sich aus den Schichten und den Nominalkosten zuzüglich Nebenkosten und Abwesenheiten ergibt. Für die zukünftigen Tage ergibt sich die Plan-Personalkostenquote aus Schichten und gewichtetem Realkostensatz.

Lange Rede, kurzer Sinn: Das ist unser Vorschlag für deinen Dienstplan

- Nutze als Kontroll- und Steuerungswerkzeug deine zu verplanenden Stunden, sie decken bei zielgenauer Planung alle Kosten ab und bieten dir einen stabilen Vergleichswert für deine tägliche und monatliche Planung.
- Bewerte deine Planung unter den Gesichtspunkten Umsatzprognose und Zeiterfassung, um sie iterativ zu verbessern.
- Schau dir deine Kosten nach Möglichkeit immer auf Monatsbasis an; in diesem Zeitraum werden Schwankungen auf Tagesbasis ausgeglichen und du hast dein festgelegtes Monatsziel immer im Blick.

Klingt gut?

Dann auf zum Planen!



Time to say goodbye

Du hast es geschafft, wir sind am Ende unseres diesjährigen Personalkompasses angelangt. Hoffentlich hat er dir ein besseres Verständnis deiner Kosten und Produktivität ermöglicht, so dass du jetzt die Steuerung deines Betriebs in die Hand nehmen kannst.

Wir verabschieden uns, aber es ist sicher kein Abschied für immer. Erzähle uns gerne, ob und wie dir dieser Personalkompass geholfen hat. Wir freuen uns darauf, von dir zu hören!

Auf bald,
dein gastromatic-Team



Rechtlicher Hinweis

Unsere Beiträge sind urheberrechtlich geschützt und eine Vervielfältigung und Verbreitung dieser Veröffentlichung, auch auszugsweise sowohl in analoger als auch digitaler Form, ist nur mit Quellenangabe gestattet.

Bei den dieser Publikation zugrunde liegenden Informationen handelt es sich um rechtlich unverbindliche Auskünfte, die keine individuelle Rechtsberatung darstellen. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige Informationen zu liefern, erheben diese keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und wir geben keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Niemand sollte ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation handeln. Haftungsansprüche gegen die Autoren, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen beziehungsweise durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen. Im Übrigen freuen wir uns über Anmerkungen zu rechtlichen und praktischen Hinweisen, damit wir unsere Informationsvielfalt nachhaltig verbessern können.

Credits



Patrick Pösch
Betreuung



Leonore Kleinkauf
Konzept & Text



Valerija Schwarz
Multimediale Konzeption



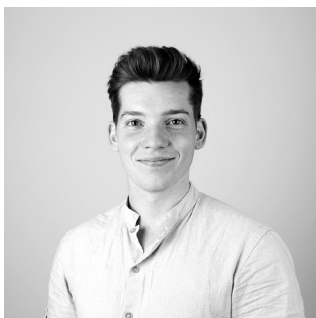
Sophia Wilke
Gestaltung



Lejla Memisevic
Gestaltung



Veronika Berk
Lektorat



Kilian Stürmer
Lektorat & Workbook



Stefan Gehring-Bella
Workbook