

Die Planungsrechnung, Teil II

Ohne Personalplanung keine erfolgreiche Unternehmensführung. Von Heiko Meinen und Jens Kullmann



In unserem ersten Beitrag im Juli (TASPO 30/2015) haben wir das Thema Planungsrechnung grundsätzlich besprochen. Im zweiten Teil der Serie geht es nun um die wesentlichen Punkte bei der Planung des Personals.

Die Personalplanung stellt das Herzstück der Planungsrechnung dar, wenn man bedenkt, dass die Personalkosten im Neubereich über 50 Prozent und im Pflegebereich über 80 Prozent der Gesamtkosten ausmachen können. Zudem ist ihr besondere Aufmerksamkeit zu schenken, weil Einflüsse wie die Beschäftigung im Winter (Saison-Kurzarbeit und anderes) und eine etwaige Beteiligung der Mitarbeiter bedacht werden müssen.

Grundsätzlich sind im Rahmen der Planung Veränderungen der Personalstruktur, tarifliche Veränderungen oder Gehaltsanpassungen und Erstattungen (Winter/Ausbildung) zu berücksichtigen. Diese können im Bereich der Personalkosten entweder detailliert kalkulatorisch ermittelt oder überschlägig durch Fortschreibung der gebuchten Ist-Werte bestimmt werden. Die Vorgehensweise hängt davon ab, ob wesentliche Veränderungen im Unternehmen stattfinden, eine Neugründung geplant ist oder eine kontinuierliche Entwicklung des Geschäfts ohne besondere personalpolitische Anpassungen zu erwarten ist.

Personalkosten ermitteln

Einen genauen Überblick über die zu erwartenden Personalkosten ermöglicht der kalkulatorische Ansatz zur individuellen Ermittlung der Personalkosten je Mitarbeiter oder nach Mitarbeitergruppen. Es lassen sich exakte Prognosen erstellen, mit denen sich beispielsweise auch monatli-



Die ganzjährige Beschäftigung der Mitarbeiter lässt sich beispielsweise durch die Übernahme von Winterdienstaufgaben realisieren.

Foto: Imago

che Veränderungen (Jahreszeiten, Urlaubszeiten, Auftragsspitzen) und die Auswirkungen des gewählten Ansatzes zur Überbrückung der Winterzeit (Arbeitszeitkonten, Saison-Kurzarbeiter-Geld (Saison KuG), Personalanpassung) abbilden lassen. Auch Erfolgsbeteiligungen können geplant werden.

Der Ansatz sollte so gewählt werden, dass die Lohnkosten je produktive Stunde ermittelt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht die direkte Umsetzung der kalkulatorischen Bestimmung von Personalkosten in der Angebotskalkulation. Zur Ermittlung der Personalkosten müssen somit zunächst die lohnpflichtigen und produktiven Arbeitstage und Arbeitsstunden ermittelt werden.

Um die tatsächlichen Lohnkosten je produktiver Stunde zu erhalten, erfolgt eine Umrechnung, bei der die Lohnkosten für unproduktive Zeiten (Soziallöhne) dem Grundlohn zugeschlagen werden. Die entsprechenden Prozentsätze ergeben sich aus der Anzahl der jeweiligen Ausfalltage, dividiert durch die Anzahl der produktiven Arbeitstage. Der ermittelte Lohn nennt sich dann Basislohn (Bruttolohn). Diesem werden prozentual alle Sozialkosten aufgeschlagen. Die aktuellen Prozentsätze können beispielsweise den Datenblättern der Verbände entnommen werden.

Aus dem Tarifvertrag ergeben sich weitere tarifliche Sozialkosten als absolute Werte, zum Beispiel Vermögenswirksame Leistungen (VwL), Auslösungen oder Werkzeuggeld. Im Rahmen des folgenden Beispiels wird davon ausgegangen, dass alle Mitarbeiter die gleichen tariflichen Leistungen erhalten, beziehungsweise Durchschnittswerte angesetzt werden können.

Der sich so ergebende Lohn ermöglicht die direkte Bewertung einer produktiven Arbeitsstunde im Rahmen der Kalkulation und berücksichtigt die Sozialkosten

ebenso wie unproduktive Zeiten (Kalkulationslohn). Mit Hilfe des Kalkulationslohns können die Gesamtpersonalkosten je Mitarbeiter ermittelt werden. Durch Aufsummieren der einzelnen, mitarbeiterbezogenen Personalkosten werden die Gesamtpersonalkosten bestimmt (Übersicht 1).

Kostenfortschreibung

Bei kontinuierlicher Geschäftsentwicklung, die nur durch einzelne Neueinstellungen oder Kündigungen und durch tarifliche Lohnerhöhungen beeinflusst wird, können die Personalkosten auch überschlägig angenähert werden. Dabei ist es ausreichend, eine durchschnittliche Lohnsumme je Mitarbeiter zu errechnen und die Kostensteigerung nur auf die zugehörigen Lohnanteile zu beziehen. Von den Lohnerhöhungen sind beispielsweise nur die laufenden Personalkosten ohne Sonderzahlungen (VwL, Zulagen, Sonderzahlungen, Lohnnebenkosten) betroffen. Vor Berücksichtigung der Lohnerhöhung sind diese Kostenbestandteile also abzuziehen (Übersicht 2).

Gegebenenfalls können bei homogenem Lohngefüge (ähnliche Stundensätze) die Kostenbestandteile auch auf die Anzahl der Mitarbeiter bezogen und so Veränderungen im Personalstand berücksichtigt werden.

Eine detailliertere Berechnung ist bei Berücksichtigung der Unterkostenarten möglich. Dabei werden die gebuchten Vorjahreswerte der einzelnen Konten fortgeschrieben und ggf. die Personalstruktur gemäß der Lohnbuchhaltung verwendet.

Saisonale Einflüsse (Winter)

Eine besondere Frage, die im Garten- und Landschaftsbau zu beantworten ist, ist die nach der wirtschaftlichsten Methode zur Überbrückung der Wintersaison. Genutzt werden vier Modelle, die jeweils Auswirkungen auf die Personalplanung haben:

■ Personalanpassungen (Einstel-

lung/Entlassung),
■ Arbeitszeitkonten,
■ Saison KuG,

■ Schaffung von Beschäftigung im Winter (Winterdienst).

Welcher Ansatz der richtige für den Betrieb ist, orientiert sich an verschiedenen Faktoren, wie etwa der Möglichkeit Überstunden in den Sommermonaten aufbauen zu können, dem Arbeitsmarkt, der Marktsituation in Bezug auf den Winterdienst und letztlich auch der Frage, mit welchem Ansatz eine bestmögliche Mitarbeitermotivation und -bindung zu erreichen ist. Zudem ergeben sich je nach Modell Unterschiede im Hinblick auf die jährlichen Produktivstunden. Dies beeinflusst die Umlagerechnung und damit die Kosten je Produktivstunde und die Zuschlagssätze. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich das Betriebsergebnis um bis zu fünf Prozent durch die Wahl der Methodik unterscheiden kann.

Mitarbeiterbeteiligung

Viele Betriebe denken mittlerweile über Ansätze zur Mitarbeiterbeteiligung nach. Diese können einerseits mit Hilfe von Zielvereinbarungen mit den leitenden Mitarbeitern, oder andererseits sehr detailliert durch ein spezielles Zulagensystem für die gewerblichen Mitarbeitern bewerkstelligt werden. Während die zweitgenannte Variante recht

Zusammenfassung

Einen Großteil der Kosten des Betriebs machen die Personalkosten aus, insofern kann man die Personalplanung als das Herzstück der Planung bezeichnen. Ihr sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Anhand von überschlägigen Berechnungen lässt sie sich bei kontinuierlichem Geschäftsverlauf zwar einfach annähern, bei Veränderungen im Unternehmen, insbesondere in der Personalpolitik, bei saisonalen Einflüssen und Mitarbeiterbeteiligung muss sie detaillierter durchgeführt werden. Auch bei der Personalplanung gilt: So rationell wie nötig und so effektiv wie möglich. Eine gute Personalplanung ermöglicht zudem eine effektive Erfolgssteuerung des Betriebs über jeden Monat des Jahres.

Details zu den hier gemachten Ausführungen sind im Buch „Betriebswirtschaft im Landschaftsbau“ von Prof. Dr. Heiko Meinen, erschienen im Ulmer Verlag, 2014 nachlesbar.

Zu den Autoren

Prof. Dr.-Ing. Heiko Meinen lehrt und forscht an der Hochschule Osnabrück im Gebiet Betriebswirtschaft im Bauwesen.

Prof. Meinen und Dipl.-Ing. (FH) Jens Kullmann sind Geschäftsführende Gesellschafter der BdMB mbH (Beratungsgesellschaft für die Mittelständische Bauwirtschaft mbH), Rösraht, mit einer Beratungserfahrung von über zehn Jahren in über 100 mittelständischen Bauunternehmen.

Mehr unter www.bdmb.de

aufwendig zu realisieren ist und sehr individuell auf den einzelnen Betrieb abgestimmt sein muss, bietet die Beteiligung der leitenden Mitarbeiter für jeden Betrieb Chancen zur Mitarbeiterbindung und Motivation. Wichtig ist hierbei, dass die getroffenen Vereinbarungen auf einer belastbaren Grundlage basieren, das heißt, eine durchdachte und wohlstrukturierte Planungsrechnung vorhanden ist. Gleichzeitig muss die vereinbarte Erfolgsbeteiligung aber auch in der Personalplanung berücksichtigt werden, sodass vereinbarte Prämien am Jahresende nicht überraschend das Ergebnis verschlechtern. ■

Grundlohn je lohnpflichtige Stunde (vor Lohnerhöhung):	13,85 Euro
Grundlohn je lohnpflichtige Stunde (Lohnerhöhung 3 Prozent):	14,27 Euro
Aufschlag durch unproduktive Zeiten (Soziallöhne), etwa 38,1 Prozent:	5,43 Euro
(Basis hier: 1.474 produktive Stunden)	
Basislohn je produktive Stunde:	19,70 Euro
Gesetzliche Sozialkosten, insgesamt etwa 25,3 Prozent	4,98 Euro
Tarifliche Sozialkosten, etwa 2,5 Prozent	0,49 Euro
Lohnnebenkosten (Wegegeld, Auslösung, Fahrtkosten u.a.), hier: 1,08 Euro	
Kalkulationslohn je produktive Stunde:	26,25 Euro
Personalkosten je Mitarbeiter im Jahr:	
Produktive Std. p.a. x Kalkulationslohn =	
1.474 x 26,25 =	38.692,50 Euro

Übersicht 1: Die kalkulatorische Ermittlung der Personalkosten ergibt bei 30 Mitarbeitern einen Gesamtwert von etwa 1.161.000 Euro.

Lohnkosten vor Lohnerhöhung gesamt:	1.129.000 Euro
Sonderzahlungen:	46.000 Euro
1.083.000 Euro + 46.000 Euro =	1.129.000 Euro

Unter Berücksichtigung einer Lohnkostensteigerung von etwa drei Prozent ergeben sich für das Planungsjahr durchschnittliche Personalkosten in Höhe von rund

$$1.083.000 \text{ Euro} \times 1,03 = 1.115.000 \text{ Euro}$$

Zuletzt werden die unbeeinflussten Lohnkosten addiert und es ergibt sich eine Näherung für die Personalkosten des Planjahres.

$$1.115.000 \text{ Euro} + 46.000 \text{ Euro} = 1.161.000 \text{ Euro}$$

Übersicht 2: Überschlägige Fortschreibung der Personalkosten.