



Im der Saison fehlt es an Mitarbeitern – im Winter manchmal an Arbeit. Mit welchem Arbeitszeitmodell kommen Betriebe am besten durch das Jahr?

Foto: Matthias Hiekel/picture alliance dpa

# Mit dem richtigen Arbeitszeitmodell gut durch das Jahr kommen

Planungsrechnung – Unverzichtbar für die erfolgreiche Unternehmensführung. Teil III: Arbeitszeitmodelle, von Heiko Meinen und Jens Kullmann

Die Personalplanung stellt das Herzstück der Planungsrechnung dar, können doch die Personalkosten im Neubaubereich über 50 Prozent und im Pflegebereich über 80 Prozent der Gesamtkosten ausmachen. Zudem ist ihr besondere Aufmerksamkeit zu schenken, weil jahreszeitlich bedingte Schwankungen der Auftragslage bedacht werden müssen. Um die unproduktiven Zeiten im Winter zu überbrücken, stehen unterschiedliche Modelle zur Verfügung, die jeweils Auswirkungen auf die Personalplanung haben:

- Personalanpassungen (Einstellung/Entlassung)
- Arbeitszeitkonten
- Saison-Kurzarbeiter-Geld (Saison KuG)

■ Schaffung von Beschäftigung im Winter (Winterdienst) Untersuchungen haben gezeigt, dass sich das Betriebsergebnis um bis zu fünf Prozent durch die Wahl der Methodik unterscheiden kann. Aber welche ist die wirtschaftlichste?

Welcher Ansatz der richtige für den Betrieb ist, orientiert sich an verschiedenen Faktoren, beispielsweise der Möglichkeit Überstunden in den Sommermonaten aufbauen zu können. Zudem spielen der Arbeitsmarkt, die Marktsituation in Bezug auf den Winterdienst und auch die Frage, mit welchem Ansatz eine bestmögliche Mitarbeitermotivation und -bindung zu erreichen ist, eine Rolle. Je nach Modell ergeben sich Unterschiede im Hinblick auf die jährlichen Produktivstunden. Dies beeinflusst die Umlageberechnung und damit die Kosten je Produktivstunde und die Zuschlagssätze.

## Beschreibung der Methoden

Im Bundes-Rahmentarifvertrag (BRTV) für gewerbliche Arbeitnehmer im Garten- Landschafts- und Sportplatzbau sind die Regelungen zur Arbeitszeit erfasst. AG und AN müssen sich im Arbeitsvertrag auf eine regelmäßige Wochenarbeitszeit oder eine Jahresar-

beitszeit mit Jahresarbeitszeitkonto einigen (vgl. §§ 4, 4a BRTV GaLaBau).

Laut Tarif liegt die **regelmäßige Wochenarbeitszeit** bei 39 Stunden. Diese sind durchschnittlich im Jahr zu verstehen. Sie kann je nach Betriebsverordnung durchschnittlich zwischen 36 und 42 Stunden pro Woche liegen. Der Arbeitgeber kann die Arbeitszeit auf bis zu 10 Stunden pro Tag anheben, jedoch auf nicht mehr als 48 Stunden pro Woche (vgl. § 7 Abs. 1 Nr. 1 und Abs. 8 ArbZG). Alle Stunden, die über die im Vertrag und in der Betriebsverordnung vereinbarten Wochenarbeitsstunden hinausgehen, werden mit einem Überstundenzuschlag von 25 Prozent vergütet. Dazu zählen allerdings nur Zeiten, die über die vereinbarten wöchentlichen Stunden hinausgehen.

Die **Jahresarbeitszeit** wurde gleichzeitig mit dem Saison-KuG eingeführt. Sie dient dazu, den verständigten Monatslohn zu unterstützen, sowie dem Saison-KuG vorzubeugen. Aus diesem Grund darf das Arbeitszeitkonto nicht für Ausfalltage in der Hauptsaison genutzt werden, es sei denn, es wurden mehr als 150 Stunden angesammelt (vgl. § 97 Abs. 4 Satz 3 Nr. 3 SGB III).

Die Jahresarbeitszeit errechnet sich aus dem Tagesstundensatz, der von der Wochenarbeitszeit des Tarifvertrages abgeleitet wird. Der Tagesstundensatz beträgt durchschnittlich 7,8 Stunden. Pro Jahr ergeben sich etwa 261 Arbeitstage, je nachdem wie die Wochenenden im Jahr verteilt sind. Somit errechnen sich für das Jahr mit 261 Arbeitstagen circa 2.036 Jahresarbeitszeitstunden und damit rund 170 Arbeitsstunden je Monat. Es sollen also 170 Stunden im Monat vergütet werden. Da diese Stunden durchschnittlich über den kompletten Ausgleichszeitraum (April bis März des Folgejahres) erarbeitet werden müssen, wird ein Arbeitszeitkonto eingerichtet. Witterungsbedingt wird in den Wintermonaten weniger oder gar nicht gearbeitet, so dass die Stunden in der Hauptsaison vorgearbeitet werden müssen. Der Arbeitgeber kann gegenüber dem Arbeitnehmer deshalb auch kurzfristig Wochenstunden in Höhe von bis zu 48 Stunden anordnen. Dies ist notwendig, um für den wirtschaftlichen und witterungsbedingten Ausfall im Winter vorzusorgen.

Bis Ende März sollten im Optimalfall alle Stunden abgegolten sein, da im April der neue Aus-

gleichszeitraum beginnt. Allerdings ist es möglich, 50 Stunden für Arbeitsausfall im April zu schützen. Das Arbeitszeitkonto dient letztlich dazu Ausfallstunden aufzufangen und den stetigen Monatslohn zu unterstützen.

Zusätzlich zum Jahresarbeitszeitkonto kann ein zweites Arbeitszeitkonto geführt werden, in dem bis zu 50 Überstunden angesammelt werden können (vgl. § 97 Abs. 4 Satz 3 Nr. 1 SGB III). Dies dient dazu Brückentage oder Schlechtwettertage in der Hauptsaison auszugleichen, wenn nicht mehr als 150 Stunden im Jahresarbeitszeitkonto angesammelt worden sind. Aber **wie viele Stunden sollten in der Hauptsaison vorgearbeitet werden**, um über die Winterzeit für Ausfälle gewappnet zu sein?

Durch die Arbeitszeitkonten, den tariflichen- und gesetzlichen Bestimmungen können in der Zeit von April bis November etwa 150 bis maximal 210 Überstunden erarbeitet werden.

Statistiken der Bundesagentur für Arbeit lassen erkennen, dass ein Entgeltausfall und somit ein Arbeitsausfall von durchschnittlich 46 Prozent, in den Monaten Dezember bis März, vorhanden ist. Mit Hilfe dieser Statistik und dem Arbeitszeitkonto errech-

## Die Autoren

Prof. Dr.-Ing. Heiko Meinen und Dipl.-Ing. (FH) Jens Kullmann sind Geschäftsführende Gesellschafter der BdMB mbH (Beratungsgesellschaft für die Mittelständische Bauwirtschaft mbH), Rösrath mit einer Beratungserfahrung von über zehn Jahren in über 100 mittelständischen Bauunternehmen ([www.bdmb.de](http://www.bdmb.de))

Prof. Meinen lehrt und forscht an der Hochschule Osnabrück im Gebiet Betriebswirtschaft im Bauwesen und leitet das Institut für nachhaltiges Wirtschaften in der Bau- und Immobilienwirtschaft (inwb) Zudem danken wir Jan Philipp Ulm (B.Eng.), der mit seiner Forschungsarbeit wesentlich zum Erkenntnisgewinn und damit zum Gelingen dieses Aufsatzes beigetragen hat.

nen sich Ausfallstunden in Höhe von 215,25 Stunden. Dies ist jedoch ein deutschlandweiter Mittelwert, der daher von Region zu Region angepasst werden muss. Im meist milderen Norden werden diese Werte eher nicht erreicht, wobei im Süden und Osten der Republik zum Teil mit höheren Werten zu rechnen ist. Bei Unternehmen, die Winterdienst anbieten, muss der Ansatz ebenfalls verringert werden, da es weniger Ausfallstunden durch einsetzenden Schneefall gibt. Dieser Reduzierung ist betriebsindividuell aus den letzten Wintern zu ermitteln.

Grundsätzlich gilt, dass in Wochen, in denen die vereinbarte Arbeitszeit laut Betriebsvereinbarung niedriger ist, auch mehr Überstunden erarbeitet werden können. So können in der Zeit von April bis Mai und in der Zeit von Oktober bis November die meisten Stunden gesammelt werden, da die Vereinbarung über eine 39 Stunden Woche gelten. Gesetzlich dürfen nur zehn Stunden pro Tag gearbeitet werden und pro Woche 48 Stunden, sodass maximal neun Überstunden pro Woche geleistet werden können. In den Sommermonaten Juni bis September, sind 43 Stunden Wochen vereinbart, und so lassen sich in dieser Zeit lediglich fünf Stunden pro Woche ansammeln. Dies ist bei der Füllung des Arbeitszeitkontos und auch bei der Betriebsvereinbarung zu beachten.

Um den Januar zu überbrücken, ist es sinnvoll 15 Urlaubstage auf Ende Dezember und Anfang Januar zu legen. Es sind dann nur noch zwei Wochen mit dem Arbeitszeitkonto auszugleichen. Der Rest an Stunden sollte auf den Februar und März beziehungsweise Dezember aufgeteilt werden. Es ist jedoch sinnvoll, bei absehbarer Witterung, möglichst früh die Arbeit aufzunehmen, um einige Produktivstunden im noch jungen Jahr zu leisten.

Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit hat das **Saison-Kurzarbeitergeld** das Ziel, Arbeitnehmer bei Arbeitsmangel oder bei saisonalen Arbeitsausfällen in der Schlechtwetterzeit nicht in die Arbeitslosigkeit zu entlassen, sondern sie im Betrieb zu halten und damit die Beschäftigungsverhältnisse zu stabilisieren. Es kann nur in der Schlechtwetterzeit vom 01. Dezember bis 31. März beantragt werden und wird ab der ersten, witterungs- oder wirtschaftsbedingten, Ausfallstunde gezahlt.

Das Saison-KuG ist im dritten Sozialgesetzbuch (SGB III), in der Winterbeschäftigungsverordnung (WB-VO) und in der Baubetriebe-Verordnung (BaubetrV) geregelt. Diese Regelung verpflichtet alle Firmen im Baugewerbe zu einer Umlage von 1,85 Prozent der Bruttolohnsumme der Arbeitnehmer, die durch die Einzugsstelle für Winterbauumlage (EWGaLa) erhoben wird. Dazu kommt eine Bearbeitungsgebühr von 0,15 Prozent. Diese Umlage wird durch Arbeitnehmer und Arbeitgeber finanziert. Der Arbeitnehmer muss einen prozentualen Anteil von 40 Prozent und der Arbeitgeber 60 Prozent zusteuern. Das bedeutet für den Arbeitnehmer, dass 0,8 Prozent des Bruttolohns einbehalten werden. Zusätzlich wer-

den 1,2 Prozent durch den Arbeitgeber an die EWGaLa überwiesen. Der Beitrag für die Ausbildungsumlage an das Ausbildungsförderwerk für den Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V. (AuGaLa) bleibt unverändert und beträgt weiterhin 0,8 Prozent. Diese sind durch den Arbeitgeber abzuführen. Zu beachten ist, dass die Unternehmen auch Sozialversicherungsbeiträge (SV-Beiträge) entrichten müssen, wenn das Saison-KuG genutzt wird. Zur Berechnung des Beitragssatzes werden 80 Prozent des ausgefallenen Entgelts zu Grunde gelegt. Diese können jedoch aus der Winterbeschäftigungs-Umlage erstattet werden. Diese Erstattungen sind das wesentliche Argument für die Nutzung des Saison-KuG.

Die Einigung zum Mehraufwands-Wintergeld (MWG) macht ergänzend dazu möglich, in der Zeit vom 15. Dezember bis Ende Februar je Monat jeweils 90 Stunden MWG bei der Bundesagentur für Arbeit zu beantragen, wenn in diesem Zeitraum tatsächlich gearbeitet wurde. Der Betrag muss nicht versteuert werden und beträgt einen Euro pro Arbeitsstunde.

Ebenso wie das MWG haben die Tarifvertragsparteien, der BGL und die Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU), das Zuschuss-Wintergeld (ZWG) beschlossen. Dieses wird gezahlt, wenn durch den Abbau von Arbeitszeitkonten die Zahlung von Saison-KuG verhindert

### Es kommt bei den Methoden zur Überbrückung der Winterzeit nicht zuerst auf das Sparen von Personalkosten an, sondern vielmehr auf den produktiven Einsatz der Mitarbeiter.

wird. Es besteht ein Anspruch auf 2,50 Euro je ausgezahlte Stunde und ist ebenfalls brutto gleich netto.

Die Höhe des Anspruches auf Saison-KuG beträgt 60 Prozent (67 Prozent für Arbeitnehmer mit Kinderfreibetrag  $\geq 0,5$ ) der Nettoentgeltendifferenz. Um diese Differenz zu ermitteln wird der pauschalierte Ist-Lohn vom pauschalierten Soll-Lohn abgezogen. Die Werte können einer Tabelle der Bundesagentur für Arbeit entnommen werden (<http://www.arbeitsagentur.de> Suchwort: KUG)

### Auswirkung der Methoden auf die Bilanz und GuV

Prinzipiell haben die Methoden zur Überbrückung der Wintersaison Einfluss auf verschiedene Kennzahlen im Finanz- und Erfolgsrechnung der Unternehmen. Zu nennen wären die Liquidität und Eigenkapitalrentabilität, insbesondere aber Erfolgskennzahlen wie die Produktivität und die Personalkosten sowie der Umsatz.

Natürlich unterliegt jedes Unternehmen individuellen Rahmenbedingungen, sodass die jeweilige Ausprägung der Kennzahlen unterschiedlich ausfällt. Generell ist aber festzuhalten, dass durch die gewählte Methode die produktiven Stunden, der Umsatz und die Personalkosten beeinflusst werden. Die daraus entstehenden Verhältnismäßigkeiten sorgen dafür, dass in ei-

## Das Fazit

# Das Arbeitszeitkonto als Königsweg

Ein Großteil der Kosten des Betriebs machen die Personalkosten aus, der Personalplanung sollte deshalb besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Insbesondere bei den Methoden zur Überbrückung der Winterzeit erweist sich einmal mehr die Erkenntnis als wegweisend, dass es nicht zuerst auf das Sparen von Personalkosten, sondern auf den produktiven Einsatz der Mitarbeiter ankommt. Freilich nur dann, wenn in den Sommermonaten auch die Möglichkeit zum Aufbau von ausreichend Überstunden vorhanden ist, oder eine adäquate Winterbeschäftigung gefunden werden kann. Vor diesem Hintergrund lassen sich die besten Kennzahlen in Hinblick auf Erfolg und Liquidität mit Hilfe des **Arbeitszeitkontos** erreichen und gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter fördern. Alternativ dazu liefert das

**Saison-Kurzarbeitergeld** im Durchschnitt ebenfalls noch akzeptable Werte. Die **Winterentlassung** fällt hingegen stark gegenüber den beiden vorgenannten Varianten ab. Die Weiterbeschäftigung durch Winterdienst führt hingegen zwar zu einer gewissen Auslastung in den schwachen Monaten und unter bestimmten Voraussetzungen auch zu besseren Kennzahlen, jedoch sind der Motivationsaspekt und die Regenerationsmöglichkeiten der Mitarbeiter zu bedenken.

Ein Blick in die Statistik zeigt, dass durch die Regelungen des Saison-KuG die Winterarbeitslosigkeit im Baugewerbe stetig zurückgeht. Dies geht aus einer Statistik hervor, die durch den Zentralverband Deutsches Baugewerbe (ZVB) herausgegeben wurde. Diese zeigt, dass im Winter 2005/06, im letzten Jahr ohne

Saison-KuG, rund 342.000 Arbeitslose im Baugewerbe gemeldet waren. Im Winter 2011/12 waren es nur noch rund 107.000 Arbeitslose. Das ist ein Rückgang von rund 69 Prozent ([www.zdb.de](http://www.zdb.de)).

Das Forschungsinstitut der Bundesagentur für Arbeit (IAB) hat die Nutzung der AZK bundesweit untersucht und ist zum Ergebnis gekommen, dass etwa jeder zweite AN in Deutschland mittlerweile ein AZK verwendet (vgl. Süddeutsche Zeitung 2012. <http://sz.de/1.1401971>).

Das Saison-KuG wurde im Durchschnitt der Jahre 2008 bis 2013 an 4.960 AN in 1.054 GaLaBau-Betrieben ausgezahlt. Damit sind nach der Statistik der Agentur für Arbeit (05/2014) nur sieben Prozent der Betriebe und fünf Prozent der AN der gesamten GaLaBau-Branche betroffen. Diese niedrigen Werte können mehrere

Gründe haben. Entweder die Unternehmen verwenden zum größten Teil ein erfolgreiches Arbeitszeitkonto und/oder es werden immer noch viele Arbeitnehmer zur Wintersaison entlassen. Zusätzlich geht aus der Statistik hervor, dass im Februar im Durchschnitt die meisten und im Dezember die wenigsten Arbeitnehmer Saison-KuG beantragen. Beim Vergleich der Statistiken der Bundesagentur für Arbeit stellt sich heraus, dass die Arbeitnehmer einen durchschnittlichen Entgeltausfall von 46 Prozent in der Zeit vom 1. Dezember bis 31. März zu verzeichnen haben, wenn das Saison-KuG in Anspruch genommen wird. Das entspricht im Durchschnitt rund 288 Stunden die witterungs- und wirtschaftsbedingt ausfallen würden. (hm/jk)

nem durchschnittlichen Betrieb das Konzept des Arbeitszeitkontos zu durchweg besseren Finanz- und Erfolgskennzahlen führt.

Sofern das Ziel von in etwa 170 Überstunden erreicht wird, lässt sich durch die Verwendung des Arbeitszeitkontos eine hohe Zahl an produktiven Stunden errei-

ch sollte auf das Saison-Kurzarbeitergeld zurückgegriffen werden, mit dem Erfolgs- und Finanzkennzahlen ebenfalls noch gut da stehen. Aufgrund des ungünstigeren Verhältnisses von produktiven zu unproduktiven Stunden fällt der erzielbare Rohertrag gegenüber dem Arbeitszeitkonto ggf. leicht ab, stellt sich aber im Vergleich zur Winterentlassung von Mitarbeitern immer noch wesentlich (in unserem Durchschnittsbetrieb um fast zehn Prozent) besser dar.

Nicht zuletzt sei darauf hingewiesen, dass die beste Methode zur Überbrückung der Winterzeit die produktive Weiterbeschäftigung der Mitarbeiter in den Wintermonaten wäre. Im GaLaBau bietet sich dazu der Winterdienst an. Anzumerken ist jedoch, dass die nötige Qualifikation und das Ausbildungsniveau für solcherlei Arbeiten niedriger sind, als für anspruchsvolle GaLaBau-Leistungen und sich somit die Frage stellt, inwieweit wettbewerbsfähige oder kostendeckende Preise erzielt werden können. Zudem lohnt sich der Winterdienst häufig erst ab einer bestimmten Umsatzgröße, wenn die notwendigen Maschinen

wirtschaftlich eingesetzt werden können. Am Ende darf auch der Motivationsaspekt nicht vernachlässigt werden, denn nach einem strengen Winter starten die Mitarbeiter dann bereits abgearbeitet in die Saison.

Bei der Methodenauswahl sollte insofern auch die Möglichkeit zur Motivation der Mitarbeiter bedacht werden, die im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel eine zunehmend wichtige Rolle spielt.

Auch hier erscheint das Arbeitszeitkonto den anderen Varianten voraus zu sein, da die Mitarbeiter einen verstetigten Lohn und damit Planungssicherheit erhalten. Zusätzlich besteht auch Anspruch auf ZWG und MWG. Abgesehen von Jahresonderzahlungen ist es somit wahrscheinlich, dass die Mitarbeiter im Winter sogar etwas mehr ausgezahlt bekommen, als im Rest des Jahres.

Das KuG sichert zumindest die Beschäftigung und einen Ausgleich von 60 Prozent des Netto-Lohnausfalls, wobei die Mitarbeiter nicht mit einem kontinuierlichen Lohn rechnen können. Zusätzlich kann ein Anspruch auf MWG entstehen, wenn der Arbeitnehmer tatsächlich gearbeitet hat. ■

# Anzeige Amazonen 186x91 mm