



Die Arbeitsstunden exakt über das ganze Jahr zu erfassen und zu analysieren, lohnt sich. Foto: zVg

Produktive Stunden als Erfolgsfaktor

Wer sich mit der operativen Unternehmensführung befasst, beschäftigt sich auch mit dem Begriff der Produktivität. Die Definition von Produktivität lässt unterschiedliche Erkenntnisse zu, welche im Kern den gleichen Grundgedanken haben: einen höheren Erfolg auf dem Markt erzielen. Nachfolgend bezieht sich die Produktivität auf die geleisteten Arbeitsstunden. Nicht jede Arbeitsstunde ist einer produktiven Stunde gleichzusetzen. Deshalb lohnt sich eine differenzierte Auseinandersetzung auch für Garten- und Landschaftsbaubetriebe. Text: Patrik Frei*

Der Gesamtarbeitsvertrag für die Grüne Branche beinhaltet eine Vielzahl von rechtlichen Rahmenbedingungen für den beruflichen Alltag in der Branche. Die jährlich zu leistenden Arbeitsstunden einer angestellten Person sind ebenfalls im Lohnregulativ aufgeführt, das im Anhang zum Gesamtarbeitsvertrag zu finden ist. Sie betragen aktuell für Garten- und Landschaftsbauunternehmen jährlich 2184 Stunden, was im Durchschnitt eine 42-Stunden-Woche ergibt. In dieser Zahl eingerechnet sind Absenzen für Ferien oder Feiertage. Deshalb liegen die betrieblichen Präsenzstunden tiefer.

Produktive und unproduktive Stunden

Die jährlichen Präsenzstunden beinhalten wiederum einige geleistete Arbeitsstunden, für welche die Unternehmung keine Vergütung vom Kunden erhält. Dazu zählen Arbeitsstunden im Werkhof und Magazin, Garantiarbeiten oder auch betriebsinterne Weiterbildungen. Erst nach dem Abzug all dieser unproduktiven Stunden bleibt ein Restbestand, der als «produktive Stunden» bezeichnet wird.

Diese sind im Wesentlichen durch das Personal auf der Baustelle oder im Kunden-

garten zu leisten. Vereinzelt Leistungen von Bauführern und Projektleitern können ebenfalls den produktiven (verrechenbaren) Stunden zugeordnet werden. Alle weiteren Arbeitsstunden aus der Administration, Bauleitung und Geschäftsführung stellen unproduktive Stunden dar.

Damit die produktiven Stunden auf der Baustelle möglichst hoch ausfallen, wird eine gute Arbeitsvorbereitung durch den Projektleiter vorausgesetzt. Nicht zur richtigen Zeit verfügbare Ressourcen wie Materialien oder nicht klare Ausführungsprozesse schmälern die Produktivität. Im Idealfall befasst sich das Unternehmen mit solchen Verbesserungspunkten kontinuierlich, was eine Weiterentwicklung in meist kleineren Schritten zulässt.

Produktiv oder unproduktiv?

Produktive Stunden sind die Anzahl der tatsächlich geleisteten und verrechenbaren Stunden in Zusammenhang mit einem Kundenprojekt.

Unproduktive Stunden stellen alle nicht verrechenbaren Stunden dar.

Erfassung der produktiven Stunden

Die Witterung oder das Tageslicht beeinflussen die Produktivität in einem Garten- und Landschaftsbauunternehmen. Müssen beispielsweise 50 Meter Stellstein in Beton versetzt werden, wird der Einbau bei trockenem Wetter rascher erfolgen als bei anhaltendem Regen. In der Analyse sind solche Punkte zwingend zu berücksichtigen. Eine Betrachtung über ein Geschäftsjahr hat sich gut bewährt und lässt gute Vergleiche innerhalb der eigenen Unternehmung oder der Branche zu.

Mit der Erfassung der Tages- und Regierapporte werden die produktiven Stunden direkt auf das jeweilige Projekt rapportiert. So erhält man die entsprechenden Grundlagen für die Abrechnung. Bei den unproduktiven Stunden empfiehlt es sich, entsprechende «Projekte» für die Rapportierung zu eröffnen. Weit verbreitet ist ein Projekt «Magazin», in welchem alle im Werkhof und Magazin erbrachten Leistungen rapportiert werden. Allein der Grundsatz der bewussten Erfassung in einem Rapport führt dazu, dass jede Arbeitsstunde legitimiert werden muss. Aus Sicht der Geschäftsleitung können dadurch Erkenntnisse gewon-

nen werden, die wiederum Optimierungen für den Alltag hervorbringen.

Die Anzahl der Projekte mit unproduktiven Stunden sollte möglichst minimal gehalten werden. Dies fördert die Akzeptanz und Praktikabilität im Unternehmen. Über den bereits erwähnten Zeitraum von einem Jahr wird eine Vielzahl von Daten erfasst. Welche Erkenntnis möchte man damit gewinnen? Das Erfassen der Daten bringt noch keinen Nutzen. Erst die Auseinandersetzung, das Erkennen von Gründen wirkt sich letztlich monetär positiv aus. Die Stundenerfassung zahlreichen ERP-Softwaresysteme (Enterprise-Resource-Planning) berücksichtigt Absenzen im Unternehmen. Dazu zählen Ferien, Feiertage, Krankheit, Unfall, Militär, Zivildienst oder weitere unbezahlte Absenzen.

Auswirkungen auf die Kalkulation

Die Erfassung der produktiven und unproduktiven Stunden kann aktiv für die betriebliche Kalkulation genutzt werden. Alle unproduktiven Stunden müssen über die produktiven Stunden refinanziert werden. Eine möglichst hohe Zahl an produktiven Stunden ist anzustreben und senkt die Kosten pro Stunde. So können dadurch Wettbewerbsvorteile geschaffen werden.

Im nachfolgenden Beispiel werden die Auswirkungen auf eine unterschiedliche Produktivität in Werten dargestellt (Tabelle unten). Im Unternehmen entstehen pro Jahr Kosten über 80000 Franken pro Mit-

arbeiter. Im Normalfall resultieren folgende produktive Stunden: Die 80000 Franken werden durch die 1755,60 Stunden geteilt, womit pro produktive Stunde Kosten über 45,57 Franken (gerundet) entstehen.

Im Beispielunternehmen senkt sich über zwei Geschäftsjahre der Wert der produktiven Stunden auf 1553,90 Stunden. Neu resultieren Kosten über 51,48 Franken (gerundet) pro produktive Stunde, was einem Plus von 5,91 Franken oder rund 13 Prozent entspricht.

Dank einer detaillierten Erfassung wurde bemerkt, dass im Durchschnitt alle Personen im Unternehmen mehr krankheits- und unfallbedingte Absenzen haben. Hier hätte unter Umständen das betriebliche Gesundheitsmanagementsystem bereits proaktiv einsetzen und auf den Trend reagieren müssen. Eine kontinuierliche Überwachung lohnt sich deshalb.

Produktivität ≠ produktive Stunden

Mit 8,4 Arbeitsstunden im Durchschnitt setzt sich die Arbeitszeit in der Regel aus einer Fahrt auf die Baustelle und zurück ins Magazin, Tätigkeiten auf der Baustelle, allfällige Transporte und einem Auf- und Ab-laden von Materialien und Maschinen zusammen. Sämtliche Arbeitsstunden werden den produktiven Stunden gutgeschrieben. Keine Person kann jedoch 8,4 Stunden am Tag wirklich produktiv arbeiten. Mit zunehmender Länge der täglichen Arbeitszeit sinkt die Arbeitsleistung und die Qualität

Vergleich der Kennzahlen

JardinSuisse führt im Jahr 2025 wiederum einen überbetrieblichen Kennzahlenvergleich durch. In diesem werden die eigenen betrieblichen Kennzahlen wie die produktiven Stunden ermittelt und den Branchenwerten gegenübergestellt. Der Vergleich ermöglicht die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und gezielt das Unternehmen weiterzuentwickeln. Auf der Website von JardinSuisse finden sich Erkenntnisse und Zahlen aus den überbetrieblichen Kennzahlenvergleichen aus den Jahren 2021, 2019 und 2013 (Suche «Kennzahlenauswertung»).

der Arbeitsergebnisse nimmt ab. Diese Erkenntnisse können deshalb dazu führen, dass eine geringe Zahl an produktiven Stunden nicht zwingend negative Folgen haben muss. Auch die Verrechnungsart der erbrachten Leistungen hat einen Einfluss.

Multitasking oder Ablenkungen beeinflussen bekanntlich die Produktivität negativ und sind auf ein Minimum zu beschränken. Dem gegenüber führen bewusste Erholungszeitfenster zu einer höheren Produktivität.

Analyse bringt Verbesserung

Allein durch die Erfassung der Arbeitsstunden werden noch keine Erkenntnisse in Bezug auf die Produktivität gewonnen. Differenzierte Daten und Analysen sind notwendig, um Potenziale zu erkennen, damit langfristig die Produktivität im Unternehmen auf dem gewünschten Niveau gehalten werden kann. Ein stetiger Fokus auf das Thema lohnt sich deshalb.

*Patrik Frei ist Gärtnermeister und Betriebswirtschaftler sowie Mitinhaber der Schöpfer und Frei GmbH. Die Firma berät Unternehmen der Grünen Branche in wirtschaftlichen Fragen, beispielsweise zur Stärken- und Schwächenanalyse, Ermittlung von Kalkulationsgrundlagen oder Unternehmensnachfolge..

Produktive Stunden pro Jahr und Arbeitnehmer

Jahresstunden	2184,00 Std.
Ferien (25 Tage à 8,4 Std.)	210,00 Std.
Feiertage (9 Tage à 8,4 Std.)	75,60 Std.
Weiterbildungen (3 Tage à 8,4 Std.)	25,20 Std.
Krankheit und Unfall (6 Tage à 8,4 Std.)	50,40 Std.
weitere nicht verrechenbare Arbeitsstunden (8 Tage à 8,4 Std.)	67,20 Std.
Produktive Stunden pro Jahr	1755,60 Std.

Anzeige



„Dünger ist unsere Kompetenz. Die greenSys ist die tragfähige Brücke zu unseren Kunden.“

Philipp Hauert, Hauert HBG Dünger AG

