



REFA-Studie ermittelt Zeitaufwand in der Tankstelle

# Stechuhr für die Personalkosten

Was alles ist in einer Tankstelle zu tun und wie lange dauern die einzelnen Arbeiten? Der Tankstellenverband FTG hat das jetzt ermitteln lassen. Aus dem Ergebnis können Betreiber exakt ihre Personalkosten ermitteln.

**H**äufiger Streitpunkt in der Geschäftsplanung: die Personalkosten. Der eine meint, dass es weniger Mitarbeiter auch täten, der andere, dass er eher mehr brauche. Und keiner kann beweisen, dass er Recht hat!

#### **tW KOMPAKT**

Die REFA-Studie des FTG ermöglicht die Ermittlung des Zeitaufwands an jeder Tankstelle. Daraus lassen sich die jeweiligen Personalkosten errechnen.

„Damit macht unsere REFA-Studie zur Zeitermittlung in Tankstellen jetzt Schluss!“, sagt Rechtsanwältin Anette Calarasu, Geschäftsführerin des Fachverbands Tankstellen-Gewerbe (FTG) in Bonn. Der größte Mitgliedsverband im



© Manfred Ruopp

**Wie lange dauert es, Brote zu belegen? Die REFA-Studie erfasst alle Tätigkeiten und Aufgaben in einer Tankstelle.**



© OMV/VVA

**Welches Waschprogramm soll ich nehmen? Auch der Zeitaufwand für Kundenberatung wird akribisch erfasst.**

deutschlandweiten Zentralverband des Tankstellen-Gewerbes (ZTG), der Tankstellenpächter und -eigentümer in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Bremen vertritt, hat hierfür eine REFA-Studie in Auftrag gegeben. Zielsetzung: die exakte Ermittlung der in einer Tankstelle monatlich anfallenden Gesamtstundenanzahl beziehungsweise Personalschichten und der hierfür notwendigen Anzahl der Mitarbeiter. Kurz: Welcher Personalaufwand ist erforderlich, um die Tankstelle zu betreiben? Noch kürzer: Welche Personalkosten im Geschäftsjahr muss der Betreiber planen?

REFA – ursprünglich „Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung“ – ist seit neun Jahrzehnten in Deutschland der Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung. Seine branchenunabhängigen Methoden und Instrumente zum Messen, Kontrollieren und Bewerten von Arbeitsabläufen und -prozessen sind allgemein anerkannt, die auf statistisch abgesicherten Ergebnissen beruhenden REFA-Gutachten sind gerichtsfest.

Ermittelt wurden sämtliche Tätigkeiten und Arbeitsinhalte in einer mittelgroßen Shell-Tankstelle als Referenzstation. Mit 24-Stunden-Betrieb an allen Tagen im Jahr, Shop, Backshop, vier Kraftstoffinseln und Waschanlage ist die Station repräsentativ, ebenso mit den Kraftstoffabsätzen und den Umsätzen in den verschiedenen Geschäftsbereichen und Produktangeboten. Anette Calarasu: „An dieser Referenzstation wurden einen Monat lang und unter Berücksichtigung von saisonalen

Schwankungen objektiv und neutral alle Tätigkeiten und Arbeitsinhalt, deren Dauer und daraus abgeleitet der dafür notwendige Arbeitszeitbedarf ermittelt. Aus diesen Werten lassen sich über ein spezielles Umrechnungsverfahren nach der REFA-Methodenlehre die Zeitbedarfe für jede beliebige Tankstelle mit Backshop ermitteln.“

Im konkreten Fall kam REFA-Mann Dr.-Ing. Uwe Gründler auf einen Arbeitszeitaufwand von insgesamt 1.464,16 Stunden im Monat, was 183,02 Acht-Stunden-Schichten mit jeweils zwei Vollzeitkräften ergibt. Wird der Mindestlohn von 8,50 Euro bezahlt, muss der Betreiber als Arbeitgeber inklusive Personalnebenkosten im Jahr 22.644,10 Euro an Personalkosten pro Vollzeitmitarbeiter tragen; für alle Mitarbeiter und wenn alle Mindestlohn erhalten, summiert sich das auf 228.127,87 Euro im Jahr, inklusive Nachtzuschlag auf 234.179,87 Euro.

„Mit dieser Zahl kann der Betreiber seine Personalauslastung überprüfen, bei der Geschäftsplanung gegenüber seiner Mineralölgesellschaft argumentieren oder ins Schiedsverfahren gehen“, erläutert Anette Calarasu den praktischen Zweck des Zahlenwerks. Nicht zuletzt kann so ein REFA-Gutachten vor Gericht helfen. Lassen beispielsweise nur „geschönte“ Personalkosten den Tankstellenbetrieb wirtschaftlich erscheinen und kündigt der Pächter daher von sich aus, sichert ihm das REFA-Gutachten womöglich den Handelsvertreterausgleich.

Von den Werten der Referenzstation aus lässt sich über spezielle Umrechnungsfaktoren der zeitliche Aufwand für jede beliebige Tankstelle errechnen. Je nachdem, wie die zu betrachtende Station ausgestattet ist und betrieben wird, ergeben sich die dort tatsächlich anfallenden Arbeitsstunden. Der FTG entwickelt gerade ein Excel-Tool, in das der Betreiber >



© Axel Koengsbeck

**Nicht „mal nebenbei“: Routinearbeit an der Waschanlage.**

**REFA**

**Messen, kontrollieren, bewerten**

Der REFA Bundesverband wurde 1924 als „Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung“ gegründet und gilt als das renommierteste Institut in Deutschland zur Messung und Bewertung von Arbeitsabläufen und -prozessen. REFA-Consulting liefert methodisch anerkannte und einfach nachvollziehbare Zeitaufnahmen in fast jeder Branche und fast jedem Unternehmensbereich. Für den FTG wurde der Zeitaufwand in einer repräsentativen Tankstelle ermittelt.

seine individuellen Stationsdaten einträgt und mit dem die Verbandsexperten dann die jeweiligen Personalkosten errechnen.

Der Vergleich der Werte von der Referenz-Tankstelle mit einer Aral-Station bestätigt die REFA-Methode: Der von Aral mit dem sogenannten „Labour-Model“ ermittelte Zeitbedarf liefert ein nahezu identisches Ergebnis. Calarasu: Wir waren überrascht, wie dicht beieinander

die Ergebnisse liegen. Das zeigt, dass sich mit dem REFA-Modell der Zeitbedarf jeder Tankstelle berechnen lässt.“

Rund 45.000 Euro hat sich der FTG die REFA-Studie kosten lassen. Bei der Präsentation im Rahmen der ZTG-Jahreshauptversammlung in Hamburg Ende September waren die anderen ZTG-Regionalverbände stark interessiert. Derzeit wird unter den Verbänden eine Regelung

gesucht, wie die REFA-Studie allen ZTG-Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden kann.

Eine Frage, die für die FTG-Mitglieder bereits beantwortet ist. Anette Calarasu: „Wir werden unseren Mitgliedern noch in diesem Jahr diesen wertvollen Service anbieten.“

Gerade rechtzeitig zur Geschäftsplanung 2016. < *Manfred Ruopp*

## INTERVIEW MIT ANETTE CALARASU, GESCHÄFTSFÜHRERIN DES FTG

### „Klarheit für die Planung“

**tW:** Frau Calarasu, der FTG hat den Zeitaufwand in Tankstellen ermitteln lassen. Wozu?

**ANETTE CALARASU:** Diese REFA-Studie ermöglicht es, für jede Tankstelle die tatsächlich anfallenden Zeitaufwände zu ermitteln. Daraus lassen sich dann die „echten“ Personalkosten errechnen.

**tW:** Jede Tankstelle ist doch anders.

**CALARASU:** Deshalb hat die REFA-Studie den Zeitbedarf aller in einer Tankstelle anfallenden Tätigkeiten und Arbeitsinhalte einzeln ermittelt. Je nachdem, welche dieser Tätigkeiten und Arbeitsinhalte in einer Tankstelle anfallen, lassen sich die Zeitbedarfe feststellen.

**tW:** Die REFA-Leute haben nur eine Shell-Station analysiert. Was ist an dieser Station so typisch, dass deren Werte für alle Tankstellen in Deutschland gelten?

**CALARASU:** Diese Referenzstation ist typisch in puncto Öffnungszeiten, Angebotsvielfalt, Kraftstoffabsatz und anderer Bereichsumsätze. Auch saisonale Schwankungen sind berücksichtigt und alle Arbeitsschichten an allen Wochentagen sowie Sonn- und Feiertagen. Sie müssen sich das so vorstellen: Jeder Handgriff wird gemessen, vom Kassiervorgang über das Belegen von Brötchen, die Reinigung der Toiletten, das Auffüllen der Warenregale bis zu den administrativen Arbeiten. Das Endergebnis zeigt genau die monatliche Gesamtstundenanzahl beziehungsweise die Anzahl der



© FTG

Rechtsanwältin Anette Calarasu.

Schichten beziehungsweise der Mitarbeiter je Schicht.

**tW:** Das klingt sehr theoretisch ...

**CALARASU:** ... nein, die REFA-Methode liefert ein statistisch abgesichertes Ergebnis, das auf Plausibilität überprüft wurde und durch Gutachten bestätigt ist. Das ist wichtig, damit es als objektives und neutrales Messinstrument von Arbeitsabläufen und -prozessen nicht nur allgemein anerkannt, sondern darauf basierende Gutachten auch vor Gericht zugelassen sind.

**tW:** Wie kann der Tankstellenunternehmer die REFA-Studie konkret für sich nutzen?

**CALARASU:** Wenn er uns die notwendigen Stationsdaten zur Verfügung stellt, können wir den Zeitaufwand ermitteln.

Um die notwendigen Personalkosten zu berechnen, muss er uns auch mitteilen, welchen Stundenlohn er den Mitarbeitern zumindest im Durchschnitt bezahlt, wie viel Urlaub die Mitarbeiter haben, ob Sonderzahlungen geleistet werden und so weiter. Rechnen wir mit 8,50 Euro erhalten wir die Mindestpersonalkosten für die Station. Allerdings wird in Bayern oder Baden-Württemberg vermutlich ein viel höherer Durchschnittslohn bezahlt.

**tW:** Das zielt auf den Kostenansatz manches Bezirksleiters in der Geschäftsplanung.

**CALARASU:** Zu niedrig angesetzte Personalkosten fliegen mit unserem Tool in der Tat als Schönfärberei auf. Darüber hinaus dient das Werkzeug dem Unternehmer auch dazu, die Personalauslastung zu überprüfen.

**tW:** Aber Hauptziel ist schon die Personalkostenplanung.

**CALARASU:** Es ist eine starke Argumentationshilfe bei der Geschäftsplanung – wenn es sein muss, auch gegen die MÖG beziehungsweise deren Kostenansatz. In einem eventuellen Schiedsverfahren oder vor Gericht, wenn es im Rahmen von Eigenkündigungen aus begründetem Anlass zum Erhalt des Handelsvertreterausgleichs geht, ist es ein Gutachten, an dem keiner vorbeikommt.

**tW:** Frau Calarasu, danke für das Gespräch.