

2 Personal und Kunden

- 2.1 Personal-Gesamtkosten
- 2.2 Spezifische Personalkosten und Stundensätze
- 2.3 Leistungsspezifische Personalkosten
- 2.4 Deckungsbeiträge und Mitarbeiterleistung
- 2.5 Auslastung
- 2.6 „Weiche“ Kennzahlen
- 2.7 Zusammenfassende Personalmatrix
- 2.8 Kundenzufriedenheit

Personalkosten stellen in fast allen Betrieben den größten Kostenblock dar, der seinerseits von den Kunden finanziert wird. Deshalb werden beide Seiten hier behandelt. Praktisch kommt es darauf an, Kosten und wichtige Kennziffern anhand einiger Faustregeln gut abschätzen zu können, um sofort zu entscheiden, welche Tätigkeiten sich sowohl kaufmännisch als auch aus Kundensicht lohnen, und welche schon allein die Personalkosten nicht wieder einspielen.

2.1 Personal-Gesamtkosten

Die effektiv in Geld anfallenden Gesamtkosten eines Mitarbeiters pro Jahr setzen sich vorderhand aus dem Bruttogehalt multipliziert mit der Anzahl der gezahlten Gehälter zuzüglich der Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung zusammen. Dazu kommen noch Beiträge zur Berufsgenossenschaft, die Umlagen U1/U2 der Krankenkassen (Kranken-, Mutterschaftgeldabsicherung für Kleinbetriebe, in der Summe ca. 3%), die arbeitsmedizinische Betreuung oder verpflichtende Arbeitsmittel wie Arbeitskittel etc., um die wichtigsten Punkte zu nennen. Individuell verschieden treten ggf. freiwillige Leistungen hinzu (Fahrgelderstattung, Essenszuschuss, Prämien aller Art, zusätzliche Altersvorsorge usw.). Bereits der Pflichtanteil macht etwa 25 % des Bruttogehalts auf Seiten des Arbeitgebers aus, minimal sind allenfalls etwa 22 % erreichbar (geringe Umlage, keine sonstigen Leistungen). Erst mit hohen Gehältern oberhalb der Beitragsbemessungsgrenzen sinkt dieser relative Prozentsatz ab, da die Sozialbeiträge dann konstant bleiben. Für die weit überwiegende Zahl der Apothekenmitarbeiter ist dies aber irrelevant. Damit ergeben sich folgende Berechnungen:

$$\text{Gesamtkosten pro Monat} = \text{Bruttogehalt} \times 1,25$$

$$\text{Gesamtkosten pro Jahr} = \text{Bruttogehalt} \times 16$$

Der Faktor 16 gilt bei 13 Monatsgehältern im Jahr, bei nur 12 Gehältern ist der Faktor rund 15.

Diese Formeln gelten – ohne größere sonstige freiwillige Leistungen – auf wenige Prozent genau und eignen sich für überschlägige Berechnungen sehr gut.

2.2 Spezifische Personalkosten und Stundensätze

Letztlich interessieren jedoch die spezifischen Kosten weit mehr: Was kostet mich eine Stunde des jeweiligen Mitarbeiters? Hierzu benötigen Sie neben den Gesamtpersonalkosten (s. o.) die geleistete Arbeitszeit. Erfassen Sie diese mitarbeiter- und tagesgenau, können Sie die Summe an Arbeitsstunden pro Jahr bilden. Daraus lassen sich dann leicht die jeweiligen **effektiven Gesamtkosten pro Stunde** (= Gesamtpersonalkosten p. a./Arbeitsstunden p. a.) errechnen.

- **MERKE** Die Jahres-Stundensumme (Anzahl bezahlter Arbeitsstunden Ihrer Mitarbeiter im Jahr) ist eine ganz wesentliche Kennzahl. Sie zeigt u. a. auch, ob Sie Ihre Umsätze und Erträge im Zeitverlauf mit einem höheren oder niedrigeren Mitarbeiter-Zeitaufwand erwirtschaften. Die Stundensätze – gesamt über alle Mitarbeiter oder personenbezogen – zeigen, ob Ihr Personal spezifisch teurer oder (z. B. infolge von „Verjüngung“) sogar billiger wird. Profis definieren sogar regelrechte Jahresstunden-Budgets; viele bekannte Einzelhandelsketten arbeiten zumindest mit recht straffen Wochenstunden-Budgets.

Alternativ lassen sich die Stunden nach folgendem Schema überschlägig berechnen, hier für eine Vollzeitstelle:

40,0 Wochenstunden × 52 Wochen = 2080 Std./Jahr theoretische Arbeitszeit

abzüglich Feiertage (statistisch rund 10 Tage)

= ca. 80 Std.

abzüglich Urlaub (34 Tage, 6-Tage-Woche)

= ca. 225 Std.

abzüglich Krankheitstage (statistisch ca. 8 Tage)

= ca. 65 Std.

abzüglich ggf. Fort-/Weiterbildung (hier unberücksichtigt)

= (---)

verbleiben effektive Arbeitszeit jährlich:

= ca. 1710 Std.

▣ **Tab. 2.1** Beispielhafte Kalkulation der Lohnkosten pro Stunde bzw. Minute

Lohnkosten effektiv Euro/Std.	Lohnkosten effektiv Cent/Min.	Monatsgehalt in Euro (brutto)
19,10	31,9	2000
21,50	35,8	2250
23,90	39,8	2500
28,70	47,8	3000
33,45	55,8	3500
38,25	63,7	4000
43,00	71,7	4500
47,80	79,7	5000
57,35	95,6	6000

Teilzeitkräfte sind anteilig auf die reguläre Tarifarbeitszeit (z. Z. 40,0 Wochenstunden, sofern nicht individuell abweichend vereinbart) zu berechnen, die Werte für eine 20 Wochenstunden-Kraft sind also mit dem Faktor $20/40 = 0,5$ zu multiplizieren. Je nach Lage der Feiertage sowie individuellen Fehlzeiten und Urlaubstagen sind Abweichungen möglich.

In ▣ Tab. 2.1 sind beispielhaft für einige typische Gehälter einmal die tatsächlichen Stunden- und auch Minutenkosten berechnet worden. Basis sind 1700 Jahresarbeitsstunden bei 13 Monatsgehältern und einem Lohnnebenkostenanteil von 25 %.

Eine Helferin (PKA) bedeutet Kosten ab etwa 22,50 Euro pro Stunde, eine PTA erreicht schnell 25 bis 30 Euro. Approbierte überschreiten meist die 40-Euro-Grenze recht deutlich, auch 50 Euro sind üblich. Pro Minute sind deshalb schon bei „niedrig qualifizierten“ Tätigkeiten mindestens 35 Cent anzusetzen, bei höherwertigen ab 50 Cent, Akademiker um 1,00 Euro. 10 Minuten Päckchenpacken (Was sind schon 10 Minuten?) bedeuten in jedem Fall etliche Euros Personalkosten.

Allenfalls Auszubildende sind deutlich billiger, doch aufgepasst: Die effektiven Arbeitszeiten im Betrieb sind weit geringer (Berufsschulzeit!), das relativiert den scheinbaren Vorteil.

Praxistipp

Sehen Sie die Minutenkosten als sportlichen Anreiz und hinterfragen Sie so manche Tätigkeit in Ihrem Betrieb, die man „eben schon immer so gemacht hat“. Welchen Nutzwert hat diese Arbeit wirklich?

2.3 Leistungsspezifische Personalkosten



2

Obige Kosten sagen nichts über die Leistung, die dahintersteht. Bei aller Problematik der Leistungsbeurteilung gibt es doch einige, leicht objektifizierbare Kennzahlen, die Ihnen zeigen, ob Ihr Personaleinsatz effektiv oder eher ineffektiv ist.

Die bekannteste Zahl ist der **Gesamtpersonalkostensatz in Umsatzprozenten**: Die Durchschnittsapotheke bewegt sich in einem Korridor von etwa 10–11 % (Filialen um 12 %). Günstig arbeitende Apotheken schaffen 9 % oder weniger, auf der anderen Seite gibt es Sätze von 14 % und mehr.

Näher am Geschehen ist jedoch der Anteil der **Gesamtpersonalkosten am Rohertrag**: Im Schnitt sind das etwa 45–50 %. Sehr günstig wirtschaftende Apotheken erreichen 40 %. Es werden umgekehrt auch bedenklich hohe Werte weit über 50 % angetroffen – mehr als die Hälfte des „Rohgewinnkuchens“ entfällt dann auf das Personal. Die Unterschiede zwischen den Apotheken in den alten und neuen Bundesländern ebnen sich bei dieser Kennzahl übrigens etwas ein, während bei den Umsatzprozenten die neuen Bundesländer stets (noch) etwa 1 %-Punkt günstiger liegen.

Nochmals aussagekräftiger sind hingegen spezifische, mit der Leistung assoziierte Kennzahlen, hier in erster Linie die

- Personalkosten je Packungseinheit und die
- Personalkosten je Kunde.

Es ist daher nicht unerheblich, ob Sie knapp 80 000 Packungen abgeben (= der Durchschnittswert, nur Arzneimittel; mit Randsortiment und Hilfsmitteln ca. 100 000) oder 150 000 Packungen in einer Center-Apotheke bzw. nur 60 000 Arzneimittel in einem Ärztehaus – bei gleichem Umsatz wohlgermerkt!

$$\text{Personalkosten je Packung} = \frac{\text{Gesamtpersonalkosten p. a.}}{\text{Packungszahl p. a.}}$$

Durchschnittswert für inhabergeführte Apotheken (bezogen auf alle abgegebenen Packungen): ca. 3,50 Euro (nur Arzneimittel 4,00–4,50 Euro).

- **ACHTUNG** Inhabergeführte Hauptapotheken und Filialapotheken müssen unterschieden werden (siehe unten). Insbesondere kleinere bis durchschnittliche Filialapotheken weisen durchaus 20% höhere Werte auf.

Die am einfachsten zu ermittelnde Bezugsgröße ist die Zahl der **Arzneimittelpackungen** (nach Arzneimittel-Kennzeichen im Stammsatz des Apothekenrechners selektieren!). Hierzu existieren Vergleichszahlen, z. B. von der ABDA, IQVIA (früher IMS Health) in Frankfurt (www.iqvia.de) oder Insight Health (www.insighthealth.de). Einige Durchschnittswerte finden sich in ►Kap. 11.

Noch mehr Infos

Einige Vergleichszahlen zu Arzneimittelpackungen als einfach zu ermittelnde Bezugsgröße finden Sie z. B. auf den Webseiten von

- ABDA,
- IQVIA (früher IMS Health) in Frankfurt
oder
- Insight Health.

