



APOTHEKENENTWICKLUNG

Wirtschaftlichkeit im Blick: Personalkostenanalyse als Teil einer Rentabilitätsanalyse

von PTA/Pharmazieökonomin Stefanie Kahl, SuPport GmbH, Koblenz

┆ Nach dem Wareneinsatz sind die Personalkosten die zweitgrößte Kostenposition in der Apotheke – Tendenz aufgrund von Fachkräftemangel und tariflichen Gehaltserhöhungen steigend. Viele Apothekeninhaber stellen sich die Frage, wie sie hier gegensteuern können. Eine gründliche und fundierte Personalkostenanalyse kann ein wichtiger Bestandteil im Rahmen einer Rentabilitätsanalyse sein. Sie erfordert jedoch das nötige Fingerspitzengefühl und eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Apotheke, um nicht vorschnell anhand der reinen Kennzahlen zu urteilen und Fehlentscheidungen zu treffen. ┆

Personalkostenbelastung und Personalkostenintensität

Zu den jährlich anfallenden Personalkosten pro Mitarbeiter zählen u. a. folgende Positionen:

- | | |
|------------------------------------|--|
| Direkte Kosten | <ul style="list-style-type: none"> ■ Lohn- und Gehaltskosten: Hierbei geht es um die direkten Kosten, die durch die Bezahlung der Mitarbeiter entstehen. |
| Sozialversicherungsbeiträge | <ul style="list-style-type: none"> ■ Sozialversicherungsbeiträge: Dazu zählen Krankenkassenbeiträge sowie Beiträge zur Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung. ■ Beiträge zur Berufsgenossenschaft: Diese sind abhängig von der Mitarbeiteranzahl, Lohnsumme, Gefahrklasse und der Umlageziffer. ■ Beiträge zur Umlage U1/U2 der Krankenkassen zur Absicherung von Kranken- und Mutterschaftsgeld sowie Insolvenzgeldumlage für Kleinbetriebe |
| Zusatzleistungen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Zusatzleistungen: Dazu gehören z. B. die betriebliche Altersvorsorge, Mitarbeitervergünstigungen, Fahrtkostenzuschüsse, Prämien, Krankenzusatzversicherungen, Betriebsausflüge und Weihnachtsfeiern. ■ Personalentwicklungskosten: Darunter fallen alle Kosten, die durch die Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter entstehen. ■ Kosten für die arbeitsmedizinische Betreuung oder verpflichtende Arbeitsmittel: Dazu gehören z. B. Kittel oder die Berufskleidung. |

Pflichtabgaben für Arbeitgeber machen ca. 25 Prozent des Bruttogehalts aus

Betrachtet man nur die durch den Arbeitgeber gesetzlich verpflichtend zu zahlenden Abgaben (die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung etc.), machen diese ca. 25 Prozent des Bruttogehalts eines Arbeitnehmers aus. Bei geringer Umlage und ohne sonstige Leistungen sind bestenfalls ca. 22 Prozent erreichbar. Für die Berechnung ergibt sich daraus folgende Faustformel:

$$\begin{aligned} \text{Gesamtkosten pro Monat} &= \text{Bruttogehalt} \times 1,25 \text{ oder aber} \\ \text{Gesamtkosten pro Jahr} &= \text{Bruttogehalt} \times 16 \end{aligned}$$

Dies gilt bei 13 Monatsgehältern im Jahr, bei nur zwölf Gehältern ist der Faktor rund 15. Diese Regeln gelten (ohne Zusatzleistungen) bis auf wenige Prozent genau und eignen sich sehr gut für überschlägige Berechnungen.

Mit der Berechnung der Personalkostenintensität ist es möglich, die Personalkosten ins Verhältnis zum Umsatz zu setzen:

$$\text{Personalkostenintensität} = \text{Personalkosten} \times 100 \div \text{Umsatz}$$

Die Durchschnittsapotheke (in Wohngebieten oder auf dem Land) bewegt sich in einem Bereich von etwa 11 bis 13 Prozent. Sehr effizient arbeitende Apotheken, in denen der Inhaber viel mitarbeitet, schaffen 9 Prozent oder weniger, bei Apotheken in exponierten Lagen (1A-Lage oder Center-Apotheken) können es 14 Prozent und mehr sein. Filialapotheken haben darüber hinaus grundsätzlich einen höheren Personalkostenanteil zwischen 13 und 15 Prozent.

Weniger verbreitet, aber näher an der Praxis ist die Betrachtung des Anteils der Personalkosten am Rohertrag. Im Durchschnitt findet man hier Werte zwischen 40 bis 45 Prozent. Gut wirtschaftende Apotheken erreichen Werte von 35 Prozent oder weniger. Umgekehrt sind aber auch hohe Werte von über 50 Prozent anzutreffen.

Nochmals aussagekräftiger sind spezifische, mit der Leistung assoziierte Kennzahlen, wie z. B. die Personalkosten je Stunde, abgegebener Packung oder je Kunde.

Personalkosten je Stunde

Die Berechnung der Personalkosten je Stunde beginnt mit der Frage nach der effektiven Arbeitszeit je Mitarbeiter. Die Grundlage bildet die tarifliche Wochenarbeitszeit von 40 Stunden multipliziert mit der Anzahl der Wochen pro Jahr. In Abzug zu bringen sind gesetzliche Feiertage (je nach Bundesland zwischen 9 und 12 Tagen), Urlaub (ca. 33 Tage), Krankheit (statistisch ca. 9 Tage), Fortbildungen oder sonstige Fehlzeiten. Je nach Region und Standort fallen die Werte unterschiedlich aus. Im folgenden Beispiel wird mit einer Annahme von 1.700 Stunden pro Jahr für in Vollzeit Beschäftigte gerechnet.

■ Beispiel

Bruttogehalt pro Monat	Personalnebenkosten*	Anzahl Gehälter	Effektive Stunden pro Jahr	Personalkosten pro Stunde	Personalkosten pro Minute
2.000 Euro	35 %	13	1.700	20,65 Euro	0,34 Euro
2.500 Euro	35 %	13	1.700	25,81 Euro	0,43 Euro
3.000 Euro	35 %	13	1.700	30,97 Euro	0,52 Euro
3.500 Euro	35 %	13	1.700	36,13 Euro	0,60 Euro
4.000 Euro	35 %	13	1.700	41,29 Euro	0,69 Euro

* Annahme eines Durchschnittswerts inkl. Sozialversicherungsbeiträgen, Zusatzleistungen etc.

Personalkostenintensität

Anteil der Personalkosten am Rohertrag beträgt im Durchschnitt 40 bis 45 %

Im Idealfall können um 1.700 Stunden jährlich pro Mitarbeiter erzielt werden

Anzahl abgegebener Packungen ist maßgeblich für die Kostenlage

Personalkosten je Packung

Für die betriebswirtschaftliche Betrachtung ist es nicht egal, ob die Mitarbeiter 70.000 Packungen p. a. (pro Jahr; das ist laut ABDA Jahresbericht 2022 der Durchschnittswert bezogen auf die reine Abgabe von Arzneimitteln) oder 100.000 Packungen p. a. in einer Center-Apotheke bzw. nur 50.000 Arzneimittel p. a. in einer in einem Ärztehaus gelegenen Apotheke abgeben – bei gleichem Umsatz und gleichen Personalkosten wohlgeerntet. Aus diesem Grund ist es ratsam, einen Blick auf die Personalkosten je Packung zu werfen:

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

Der Durchschnittswert für inhabergeführte Apotheken – nur bezogen auf Arzneimittel – beträgt rund 2,75 bis 3,00 Euro, bezogen auf alle abgegebenen Packungen sind es etwa 2,00 bis 2,20 Euro. Inhabergeführte Hauptapotheken mit kleinen bis durchschnittlichen Filialen weisen i. d. R. 20 bis 30 Prozent höhere Personalkosten pro Packung auf. Der Grund dafür sind die höheren Personalkosten in der Filiale.

Durch das Randsortiment erzielte Zahlen verzerren die Analyse

Beachten Sie | Die am einfachsten zu ermittelnde und aussagekräftigste Bezugsgröße ist die Zahl der Arzneimittelpackungen. Das Randsortiment bestehend aus Bonbons, Verbandstoffen, Körperpflegeartikeln etc. ist weniger für eine Analyse geeignet, da es die Packungszahlen überproportional nach oben treibt, ohne dass diesen ein größerer Zeitaufwand durch Beratungsleistung gegenübersteht.

Durchschnitts-
apotheke hat etwa
53.000 bis 55.000
Bonkunden pro Jahr

Personalkosten je Kunde

Von sehr guter Aussagekraft ist auch der Personalkostenaufwand je Kunde – vor allem im Hinblick auf das operative Geschäft im HV. Schließlich steht der Kunde im Mittelpunkt und ist letztendlich derjenige, für den die Zeit aufgewendet wird. Die Durchschnittsapotheke hat etwa 53.000 bis 55.000 Bonkunden pro Jahr (Cave: Doppelzählungen durch Botendienste, Abholer etc. vermeiden).

$$\text{Personalkosten je Kunde} = \text{Gesamtpersonalkosten p. a.} \div \text{Bondekundenanzahl p. a.}$$

Die Durchschnittswerte für inhabergeführte Allein- bzw. Hauptapotheken bewegen sich derzeit bei etwa 3,75 bis 4,00 Euro pro Kunde. Werte über 4,50 Euro sind kritisch zu hinterfragen. Center-Apotheken können auch weniger als 2,50 Euro pro Kunde erreichen. Ursächlich verantwortlich dafür ist die Absatzstruktur sowie die Struktur der Kunden, die die Apotheke aufsuchen. Nicht zuletzt der Grad des persönlichen Einsatzes des Inhabers ist maßgeblich für die übrigen Personalkosten.

Für besondere Arten der Versorgung separate Kennziffern bilden

Beachten Sie | Wer z. B. eine umfangreiche Pflegedienst- oder Heimversorgung, einen Versandhandel, einen Onlineshop oder ein Zyto-Labor betreibt, sollte diese Geschäftsbereiche bei der Betrachtung von Kosten und Erträgen voneinander trennen und separate Kennziffern bilden.

Wareneinsatz-Personalkosten-Koeffizient

Aufgrund häufig zu beobachtender Zusammenhänge zwischen höheren Wareneinsätzen und niedrigen Personalkosten kann die Summierung beider Positionen zu der Kennzahl Wareneinsatz-Personalkosten-Koeffizient (WES-PK-Koeffizient; nach Witte, Zur Mühlen: Apothekenmanagement) sinnvoll sein:

$$\text{Wareneinsatz-Personalkosten-Koeffizient (WES-PK-Koeffizient)} = \text{Wareneinsatz (in \% vom Nettoumsatz)} + \text{Personalkosten (in \% vom Nettoumsatz)}$$

So haben beispielsweise an Barverkäufen orientierte Apotheken in ausgesprochenen Lauflagen i. d. R. niedrigere Wareneinsätze (unter 70 Prozent) und höhere Personalkosten (13 bis 15 Prozent). Dagegen haben Apotheken in Ärztehäusern höhere Wareneinsätze und niedrigere Personalkosten. Bei Apotheken im Umkreis von Fachärzten mit einem hohen GKV-Rezeptumsatz kommen Wareneinsätze von deutlich über 75 Prozent bei Personalkosten von unter 10 Prozent vor. Der höhere Wareneinsatz resultiert u. a. aus einem höheren durchschnittlichen Verkaufspreis pro Packung.

Beachten Sie | Die Personalkosten sollten nie isoliert, sondern immer in Kombination mit dem Wareneinsatz betrachtet werden, um eine Fehleinschätzung der Situation und mögliche unzumutbare Entscheidungen zu vermeiden. Es sollte ein WES-PK-Koeffizient von 82 bis 84 Prozent angestrebt werden, ein WES-PK-Koeffizient von 85 bis 87 Prozent kann aber auch aufgrund der gestiegenen Personalkosten und des zu verzeichnenden Ertragsverfalls durch steigende Wareneinsätze noch als normal angesehen werden.

PRAXISTIPP | Um einschätzen zu können, wo Sie mit Ihrer Apotheke hinsichtlich der Kennzahlen stehen, können Sie auf Benchmarks, externe Betriebsvergleiche oder Branchenreports zurückgreifen. Daten dazu liefern ggf. Ihr Steuerberater oder gängige Anbieter wie Insight Health, IQVIA und das IWW Institut. Vergleichen Sie Ihre Kostenstruktur mit diesen Branchenbenchmarks, um festzustellen, wie Ihre Ausgaben im Vergleich zu ähnlichen Apotheken in der Region aussehen.

■ Beispiel einer Apotheke in städtischer Lage

Anfang 2022 verließen zwei PTA die Apotheke. Der Inhaber der Apotheke war aufgrund des Fachkräftemangels bei PTA gezwungen, zwei approbierte Mitarbeiter einzustellen. Die sich daraus ergebenden höheren Personalkosten plus die Tarifierhöhung zum 01.01.2022 schlagen mit ca. 100.000 Euro zu Buche (siehe Tabelle). Bei der bloßen Betrachtung der Personalkosten in Prozent liegt die Verschlechterung um 1,8 Prozentpunkte in einem moderaten Bereich. Durch die zusätzliche Erhöhung des Wareneinsatzes (aufgrund der Verschreibung vieler hochpreisiger Arzneimittel) hat sich der WES-PK-Koeffizient von 86,24 Prozent (73,31 + 12,93 Prozent) im Jahr 2021 um 6,94 Prozentpunkte auf 93,18 Prozent (78,45 + 14,73 Prozent) im Jahr 2022 verschlechtert. Bei einem Blick auf die Personalkosten in Prozent vom Rohertrag fällt die signifikante Steigerung von knapp 20 Prozentpunkten ins Auge.

Personalkosten in Kombination mit dem Wareneinsatz betrachten

Es sollte ein WES-PK-Koeffizient von 82 bis 84 Prozent angestrebt werden

WES-PK-Koeffizient ist im Jahr 2022 auf 93,18 Prozent gesunken

■ Jahreswerte einer Apotheke in städtischer Lage

	2021			2022		
	Euro	% vom Erlös	% vom Rohertrag	Euro	% vom Erlös	% vom Rohertrag
Erlöse Tageskasse	2.966.282	56,65		2.633.486	53,12	
Erlöse Krankenkasse	2.270.208	43,35		2.323.829	46,88	
Erlöse insgesamt	5.236.490	100,00		4.957.315	100,00	100,00
Wareneinkauf	3.477.339	66,41		3.581.016	72,24	
Rohgewinn I	1.759.151	33,59		1.376.299	27,76	100,00
Erlöse inkl. geringem/ohne Aufschlag/ Innenumsätze	1.479.799	28,26		1.617.448	32,63	
Wareneinkauf (WE) inkl. g./o. Aufschlag/ Innenumsätze	1.446.474	27,62		1.577.136	31,81	
Rohgewinn II	33.325	0,64		40.312	0,81	
Rohgewinn insgesamt	1.792.476	34,23		1.416.611	28,58	100,00
Erlöse inkl. g./o. Aufschlag	6.716.289	100,00		6.574.763	100,00	
WE inkl. g./o. Aufschlag	4.923.813	73,31		5.158.152	78,45	
Rohgewinn insgesamt	1.792.476	26,69		1.416.611	21,55	100,00
Personalkosten	868.127	12,93	48,43	968.196	14,73	68,35
Raumkosten	180.201	2,68	10,05	192.358	2,93	13,58
Apothekenspezifische Kosten	47.481	0,71	2,65	36.976	0,56	2,61
Kfz-Kosten	35.166	0,52	1,96	40.725	0,62	2,87
Werbekosten	55.309	0,82	3,09	59.966	0,91	4,23
Weitere Kosten	358.037	5,33	19,97	209.407	3,19	14,78
Gesamtkosten	1.544.321	22,99	86,16	1.507.628	22,93	106,42
Betriebsergebnis	248.155	3,69	13,84	-91.017	-1,38	-6,42
Neutrales Ergebnis	18.130	0,27	1,01	3.712	0,06	0,26
Vorläufiges Ergebnis	266.285	3,96	14,86	-87.305	-1,33	-6,16

Personalkosten-
analyse liefert
Anhaltspunkte für
Optimierungen

Entlastung von
wiederkehrenden
Aufgaben

Prozessoptimierungen in der Apotheke

Eine Personalkostenanalyse kann auch dazu beitragen, die Produktivität sowie Effizienz der Mitarbeiter zu bewerten und mögliche Einsparpotenziale aufzudecken. Eine Steigerung beider Faktoren kann sich positiv auf die Rentabilität der Apotheke auswirken. Insgesamt ist eine Personalkostenanalyse also ein wichtiger Schritt bei der Bewertung der Rentabilität und zeigt mögliche Handlungsoptionen auf, um Kosten einzusparen und Prozesse oder Arbeitsabläufe zu optimieren. Es gibt viele Möglichkeiten, Prozesse in der Apotheke zu optimieren, um eine höhere Effizienz und bessere Kundenerfahrung zu erreichen. Dazu gehören z. B.:

- **Automatisierung von Arbeitsabläufen:** Die Automatisierung von wiederkehrenden Aufgaben wie der Kontrolle des Warenlagers oder der Rechnungsstellung spart Zeit und Fehler können minimiert werden.

- **Automatisierung von Bestellprozessen:** Die Automatisierung von Bestellprozessen trägt dazu bei, dass Medikamente schneller und effizienter geliefert werden.
- **Digitalisierung von Dokumenten oder Anwendung spezieller Software:** Die Digitalisierung von Dokumenten wie Rechnungen, Rezepte, Bestellungen oder Kundenakten mittels eines Dokumentenmanagementsystems und die Nutzung von Softwarelösungen z. B. für das Qualitätsmanagement oder die Verfahrensdokumentation erleichtern den Zugriff und vereinfachen die Verwaltung.
- **Kundenfeedback:** Durch regelmäßiges Feedback von Kunden kann die Apotheke ihre Prozesse kontinuierlich verbessern und auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren.
- **Weitere Analysen:** Die Analyse der Kundenfrequenz, des Arbeitsanfalls sowie der vorhandenen personellen Bedingungen (Qualifikation, Aufgabengebiete, Arbeitszeit, Motivation, Flexibilität, Stellenwert im Team, Fehlzeiten etc.) liefert weitere wichtige Hinweise für Optimierungen.
- **Personalentwicklung:** Eine gezielte Personalentwicklung trägt dazu bei, dass Mitarbeiter effektiver und produktiver arbeiten. Regelmäßige Schulungen sorgen dafür, dass Mitarbeiter in der Lage sind, komplexe Vorgänge schneller und besser zu bearbeiten.
- **Laufende Identifizierung und Eliminierung von Zeitfressern:** Prozesse sollen, wenn sie begonnen werden, konsequent und in einem Arbeitsgang beendet werden.
- **Überprüfung der angewendeten Arbeitszeitmodelle:** Wann treten Über- und Unterbesetzungen auf? Ist zu viel Personal vorhanden oder ist es nur falsch verteilt? Entspricht die Zusammensetzung der Mitarbeiter den Aufgaben der Apotheke? Liegen die Ursachen für zu hohe Personalkosten im Gehaltsniveau?
- **Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Bezahlung prüfen:**
 - Teilung der täglichen Arbeitszeit oder zweckmäßigere Verteilung der Arbeitszeit auf die verschiedenen Wochentage
 - Einführung von Arbeitszeitkonten, um zu Stoßzeiten und für zusätzliche Aktivitäten (Aktionen, Schulungen o. Ä.) mehr Personal zur Verfügung zu haben und um Mehrarbeit sowie frequenzschwache Zeiten abzubauen
 - Änderung der Arbeitsverträge und Fixierung flexibler Arbeitsbedingungen im Hinblick auf eine variable Arbeitszeit und ein dementsprechend variables Arbeitsentgelt, Vereinbarung eines Grundgehalts und einer flexiblen, leistungsabhängigen Gehaltskomponente

Erleichterter Zugriff
und einfachere
Verwaltung

Keine Chance den
Zeitfressern

Flexiblere Rahmen-
bedingungen können
leistungssteigernd
wirken

FAZIT | Apothekeninhaber können sich mit relativ wenig Aufwand einen guten Überblick über ihre personellen Kennzahlen verschaffen, um ihre Apotheke gemeinsam mit den Mitarbeitern zielgerichtet und sicher in die Zukunft zu steuern.