



APOTHEKENENTWICKLUNG

16. Externer Betriebsvergleich 2021/2022: Umverteilung des Umsatzes schreitet voran

von Dipl.-Betriebswirt (FH) Oliver Vorberg, Gesundheitsökonom,
Dr. Schmidt und Partner, Koblenz/Dresden

Die seit über zehn Jahren stetig sinkende Zahl der Apotheken im Bundesgebiet hat zu einer weiteren Umverteilung des Umsatzes geführt. Und auch wenn die gestiegenen Umsätze nicht gleichbedeutend mit stark verbesserten Betriebsergebnissen sind, zeigt sich ein positiver Trend: Viele Kunden kommen nach den pandemiebedingten Einschränkungen der vergangenen Jahre zurück in die Apotheke. Die Zahlen des externen Betriebsvergleichs können dem Benchmarking der eigenen Apotheke dienen und es ermöglichen, deren Werte in Relation zur Entwicklung des Gesamtmarkts zu setzen.

Datenaufbereitung und Hintergrund

Wie gewohnt baut der externe Betriebsvergleich auf dem umfangreichen Datenpool der Fachberatungskanzlei Dr. Schmidt und Partner auf. Die Daten werden um Ausreißer bereinigt, um Verzerrungen zu vermeiden. Einmal mehr wird in der Auswertung zwischen den neuen und den alten Bundesländern unterschieden, da immer noch große Unterschiede hinsichtlich Apothekendichte, Umsatzstruktur und Personalkosten bestehen, die diese Unterscheidung erforderlich machen.

Ergebnisse der Apotheken in den neuen Bundesländern

Die fortschreitende Konsolidierung im Apothekenmarkt ließ den durchschnittlichen Umsatz der Apotheken in den neuen Bundesländern weiter ansteigen. Ein erheblich höherer Wareneinsatz als im Vorjahr sowie durchweg gestiegene Kosten bewirkten jedoch, dass das Betriebsergebnis signifikant unter dem des durch COVID-19 geprägten Jahres 2021 lag.

Gesamtumsatz

Der Umsatz der Apotheken in den neuen Bundesländern wuchs im vergangenen Jahr um 5,45 Prozent auf 2.963.235 Euro. Das ist insofern bemerkenswert, als dass der Sonderumsatz, der im Zuge der COVID-19-Pandemie generiert wurde, im Jahr 2022 nahezu vollständig entfiel. Den größten Anteil am Wachstum hatten hochpreisige Arzneimittel, deren Umsatz um 65.452 Euro anstieg und somit um 8,66 Prozent über dem des Jahres 2021 lag. Aber auch die Tageskasse konnte um 7,42 Prozent respektive 33.881 Euro zulegen. Der GKV-Umsatz bis 12 Prozent Aufschlag nahm um 3,36 Prozent zu.

Beachten Sie | Einnahmen aus dem ANSG-Fonds (ANSG = Apothekennotdienstsicherstellungsgesetz) bleiben beim o. g. Umsatz außen vor. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass diese bei 8.899 Euro lagen, was einem Zuwachs von 11,15 Prozent entspricht.

Daten werden um
Ausreißer bereinigt,
um Verzerrungen
zu vermeiden

Betriebsergebnis
signifikant niedriger
als im Jahr 2021

Umsatz ↗
Hochpreiser ↗
GKV-Umsatz ↗
Erlöse Tageskasse ↗

Einnahmen aus
dem ANSG-Fonds
bleiben beim Umsatz
außen vor

■ Jahreswerte Ost-Apotheken

	2022			2021			Veränderung		Trend
	Euro	% vom Umsatz	% vom Roh-ertrag	Euro	% vom Umsatz	% vom Roh-ertrag	Euro	%	
Erlöse Tageskasse	490.729	22,91		456.848	22,24		33.881	7,42	↗
Erlöse Krankenkasse	1.651.162	77,09		1.597.433	77,76		53.729	3,36	↗
Erlöse insgesamt	2.141.890	100,00		2.054.281	100,00		87.610	4,26	↗
Wareneinkauf	1.556.908	72,69		1.440.098	70,10		116.810	8,11	↗
Rohgewinn I	584.982	27,31		614.183	29,90		-29.201	-4,75	↘
Erlöse inkl. geringem/ohne Aufschlag/Innenumsätze	821.345	38,35		755.893	36,80		65.452	8,66	↗
Wareneinkauf (WE) inkl. g./o. Aufschlag/Innenumsätze	795.351	37,13		732.031	35,63		63.320	8,65	↗
Rohgewinn II	25.994	1,21		23.862	1,16		2.132	8,93	↗
Rohgewinn insgesamt	610.976	28,53		638.044	31,06		-27.069	-4,24	↘
Erlöse inkl. g./o. Aufschlag	2.963.235	100,00		2.810.173	100,00		153.062	5,45	↗
WE inkl. g./o. Aufschlag	2.352.259	79,38		2.172.129	77,30		180.130	8,29	↗
Rohgewinn insgesamt	610.976	20,62		638.044	22,70		-27.069	-4,24	↘
Personalkosten	280.443	9,46	45,90	247.705	8,81	38,82	32.738	13,22	↗
Raumkosten	41.040	1,38	6,72	35.325	1,26	5,54	5.715	16,18	↗
Apothekenspezifische Kosten	25.949	0,88	4,25	24.121	0,86	3,78	1.828	7,58	↗
Kfz-Kosten	6.601	0,22	1,08	5.413	0,19	0,85	1.188	21,95	↗
Werbekosten	20.081	0,68	3,29	18.357	0,65	2,88	1.723	9,39	↗
Weitere Kosten	92.185	3,11	15,09	84.391	3,00	13,23	7.794	9,24	↗
Gesamtkosten	466.298	15,74	76,32	415.312	14,78	65,09	50.986	12,28	↗
Betriebsergebnis	144.678	4,88	23,68	222.733	7,93	34,91	-78.055	-35,04	↘
Neutrales Ergebnis	-482	-0,02	-0,08	5.102	0,18	0,80	-5.584	-109,44	↘
Vorläufiges Ergebnis	144.196	4,87	23,60	227.835	8,11	35,71	-83.639	-36,71	↘

Wareneinsatz und Rohertrag

Der Wegfall des Sonderumsatzes wirkte sich deutlich auf den Wareneinsatz aus. Dieser lag im Jahr 2022 mit 79,38 Prozent um mehr als zwei Prozentpunkte über dem des Vorjahres (77,3 Prozent). In absoluten Zahlen bedeutet das eine Zunahme um 180.130 Euro, sodass von dem Umsatzplus nichts beim Rohertrag ankam. Im Gegenteil: Der absolute Rohertrag lag mit 610.976 Euro um 27.069 Euro unter dem des Jahres 2021. Neben dem fehlenden Sonderumsatz machen sich hier auch die deutlich höheren Energiekosten bemerkbar, die u. a. den Großhandel dazu bewegt haben, Konditionen zu kürzen bzw. Gebühren zur Kompensation einzuführen oder anzuheben.

Wareneinsatz ↗
Rohertrag ↘

Personalkosten ↗**Weitere Betriebsausgaben**

Nachdem bereits 2020 und 2021 ein deutlicher Kostenanstieg festgestellt werden konnte, bildet auch das Jahr 2022 hier keine Ausnahme. Mit 15,74 Prozent vom Umsatz, was 466.298 Euro entspricht, lagen die Betriebsausgaben um 50.986 Euro (12,28 Prozent) höher als noch im Jahr davor. Am deutlichsten trugen dazu die Personalkosten bei, die u. a. durch die Tariflohnerhöhung um 32.738 Euro auf 280.443 Euro zunahmen. Zwar bewegen sie sich damit nach wie vor unter dem Niveau der alten Bundesländer, mit 9,46 Prozent vom Umsatz haben sie aber wieder das Niveau vor der Pandemie erreicht.

Energiekosten ↗**Raumkosten ↗****Kfz-Kosten ↗****Weitere Kosten ↗**

An zweiter Stelle der Kostentreiber stehen die gestiegenen Energiekosten, die sich gleich an mehreren Stellen bemerkbar machen. Neben dem Wareneinsatz beeinflussen höhere Preise für Strom, Gas, Öl und Kraftstoff die Raum- und die Kfz-Kosten. Allein die Raumkosten stiegen um 16,18 Prozent gemessen am Jahr 2021. Mit 41.040 Euro übertrafen sie die Kosten des Vorjahres um 5.715 Euro. Ein Blick auf die Unterpositionen der weiteren Kostenkonten zeigt, dass nahezu überall eine Erhöhung zu verzeichnen ist. Dabei sticht der „Sammelposten“ der weiteren Kosten hervor, in dem u. a. Buchführungsgebühren, Rechtsberatungs- und Computerkosten zusammengefasst werden. Dieser lag 7.794 Euro, d. h. 9,24 Prozent, über dem Wert des vorherigen Wirtschaftsjahres.

Betriebsergebnis

Die dargestellten Veränderungen münden unter dem Strich in einem Betriebsergebnis, das um 83.639 Euro geringer ausfällt als 2021. Standen im Vorjahr noch 8,11 Prozent vom Umsatz – 227.835 Euro – auf der Ergebnisseite, waren es 2022 nur noch 4,87 Prozent respektive 144.196 Euro.

Ergebnisse der Apotheken in den alten Bundesländern

Auch die Apotheken in den alten Bundesländern profitierten insofern von der sinkenden Anzahl an Apotheken, als dass der Umsatz unter den verbleibenden Betrieben verteilt wurde. Der Wegfall von Sonderumsatz sowie durchweg höhere Kosten egalisieren diesen Zuwachs jedoch vollständig.

Gesamtumsatz
Umsatz ↗
Hochpreiser ↗
GKV-Umsatz ↗
Erlöse Tageskasse ↗

Der Umsatz der Durchschnittsapotheke erhöhte sich um 6,11 Prozent. Mit 3.312.111 Euro lag er um 190.784 Euro über dem des Jahres 2021. Zu dieser Entwicklung steuerten der GKV-Umsatz 57.484 Euro und die Tageskasse 86.028 Euro bei. Das entspricht einem Wachstum von 2,83 bzw. 10,03 Prozent. Zudem stieg der Umsatz mit hochpreisigen Arzneimitteln um 47.272 Euro, (20,17 Prozent). Die Einnahmen aus dem ANSG-Fonds erhöhten sich um 9,85 Prozent bzw. 857 Euro. Diese werden bei den neutralen Erträgen verbucht.

Wareneinsatz ↗**Rohhertrag ↘****Wareneinsatz und Rohhertrag**

Der Blick auf den Wareneinsatz offenbart das gleiche Bild wie in den neuen Bundesländern. So stieg dieser um 1,79 Prozentpunkte auf 76,32 Prozent des Umsatzes an. In absoluten Zahlen zeigt sich eine Erhöhung um 201.402 Euro. Für den Rohgewinn bedeutet das, dass dieser trotz des höheren Umsatzes um 10.618 Euro niedriger lag als im Vorjahr. 784.301 Euro entsprechen 23,68 Prozent des Gesamtumsatzes.

■ Jahreswerte West-Apotheken

	2022			2021			Veränderung		Trend
	Euro	% vom Umsatz	% vom Roh-ertrag	Euro	% vom Umsatz	% vom Roh-ertrag	Euro	%	
Erlöse Tageskasse	943.843	31,15		857.816	29,71		86.028	10,03	↗
Erlöse Krankenkasse	2.086.579	68,85		2.029.095	70,29		57.484	2,83	↗
Erlöse insgesamt	3.030.423	100,00		2.886.911	100,00		143.512	4,97	↗
Wareneinkauf	2.256.096	74,45		2.101.494	72,79		154.602	7,36	↗
Rohgewinn I	774.327	25,55		785.417	27,21		-11.090	-1,41	↘
Erlöse inkl. geringem/ohne Aufschlag/Innenumsätze	281.688	9,30		234.416	8,12		47.272	20,17	↗
Wareneinkauf (WE) inkl. g./o. Aufschlag/Innenumsätze	271.713	8,97		224.914	7,79		46.800	20,81	↗
Rohgewinn II	9.975	0,33		9.502	0,33		472	4,97	↗
Rohgewinn insgesamt	784.301	25,88		794.919	27,54		-10.618	-1,34	↘
Erlöse inkl. g./o. Aufschlag	3.312.111	100,00		3.121.327	100,00		190.784	6,11	↗
WE inkl. g./o. Aufschlag	2.527.810	76,32		2.326.408	74,53		201.402	8,66	↗
Rohgewinn insgesamt	784.301	23,68		794.919	25,47		-10.618	-1,34	↘
Personalkosten	358.445	10,82	45,70	306.890	9,83	38,61	51.555	16,80	↗
Raumkosten	40.923	1,24	5,22	36.130	1,16	4,55	4.793	13,27	↗
Apothekenspezifische Kosten	29.082	0,88	3,71	26.119	0,84	3,29	2.963	11,34	↗
Kfz-Kosten	10.068	0,30	1,28	8.405	0,27	1,06	1.664	19,80	↗
Werbekosten	20.430	0,62	2,60	18.710	0,60	2,35	1.719	9,19	↗
Weitere Kosten	127.936	3,86	16,31	114.289	3,66	14,38	13.647	11,94	↗
Gesamtkosten	586.884	17,72	74,83	510.542	16,36	64,23	76.341	14,95	↗
Betriebsergebnis	197.417	5,96	25,17	284.377	9,11	35,77	-86.960	-30,58	↘
Neutrales Ergebnis	-942	-0,03	-0,12	8.695	0,28	1,09	-9.638	-110,84	↘
Vorläufiges Ergebnis	196.475	5,93	25,05	293.072	9,39	36,87	-96.597	-32,96	↘

Weitere Betriebsausgaben

Der kontinuierliche Anstieg der Kosten setzte sich auch im Wirtschaftsjahr 2022 fort. Die Betriebsausgaben lagen mit 586.884 Euro um 76.341 Euro, sprich 14,95 Prozent, über denen des Jahres 2021. Dazu trugen die mit durchschnittlich 358.445 Euro um 16,8 Prozent (51.555 Euro) gestiegenen Personalkosten den größten Teil bei. Hier schlägt sich die Tariflohnerhöhung nieder, die Anfang des Jahres 2022 umgesetzt wurde. Mit 10,82 Prozent vom Umsatz liegen die Personalkosten sogar über dem Niveau vor der Pandemie.

Die zweite maßgebliche Ursache für die gestiegenen Betriebsausgaben sind die Raumkosten. Zum einen schlagen sich hier die gestiegenen Immobilien-

Personalkosten ↗

Raumkosten ↗
Weitere Kosten ↗

preise in den Mieten nieder, zum anderen gingen die Kosten für Strom, Gas und Öl deutlich nach oben. In Summe lagen die durchschnittlichen Raumkosten im vergangenen Jahr mit 40.923 Euro um 13,27 Prozent (4.793 Euro) über denen von 2021. Nicht zuletzt konnte auch in den Apotheken im Westen Deutschlands ein Anstieg der weiteren Kosten beobachtet werden. In dieser Position, die im Jahr 2022 um 11,94 Prozent oder 13.647 Euro höher als im Vorjahr ausfiel, werden z. B. Computerkosten, Beratungskosten und Versicherungsbeiträge verbucht.

Betriebsergebnis ▾

Betriebsergebnis

Saldiert man die zuvor dargestellten Positionen, gelangt man für das Jahr 2022 zu einem Betriebsergebnis für die Durchschnittsapotheke in den alten Bundesländern in Höhe von 196.475 Euro. Dieses liegt um 32,96 Prozent bzw. 96.597 Euro unter dem des vorangegangenen Wirtschaftsjahres. Gemessen am Gesamtumsatz betrug das Ergebnis 5,93 Prozent.

Viele Kunden
kommen zurück
in die Apotheke

Fazit und Ausblick

Es wäre sicherlich eine Fehlinterpretation, an dieser Stelle zu resümieren, es habe einen Einbruch des Ertrags gegeben. Der Entfall der Sonderumsätze mittels Masken, Impfberechtigungen und COVID-19-Tests mit den entsprechenden Konsequenzen war schließlich absehbar. Fraglich war vielmehr, welcher Kernumsatz verbleibt und ob bzw. wie viel Umsatz in den Jahren der Pandemie ins Internet abgewandert ist. Hier bestätigt die Zahlenanalyse, was viele Apotheken bereits als subjektiven Eindruck wahrgenommen haben: Viele Kunden sind froh, nach den Einschränkungen, die die letzten Jahre mit sich gebracht haben, wieder soziale Kontakte pflegen zu können und kommen deshalb auch wieder zurück in die Apotheke.

Gemessen am
Jahr 2019 ist die
Entwicklung
positiv ...

Entwicklung von Umsatz und Betriebsergebnis

Die Umsatzzahlen werden zwar auch durch die Umverteilung aufgrund der sukzessive sinkenden Anzahl an Apotheken beeinflusst. Gemessen am Jahr 2019, dem letzten „normalen“ Jahr vor der Pandemie, ist die Entwicklung aber dennoch positiv. Zur Einordnung seien die Tageskassenumsätze herangezogen, die nur wenig durch Hochpreiser verzerrt werden. In den neuen Bundesländern konnte 2019 ein Tageskassenumsatz in Höhe von 399.062 Euro erwirtschaftet werden und 2022 von 490.729 Euro. Das entspricht einem Plus von 22,97 Prozent. Noch größer fällt der Wachstumssprung in den alten Bundesländern aus. 2019 wurde dort ein Tageskassenumsatz in Höhe von 745.231 Euro generiert. 2022 lag dieser bei 943.843 Euro und somit um 26,65 Prozent höher.

... Betriebs-
ergebnisse konnten
gesteigert werden

Dabei müssen selbstverständlich auch der Wareneinsatz und die Kostenpositionen betrachtet werden. Mit 79,22 gegenüber 79,38 Prozent im Osten und 76,54 gegenüber 76,32 Prozent im Westen (Vergleich jeweils 2019 und 2022) sind die Veränderungen gering. Auch die Gesamtkosten haben sich prozentual – also gemessen am Umsatz – kaum verändert. 15,72 Prozent stehen in den neuen Bundesländern 15,09 Prozent gegenüber. In den alten sind es 17,61 zu 17,72 Prozent. Für das Betriebsergebnis bedeutet das in absoluten Zahlen im Vergleich der Jahre 2019 und 2022 eine Verbesserung um 18.894 Euro in den neuen und um 13.255 Euro in den alten Bundesländern.

Beachten Sie | Betrachtet man die Entwicklung von 2019 bis 2022 und den Anteil des Ergebnisses gemessen am Umsatz, sieht man schnell, dass immer mehr Umsatz notwendig ist, um die steigenden Kosten auffangen zu können. Die nachfolgend skizzierten Änderungen, die bereits absehbar sind, verschärfen die Situation zusätzlich.

GKV-Finanzstabilisierungsgesetz

Im Oktober 2022 wurde das GKV-Finanzstabilisierungsgesetz beschlossen. Es enthält u. a. eine Erhöhung des Kassenabschlags von 1,77 auf 2 Euro (brutto) je abgegebener Packung für die Jahre 2023 und 2024. Für eine Apotheke, die 60.000 Packungen im Jahr abgibt, bedeutet das einen Ertragsverlust in Höhe von 11.597 Euro.

Tariflohnerhöhung, Personal und pDL

Für 16 Kammerbezirke sind die tariflichen Gehaltssteigerungen für 2023 und 2024 schon Ende 2021 bzw. Anfang 2022 festgelegt worden. Das GKV-Finanzstabilisierungsgesetz hat die Spielräume für individuelle Gehaltsverhandlungen im übertariflichen Bereich leider eingeschränkt anstatt erweitert, wie es dringend erforderlich wäre. Zumindest ist nicht zu erwarten, dass die Apothekeninhaber übertarifliche Gehälter kürzen werden, weil dies den Mangel an Arbeitskräften weiter verstärken würde.

Seit Juni 2022 können Patienten in Apotheken auf der Grundlage des Vor-Ort-Apotheken-Stärkungsgesetzes (VOASG) pharmazeutische Dienstleistungen (pDL) in Anspruch nehmen. Dabei handelt es sich um die folgenden fünf Gruppen mit festgeschriebenen Abrechnungsbeträgen:

- Erweiterte Medikationsberatung bei Polymedikation – 90 Euro netto
- Pharmazeutische Betreuung von Organtransplantierten – 90 Euro netto plus 17,55 Euro netto für das Folgegespräch
- Pharmazeutische Betreuung bei oraler Antitumorthherapie – 90 Euro netto plus 17,55 Euro netto für das Folgegespräch
- Standardisierte Risikoerfassung hoher Blutdruck – 11,20 Euro netto
- Erweiterte Einweisung in die korrekte Arzneimittelanwendung mit Üben der Inhalationstechnik – 20 Euro netto

Das VOASG verpflichtet die Krankenkassen, den Apotheken jährlich 150 Mio. Euro für die Erbringung der pDL zur Verfügung zu stellen. In der Praxis zeigt sich, dass die pDL zurückhaltend angeboten und nachgefragt werden, sodass mittlerweile mehrere 100 Mio. Euro in den Kassen sind. Das mag u. a. am Personalangel oder an der als unwirtschaftlich betrachteten Vergütung liegen. Die Abrechnung erfolgt quartalsweise über den Nacht- und Notdienstfonds, jedoch müssen Apotheke und Patient vor der Durchführung einen Behandlungsvertrag schließen und die erbrachte Dienstleistung quittieren. Das stellt für viele Apotheken eine zusätzliche Hürde dar.

Lieferengpässe

Bis in die 1970er-Jahre galt Deutschland als die Apotheke der Welt. Schaut man sich die Entwicklungen der vergangenen Jahre an, wird schnell klar, dass mittlerweile der größte Teil unserer Arzneistoffe in Indien, vor allem

Ertragsverlust durch Erhöhung des Kassenabschlags

Kleinere Spielräume für Gehaltsverhandlungen im übertariflichen Bereich

pDL werden bislang zurückhaltend angeboten und nachgefragt

Zur Verfügung
stehende Mittel
effizienter nutzen

Personalsituation
wird herausfordernd
bleiben

aber in China hergestellt wird. Durch den Lockdown in China kam es hierzulande zu teils erheblichen Lieferengpässen. Jetzt hat die Bundesregierung dem Entwurf des Lieferengpass-Gesetzes (Gesetz zur Bekämpfung von Lieferengpässen bei patentfreien Arzneimitteln und zur Verbesserung der Versorgung mit Kinderarzneimitteln – ALBVVG) zugestimmt. Die Reaktionen auf den Gesetzentwurf fallen sehr unterschiedlich aus. Wahrer Profiteur scheint der Großhandel zu sein, der im Fall des Austauschs eines verordneten Arzneimittels durch die Apotheke künftig – ebenso wie die Apotheke selbst – einen Zuschlag von 50 Cent zuzüglich Umsatzsteuer erheben darf. Die Bundesregierung schätzt, dass den Krankenkassen durch die Lieferengpass-Zuschläge für Apotheken und den pharmazeutischen Großhandel jährliche Mehrausgaben in Höhe von rund 16 Mio. Euro entstehen. ABDA, Herstellerverbände und Kassen üben Kritik am neuen Entwurf und kündigen z. T. Proteste an.

Maßnahmen, um die Herausforderungen zu meistern

Einem Mantra gleich wiederholen sich die Empfehlungen, mit welchen Maßnahmen sich den steigenden Herausforderungen begegnen lässt. Es gilt, die zur Verfügung stehenden Mittel bestmöglich zu nutzen, um die Apotheke vor Ort zu sein bzw. zu bleiben:

- Darunter fallen u. a. die Themen „klare Positionierung“ und „Digitalisierung“. Es ist mehr denn je an der Zeit, die Tools der Softwarehäuser zu nutzen, um die Lieferfähigkeit zu gewährleisten, Preise zu gestalten und die Anforderungen der Finanzverwaltung (digitale Ablage von Rechnungen) zu erfüllen.
- Gleichzeitig bietet sich in diesem Kontext die Gelegenheit, Abläufe zu hinterfragen und zu optimieren, um das zur Verfügung stehende Personal optimal einzusetzen. Zusätzlich empfiehlt sich eine Investition in die Mitarbeiter. Was sich nach weiteren Ausgaben anhört, kann auch bedeuten, gezielt Fähigkeiten zu fördern und Verantwortung zu delegieren, um so Kompetenzbereiche aufzubauen.

Unabhängig davon wird die Personalsituation herausfordernd bleiben. Es wird zukünftig mehr pharmazeutisches Personal gebraucht, da die Bürokratie, neue Aufgaben, hohe Krankenstände und die neuen pDL zu bewältigen sind. Dazu kommt ein zunehmender Wunsch nach einer besseren Work-Life-Balance und einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

PRAXISTIPP | Im Rahmen der Mitarbeitergewinnung und -bindung lassen sich z. B. über eine steuer- und abgabefreie Inflationsausgleichsprämie oder weitere teils steuerfreie Zusatzvergütungen wie Gutscheine (Sachbezug), Zuschüsse für die Kinderbetreuung oder ein Fahrtkostenzuschuss positive Anreize setzen

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- „Steuerfreie Kindergartenzuschüsse des Arbeitgebers: Das sind die aktuellen Spielregeln“, in AH 02/2022, Seite 18
- „Profilierung durch Spezialsortimente: Immer das passende Angebot für Ihre Zielgruppe haben“, in AH 05/2018, Seite 3

ARCHIV
Themen vertiefen:
iww.de/ah

