

## 2 Menschen: Personal & Kunden

Darum geht es in diesem Kapitel:

- ✓ Personal-Gesamtkosten
- ✓ Spezifische Personalkosten  
und Stundensätze
- ✓ Leistungsspezifische Personalkosten
- ✓ Deckungsbeiträge und Mitarbeiterleistung
- ✓ Auslastung
- ✓ „Weiche Kennzahlen“
- ✓ Zusammenfassende Personalmatrix
- ✓ 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 alleine 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 mal der Anzahl der gezahlten Gehälter zuzüglich der Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung zusammen. Dazu kommen noch Beiträge zur Berufsgenossenschaft, die Umlagen U1/U2 der Krankenkassen (Kranken-, Mutterschaftsgeldabsicherung 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 Bruttogehaltes 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 diese Faustregeln:

Gesamtkosten **pro jeweiligem Monat** =  
Bruttogehalt mal 1,25

Gesamtkosten **pro Jahr** = Bruttogehalt mal 16

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

Diese Regeln gelten – ohne 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 tagegenau, 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.

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 mal 52 Wochen = theoret. Arbeitszeit  
= 2080 Std.

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. 1 710 Std.

Teilzeitkräfte sind anteilig auf die reguläre Tarifarbeitszeit (zzt. 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.

Beispielhaft sind für einige typische Gehälter einmal die tatsächlichen Stunden- und auch Minutenkosten berechnet worden. Basis sind 1 700 Jahresarbeitsstunden bei 13 Gehältern und einem Lohnnebenkostenanteil von 25 %.

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

Monatsgehalt brutto	= Lohnkosten effektiv, in € je Std.	= Lohnkosten effektiv, in Cent je Minute
1 500 €	14,35 €	23,9 Ct.
1 750 €	16,75 €	27,9 Ct.
2 000 €	19,10 €	31,9 Ct.
2 250 €	21,50 €	35,8 Ct.
2 500 €	23,90 €	39,8 Ct.
2 750 €	26,30 €	43,8 Ct.
3 000 €	28,70 €	47,8 Ct.
3 500 €	33,45 €	55,8 Ct.
4 000 €	38,25 €	63,7 Ct.
4 500 €	43,00 €	71,7 Ct.

Eine Helferin (PKA) bedeutet Kosten ab etwa 15 € pro Stunde, eine PTA erreicht bereits schnell an die 20 € oder gar mehr. Approbiererte überschreiten meist über die 30 €-Grenze deutlich. Pro Minute sind deshalb schon bei „niedrig qualifizierten“ Tätigkeiten 20 bis 30 Cent anzusetzen, bei höherwertigen schnell 50 Cent und mehr. 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.

#### ■ Tipps für die Praxis

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

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

Die bekannteste Zahl ist der **Gesamtpersonalkostensatz in Umsatzprozenten**. Die Durchschnittsapotheker bewegt sich in einem Korridor von etwa 10 % bis 12 %. Günstig arbeitende Apotheken schaffen 8 % oder noch weniger, auf der anderen Seite gibt es Sätze von 14 % und mehr.

Weniger verbreitet, aber näher am Geschehen ist der Anteil der **Gesamtpersonalkosten am Rohertrag**: