Unternehmensführung

Mitarbeitereinsatz organisieren und steuern

Mitarbeitereinsatzplanungen stellen den Inhaber vor stete Herausforderungen. Die Kunst besteht in dem Balanceakt, immer die richtige Mitarbeiteranzahl zur Verfügung zu haben, um die Kundenzufriedenheit zu erhalten bzw. zu steigern, und dabei die Kosten im Blick zu behalten.

In vielen Apotheken wird die Frage, ob die Personalkosten im Rahmen liegen, immer noch auf Basis von Durchschnittswerten beurteilt. Dies kann zu fatalen Fehleinschätzungen führen. Spätestens seit der Umstellung im Rahmen des GMG 2004 auf das Kombimodell, u. a. mit einem Fixzuschlag, ist der Bezug zum Umsatz nicht uneingeschränkt geeignet, um Entscheidungen im Mitarbeiterbereich treffen zu können.

So weisen z. B. barverkaufsorientierte Apotheken niedrigere Wareneinsätze und höhere Personalkosten aus aufgrund der niedrigeren Packungspreise und höheren Packungszahlen. Bei rezeptorientierten Apotheken stellt sich die Situation mit höheren Wareneinsätzen und niedrigeren Personalkosten genau entgegengesetzt dar. Beide Kennzahlen sind somit von der Versorgungsstruktur der Apotheke abhängig.

Personalleistung bewerten

Die bisherigen umsatzabhängigen Kennzahlen lassen zudem nur bedingt einen Rückschluss auf die Effektivität des Mitarbeitereinsatzes zu. Bekanntermaßen steigen die Rezept- und Packungsdurchschnittswerte seit Jahren an mit der Folge, dass die Apotheken einen höheren Umsatz bei nahezu stagnierenden Kunden- und Packungszahlen erzielen. Die Konsequenz ist, dass sich die Personalkostenquote rein rechnerisch reduziert (Tarifanpassungen außen vor gelassen) und die Werte sich daher nur schwer mit den Vorjahren vergleichen lassen, weshalb die Effektivität des Mitarbeitereinsatzes nur grob zu bewerten ist.

Deswegen sollten für eine nähere Leistungsanalyse auch die Kunden- bzw. Packungszahlen Berücksichtigung finden. Liegen die Personalkosten je Kunde höher als 4,30 €, besteht Klärungsbedarf, warum dies der Fall ist. Die Benchmark für die Personalkosten je Packung beträgt derzeit etwa 2,53 €. In Einzelfällen können die Kennziffern diesen Wertebereich verlassen, beispielsweise bei einer hohen Anzahl an sehr beratungsintensiven Kunden.

Hinweis: Um die Belastbarkeit Ihrer eigenen Kennzahlen und auch die Vergleichbarkeit zu Benchmarkwerten zu gewährleisten, sind bei der Berechnung der Kennzahlen die Personalkosten um Sondereffekte zu bereinigen. Hierzu zählen z. B. Heim- und Zytostatikaversorgung, Versandhandel u. a.

Die Daten einer Beispielapotheke für die Ermittlung der Kennzahlen im Mitarbeiterbereich sind in der Tabelle unten dargestellt. Aus Sicht des Apothekeninhabers ist bei den Personalkosten alles in Ordnung, da diese um die 11,0 % liegen. Solche Werte kennt er aus aktuellen Veröffentlichungen, in denen auf die Durchschnittsapotheke abgestellt wird, wobei sie dort an der oberen Bandbreite liegen.

Umsatzbezogene Personalkosten

	Beispielapotheke
Erlöse aktuelles Jahr	2.100.000 €
Wareneinsatz aktuelles Jahr	1.623.000 €
vom Umsatz	77,3 %
Personalkosten aktuelles Jahr	236.000 €
vom Umsatz	11,2 %
Kundenzahl aktuelles Jahr	47.000
Packungszahl aktuelles Jahr	79.900

Betrachtet man allerdings die leistungsspezifischen Personalkostenkennzahlen in der Tabelle unten, werden die Schwachstellen deutlicher. Bei den Personalkosten liegt die Beispielapotheke je Kunde um 0,72 € und je Packung um 0,42 € über der Benchmark. Unter Berücksichtigung der Benchmarkwerte und der aktuellen Kunden- und Packungszahlen von 47.000 bzw. 79.900 ergeben sich Einspar-

Leistungsbezogene Personalkosten

	Beispielapotheke	Benchmark
Personalkosten/Kunde	5,02 €	4,30 €
Personalkosten/Packung	2,95 €	2,53 €

potenziale bzw. „nicht genutzte" Mitarbeiterressourcen von fast 34.000 €.

Um die Prozesse in der Beispielapotheke effektiver zu gestalten, müsste der Grad der Organisation erhöht werden. Die so frei gewordenen Mitarbeiterressourcen könnten dann in neuen Geschäftsfeldern wie beispielsweise Ernährungsberatung, Kosmetik, Hautpflege etc., oder bei einer Ausweitung der Öffnungszeiten der Apotheke eingesetzt werden.

Kommt ein alternativer Einsatz der frei gewordenen Mitarbeiterressourcen nicht in Betracht, muss ein Mitarbeiterabbau ins Auge gefasst werden, um die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Unternehmens nicht zu gefährden. Gerade in Sanierungsfällen sind oft unverhältnismäßig hohe Personalkosten eine der Ursachen, die das Fortbestehen des Betriebs infrage stellen.

Hinweis: Die dargestellten Kennzahlen unterliegen einer laufenden Anpassung, z. B. durch weitere Strukturveränderungen und Gehaltserhöhungen. Sie geben nur die aktuelle Situation beispielhaft wieder.

Mitarbeitereinsatzplanung anhand der Kundenfrequenz

Die Bewertung der Mitarbeiterleistung hat deutlich gemacht, dass die Beispielapotheke bei den Kennziffern Abweichungen zu den Benchmarkwerten aufweist. Hier muss sich der Inhaber auch die Frage stellen: Ist der Mitarbeitereinsatz optimal auf die Öffnungsstunden verteilt? Um diese Frage zu beantworten, wertet er die Kundenfrequenzen des aktuellen Jahres aus.

Hinweis: Klären Sie mit Ihrem Softwarehaus, inwieweit Sie Kundenfrequenzen aus Ihrem System auslesen können. Für große und filialisierte Apotheken ist die Nutzung von Spezialsoftware zur Mitarbeitereinsatzplanung zu empfehlen. Über- und Unterbesetzungen werden durch eine frequenzorientierte Mitarbeiterbedarfsplanung minimiert.

Die frequenzorientierte Mitarbeiterbedarfsplanung zeigt, wie viele Mitarbeiter im Verhältnis zur Kundenzahl zu bestimmten Tageszeiten (z. B. am Mittwochnachmittag) zu viel beschäftigt sind. In frequenzorientierten Apotheken werden Werte von zehn und mehr Kunden je HV-Mitarbeiter je Stunde erreicht. Für Apotheken mit einer durchschnittlichen Kundenfrequenz sind Werte von acht Kunden je HV-Mitarbeiter je Stunde eine gute Benchmark. Hieran kann man sich orientieren. Sollten in einer Apotheke diese Werte nachhaltig zu bestimmten Zeiten nicht erreicht werden, weil zu viele Mitarbeiter beschäftigt sind oder es an Kunden mangelt, ist Handlungsbedarf gegeben. Die Einsparpotenziale sind in diesem Zusammenhang enorm.

Fazit: zwischen Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung

Mitarbeitereinsatzplanungen sind heute mehr denn je eine Gratwanderung zwischen betriebswirtschaftlicher Machbarkeit und kundenorientierter Notwendigkeit. Eine gut durchdachte Mitarbeitereinsatzplanung sichert nicht nur zufriedene Kunden und Angestellte, sondern deckt zudem nicht selten brachliegende Ressourcen auf. Diese können an anderer Stelle sinnvoller eingesetzt werden und steigern somit die Ertragskraft der Apotheke. Voraussetzung sind allerdings belastbare Kennzahlen, um die komplexen Sachverhalte im Mitarbeiterbereich überprüfen zu können. Nur dann können Sie Handlungsbedarf erkennen und entsprechende Maßnahmen einleiten.

Dipl.-Kfm. Axel Witte, Steuerberater, Geschäftsführender Gesellschafter der RST Steuerberatungsgesellschaft mbH, Essen/Dresden/Dessau/Zwickau, E-Mail: awitte@rst-beratung.de

Checkliste: Das sollten Sie prüfen

- Personalgesamtkosten und leistungsspezifische Personalkostenkennzahlen (Belastbarkeit der Datenbasis gewährleisten - um Sondereffekte bereinigen)
- Kundenfrequenz und Mitarbeitereinsatzplanung (Tabellenkalkulationsprogramme sind eine geeignete und kostengünstige Variante)
- Öffnungszeiten (Achtung: Eine Ausweitung der Öffnungszeiten ist vom Standort abhängig und führt nicht automatisch zu einer Erlössteigerung)
- Mitarbeiterstruktur (Qualifikation, Gehaltsniveau, Alter, Arbeitszeit, Einsatzbereiche, Fehlzeiten etc.)
- Arbeitsabläufe (Optimierungspotenziale erkennen)
- Neueinstellungen (notwendig laut Mitarbeiterbedarfsplanung? Auswirkungen auf die Liquidität?) Vgl. „Die Geldverwendungsrechnung" in AWA Nr. 8 vom 15. April 2014, S. 8)
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten (z. B. Vereinbarung einer flexiblen Arbeitszeit von 29 bis 48 Stunden bei einem Vollzeitmitarbeiter mit 40 Wochenstunden; Voraussetzung: Arbeitszeit muss im 12-Monats-Durchschnitt 40 Wochenstunden betragen)
- Qualitätsorientierte Ausbildung der Mitarbeiter zur Steigerung der Kundenzufriedenheit