



## EINSPARUNGEN

# Personalkosten ohne juristische Scherereien senken

Etliche Apotheken leiden unter immer kleiner werdenden Margen. In dieser Situation machen sich viele Inhaber darüber Gedanken, wie sie Kosten straffen können. Eine nahe-  
liegende Idee ist es, bei den Personalkosten zu sparen. Sowohl menschlich als auch  
juristisch betrachtet, ist dies jedoch ein heikles Unterfangen.

→ Die ökonomisch negativen Auswirkungen des GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetzes und die Nachwirkungen des AVWG zwingen viele Apothekeninhaber dazu, im Personalbereich Kosten einzusparen. Personalkosten sind der größte Kostenblock – womit Apothekenleiter in diesem Segment der Unternehmensführung auch die höchsten Einsparungen erzielen können. Dabei stellt sich allerdings die Frage, wie Apothekenleiter Änderungspläne im Personalbereich auch unter arbeitsrechtlichen Aspekten umsetzen können: Welche Vorgehensweise ist in welcher Konstellation risikolos? Und wie schnell lassen sich Personalkosten reduzieren?

## Personalkosten risikolos reduzieren

→ **Fall 1:** Beim jährlichen Bilanzgespräch rät der Steuerberater dem Inhaber der Markt-Apotheke dringend, bis zum Ende des Kalenderjahres seine Personalkosten zu reduzieren. Einsparziel sind 45 000 Euro pro Kalenderjahr.

Zunächst steht der Apothekenleiter vor der schwierigen Frage, in welchem Bereich er Personalkosten einsparen könnte. Eine Analyse der Personalplanung ist die Voraussetzung für eine Antwort auf diese Frage. Zeigt sich dabei, dass beispielsweise im HV-Bereich oder im Backoffice viele Arbeitsstunden durch einen gewissen Leerlauf gekennzeichnet sind, sollten diese konsequent verringert werden. Die eingesparten Personalstunden lassen sich in der Regel durch einen optimierten Personaleinsatz kompensieren.

Erst wenn ein optimales Verhältnis zwischen Arbeitsaufwand und Arbeitsstunden erreicht wurde und es in der Folge immer noch notwendig ist, weitere Personalkosten einzusparen, lässt sich an eine Reduzierung der Arbeitsvergütung denken. Dabei stellt sich – im Anschluss an diese unternehmerischen Vorüberlegungen – die Frage, wie die Reduzierung arbeitsrechtlich möglichst risikolos und zeitnah umgesetzt werden kann.

## Die Möglichkeit der Änderungsvereinbarung

Die Reduzierung der Arbeitszeit oder der Arbeitsvergütung stellt einen Eingriff in den Kernbereich des Arbeitsverhältnisses, das so genannte Synallagma (Gegenseitigkeitsverhältnis eines Vertrages) dar. Diesen Kernbereich kann ein Arbeitgeber nicht ohne weiteres einseitig ändern. Arbeitgeber und Arbeitnehmer können sich jedoch einvernehmlich dahingehend einigen, im Zuge einer Vertragsänderung die Stundenzahl oder die Arbeitsvergütung zu verringern. Für eine Änderung des Vertrages ist also die Zustimmung des Arbeitnehmers notwendig.

→ **Fall 2:** Apotheker Müller möchte das übertarifliche Gehalt kürzen und zukünftig allen Apothekenangestellten nur noch die tarifliche Vergütung gewähren. Er kündigt diese Vorgehensweise im Rahmen einer Teamsitzung an und vereinbart die geänderten Vertragsbedingungen in Einzelgesprächen.

Die Vertragsänderung sollte unbedingt schriftlich festgelegt werden, damit Missverständnisse von vornherein vermieden werden (siehe Infobox 1, Seite 28). Da es sich um eine einvernehmliche Vertragsänderung handelt, muss der Apothekeninhaber keinerlei Fristen beachten. Eine Reduzierung der Arbeitszeit beziehungsweise des Gehalts kann sofort vorgenommen werden. Die Änderungsvereinbarung ist mit keinem arbeitsrechtlichen Risiko verbunden, da eine Einigung beider Parteien vorliegt. Sollte es nicht möglich sein, eine Reduzierung der Arbeitsvergütung beziehungsweise der Arbeitszeit einvernehmlich zu erreichen, bleibt das Mittel der Änderungskündigung.

## Die Möglichkeit der Änderungskündigung

Grundsätzlich handelt es sich bei einer Änderungskündigung um eine fristgemäße Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Diese Kündigung ist an das Angebot eines neuen Arbeitsverhältnisses – allerdings unter geänderten Bedingungen – gekoppelt. Da es sich rechtlich um eine Kündigung handelt, müssen sowohl die Kündigung, als auch das Änderungsangebot als Bestandteil



Foto: DigitalVision

der Kündigung schriftlich erfolgen (BAG, Urteil vom 16. September 2004, 2 AZR 628/03). Dabei muss der Apothekeninhaber darauf achten, dass das Änderungsangebot äußerst präzise und so formuliert ist, dass der gekündigte Arbeitnehmer problemlos erkennen kann, welche Arbeitsbedingungen künftig gelten und welchen Inhalt das neu definierte Arbeitsverhältnis hat (BAG, am angegebenen Ort).

➔ **Fall 3:** Frau Becker ist als PTA seit über 30 Jahren in der Apotheke von Herrn Müller beschäftigt. Sie hat eine Kündigungsfrist von sieben Monaten zum Jahresende. Eine Änderungskündigung zur Gehaltsreduzierung wird im Oktober 2007 zum 31. Mai 2008 ausgesprochen. Gleichzeitig werden die geänderten Arbeitsbedingungen gemäß dem Änderungsangebot zum 1. Juni 2008 wirksam. Der zweite Teil der Änderungskündigung umfasst die geänderten Arbeitsbedingungen, die hinreichend genau festgehalten werden müssen (siehe Infobox 2).

Aus Gründen der Genauigkeit kann das Angebot auch in Form eines ausformulierten Arbeitsvertrags beigefügt werden. Der Arbeitgeber muss dem Arbeitnehmer eine Mindestfrist von drei Wochen setzen, innerhalb derer der Arbeitnehmer das Angebot annehmen oder ablehnen kann. Diese Mindestfrist (siehe Infobox 2) wurde in einem neuen Urteil des Bundesarbeitsgerichtes festgelegt (s. BAG Urteil vom 18. Mai 2006, 2AZR 230/05).

### So kann der Arbeitnehmer reagieren

Dem Arbeitnehmer muss deutlich gemacht werden, dass auch sein Schweigen als Ablehnung des Änderungsangebots gilt und zur Kündigung führt. Ein entsprechender Hinweis muss in die Formulierung mit aufgenommen werden.

Da es sich bei der Änderungskündigung um eine einseitige Maßnahme des Arbeitgebers handelt, kann der Arbeitnehmer

## ➔ Beispiel für die Formulierung einer Vertragsänderung

### Vertragsänderung

Zwischen

Anton Müller, Markt-Apotheke, Marktstraße 1, 56068 Koblenz  
(Arbeitgeber)

und

Frau Hilde Becker, Kurfürstenstraße 1, 56068 Koblenz  
(Arbeitnehmer)

wird in Abänderung des Arbeitsvertrages vom 01. Februar 1984 folgendes vereinbart:

Ab dem 01. August 2007 beträgt die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit statt wie bisher 40 Wochenstunden, lediglich 35 Wochenstunden. Gleichzeitig beträgt das Bruttomonatsgehalt ab diesem Zeitpunkt 1940,75 Euro.

Koblenz, den 30. Juni 2007

(Unterschrift Arbeitgeber)

(Unterschrift Arbeitnehmer)

sich dagegen wehren. Grundsätzlich bestehen drei Möglichkeiten, gegen eine erteilte Änderungskündigung vorzugehen. Zunächst kann der Arbeitnehmer ohne Vorbehalt der angebotenen Vertragsänderung zustimmen. Dies hat zur Folge, dass das Arbeitsverhältnis nach Ablauf der Kündigungsfrist zu den geänderten Bedingungen fortgesetzt wird.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, dass der Arbeitnehmer die Vertragsänderung nicht annimmt und es somit bei der Kündigungserklärung durch den Arbeitgeber bleibt. Gegen diese erteilte Kündigung kann der Arbeitnehmer innerhalb von drei Wochen eine Kündigungsschutzklage erheben, sofern ihm dieser Kündigungsschutz gemäß dem Kündigungsschutzgesetz zusteht (ob das Kündigungsschutzgesetz Anwendung findet, hängt von der Betriebszugehörigkeitsdauer des Arbeitnehmers und der Anzahl der Beschäftigten in der Apotheke ab).

Als dritte Möglichkeit bleibt dem Arbeitnehmer, das Änderungsangebot des Arbeitgebers unter dem Vorbehalt der gerichtlichen Nachprüfung anzunehmen. Erhebt der gekündigte Arbeitnehmer dann innerhalb von drei Wochen nach Zugang der Änderungskündigung eine so genannte Änderungsschutzklage, muss das Arbeitsgericht die Frage klären, ob zukünftig die bisherigen oder die geänderten Arbeitsbedingungen gelten. Sieht das

## ➔ Beispiel für die Formulierung einer Änderungskündigung

Hiermit kündigen wir das mit Ihnen bestehende Arbeitsverhältnis fristgerecht zum 31. Mai 2008, falls Sie nicht bereit sind, das Arbeitsverhältnis ab dem 1. Juni 2008 zu folgenden geänderten Bedingungen fortzusetzen: Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit beträgt ab 1. Juni 2008 lediglich 20 Stunden. Im Übrigen wird es bei den bisherigen arbeitsvertraglichen Regelungen verbleiben.

## ➔ Beispiel für die Formulierung einer Mindestfrist

Teilen Sie uns bitte innerhalb von drei Wochen Ihr eventuelles Einverständnis mit. Erfolgt Ihre Einverständniserklärung nicht oder nicht fristgerecht, tritt die Kündigung in Kraft.



Foto: iStockphoto

Gericht die geänderten Bedingungen als sozial nicht gerechtfertigt an, bleibt es bei den ursprünglichen Arbeitsbedingungen.

Ein Blick auf Möglichkeit zwei und drei des Arbeitnehmers, auf die Kündigung ablehnend zu reagieren, zeigt, dass eine Änderungskündigung durchaus ein arbeitsrechtliches Nachspiel haben kann. Bei einer Arbeitszeitreduzierung muss der Arbeitgeber im Falle einer Klage präzise darlegen, dass in der Vergangenheit zu viele Arbeitsstunden im Verhältnis zu der real zu verrichtenden Arbeit angesetzt wurden, die es folglich durch die Änderungskündigung zu reduzieren galt. Außerdem muss er beweisen, dass eine mildere Maßnahme, wie beispielsweise der Einsatz des Arbeitnehmers in anderen Arbeitsbereichen, organisatorisch ausgeschlossen ist.

➔ **Fall 4:** Die Inhaberin der Rosen-Apotheke, Frau Meier, überreicht ihrer approbierten Mitarbeiterin Frau Wagner eine Änderungskündigung, in der sie die Arbeitszeit von 40 Wochenstunden auf 20 Wochenstunden reduziert. Frau Wagner erhebt eine Änderungsschutzklage. In dem Gerichtsverfahren kann Frau Meier erfolgreich darlegen, dass sie selbst ihre Anwesenheit in der Apotheke um 20 Stunden erhöht hat, da sie aufgrund eines frei gewordenen Platzes in der Kindertagesstätte nach der Babypause vormittags wieder arbeiten kann. Da Frau Wagner zudem die einzige approbierte Mitarbeiterin ist, kommt eine Sozialauswahl nicht in Betracht. Die Klage bleibt ohne Erfolg.

## Lohnkürzungen fast unmöglich

Die Chancen, eine Entgeltreduzierung durchzusetzen, sind für einen Apothekeninhaber relativ gering. Die unternehmerische Entscheidung, eine Reduzierung des Lohnes vorzunehmen, ist

nur unter der Voraussetzung zulässig, dass durch die Senkung der Personalkosten die Stilllegung des Betriebes oder der Abbau der Belegschaft verhindert werden kann. Allerdings muss der Arbeitgeber in diesem Fall im Einzelnen und anhand konkreter Zahlen beweisen, dass sich die Kosten durch andere Maßnahmen nicht verringern lassen.

Die Mindestanforderung bei einer Lohnkürzung ist ein umfassender Sanierungsplan, der zeigt, dass alle anderen milderen Maßnahmen bereits ausgeschöpft sind. Außerdem muss der Arbeitgeber die Finanzlage des Betriebs, den Anteil der Personalkosten sowie die Auswirkungen der erstrebten Kostensenkung für Betrieb und Arbeitnehmer darstellen. Es ist ersichtlich, dass das Gericht bei der Klageerhebung des Arbeitnehmers hohe Anforderungen an die Darlegungs- und Beweislast des Arbeitgebers stellt.

Insofern sollte ein Arbeitgeber unbedingt versuchen, eine Arbeitszeitreduzierung oder eine Entgeltreduzierung einvernehmlich mit dem Arbeitnehmer zu vereinbaren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass bei einer Entgeltreduzierung durch Änderungskündigung gleich mehrere Arbeitnehmer rechtlich gegen ihn vorgehen. Dies würde zu einer untragbaren Belastung des Arbeitsklimas in der Apotheke führen. Das Mittel der Änderungskündigung sollten Apothekeninhaber deshalb mit Bedacht wählen. Außerdem ist eine vorherige Absprache mit einem Fachmann empfehlenswert, der den Apothekenleiter über die arbeitsrechtlichen Risiken aufklärt.

## Reduzierung von Zulagen

Häufig werden neben der Grundvergütung Leistungszulagen vereinbart, mit denen der Apothekenleiter zusätzliche Leistungen honoriert. Eine andere Form der Zulage ist die Sozialzulage, die an eine Heirat, Kinder, das Erreichen eines bestimmten Alters oder sonstige Besonderheiten geknüpft ist. Bei diesen Zulagen handelt es sich ebenfalls um ein Entgelt des Arbeitnehmers, auf das er seit der Gewährung einen Anspruch besitzt. Wurden diese Zulagen mit einem so genannten Widerrufsvorbehalt versehen, können sie vom Arbeitgeber – wie es der juristische Terminus schon verrät – widerrufen werden (siehe Infobox 2).

Solche Vorbehalte sind in vielen Arbeitsverträgen vereinbart und haben den Vorteil, dass die Zulagen widerrufen werden können, ohne dass eine Änderungskündigung ausgesprochen werden muss. Ein Widerrufsvorbehalt ist allerdings nur dann

Infobox 2

### ➔ Beispiel für die Formulierung eines Widerrufsvorbehaltes

Die Zahlung der übertariflichen Zulage erfolgt unter dem Vorbehalt des Widerrufs. Die Ausübung des Widerrufsrechts kann erfolgen, wenn ein dringendes betriebliches Erfordernis vorliegt, insbesondere wenn der Jahresgewinn oder der Jahresumsatz um 20 Prozent sinken. Dabei ist eine Frist von zwei Monaten einzuhalten.

### ➔ Beispiel für die Formulierung eines Freiwilligkeitsvorbehaltes

Mit der Novembervergütung wird ein Bruttomonatsgehalt als Weihnachtsgeld gewährt. Die Leistung des Weihnachtsgeldes erfolgt freiwillig und begründet auch bei wiederholter Zahlung für die Zukunft keinen Rechtsanspruch.



Foto: Stockphoto

wirksam, wenn die Zulage nicht generell widerrufen wird, sondern nur wenn der Widerruf bei bestimmten, in der Klausel festgelegten Ereignissen, erfolgt (wie beispielsweise im obigen Fall der Umsatzrückgang um 20 Prozent).

## Die Kürzung des Weihnachtsgeldes

Das Kürzen oder Streichen des Weihnachtsgeldes wird in der Praxis häufig als Kostensenkungsmaßnahme eingesetzt. Wie bei der Kürzung von Weihnachtsgeld arbeitsrechtlich vorgegangen werden sollte, hängt von der individuellen vertraglichen Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ab. Wird in der Apotheke beispielsweise eine tarifliche Sonderzahlung gem. § 18 Bundesrahmentarifvertrages für Apothekenmitarbeiter gewährt, so kann diese beim Nachweis wirtschaftlicher Notwendigkeit um 50 Prozent gekürzt werden.

### Kürzungen dürfen nicht willkürlich erfolgen

Wie der Arbeitgeber die wirtschaftliche Notwendigkeit nachweisen muss, ist tariflich nicht geregelt. Er kann jedoch die Reduzierung auf 50 Prozent nicht grundlos vornehmen. Eine darüber hinaus gehende Reduzierung oder Streichung der kompletten Sonderzahlung kann mit Bezugnahme auf den Tarifvertrag nur durch das bereits erörterte Mittel der Änderungskündigung erfolgen. Besteht jedoch eine beidseitige Tarifbindung und ist der Arbeitgeber Mitglied des Arbeitgeberverbandes beziehungsweise der Arbeitnehmer in der Gewerkschaft, kann die Sonderzahlung nicht gestrichen werden, da der Tarifvertrag die Mindestarbeitsbedingungen verbindlich vorschreibt.

Wird in der Apotheke keine tarifliche Sonderzahlung, sondern ein vertraglich vereinbartes Weihnachtsgeld gezahlt, kann diese Vereinbarung mit einer Änderungskündigung aus dem Vertrag herausgelöst werden. Hat der Apothekeninhaber jedoch mit dem Arbeitnehmer einen Freiwilligkeitsvorbehalt vereinbart, kann er das Weihnachtsgeld ohne Angabe von Gründen streichen, da der Mitarbeiter hierauf keinen Anspruch erworben hat. Ein Freiwilligkeitsvorbehalt muss vertraglich vereinbart werden (siehe Infobox 2, Seite 29).

Die wirksame Vereinbarung eines solchen Freiwilligkeitsvorbehaltes ermöglicht also die risikolose Kürzung des Weihnachtsgeldes. Auch für den Fall, dass aktuell keine Personalkosten gesenkt werden müssen, empfiehlt es sich bereits jetzt, die Voraussetzungen für eine spätere risikolose Senkung zu schaffen.

## Fazit

Grundsätzlich betrachtet ist die Einsparung von Personalkosten eine sehr schwierige Angelegenheit. Aber selbst wenn es schwerfällt: In wirtschaftlich schwierigen Zeiten lässt es sich oftmals nicht vermeiden, Personalkosten zu senken.

Personalkosten lassen sich durch eine einvernehmliche Entgelt- oder Arbeitszeitreduzierung kurzfristig und risikolos reduzieren – allerdings nur unter der Voraussetzung, dass der Arbeitnehmer der Reduzierung zustimmt. Sofern ein Widerspruchsvorbehalt vereinbart wurde, ist eine Verringerung von Zulagen ohne rechtliches Risiko möglich. Wurde ein Freiwilligkeitsvorbehalt vereinbart, kann das Weihnachtsgeld ebenfalls problemlos gekürzt werden. Kommt es zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu keiner einvernehmlichen Lösung oder lassen die Arbeitsverträge keine risikolose Reduzierung von Weihnachtsgeld oder Zulagen zu, hat der Apothekeninhaber nur noch die Möglichkeit, Änderungskündigungen auszusprechen – diese sind aber unter arbeitsrechtlichen Aspekten mit einem hohen Risiko verbunden.

Dreh- und Angelpunkt sind dabei die Arbeitsverträge, die dem Arbeitsverhältnis zugrundeliegen.

## Alte Verträge anpassen – neue rechtssicher vereinbaren

Auch wenn keine schriftlichen Arbeitsverträge existieren, beziehungsweise keine Vorbehaltsklauseln vereinbart wurden, können Apothekenleiter diese noch nachträglich mit dem Personal vereinbaren. Hierfür ist eine Arbeitsvertragsänderung erforderlich. Es ist eine Überlegung wert, ob neue Verträge nicht von Anfang an so gestaltet werden sollten, dass durch Widerrufs- und Freiwilligkeitsvorbehalte eine Personalkostenreduzierung weitestgehend ohne das Mittel der Änderungskündigung möglich ist.

### Feste Gehaltsbestandteile durch variable ersetzen

Eine weitere Voraussetzung dafür, die Personalkosten auch zukünftig der wirtschaftlichen Situation der Apotheke besser anpassen zu können, lässt sich durch Vereinbarung eines variablen Gehaltsbestandteils (Umsatzbeteiligungen, Erfolgsvergütungen, Tantiemen) schaffen, der die Ausschüttung eines Teils des Gehaltes an den wirtschaftlichen Erfolg der Apotheke knüpft. Diese Umstellung sichert, dass in wirtschaftlichen Notzeiten der variable Gehaltsbestandteil automatisch reduziert wird, während bei einem gesteigerten Umsatz (bzw. einer gesteigerten Kundenfrequenz, einem gesteigerten Korbumsatz des Teams etc.) die Motivation der Mitarbeiter durch die Auszahlung eines höheren Gehaltes deutlich gesteigert werden kann. +

**Martin Hassel** | Der Autor ist Rechtsanwalt in der Kanzlei Dr. Schmidt und Partner – Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte | Kontakt: martin.hassel@dr-schmidt-und-partner.de