



APOTHEKENENTWICKLUNG

8. Externer Betriebsvergleich 2013/2014: Hochpreisige Arzneimittel beeinflussen die Umsätze

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

Der externe Betriebsvergleich bietet Ihnen im jährlichen Turnus die Möglichkeit, Ihre Apotheke mit der (rechnerischen) Durchschnittsapotheke zu vergleichen und so die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen. Selbstverständlich weist kaum eine Apotheke exakt die ermittelten Durchschnittswerte auf, da Faktoren wie die räumliche Lage und die Verordner, deren Patienten mal mehr oder weniger Beratung verlangen, stark individuell sind. Trotzdem lenkt der Vergleich den Blick auf die Stellen, an denen es sich lohnt, der Abweichung von der Norm auf den Grund zu gehen. |

Datenhintergrund

Um es vorwegzunehmen: Unter dem Strich – also auf der Ergebnisseite – hat sich verhältnismäßig wenig im Vergleich zum Vorjahr verändert. Der Weg zum Ziel war allerdings in einzelnen Punkten ein anderer und soll deshalb im Folgenden kurz beleuchtet werden.

Auf den ersten Blick fällt sowohl bei den Apotheken in den alten als auch in den neuen Bundesländern ein Umsatzplus auf. Bei näherer Betrachtung stellt sich jedoch heraus, dass dieses Plus überwiegend mit GKV-Umsätzen erzielt wurde. Hier gab es erhebliche Kostensteigerungen, die zum einen aus höheren Packungspreisen, zum anderen aus der Einführung teurer innovativer Arzneimittel herrühren. Die Entwicklung war bereits in den Vorjahren zu beobachten, wurde durch den Kampf der Großhändler um Marktanteile aber zeitweise verschleiert.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bringt dieser ergebnisneutrale Mehrumsatz einen unangenehmen Nebeneffekt mit sich, da sämtliche im Betriebsvergleich aufgeführten Kosten am Gesamtumsatz bemessen werden. Steigt dieser, sinken die Kosten nur in der Relation, nicht aber absolut.

■ Beispiel

200 Euro Personalkosten sind genau 10 Prozent von 2.000 Euro Umsatz. Steigt der Umsatz auf 2.200 Euro, beträgt der Anteil der Personalkosten nur noch 9,1 Prozent ($200/2.200$). Die Personalkosten wurden prozentual besser, ohne dass sie tatsächlich gesunken sind. Da hochpreisige Umsätze mit einer geringen Anzahl an Rezepten erwirtschaftet werden, kommt es seltener zu personellen Anpassungen als wenn der Umsatz mit vielen umsatzschwachen Rezepten erzielt worden wäre.

Da zu befürchten ist, dass dieser Trend, der unter anderem durch innovative Arzneien verursacht wird, auch in Zukunft anhält, bemisst der Betriebsvergleich die Kosten von nun an nicht mehr am Umsatz, sondern am Rohertrag.

Ergebnis gegenüber dem Vorjahr fast unverändert

Umsatz ↗
Kosten ↗

Neu: Betriebsvergleich bemisst Kosten am Rohertrag

Um Ihnen ein Gespür für die neuen Werte zu vermitteln und den Vergleich zum Vorjahr zu erleichtern, weisen die Ergebnis-Tabellen sowohl die konventionellen am Umsatz bemessenen als auch die neuen rohertragsbezogenen Zahlen aus. Die Erläuterungen beziehen sich allerdings ausschließlich auf den Rohertrag.

Eine weitere Veränderung bei der Zahlenaufbereitung sind die sogenannten Umsätze mit geringem oder ohne Aufschlag. Hinter diesem Posten verbergen sich Innenumsätze zwischen Apotheken mit angeschlossenen Filialen, primär aber Sonderumsätze mit geringem Rohertrag, soweit diese separat erfasst werden. Äquivalent zu diesen Umsätzen wird auch der zugehörige Wareneinsatz angegeben.

Bevor wir uns die Entwicklung der im Datenpool von Dr. Schmidt und Partner befindlichen Apotheken ansehen, sei noch auf den in 2014 gesunkenen Kassenabschlag hingewiesen. Dieser betrug im zweiten Halbjahr 2013 1,85 Euro und wurde für 2014 auf 1,80 Euro abgesenkt. Ab 2015 liegt er bei 1,77 Euro.

Ergebnisse der Ost-Apotheken

Der Blick auf die Umsatzentwicklung in den neuen Bundesländern zeigt, dass nicht ausschließlich Hochpreismarktsätze für die Mehreinnahmen verantwortlich zeichnen.

Umsatzentwicklung

Vielmehr stiegen auch die Tageskassenerlöse um durchschnittlich 2,58 Prozent respektive 7.972 Euro. Hinzu kommen 0,82 Prozent – also 12.427 Euro – Wachstum bei den GKV-Umsätzen. Demgegenüber gingen die Sonderumsätze im gleichen Zeitraum allerdings um 9.589 Euro zurück. Der Gesamtumsatz lag letztlich mit 1.884.417 Euro um 10.811 Euro (0,58 Prozent) über dem des Vorjahres. Die Ursache der Zuwächse sind neben den Hochpreismarktsätzen strukturelle Veränderungen. Ebenso wie im Westen mussten viele umsatzschwache Apotheken im vergangenen Jahr schließen, sodass sich die Einnahmen jetzt auf eine geringere Zahl Apotheken verteilen.

Kostenentwicklung

Wie oben angeführt, gingen die höheren Umsätze mit einem ebenfalls gestiegenen Wareneinsatz einher. Betrag dieser 2013 noch 77,29 Prozent, so lag er im Jahr 2014 bei 77,46 Prozent vom Umsatz. Auch wenn dies im ersten Moment nur ein geringer Unterschied zu sein scheint, gilt es zu bedenken, dass diese 77,46 Prozent vom gestiegenen Umsatz berechnet werden. Deutlicher wird der Anstieg in absoluten Zahlen, nämlich in einem Zuwachs des Wareneinsatzes in Höhe von 11.658 Euro. Der entsprechend gesunkene Rohertrag lag 2014 bei 22,54 Prozent des Umsatzes.

Bei den übrigen Kosten gab es nur wenig Bewegung. Die Tarifrunde Mitte 2014 verursachte einen leichten Anstieg der Personalkosten. Diese lagen 2014 bei 41,39 Prozent des Rohertrags, während es 2013 lediglich 40,12 Prozent waren. Der nach Wareneinsatz und Personalkosten drittgrößte Kostenblock, die weiteren Kosten, stagnierte nahezu, ebenso wie die Raum- und

Innenumsätze
zwischen Apotheken
mit angeschlossenen
Filialen

Umsatz ↗

Wareneinsatz ↗
Rohertrag ↘

Personalkosten ↗
Weitere Kosten,
Raum- und Werbe-
kosten →

Gesamtkosten ↗

Werbekosten. In Summe betragen die Kosten 70,57 Prozent des Rohertrags, was um 8.064 Euro respektive 2,76 Prozent über dem Wert des vorangegangenen Wirtschaftsjahrs liegt.

ANSG sorgt für leichtes Plus

Unter dem Strich stand 2014 ein Betriebsergebnis in Höhe von 29,43 Prozent, was damit um 8.912 Euro schlechter ist als 2013. Für Linderung sorgte das Apothekennotdienstesicherstellungsgesetz (ANSG). Aus dem Notdienstfonds flossen zusätzlich zu dem originären Betriebsergebnis im Durchschnitt weitere 6.992 Euro an die Apotheken im Osten Deutschlands. Dem standen ANSG-Abgaben von 5.193 Euro gegenüber, sodass aus dieser Quelle ein leichtes Plus verblieb.

■ Jahreswerte Ost

	2014		2013		Veränderung		Trend
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	
Erlöse Tageskasse	317.128	17,18	309.156	16,94	7.972	2,58	↗
Erlöse Krankenkasse	1.528.800	82,82	1.516.373	83,06	12.427	0,82	↗
Erlöse ohne geringen oder ohne Aufschlag/Innenumsätze	1.845.929	100,00	1.825.529	100,00	20.400	1,12	↗
Wareneinkauf	1.422.540	77,06	1.403.309	76,87	19.230	1,37	↗
Rohgewinn I	423.389	22,94	422.220	23,13	1.169	0,28	↗
Erlöse mit geringem oder ohne Aufschlag/Innenumsätze	38.488	100,00	48.077	100,00	-9.589	-19,94	↘
Wareneinsatz mit geringem oder ohne Aufschlag/Innenumsätze	37.174	96,58	44.746	93,07	-7.572	-16,92	↘
Rohgewinn II	1.314	3,42	3.331	6,93	-2.017	-60,54	↘
Erlöse insgesamt	1.884.417	100,00	1.873.606	100,00	10.811	0,58	↗
Wareneinsatz insgesamt	1.459.714	77,46	1.448.055	77,29	11.658	0,81	↗
Rohgewinn insgesamt	424.703	22,54	425.551	22,71	-848	-0,20	↘
Personalkosten	175.782	9,33	170.725	9,11	5.057	2,96	↗
Raumkosten	26.036	1,38	25.879	1,38	157	0,61	→
Apothekenspezifische Kosten	15.553	0,83	14.940	0,80	613	4,10	↗
Kfz-Kosten	4.795	0,25	5.393	0,29	-599	-11,10	↘
Werbekosten	19.618	1,04	18.269	0,98	1.349	7,38	↗
Weitere Kosten	57.924	3,07	56.436	3,01	1.487	2,64	↗
Gesamtkosten	299.708	15,90	291.644	15,57	8.064	2,76	↗
Betriebsergebnis	124.996	6,63	133.907	7,15	-8.912	-6,66	↘
Neutrales Ergebnis	6.156	0,33	4.101	0,22	2.055	50,11	↗
Vorläufiges Ergebnis	131.152	6,96	138.008	7,37	-6.857	-4,97	↘

■ Jahreswerte Ost – Rohertrag

	2014		2013		Veränderung		Trend
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	
Erlöse Tageskasse	317.128	74,67	309.156	72,65	7.972	2,58	↗
Erlöse Krankenkasse	1.528.800	359,97	1.516.373	356,33	12.427	0,82	↗
Erlöse ohne geringen oder ohne Aufschlag/Innenumsätze	1.845.929	434,64	1.825.529	428,98	20.400	1,12	↗
Wareneinkauf	1.422.540	334,95	1.403.309	329,76	19.230	1,37	↗
Rohgewinn I	423.389	99,69	422.220	99,22	1.169	0,28	↗
Erlöse mit geringem oder ohne Aufschlag/Innenumsätze	38.488	9,06	48.077	11,30	-9.589	-19,94	↘
Wareneinsatz mit geringem oder ohne Aufschlag/Innenumsätze	37.174	8,75	44.746	10,51	-7.572	-16,92	↘
Rohgewinn II	1.314	0,31	3.331	0,78	-2.017	-60,54	↘
Erlöse insgesamt	1.884.417	443,70	1.873.606	440,28	10.811	0,58	↗
Wareneinsatz insgesamt	1.459.714	77,46	1.448.055	77,29	11.658	0,81	↗
Rohgewinn insgesamt	424.703	100,00	425.551	100,00	-848	-0,20	↘
Personalkosten	175.782	41,39	170.725	40,12	5.057	2,96	↗
Raumkosten	26.036	6,13	25.879	6,08	157	0,61	→
Apothekenspezifische Kosten	15.553	3,66	14.940	3,51	613	4,10	↗
Kfz-Kosten	4.795	1,13	5.393	1,27	-599	-11,10	↘
Werbekosten	19.618	4,62	18.269	4,29	1.349	7,38	↗
Weitere Kosten	57.924	13,64	56.436	13,26	1.487	2,64	↗
Gesamtkosten	299.708	70,57	291.644	68,53	8.064	2,76	↗
Betriebsergebnis	124.996	29,43	133.907	31,47	-8.912	-6,66	↘
Neutrales Ergebnis	6.156	1,45	4.101	0,96	2.055	50,11	↗
Vorläufiges Ergebnis	131.152	30,88	138.008	32,43	-6.857	-4,97	↘

Ergebnisse der West-Apotheken

Auf der Umsatzseite wurde auch bei der Durchschnittsapotheke in den alten Bundesländern ein deutliches Plus erwirtschaftet, dessen Zusammensetzung jedoch von den Apotheken im Osten abweicht. Die Tageskasseneinnahmen im Westen stagnierten auf dem Niveau des Vorjahrs, während die GKV-Umsätze um 4,78 Prozent, sprich 59.384 Euro zunahmen. Hinzu kommt ein Zuwachs bei den Sonderumsätzen in Höhe von 16.513 Euro, auch wenn mit diesen nur ein Rohertrag von 223 Euro erzielt wurde. Alles in allem lag der Umsatz der durchschnittlichen Apotheke im Westen bei 1.973.400 Euro und damit 75.432 Euro bzw. 3,97 Prozent über dem Umsatz von 2013.

Der zugehörige Wareneinsatz erhöhte sich von 74,01 auf 74,63 Prozent des Umsatzes. Auch hier zeichnen in erster Linie hochpreisige Medikamente für die Veränderung verantwortlich. Der Blick auf den Rohertrag zeigt, dass dieser

Umsatz ↗

Wareneinsatz ↗
Rohertrag ↗

mit 25,37 Prozent zwar um 0,62 Prozentpunkte schlechter als der von 2013 ist. In absoluten Zahlen wurde jedoch ein um 7.353 Euro höherer Ertrag generiert.

Personalkosten ↗
Weitere Kosten ↗

Die Kosten weisen nur an zwei Stellen relevante Veränderungen auf. Zum einen sorgte die Tarifrunde für höhere Personalkosten. Diese lagen 2014 mit 43,03 Prozent des Rohertrags um 0,94 Prozentpunkte über denen vom Jahr zuvor. Zum anderen stiegen die weiteren Kosten von 14,64 auf 15,29 Prozent. Rechnet man die übrigen Kosten hinzu, erhält man einen Gesamtwert in Höhe von 72,61 Prozent des Rohertrags. 2013 betrug die Gesamtkosten noch 71,19 Prozent. In absoluten Zahlen entspricht das Mehrkosten von 12.382 Euro.

Betriebsergebnis ↘

Ohne Berücksichtigung der Einnahmen aus dem Notdienstfonds lag das Betriebsergebnis der durchschnittlichen Apotheke im Westen der Bundesrepublik bei 27,39 Prozent des erzielten Rohertrags und damit um 1,42 Prozentpunkte unter dem Ergebnis des Vorjahrs. Aus dem Fonds wurden 5.837 Euro ausbezahlt, denen eine Abgabe von 5.400 Euro gegenüberstand.

■ **Jahreswerte West**

	2014		2013		Veränderung		Trend
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	
Erlöse Tageskasse	594.377	31,36	594.843	32,39	-466	-0,08	→
Erlöse Krankenkasse	1.301.034	68,64	1.241.650	67,61	59.384	4,78	↗
Erlöse insgesamt	1.895.411	100,00	1.836.492	100,00	58.918	3,21	↗
Wareneinkauf	1.397.318	73,72	1.345.530	73,27	51.789	3,85	↗
Rohgewinn I	498.092	26,28	490.963	26,73	7.129	1,45	↗
Erlöse ohne geringen oder ohne Aufschlag/Innenumsätze	77.989	100,00	61.476	100,00	16.513	26,86	↗
Wareneinsatz mit geringem oder ohne Aufschlag/Innenumsätze	75.389	96,67	59.098	96,13	16.290	27,56	↗
Rohgewinn II	2.601	3,33	2.378	3,87	223	9,39	↗
Erlöse insgesamt	1.973.400	100,00	1.897.968	100,00	75.432	3,97	↗
Wareneinsatz insgesamt	1.472.707	74,63	1.404.628	74,01	68.079	4,85	↗
Rohgewinn insgesamt	500.693	25,37	493.341	25,99	7.353	1,49	↗
Personalkosten	215.441	10,92	207.651	10,52	7.790	3,75	↗
Raumkosten	28.903	1,46	29.716	1,51	-813	-2,74	↘
Apothekenspezifische Kosten	17.669	0,90	17.303	0,88	365	2,11	↗
Kfz-Kosten	6.901	0,35	6.997	0,35	-96	-1,37	↘
Werbekosten	18.105	0,92	17.289	0,88	816	4,72	↗
Weitere Kosten	76.549	3,88	72.229	3,66	4.320	5,98	↗
Gesamtkosten	363.568	18,42	351.185	17,80	12.382	3,53	↗
Betriebsergebnis	137.126	6,95	142.155	7,20	-5.030	-3,54	↘
Neutrales Ergebnis	3.359	0,17	210	0,01	3.149	1502,68	↗
Vorläufiges Ergebnis	140.484	7,12	142.365	7,21	-1.880	-1,32	↘

■ Jahreswerte West – Rohertrag

	2014		2013		Veränderung		Trend
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	
Erlöse Tageskasse	594.377	118,71	594.843	120,57	-466	-0,08	→
Erlöse Krankenkasse	1.301.034	259,85	1.241.650	251,68	59.384	4,78	↗
Erlöse insgesamt	1.895.411	378,56	1.836.492	372,26	58.918	3,21	↗
Wareneinkauf	1.397.318	279,08	1.345.530	272,74	51.789	3,85	↗
Rohgewinn I	498.092	99,48	490.963	99,52	7.129	1,45	↗
Erlöse ohne geringen oder ohne Aufschlag/Innenumsätze	77.989	15,58	61.476	12,46	16.513	26,86	↗
Wareneinsatz mit geringem oder ohne Aufschlag/Innenumsätze	75.389	15,06	59.098	11,98	16.290	27,56	↗
Rohgewinn II	2.601	0,52	2.378	0,48	223	9,39	↗
Erlöse insgesamt	1.973.400	394,13	1.897.968	384,72	75.432	3,97	↗
Wareneinsatz insgesamt	1.472.707	74,63	1.404.628	74,01	68.079	4,85	↗
Rohgewinn insgesamt	500.693	100,00	493.341	100,00	7.353	1,49	↗
Personalkosten	215.441	43,03	207.651	42,09	7.790	3,75	↗
Raumkosten	28.903	5,77	29.716	6,02	-813	-2,74	↘
Apothekenspezifische Kosten	17.669	3,53	17.303	3,51	365	2,11	↗
Kfz-Kosten	6.901	1,38	6.997	1,42	-96	-1,37	↘
Werbekosten	18.105	3,62	17.289	3,50	816	4,72	↗
Weitere Kosten	76.549	15,29	72.229	14,64	4.320	5,98	↗
Gesamtkosten	363.568	72,61	351.185	71,19	12.382	3,53	↗
Betriebsergebnis	137.126	27,39	142.155	28,81	-5.030	-3,54	↘
Neutrales Ergebnis	3.359	0,67	210	0,04	3.149	1.502,68	↗
Vorläufiges Ergebnis	140.484	28,06	142.365	28,86	-1.880	-1,32	↘

Interpretation und Ausblick

Wie bereits vorweggenommen, haben hochpreisige Arzneimittel an Bedeutung gewonnen und die Umsätze stark beeinflusst. Für die bevorstehenden Jahre ist diesbezüglich keine Trendwende zu erwarten. Vielmehr stehen aufgrund dessen weitere Verschlechterungen des Wareneinsatzes ins Haus.

Auch die im Vorjahr bereits konstatierte Verteilung der Umsätze auf immer weniger Apotheken ist weiterhin zu erkennen. Die von der ABDA regelmäßig erhobene Apothekenstatistik weist für das vergangene Jahr 163 Neueröffnungen aus, denen 384 Apothekenschließungen gegenüberstehen. Betroffen sind nach wie vor in erster Linie Landapotheken, da dort die Anzahl der Versreiber stark rückläufig ist.

Eine weitere Tendenz, die unabhängig von Tarifrunden beobachtet werden kann, sind die steigenden Personalkosten. Da es zunehmend schwerer wird,

Wareneinsatz wird sich weiter verschlechtern

Personalkosten ↗

Convenience ist das
Zauberwort bei Ihren
Kunden

Wichtig: hohe
Lieferfähigkeit oder
straff organisierter
Botendienst

Kundenbindung
basiert auf gutem
Draht und gewissen-
hafter Beratung

insbesondere in ländlichen Gegenden qualifiziertes Personal zu finden, ist damit zu rechnen, dass dieser Trend auch in Zukunft anhalten wird. Schließlich werden regional deutlich übertarifliche Gehälter gezahlt, um Mitarbeiter zu gewinnen bzw. zu halten.

Die weiteren Betriebskosten blieben im Jahr 2014 relativ stabil. Zu erwarten sind jedoch sukzessive weitere Anstiege bei Mieten und Energiekosten.

Handlungsempfehlungen

Ebenso wie in anderen Einzelhandelsbetrieben ist auch bei Apotheken zu beobachten, dass die räumliche Lage immer erfolgsrelevanter wird, da sich das Einkaufsverhalten der Kunden verändert hat. Waren in der Vergangenheit Standorte in Fußgängerzonen ein Garant für hohe Frequenzen, so gewinnen mittlerweile Gewerbegebiete mehr und mehr an Bedeutung. Die dort gebotene Bequemlichkeit (Convenience) in Form einer günstigen Parksituation verbunden mit kurzen Laufwegen gewinnt einen immer höheren Stellenwert. Der Kunde möchte möglichst viele Erledigungen an einem Ort bündeln und nicht mehrere Anlaufstellen aufsuchen müssen. Dafür nimmt er auch in Kauf, dass ein Rezept gegebenenfalls einen Tag im Auto liegt, bis es im Zuge des Wochen- einkaufs eingelöst wird.

Umso wichtiger ist vor diesem Hintergrund die Lieferfähigkeit oder aber ein straff organisierter Botendienst, der dem Kunden die Mühe eines erneuten Besuchs der Apotheke abnimmt. Für Apotheken in „schlechten“ Lagen, mit nur wenigen oder keinen Verordnern im Umfeld, kann ein Standortwechsel durchaus eine Überlegung wert sein.

Hinsichtlich der Personalknappheit empfiehlt es sich, Mitarbeiter gezielt zu binden und zu motivieren. Das kann zum Beispiel über Modelle leistungsorientierter Bezahlung, aber auch durch moderne Gehaltsbestandteile wie etwa ein Betriebs-Handy oder Notebook geschehen. Personalbindung kann sogar ohne monetären Aufwand gelingen, indem Sie auf ein gutes Betriebsklima achten, fair miteinander umgehen, Ihren Mitarbeitern Verantwortung übertragen und sie in Entscheidungen einbeziehen. Die meisten Menschen bewerten emotionales Wohlbefinden und ein gesundes Zugehörigkeitsgefühl höher als 50 Euro mehr auf dem Gehaltszettel.

Es darf nicht vergessen werden, dass sich ein gutes Betriebsklima auch positiv auf das Verhalten der Mitarbeiter den Kunden gegenüber auswirkt. Kundenbindung basiert schließlich primär auf einem „guten Draht“ zueinander und auf gewissenhafter Beratung. Letzteres ist gleichzeitig das elementare Merkmal, das den Einkauf bei Ihnen vor Ort von dem im Internet unterscheidet. Schulen Sie Ihre Mitarbeiter diesbezüglich und investieren Sie in ein kompetentes Verkaufstraining.

MERKE | Viel gewonnen ist bereits, wenn es Ihnen gelingt, dass die Mitarbeiter den Kunden nicht nur fragen, ob er eine Tüte braucht, sondern ob sie ihm noch etwas empfehlen dürfen, was seine Genesung beschleunigt.