

BETRIEBSERGEBNISENTWICKLUNG

7. Externer Betriebsvergleich 2012/13: Deutliche Steigerung des Betriebsergebnisses lässt hoffen

! Nachdem die letzten Jahre aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wenig Anlass zur Freude boten, endete das hinter uns liegende Jahr 2013 endlich mal wieder mit einer deutlichen Steigerung des Betriebsergebnisses. Der „7. Externe Betriebsvergleich 2012/13“ analysiert die Ursachen dieser Entwicklung und die ihr zugrunde liegenden Zahlen. !

Datenhintergrund

Wie immer basieren die Zahlen des Betriebsvergleichs auf dem Datenpool der von Dr. Schmidt und Partner bundesweit betreuten Apotheken. Der Pool wird aufgrund der regionalen Unterschiede in Ost und West unterteilt und darüber hinaus um Ausreißer – beispielsweise Apotheken mit überdurchschnittlich hohem Hochpreiseranteil – bereinigt.

Positive Entwicklungen für Apotheken

Den im 6. Betriebsvergleich beobachteten Auswirkungen des AMNOG, die zu einem signifikanten Anstieg des Wareneinsatzes führten, wurde 2013 durch den gestiegenen Wettbewerb unter den einzelnen Großhändlern, die Anhebung der Packungspauschale von 8,10 auf 8,35 Euro und die Senkung des Krankenkassen-Rabatts Einhalt geboten. Betrag der Rabatt im ersten Halbjahr 2013 noch 1,75 Euro, so wurde er im zweiten auf 1,85 Euro angehoben, sodass sich im Jahresmittel 1,80 Euro ergaben. Für 2014 wurde der Abschlag auf eben diese 1,80 Euro festgelegt. Zwar sinkt dadurch der Rohertrag im Vergleich zum Vorjahr, dennoch ist das Ergebnis gemessen an der Abschlagshöhe der Jahre 2011 und 2012 (2,05 Euro) als positiv zu bewerten.

Ebenfalls positiv wirkt sich die Notdienstpauschale bei den meisten Apotheken aus. Mit der Zielsetzung, die Versorgung der Bevölkerung – insbesondere in ländlichen Gegenden – sicherzustellen, trat diese am 1. August 2013 in Form des Apothekennotdienstsicherstellungsgesetzes (ANSG) in Kraft. Anstelle der bisher üblichen 2,50 Euro je Inanspruchnahme des Notdienstes erhalten Apotheken seitdem für jeden vollständig erbrachten Notdienst zusätzlich einen pauschalen Zuschuss. Dieser errechnet sich aus der Höhe des im Fonds angefallenen Betrags geteilt durch die Anzahl der insgesamt von allen Apotheken geleisteten Notdienste. Die Anzahl der Notdienste ist mitentscheidend für die Höhe der Pauschale.

In den Fonds fließen zunächst 16 Cent für jede abgegebene Rx-Packung. Für die GKV-Rezepte führen die Rechenzentren den Betrag automatisch ab. Für Privatversicherte müssen die Apotheken eine Selbsterklärung abgeben. Die Anzahl der Rx-Packungen wird monatlich von der Software ausgewiesen und kann auf ein eigens dafür entwickeltes Rezept gedruckt werden. Die Abrechnung läuft dann ebenfalls über das Rechenzentrum.

Packungspauschale ↗,
Krankenkassen-Rabatt ↘

Notdienstpauschale:
Ein Gewinn für die
überwiegende Zahl
der Apotheken

Ergebnisse der West-Apotheken

Umsatz ↗
Wareneinsatz ↘
Rohertrag ↗

Der Blick auf die Umsatzzahlen der durchschnittlichen westdeutschen Apotheke offenbart eine positive Entwicklung, die durch einen Anstieg um 4,08 Prozent auf 1.836.493 Euro gekennzeichnet ist. Das Umsatzplus ist gleichmäßig auf den Rezept- und den Barkassenumsatz verteilt, mit einem leichten Vorteil zugunsten der Tageskasse. In Summe konnte im Vergleich zum Vorjahr ein Plus von 71.949 Euro erreicht werden. Dieser Positivtrend wurde erfreulicherweise auch durch den Wareneinsatz nicht gebremst. Vielmehr sank dieser von 74,79 Prozent im Vorjahr auf nunmehr 73,27 Prozent. Im Rohertrag macht sich diese Entwicklung durch einen Zuwachs um 46.124 Euro bemerkbar.

Personalkosten ↗

Die Kosten erfuhren im direkten Vergleich mit dem Vorjahr in absoluten Zahlen einen Anstieg um 11.771 Euro, respektive 3,47 Prozent, was größtenteils den um 10.737 Euro höheren Personalkosten zuzuschreiben ist. Prozentual erhöhte sich der Personalkostenanteil von 11,16 auf 11,31 Prozent. Trotz der genannten Mehrkosten beim Personal zeigt sich, dass die Gesamtkosten in Relation zum Umsatz sogar sanken. 19,24 Prozent im Jahr zuvor stehen 19,12 Prozent in 2013 gegenüber.

Betriebsergebnis ↗

Unterm Strich resultiert aus den genannten Entwicklungen ein Betriebsergebnis, das mit 139.778 Euro um 34.354 Euro über dem von 2012 liegt. Vom erzielten Umsatz blieben 2013 also 7,61 Prozent übrig, während es im Vorjahr lediglich 5,97 Prozent waren.

■ Jahreswerte West

| | 2013 | | 2012 | | Veränderung | | Trend |
|-----------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|---------------|--------------|-------|
| | Euro | % | Euro | % | Euro | % | |
| Erlöse Tageskasse | 594.843 | 32,39 | 569.059 | 32,25 | 25.784 | 4,53 | ↗ |
| Erlöse Krankenkasse | 1.241.650 | 67,61 | 1.195.485 | 67,75 | 46.165 | 3,86 | ↘ |
| Erlöse insgesamt | 1.836.493 | 100,00 | 1.764.544 | 100,00 | 71.949 | 4,08 | ↗ |
| Wareneinkauf | 1.345.530 | 73,27 | 1.319.705 | 74,79 | 25.825 | 1,96 | ↘ |
| Rohgewinn | 490.963 | 26,73 | 444.839 | 25,21 | 46.124 | 10,37 | ↗ |
| Personalkosten | 207.651 | 11,31 | 196.915 | 11,16 | 10.737 | 5,45 | ↗ |
| Raumkosten | 29.716 | 1,62 | 28.471 | 1,61 | 1.245 | 4,37 | ↗ |
| Apothekenspezifische Kosten | 17.303 | 0,94 | 16.616 | 0,94 | 687 | 4,13 | → |
| Kfz-Kosten | 6.997 | 0,38 | 6.790 | 0,38 | 207 | 3,05 | → |
| Werbekosten | 17.289 | 0,94 | 16.942 | 0,96 | 347 | 2,05 | ↘ |
| Weitere Kosten | 72.229 | 3,93 | 73.682 | 4,18 | -1.453 | -1,97 | ↘ |
| Gesamtkosten | 351.185 | 19,12 | 339.415 | 19,24 | 11.770 | 3,47 | ↘ |
| Betriebsergebnis | 139.778 | 7,61 | 105.424 | 5,97 | 34.354 | 32,59 | ↗ |

Ergebnisse der Ost-Apotheken

Die Durchschnitts-Apotheke im Osten Deutschlands konnte ebenfalls eine positive Umsatzentwicklung erzielen. Zu verdanken hat sie dies ausschließlich dem Zuwachs im Rezeptbereich, der um 4,21 Prozent bzw. 61.215 Euro über dem Ergebnis von 2012 lag. Die Tageskasse dagegen entwickelte sich leicht rückläufig. In Summe lag der Gesamtumsatz mit 1.825.529 Euro um 3,43 Prozent über dem des Vorjahres. Der Wareneinsatz lag in den neuen Bundesländern aufgrund der nach wie vor geringeren Apothekendichte und dem damit einhergehenden höheren Rezeptanteil naturgemäß über dem der West-Apotheken. Auch im Osten sank er aber in 2013 von 77,91 auf 76,87 Prozent.

Die Analyse der Kosten offenbart keine signifikanten Veränderungen. Personal- und Raumkosten stagnierten mit einem leicht rückläufigen Trend. Die weiteren Kosten sanken von 3,42 auf 3,09 Prozent, was einem absoluten Rückgang von 3.928 Euro entspricht. Alles in allem reduzierten sich die Gesamtkosten von ehemals 16,82 auf 15,98 Prozent. Aus den aufgezeigten Entwicklungen resultiert ein Betriebsergebnis, das mit 7,15 Prozent des Umsatzes um 1,88 Prozentpunkte über dem Ergebnis von 2012 liegt. In absoluten Zahlen bedeutet das 130.576 Euro, also ein Mehrergebnis von 37.598 Euro.

Umsatz ↗
Wareneinsatz ↘

Personalkosten ↘
Raumkosten ↘
Betriebsergebnis ↗

■ Jahreswerte OST

| | 2013 | | 2012 | | Veränderung | | Trend |
|-----------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|---------------|--------------|-------|
| | Euro | % | Euro | % | Euro | % | |
| Erlöse Tageskasse | 309.156 | 16,94 | 309.856 | 17,56 | -700 | -0,23 | ↘ |
| Erlöse Krankenkasse | 1.516.373 | 83,06 | 1.455.158 | 82,44 | 61.215 | 4,21 | ↗ |
| Erlöse insgesamt | 1.825.529 | 100,00 | 1.765.014 | 100,00 | 60.515 | 3,43 | ↗ |
| Wareneinkauf | 1.403.309 | 76,87 | 1.375.082 | 77,91 | 28.227 | 2,05 | ↘ |
| Rohgewinn | 422.220 | 23,13 | 389.931 | 22,09 | 32.289 | 8,28 | ↗ |
| Personalkosten | 170.725 | 9,35 | 171.356 | 9,71 | -631 | -0,37 | ↘ |
| Raumkosten | 25.879 | 1,42 | 27.420 | 1,55 | -1540 | -5,62 | ↘ |
| Apothekenspezifische Kosten | 14.940 | 0,82 | 15.080 | 0,85 | -140 | -0,93 | ↘ |
| Kfz-Kosten | 5.393 | 0,30 | 4.896 | 0,28 | 497 | 10,15 | ↗ |
| Werbekosten | 18.269 | 1,00 | 17.837 | 1,01 | 433 | 2,42 | → |
| Weitere Kosten | 56.436 | 3,09 | 60.364 | 3,42 | -3.928 | -6,51 | ↘ |
| Gesamtkosten | 291.644 | 15,98 | 296.953 | 16,82 | -5.309 | -1,79 | ↘ |
| Betriebsergebnis | 130.576 | 7,15 | 92.978 | 5,27 | 37.598 | 40,44 | ↗ |

Interpretation

Nachdem Apotheken in den letzten Jahren durchgehend finanzielle Einschnitte hinnehmen mussten, brachte 2013 endlich einen kleinen Aufschwung. Zu ver-

Ein kleiner
Aufschwung

**Umsatzplus wird
mit Apotheken-
schließungen erkaufte**

danken ist dies zum einen dem Umsatzzuwachs der einzelnen Apotheke, zum anderen den Einkaufskonditionen, die sich im Vergleich zu den durch das AMNOG geprägten Vorjahren etwas entspannten.

Dass dies kein Grund ist, sich zurückzulehnen, zeigt die nähere Betrachtung dieser beiden Faktoren. Erkauft wird das Umsatzplus nämlich mit weiteren Apothekenschließungen, sodass sich der bundesdeutsche Gesamtumsatz an Arzneimitteln auf eine kleinere Anzahl Apotheken verteilt. Nach wie vor geht der Trend zu größeren Apotheken, die nicht von einzelnen Verschreibern abhängig und in frequenzstarken Lagen anzutreffen sind. Demgegenüber verlieren viele Landapotheken Umsätze, weil Ärzte in Städte oder Ärztehäuser abwandern bzw. Nachfolger für Ärzte fehlen, die in den Ruhestand gehen. Auch die positive Entwicklung der Einkaufskonditionen bietet nur kurzzeitig Gelegenheit, zu verschnaufen, da der aktuelle Trend bereits wieder schwächere Rabatte erkennen lässt.

**Erhöhter Beratungs-
bedarf treibt die
Personalkosten**

Auf der Kostenseite fallen die gestiegenen Personalkosten im Westen ins Auge. Diese sind teilweise dem Mehrumsatz und dem damit einhergehenden Beratungsbedarf geschuldet. Sie resultieren aber auch aus dem zum 1. Juli 2013 in Kraft getretenen Tarifvertrag, der bundesweit mit Ausnahme von Sachsen und der TGL Nordrhein höhere Gehälter mit sich brachte. Nach wie vor ist der Personalkostenanteil in den neuen Bundesländern deutlich geringer als im Westen, was auf niedrigere Gehälter und den hohen Rezeptanteil beim Umsatz zurückzuführen ist.

Handlungsempfehlungen

Um für künftige Herausforderungen gerüstet zu sein und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Apotheke zu erhalten, eignen sich die folgenden Maßnahmen.

Einkaufskonditionen besonders im Auge behalten

Getreu dem alten kaufmännischen Leitsatz „Der Gewinn liegt im Einkauf“ sollte den Einkaufskonditionen im Jahr 2014 besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die verhältnismäßig guten Konditionen des vergangenen Jahres dürften sich nicht in allen Bereichen halten lassen. Dennoch muss die Zielsetzung sein, nur wenige Einbußen zuzulassen und wenn, dann in Form einer transparenten Rabattkürzung und nicht durch diverse Gebühren, die sich – einmal vereinbart – nur schwer wieder wegverhandeln lassen.

**Aktuelle
Vereinbarungen mit
Großhandel unter
die Lupe nehmen**

Grundlage guter Konditionen in der Zukunft sollte die Analyse der aktuellen Vereinbarungen mit dem Großhandel sein. Voraussetzung hierfür sind klare schriftliche Konditionen, aus denen hervorgeht, welche Produkte wie rabattiert werden. Um diese Vereinbarungen unter die Lupe zu nehmen, muss unter anderem ermittelt werden, welcher Umsatz vom Großhandel als Basis der Rabatte herangezogen wird. In der Regel finden sich zahlreiche Ausschlüsse, wie zum Beispiel Hochpreiser, homöopathische Arzneimittel, Betäubungsmittel oder Impfstoffe, die vom Gesamtumsatz abgezogen werden. Wenn die Rabattbasis feststeht, kann errechnet werden, welche Vorteile auf diesen Umsatz gewährt wurden. Das wird allerdings häufig insofern erschwert,

als nicht alle Rabatte in dem Monat vergütet werden, in dem sie entstanden sind. Nachvergütungen oder Boni, die viertel-, halb- oder gar jährlich erstattet werden, sorgen schnell für Verwirrung und erschweren den Überblick. Darüber hinaus müssen Gebühren, die die Großhändler für Serviceleistungen in Rechnung stellen, von den Rabatten abgezogen werden. Auch hier sollte kritisch hinterfragt werden, welche Leistung sich hinter der jeweiligen Gebühr verbirgt.

PRAXISHINWEIS | Bei aller Kontrolle darf nicht außer Acht gelassen werden, dass der Großhandel für die Lieferfähigkeit Ihrer Apotheke verantwortlich ist und dafür auch entsprechend honoriert werden muss. Ziel der Verhandlungen sollte deshalb nicht unbedingt der beste Rabatt weit und breit sein, sondern ein guter Kompromiss aus fairen, transparenten Einkaufskonditionen, Lieferfähigkeit und Serviceleistungen des Großhandels. Schließlich möchten Sie langfristig gut zusammenarbeiten und sind aufeinander angewiesen.

Hinweis | Da sowohl die Prüfung, ob Konditionen eingehalten werden, als auch das Verhandeln neuer Konditionen sehr zeitintensiv sind und eine profunde Kenntnis des Marktes erfordern, empfiehlt sich das Hinzuziehen eines externen Beraters, der Sie diesbezüglich unterstützt. Dessen Kosten machen sich in der Regel innerhalb kurzer Zeit bezahlt.

Apotheke positionieren – aber richtig!

Weiteres Potenzial verbirgt sich nach wie vor in der Positionierung der Apotheke. Viele Apotheker scheuen sich davor, sich auf klare Beratungsschwerpunkte festzulegen, da sie lieber einen pharmazeutischen Gemischtwarenladen betreiben. Wer aber wirklich Experte auf zwei oder drei Fachgebieten sein möchte, merkt schnell, dass er Prioritäten setzen und dementsprechend andere Themen ausklammern muss. Schließlich sind Ihre Ressourcen begrenzt, sodass es sich schwer auf allen Hochzeiten tanzen lässt.

PRAXISHINWEIS | Bevor Sie aus dem Bauch heraus einen Schwerpunkt wählen, weil er Ihnen persönlich zusagt, empfiehlt sich eine Umfeldanalyse und eine genaue Betrachtung Ihrer Verschreiber, um die Potenziale möglicher Schwerpunkte auszuloten. Haben Sie zum Beispiel eine große Anzahl an Diabetikern unter Ihren Kunden, gilt es, spezielle Beratungskonzepte zu erstellen, die diese Zielgruppe langfristig an Ihre Apotheke binden (s. auch AH 09/2013, Seite 3).

Sind die Schwerpunkte gefunden, müssen diese im nächsten Schritt nach außen transportiert, das heißt dem Kunden vermittelt werden. Hierzu sollten Sie sich verschiedener Kanäle bedienen, damit sich Ihre Positionierung schnell und nachhaltig beim Kunden setzt. Mögliche Kanäle sind: Ihr Schaufenster, die Sicht- und Freiwahl, Fachartikel in regionalen Medien, Auslagen (Flyer) zum Fachgebiet, Informationsveranstaltungen etc. Da sich eine konsequente Positionierung auf alle Mitarbeiter erstreckt, gilt es, diese entsprechend zu schulen und fortzubilden. Schließlich ist der Mitarbeiter das Aushängeschild der Apotheke und die Schnittstelle zu ihren Kunden.

Setzen Sie nicht die Lieferfähigkeit Ihrer Apotheke aufs Spiel



ARCHIV
Ausgabe 9 | 2013
Seiten 3-5

Information der Kunden auf allen Kanälen