

HANDELSSPANNE

6. Externer Betriebsvergleich 2011/12: AMNOG II mit negativen Auswirkungen auf die Handelsspanne

Die Analyse der betriebswirtschaftlichen Entwicklung bundesdeutscher Apotheken zeigt erneut eine Verschlechterung zu den Vorjahren. Wie erwartet hatten die Maßnahmen des Arzneimittelmarktneuordnungsgesetzes (AMNOG), dessen zweite Stufe am 1. Januar 2012 in Kraft getreten ist, signifikante Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg: So fiel der auf 2,05 Euro erhöhte Kassenabschlag ins Gewicht. Außerdem schlug sich die Umstellung der Großhandelsvergütung in schlechteren Einkaufskonditionen nieder. In Summe führten beide Maßnahmen zu einer Verschlechterung der Handelsspanne. |

Datenhintergrund

Seit dem vergangenen Jahr unterscheidet der von Dr. Schmidt und Partner jährlich für AH erstellte Betriebsvergleich nur noch zwischen Apotheken in den alten und den neuen Bundesländern. Wichen in der Vergangenheit insbesondere die Wareneinsätze der Apotheken je nach regionaler Ansiedlung noch stark voneinander ab, fand in den letzten Jahren eine immer stärkere Annäherung statt. Da auch die ehemals sehr niedrigen Raumkosten in den neuen Bundesländern mittlerweile nahezu auf West-Niveau angelangt und die Löhne ebenfalls deutlich angestiegen sind, sind die Ost-West-Unterschiede bei weitem nicht mehr so stark, wie in den Jahren zuvor. Dennoch sind die Differenzen immer noch zu groß, um einen gemeinsamen Pool bilden zu können.

Ergebnisse der West-Apotheken

Der Blick auf den Umsatz zeigt 2012 einen Zuwachs um insgesamt 4,6 Prozent, der primär den Tageskassen-Umsätzen zu verdanken ist. Ihrem Anstieg um 5,25 Prozent steht ein Zuwachs von 4,29 Prozent bei den GKV-Umsätzen gegenüber. In Summe betragen die Erlöse 1.764.544 Euro und damit 77.578 Euro mehr als im Vorjahr. Dass von den höheren Einnahmen kaum etwas beim Rohertrag ankommt, ist dem um 0,83 Prozentpunkte gestiegenen Wareneinsatz anzulasten. Mit 74,79 Prozent – respektive 1.319.705 Euro – liegt er 72.061 Euro über dem Wareneinsatz von 2011. Als Konsequenz liegt der Rohertrag trotz des deutlich gestiegenen Umsatzes mit 444.839 Euro lediglich 5.517 Euro höher als im Vorjahr.

Bei den einzelnen Kosten ergaben sich nur geringfügige Änderungen. In Summe lagen sie mit 339.415 Euro zwar um 6.531 Euro über denen von 2011. In Relation zum Umsatz sanken sie allerdings um 0,49 Prozentpunkte auf 19,24 Prozent. Der absolute Anstieg ist dabei primär den um 5.293 Euro auf 196.915 Euro gestiegenen Personalkosten geschuldet.

Unterm Strich resultiert aus den genannten Veränderungen ein Betriebsergebnis, das trotz der gesteigerten Umsatzzahlen unter dem Ergebnis von 2011 liegt. 105.424 Euro entsprechen 5,97 Prozent des Umsatzes, während im Jahr zuvor noch 6,31 Prozent zu verzeichnen waren.

Wareneinsätze,
Raumkosten und
Löhne gleichen sich
immer mehr an

Umsatz ↗
Wareneinsatz ↗
Rohertrag ↗

Personalkosten ↗

■ Jahreswerte West

	2012		2011		Veränderung		Trend
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	
Erlöse Tageskasse	569.059	32,25	540.659	32,05	28.400	5,25	↗
Erlöse Krankenkasse	1.195.485	67,75	1.146.307	67,95	49.178	4,29	↗
Erlöse insgesamt	1.764.544	100,00	1.686.966	100,00	77.578	4,60	↗
Wareneinkauf	1.319.705	74,79	1.247.644	73,96	72.061	5,78	↘
Rohgewinn	444.839	25,21	439.322	26,04	5.517	1,26	↗
Personalkosten	196.915	11,16	191.622	11,36	5.293	2,76	↗
Raumkosten	28.471	1,61	28.540	1,69	-69	-0,24	↗
Apothekenspezifische Kosten	16.616	0,94	16.106	0,95	509	3,16	↗
Kfz-Kosten	6.790	0,38	6.598	0,39	192	2,91	↗
Werbekosten	16.942	0,96	16.761	0,99	181	1,08	↗
Weitere Kosten	73.682	4,18	73.256	4,34	426	0,58	↗
Gesamtkosten	339.415	19,24	332.883	19,73	6.531	1,96	↗
Betriebsergebnis	105.424	5,97	106.439	6,31	-1.015	-0,95	↘

Ergebnisse der Ost-Apotheken

Weniger positiv haben sich die Umsätze in den neuen Bundesländern entwickelt. Sowohl die Erlöse aus der Tageskasse als auch die GKV-Umsätze gingen im vergangenen Jahr deutlich zurück. Standen 2011 noch Erlöse in Höhe von insgesamt 1.788.693 Euro in den Büchern, waren es 2012 nur noch 1.765.013 Euro. Das entspricht einem Umsatzrückgang von 1,32 Prozent. Geschuldet ist dies in erster Linie den um 1,49 Prozent gesunkenen Rezept-Umsätzen.

Im gleichen Zeitraum stieg der Wareneinsatz um 0,62 Prozentpunkte auf 77,91 Prozent des Umsatzes an. In absoluten Zahlen entspricht dies 1.375.082 Euro gegenüber 1.382.559 Euro, die im Vorjahr verzeichnet wurden. In Summe mündeten der geringere Umsatz sowie der in Relation zum Umsatz gestiegene Wareneinsatz in einen um 16.203 Euro auf 389.931 Euro gesunkenen Rohertrag, der somit bei 22,09 Prozent des Umsatzes lag.

Genau wie in den alten Bundesländern veränderten sich auch die Kosten in den neuen Bundesländern nur marginal. Gegenüber 2011 reduzierten sie sich um 3.197 Euro auf 296.953 Euro. In Relation zum Umsatz sind das 16,82 Prozent und somit lediglich 0,04 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr.

Der Blick auf das Betriebsergebnis zeigt von 2011 auf 2012 einen Rückgang um 13.007 Euro auf 92.978 Euro. Das entspricht 5,27 Prozent des Umsatzes. Im Vorjahr waren es noch 5,93 Prozent.

Umsatz ↘

Wareneinsatz ↗
Rohertrag ↘

Betriebsergebnis ↘

■ Jahreswerte Ost

	2012		2011		Veränderung		Trend
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	
Erlöse Tageskasse	309.856	17,56	311.466	17,41	-1.610	-0,52	↘
Erlöse Krankenkasse	1.455.158	82,44	1.477.228	82,59	-22.070	-1,49	↘
Erlöse insgesamt	1.765.013	100,00	1.788.693	100,00	-23.680	-1,32	↘
Wareneinkauf	1.375.082	77,91	1.382.559	77,29	-7.477	-0,54	↘
Rohgewinn	389.931	22,09	406.134	22,71	-16.203	-3,99	↘
Personalkosten	171.356	9,71	171.880	9,61	-524	-0,30	↘
Raumkosten	27.420	1,55	27.824	1,56	-404	-1,45	↗
Apothekenspezifische Kosten	15.080	0,85	15.127	0,85	-47	-0,31	→
Kfz-Kosten	4.896	0,28	5.255	0,29	-359	-6,83	↗
Werbekosten	17.837	1,01	18.389	1,03	-552	-3,00	↗
Weitere Kosten	60.364	3,42	61.675	3,45	-1.310	-2,12	↗
Gesamtkosten	296.953	16,82	300.150	16,78	-3.196	-1,07	↘
Betriebsergebnis	92.978	5,27	105.985	5,93	-13.007	-12,27	↘

Geringere
Rohgewinne schlagen
auf Betriebsergebnis
durch

Interpretation

Der Blick auf die Zahlen offenbart einmal mehr eine negative betriebswirtschaftliche Entwicklung des Apothekenmarktes. Die Ursache liegt dieses Mal klar auf der Hand: Der Anstieg des Wareneinsatzes um 0,83 Prozentpunkte im Westen und um 0,62 Prozentpunkte im Osten hat die Rohgewinne weiter schmelzen lassen. Da die Kosten nahezu unverändert geblieben sind, schlägt sich dies eins zu eins im Betriebsergebnis der Apotheken nieder.

Hinweis | Auch wenn weder die Personal- noch die Raumkosten 2012 eine relevante Veränderung erfuhren, steht für die Zukunft zu befürchten, dass weitere Tarifrunden sowie ein Anstieg der Mietpreise in guten Lagen hier langfristig weitere Einschnitte hervorrufen werden.

Handlungsempfehlungen

Die erneute Verschlechterung des Betriebsergebnisses, die in erster Linie dem gesunkenen Rohertrag geschuldet ist, verlangt nach ausgleichenden Maßnahmen, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Apotheke zu erhalten.

Stärkere Konzentration auf Sicht- und Freiwahlbereich

Da die Spanne im Rx-Bereich ausschließlich durch den Einkauf zu beeinflussen ist und hier spätestens seit dem AMNOG nur noch begrenzter Spielraum besteht, sollte der Blick verstärkt auf den Sicht- und Freiwahlbereich gerichtet werden. Nicht nur, dass hier beim Einkauf bessere Konditionen verhandelbar sind, auch die Gestaltung der Verkaufspreise kann sowohl den Absatz als auch den Rohertrag steigern. Eine Steigerung des Absatzes ist primär durch konsequent beworbene Angebotsartikel zu erzielen. Die Auswahl dieser Arti-

Stellschrauben sind
Einkaufskonditionen
und Verkaufspreise

kel sollte unter der Prämisse eines möglichst hohen Bekanntheitsgrades beim Kunden erfolgen, sodass ein Angebot auch als solches wahrgenommen wird und auf Kaufinteresse stößt. Dabei gilt es, Schwellenpreise zu beachten, die der Kunde positiv registriert. Aus Kundensicht werden zum Beispiel 9,99 Euro als deutlich günstiger empfunden als 10,19 Euro, obwohl lediglich 0,20 Euro dazwischen liegen.

Mischkalkulation als Wegweiser für die Preisgestaltung

Neben der Frage, welche Produkte sich besonders als Angebotsartikel eignen und wie diese zu bepreisen sind, ist auch zu überlegen, wie im Gegenzug die reduzierte Marge von Angeboten bei anderen Artikeln wieder aufgefangen werden kann. Dazu lohnt sich der Blick über den Tellerrand – nämlich auf das Preismanagement anderer Branchen des Einzelhandels. Die dort praktizierte Mischkalkulation kann als Wegweiser für die Preisgestaltung in der Apotheke dienen. Ein optimales Preismanagement schafft den Spagat zwischen einem verbesserten Rohertrag auf der einen und besserem Absatz sowie höheren Besucherzahlen auf der anderen Seite.

MERKE | Auch wenn es in vielen Apotheken eher unüblich ist, einen Sicht- und Freiwahl-Artikel zu einem höheren als dem empfohlenen Apothekenverkaufspreis abzugeben, liegt gerade darin die Chance, den Rohertrag zu optimieren. Insbesondere bieten sich dafür Produkte mit einem geringen Bekanntheitsgrad an, da deren Preise den Kunden in der Regel nicht präsent sind.

Angebot von apothekenüblichen Waren und Dienstleistungen ausbauen

Weiteres Potenzial liegt im Angebot von apothekenüblichen Waren und Dienstleistungen. Das Sortiment der apothekenüblichen Waren erfüllt dabei gleich zwei Funktionen: Es ist sowohl Ertragsbringer als auch ein gutes Instrument, um die Apotheke zu positionieren und so Alleinstellungsmerkmale gegenüber regionalen Mitbewerbern zu schaffen. Hier bieten sich beispielsweise Kosmetika oder Körperpflegeprodukte an, sofern sie sich vom üblichen Supermarkt-Sortiment unterscheiden. Im Bereich der apothekenüblichen Dienstleistungen hat in den letzten Jahren zum Beispiel die Beratung in Ernährungsfragen – häufig gekoppelt mit einem gezielten Ernährungsprogramm – an Bedeutung gewonnen. Die Beratung demonstriert nicht nur pharmazeutische Kompetenz, sondern erhöht gleichzeitig die Kundenbindung, da der Beratungsbedarf über einen längeren Zeitraum fortbesteht.

Personaleinsatzplanung überdenken

Nach wie vor bietet auch die Personaleinsatzplanung Reserven, die es zu nutzen gilt. Dabei geht es nicht um Personalfreisetzung, sondern ausschließlich darum, das Personal sinnvoll und entsprechend dem Arbeitsanfall in der Apotheke zu beschäftigen. In der Regel zeigt sich, dass unter Berücksichtigung qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Kriterien Kapazitäten frei werden, die an anderer Stelle dringend benötigt werden. Unter anderem sollten die Kundenfrequenz, saisonale Schwankungen, Belieferungszeiten, Labortätigkeiten usw. in die Planung einfließen. Eine spezielle Personal-Software oder gegebenenfalls auch auf die Personaleinsatzplanung spezialisierte Beratungsfirmen können unterstützend zum Einsatz kommen.

Optimales Preismanagement verbessert Rohertrag und Absatz

Ertragsbringer und Alleinstellungsmerkmal gegenüber den Mitbewerbern

Durch Umschichtung der Personalkapazitäten Reserven mobilisieren