

APOTHEKENENTWICKLUNG

Externer Betriebsvergleich 2009/2010: Nur der gesenkte Kassenabschlag rettet Ergebnis

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

Bei dem Vergleich der Apotheken-Betriebsergebnisse von 2009 und 2010 sind insbesondere die Rückzahlungen der Krankenkassen aufgrund der Senkung des Kassenabschlags zu beachten. Diese sind in der Betriebswirtschaftlichen Auswertung einer Apotheke als neutrales Ergebnis verbucht und betragen bis zu 1,5 Prozent des Umsatzes. Lässt man die Rückzahlung außen vor, stünden bei vielen Apotheken unterm Strich für 2010 rote Zahlen. Mit dem Betriebsvergleich erhalten Sie erneut eine präzise Auswertung, die Ihnen realistische Vergleichswerte für Ihre eigene Apotheke liefert.

Datengrundlage

Grundlage der Auswertung sind die von Dr. Schmidt und Partner bundesweit betreuten Apotheken und die mittlerweile seit mehr als 20 Jahren gesammelten Daten. Die Daten-Pools sind nach Ost und West untergliedert, was aufgrund der beträchtlichen regionalen Unterschiede in Bezug auf Umsatz, Personal- und Raumkosten nach wie vor sinnvoll ist. Eine hohe Genauigkeit des Vergleichs ist auch durch die Vorgehensweise bei der Zusammenstellung der Pools in Bezug auf Ausreißer gegeben. So bleiben Apotheken außerhalb der Bewertung, die extrem nach oben oder unten von den Durchschnittswerten abweichen, um nicht die Gesamtergebnisse zu verfälschen.

Eigentümer/Innenstadt/West

Die eigentümergeführte Innenstadtapotheke in den alten Bundesländern musste 2010 einen Umsatzrückgang in Höhe von 1,45 Prozent hinnehmen. Die Erlöse betrugen insgesamt 1.795.427 Euro gegenüber 1.821.898 Euro im Jahr 2009. Dank eines auf 73,37 Prozent gesunkenen Wareneinsatzes im Vergleich zum Vorjahr konnte der Rohertrag dennoch gehalten werden. Prozentual betrachtet lag dieser bei 26,69 Prozent, was 479.124 Euro entspricht.

Die Kostenseite zeigt nur geringe Veränderungen. Zwar stiegen die Personalkosten mit 12,06 Prozent leicht an, allerdings glichen die anderen Kostenarten dies wieder aus, sodass der gesamte Kostenblock sogar kleiner wurde.

Fazit: Unterm Strich stand ein nahezu mit dem Vorjahr identischer Gewinn in Höhe von 89.909 Euro, was lediglich 328 Euro mehr sind als 2009. Unter Berücksichtigung der Rückzahlungen stieg das Ergebnis auf 105.641 Euro.

Eigentümer/Stadtteil/West

Die inhabergeführte Stadtteilapotheke West konnte einen Umsatzzuwachs in Höhe von 25.564 Euro verzeichnen. Das entspricht 1,68 Prozent mehr als noch



Daten-Pools Ost und West ohne Ausreißer-Werte von Einzelapotheken

Umsatz ↘
Wareneinsatz ↘
Rohertrag →

Kosten insgesamt ↘

Betriebsergebnis ohne Rückzahlung →

Umsatz/Einkauf ↗
Rohertrag ↘

im Jahr zuvor. Der Zuwachs wurde allein im Bereich der Tageskasse generiert, während die Erlöse aufseiten der Krankenkassen sogar um 1.486 Euro zurückgingen. Leider wurde die positive Umsatzentwicklung durch den auf 74,91 Prozent gestiegenen Wareneinsatz komplett egalisiert, sodass der Rohgewinn um lediglich 711 Euro anstieg. Gemessen am Umsatz beträgt er 25,09 Prozent und somit 0,38 Prozentpunkte weniger als noch 2009.

Personalkosten ↗

Betrachtet man die Kosten, stellt man nur geringe Unterschiede zum Vorjahr fest: Die Personalkosten stiegen auf 10,18 Prozent, was 157.555 Euro entspricht. 2009 waren es noch 10,11 Prozent. Die übrigen Kostenfaktoren sind nur marginalen Veränderungen unterworfen, beeinflussen das Ergebnis also kaum.

Betriebsergebnis ohne Rückzahlung ↘

Fazit: Vom Umsatzzuwachs blieb 2010 aufgrund des gestiegenen Wareneinsatzes und der leicht gestiegenen Kosten nichts mehr übrig. Im Gegenteil. Auf der Gewinnseite zeigt sich ein Rückgang um 4.719 Euro. Lag der Gewinn gemessen am Umsatz im Vorjahr noch bei 7,57 Prozent, waren es 2010 nur noch 7,14 Prozent. Dank Rückzahlung des Kassenabschlags konnte dieses negative Ergebnis noch aufgefangen werden. 11.887 Euro verzeichnet die Stadtteilapotheke bei den neutralen Erträgen, sodass das Betriebsergebnis letzten Endes mit durchschnittlich 122.301 Euro (7,9 Prozent) um 5.629 Euro über dem von 2009 lag.

Eigentümer/Kleinstadt/West

**Umsatz ↗
Wareneinsatz ↘
Rohertrag ↗**

Auch die inhabergeführte Kleinstadt-Apotheke West konnte 2010 eine positive Entwicklung vorweisen. Mit einem um 56.663 Euro auf 1.688.640 Euro gestiegenen Umsatz gehört sie eindeutig zu den Gewinnern. Das bestätigt auch der um 0,46 Prozentpunkte auf 73,76 Prozent gesunkene Wareneinsatz. Der Rohertrag lag somit bei 26,24 Prozent, was 443.046 Euro entspricht.

Personalkosten ↗

Weniger positiv haben sich die Kosten entwickelt. Den deutlichsten Anstieg verzeichneten die Personalkosten, die prozentual zwar mit 10,62 Prozent sogar unter denen des Jahres 2009 lagen, absolut jedoch um 4.847 Euro auf insgesamt 179.410 Euro anstiegen.

Betriebsergebnis mit/ ohne Rückzahlung ↗

Fazit: Von den 56.663 Euro Umsatzsteigerung blieben schließlich 13.386 Euro übrig. Damit liegt die inhabergeführte Kleinstadt-Apotheke West 2010 auf Platz eins der West-Apotheken. Addiert man hierzu noch die Rückzahlung des Kassenabschlags in Höhe von 16.569 Euro, so stieg das Betriebsergebnis von 118.355 Euro im Jahr 2009 auf nunmehr 147.579 Euro.

Eigentümer/Land/West

**Umsatz ↗
Wareneinsatz ↗
Rohertrag →**

Auf der Einnahmenseite konnte die inhabergeführte Land-Apotheke West eine Steigerung um immerhin 2,28 Prozent auf 1.558.956 Euro verbuchen, was 34.807 Euro über dem Vorjahresumsatz liegt. Dem stand allerdings ein um 2,72 Prozent auf 74,22 Prozent gestiegener Wareneinsatz entgegen, der den größten Teil der Umsatzsteigerung, nämlich 30.675 Euro aufzehrte. Nach Abzug des Wareneinsatzes blieben vom erwirtschafteten Umsatz noch 401.864 Euro übrig, was 25,78 Prozent entspricht.

Bei Betrachtung der Kosten fallen insbesondere die um 3 Prozent gestiegenen Personalkosten in Höhe von Euro 169.201,- auf.

Fazit: Zusammen mit den um 3.369 auf 60.709 Euro gestiegenen weiteren Kosten waren die Personalkosten dafür verantwortlich, dass das Betriebsergebnis mit 111.001 Euro um 5.500 Euro unter dem von 2009 lag. Dank Rückzahlung und den damit verbundenen hohen neutralen Erträgen in Höhe von 18.214 Euro ergab sich trotzdem noch ein endgültiges Betriebsergebnis von 129.215 Euro, was 8,29 Prozent des Umsatzes entspricht.

Eigentümer/Innenstadt/Ost

Die inhabergeführte Innenstadt-Apotheke Ost weist auf der Erlöseseite eine deutliche Steigerung in Höhe von 8,5 Prozent auf. Diese ist allerdings ausschließlich dem um 211.358 Euro gestiegenen Krankenkassenumsatz zu verdanken. Der Tageskassenumsatz ging dagegen um 7,28 Prozent zurück und lag letztlich bei 357.067 Euro. Insgesamt erwirtschaftete eine Innenstadt-Apotheke in den neuen Bundesländern durchschnittlich einen Umsatz in Höhe von 2.336.343 Euro. Dem stand ein ebenfalls gestiegener Wareneinsatz entgegen, der 2010 im Durchschnitt 79,73 Prozent betrug. Das sind immerhin 2,56 Prozentpunkte mehr als noch im Jahr zuvor. Daraus errechnet sich eine Handelsspanne von 20,27 Prozent, entsprechend einem Rohgewinn von 473.572 Euro. Dieser liegt um 17.928 Euro unter dem des Vorjahres.

Positiv ist die Entwicklung des gesamten Kostenblocks zu bewerten. Die Personalkosten gingen von 8,04 auf 6,96 Prozent nach unten und bewegen sich damit am unteren Limit. Auch die übrigen Kosten – mit Ausnahme der Werbe- und der Kfz-Kosten – sanken deutlich, wobei insbesondere die weiteren Kosten auffallen, die durchschnittlich um 20.090 Euro zurückgingen.

Fazit: Unterm Strich stand 2010 ein um 17.237 auf 145.602 Euro gestiegener Gewinn. Das entspricht 6,23 Prozent des Umsatzes. Addiert man hierzu die Rückzahlung des Kassenabschlags, steigt das Ergebnis auf 6,92 Prozent, respektive 161.660 Euro.

Eigentümer/Stadtteil/Ost

Einen Umsatzzuwachs von 2,48 Prozent auf 1.828.479 Euro konnten im letzten Jahr die inhabergeführten Stadtteil-Apotheken Ost verbuchen. Da der Wareneinsatz nur moderat auf 75,03 Prozent stieg, blieben davon als Rohgewinn 456.536 Euro übrig. Das sind 9.555 Euro mehr als noch 2009.

Leider zehrten die Kosten diesen Mehrgewinn wieder auf. Die Personalkosten stiegen prozentual gesehen zwar nur gering von 9,67 Prozent auf 9,83 Prozent, allerdings entspricht dies in absoluten Zahlen Mehrkosten in Höhe von 7.249 Euro. Da gleichzeitig auch die weiteren Kosten um 7.454 Euro anstiegen, ging das Betriebsergebnis sogar zurück.

Fazit: Das Betriebsergebnis lag 2010 bei 126.444 Euro und somit 8.173 Euro unter dem des Vorjahres. Prozentual sind das 6,92 Prozent gegenüber 7,55

Personalkosten ↗

Betriebsergebnis
ohne Rückzahlung ↘

Umsatz ↗
Wareneinsatz ↗
Rohertrag ↘

Personalkosten ↘
Übrige Kosten ↘

Betriebsergebnis mit/
ohne Rückzahlung ↗

Umsatz ↗
Wareneinsatz ↗
Rohertrag ↗

Kosten ↗

Betriebsergebnis
ohne Rückzahlung ↘

Prozent vom erzielten Umsatz. Rechnet man den zurückgezahlten Kassenabschlag ein, ergibt sich ein Betriebsergebnis in Höhe von 145.115 Euro, also 11.772 Euro mehr als 2009.

Eigentümer/Kleinstadt/Ost

Die eigentümergeführte Kleinstadt-Apotheke Ost zählt zu den Gewinnern des Jahres 2010. Der Umsatz konnte um 3 Prozent auf 2.003.249 Euro gesteigert werden, während der Wareneinsatz minimal auf 76,84 Prozent zurückging. So errechnet sich ein Rohertrag in Höhe von 464.035 Euro, was 23,16 Prozent des Umsatzes entspricht.

Auf Seite der Kosten gab es nur geringe Veränderungen zu 2009. Die Personalkosten gingen zwar absolut betrachtet um 4.216 Euro nach oben. Prozentual gesehen lagen sie mit 9,3 Prozent allerdings immer noch unter denen des Vorjahres. Die einzige signifikante Veränderung ist bei den Werbekosten zu erkennen. Diese stiegen von 1,7 Prozent auf 1,92 Prozent des Umsatzes und lagen somit mit 38.374 Euro um 5.478 Euro über denen von 2009.

Fazit: Unterm Strich hat sich das Ergebnis selbst ohne die Rückzahlung des Kassenabschlags um 13.563 Euro verbessert und liegt bei 143.562 Euro. Rechnet man die Rückzahlung hinzu, ergibt sich ein Gewinn vor Steuern, der mit 169.277 Euro um 35.263 Euro über dem des letzten Jahres liegt.

Eigentümer/Land/Ost

Die inhabergeführte Land-Apotheke Ost steigerte den durchschnittlichen Umsatz 2010 um 62.183 Euro auf 1.437.639 Euro. Zwar stieg auch der Wareneinsatz auf 75,98 Prozent an, unterm Strich blieben als Rohertrag mit 345.289 Euro trotzdem 10.795 Euro mehr übrig als im Jahr zuvor.

Betrachtet man die Kosten, so stellt man fest, dass diese bis auf die leicht um 1,02 Prozent gestiegenen Werbekosten kaum Veränderungen im Vergleich zu 2009 zeigen.

Fazit: Der Umsatzzuwachs spiegelte sich also zu 75 Prozent auch im Betriebsergebnis wieder, das mit 111.319 Euro um 7.110 Euro über dem des Vorjahres lag. Das entspricht 7,74 Prozent des Umsatzes. Unter Berücksichtigung der Kassenabschlags-Rückzahlung und der übrigen neutralen Erträge, erhöht sich das Ergebnis noch einmal um 22.665 Euro auf 113.344 Euro.

Eigentümer/Center

Inhabergeführte Center-Apotheken verzeichneten im Durchschnitt einen Umsatzzuwachs in Höhe von 2,99 Prozent auf 1.890.607 Euro. Erwirtschaftet wurde dieser alleine durch Steigerungen im Tageskassenumsatz von 16,44 Prozent, während der Krankenkassenumsatz sogar um 13,22 Prozent zurückging. Aufgrund des OTC-Schwerpunkts ging damit auch ein auf 68,93 Prozent gesunkener Wareneinsatz einher, der um 1,77 Prozentpunkte unter dem des Vorjahres lag.

Umsatz ↗
Wareneinsatz ↘
Rohertrag ↗

Personalkosten →
Werbekosten ↗

Betriebsergebnis mit/
ohne Rückzahlung ↗

Umsatz ↗
Wareneinsatz ↗
Rohertrag ↗

Kosten →

Betriebsergebnis mit/
ohne Rückzahlung ↗

Umsatz ↗
Wareneinsatz ↗

Der Blick auf die Kosten zeigt, dass diese mit Ausnahme der Kfz-Kosten alle- samt stiegen. Insbesondere die Personalkosten trugen dem vermehrten Be- ratungsbedarf Rechnung und stiegen von 13,59 Prozent auf 14,52 Prozent an. Gleichzeitig gingen auch die Werbekosten um 4.041 Euro nach oben und lagen im Jahresdurchschnitt bei 1,62 Prozent.

Fazit: Dank des deutlichen Umsatzzuwachses ging das Betriebsergebnis trotz höherer Kosten um 5,42 Prozent nach oben. Es betrug mit 121.429 Euro immer- hin 9.592 Euro mehr als 2009. Rechnet man die Rückerstattung des Kassenab- schlags hinzu, kommt man auf einen Gewinn in Höhe von 129.376 Euro.

Pächtergeführte Apotheken

Auf der Umsatzseite konnten die Pächter-Apotheken in 2010 einen leichten Zu- wachs um 1,18 Prozent auf 1.981.231 Euro verzeichnen. Dieser ging allerdings auch mit einer Verschlechterung des Wareneinsatzes einher, sodass der Roh- gewinn nicht in gleichem Maße stieg wie der Umsatz. Bei einem Wareneinsatz von 73,39 Prozent blieb unterm Strich ein Rohertrag von 527.187 Euro.

Bei den Kosten fallen besonders die Personalkosten ins Auge. Diese stiegen im Vergleich zum Jahr zuvor um 3,82 Prozent, was 7.825 Euro entspricht. Ins- gesamt liegen sie nun bei 10,73 Prozent, respektive 212.509 Euro.

Fazit: Auf der Ergebnisseite ergibt sich ohne die Rückzahlung des GKV-Ab- schlags ein Minus in Höhe von 4.838 Euro zum Vorjahr. Inklusiv der Rückzah- lung lag das Betriebsergebnis bei 171.851 Euro, also 8,67 Prozent des Umsat- zes. Davon entfielen 27.769 Euro auf die neutralen Erträge (Kassenabschlag).

Bewertung

Auf der Umsatzseite verzeichnen alle Apothekentypen mit Ausnahme der in- habergeführten Innenstadt-Apotheke West Zuwächse, die jedoch nicht über- all zu einem besseren Betriebsergebnis führen. Dieses ging 2010 bei fast al- len Apothekentypen deutlich zurück. Teilweise konnte diese negative Ent- wicklung durch die Rückzahlung des 2009 zu viel gezahlten Kassenabschlags aufgefangen werden. Lässt man den Kassenabschlag unberücksichtigt, sieht das Bild aber wesentlich schlechter aus.

Die Ursache hierfür ist sowohl im Einkauf als auch bei den Kosten zu suchen. Gerade beim Wareneinsatz zeichnete sich über das ganze Jahr hinweg ab, dass der Großhandel bereits 2010 schlechtere Einkaufskonditionen gewährte, um die in Zukunft drohenden Einbußen durch das Arzneimittelmarktneuord- nungsgesetz (AMNOG) abzufuffern. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Kondi- tionen in Zukunft entwickeln. Einige Großhändler haben bereits wieder zu- rückgerudert, andere noch gar keine Veränderung durchgeführt.

Als einziger Apothekentyp beklagt die inhabergeführte Innenstadt-Apotheke West einen Umsatzrückgang. Hieran lässt sich der Verdrängungswettbewerb in Innenstädten ablesen, der meistens zugunsten von Center-Apotheken ausgeht, während die klassische Innenstadt-Apotheke darunter leidet.

Personalkosten ↗
Werbekosten ↗

Betriebsergebnis mit/
ohne Rückzahlung ↗

Umsatz ↗
Wareneinsatz ↗
Rohertrag ↗

Personalkosten ↗

Betriebsergebnis
ohne Rückzahlung ↘



Kostenkontrolle und
Schwerpunktsetzung

Alternative Direkt-
einkauf genau prüfen

Mit dem Großhandel
verhandeln

Tatsächlichen
Personalbedarf
ermitteln

Handlungsempfehlungen

Den mit dem AMNOG verbundenen Einbußen lässt sich fast nur durch strenge Kostenkontrolle begegnen. Zusätzlich muss die Position der Apotheke gestärkt werden, was fachliche Schwerpunkte und das damit verbundene Marketing angeht.

Sobald die Rede auf Einkaufskonditionen kommt, stellt sich auch die Frage, inwieweit sich alternativ ein Direkteinkauf beim Hersteller lohnt. Auf den ersten Blick bietet dieser häufig attraktivere Konditionen und scheint somit die erste Wahl zu sein. Neben den Konditionen gilt es insoweit weitere wichtige Faktoren zu berücksichtigen. Insbesondere der erhöhte Zeitaufwand für den Bestellvorgang, die Rechnungsbearbeitung oder Retouren (falls überhaupt möglich) sowie die deutlich höhere Stückzahl der bestellten Ware und die damit verbundene Kapitalbindung sprechen gegen den Direkteinkauf. Letztlich lässt sich kein klares Votum dafür oder dagegen aussprechen. Vielmehr bedarf es der detaillierten Prüfung im Einzelfall, um herauszufinden, welcher Bezugsweg – unter Berücksichtigung aller Aspekte – der günstigere ist.

Nach wie vor empfiehlt sich in der Verhandlung mit dem Großhandel ein gegenseitiges Geben und Nehmen, um so die individuell besten Konditionen zu ermitteln. So ist zum Beispiel nicht jede Apotheke auf eine hohe Belieferungsfrequenz angewiesen und kann bei einem Verzicht darauf einen höheren Rabatt aushandeln. Zusätzlich sollten Rabattprogramme auf Sinnhaftigkeit geprüft werden. So machen Programme, die Nachlässe erst ab einem gewissen Umsatz gewähren, nur Sinn, wenn man diese Umsatzschwelle auch erreicht. Falls nicht, lohnt es sich nicht, die dafür fällige Gebühr zu zahlen.

Geprüft werden sollte auf jeden Fall der Personalaufwand, da ihm nach dem Wareneinsatz die größte Bedeutung zukommt. Hierbei ist aber entschieden davon abzuraten, vorschnell Personal zu reduzieren. Vielmehr sollte der tatsächliche Personalbedarf ermittelt werden, wobei insbesondere berücksichtigt werden muss, ob alle Mitarbeiter/innen ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden. Sollte sich aus der Überprüfung ergeben, dass tatsächlich zu viel Personal vor Ort ist, empfiehlt es sich zu erörtern, ob einzelne Mitarbeiter/innen gern freiwillig ihre Arbeitsstunden reduzieren möchten.

PRAXISHINWEIS

Es sollte mit dem Apotheken-Team ein offenes Gespräch gesucht und nicht über deren Kopf entschieden werden. Oberste Maxime muss sein, dass weder Service noch Beratung unter einer unzureichenden Personalbesetzung leiden, denn gerade das zeichnet eine gute Apotheke aus.

WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- „Direkteinkauf oder Großhandelseinkauf?“ in: „Apotheker Berater“ - AB - Nr. 11/2010, S. 9
- „Verhandlungen mit dem Großhandel“ in: „Apotheker Berater“ - AB - Nr. 1/2011, S. 3
- „Brennpunkt Apothekenteam zwischen Personalpolitik, Kosten und Wettbewerb“ in: „Apotheker Berater“ - AB - Nr. 4/2011, S. 3