

APOTHEKENENTWICKLUNG

## 13. Externer Betriebsvergleich 2018/2019: Hohe Kosten verhindern ein besseres Betriebsergebnis

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

| Auch in diesem Jahr sollen die Zahlen des externen Betriebsvergleichs dem Benchmarking der eigenen Apotheke dienen und es ermöglichen, deren Werte in Relation zur Entwicklung des Gesamtmarkts zu setzen. |

### Datenaufbereitung und Hintergrund

Der externe Betriebsvergleich baut auf den Daten des Pools der Fachberatungskanzlei Dr. Schmidt und Partner auf. Die Daten werden dort seit mehreren Jahrzehnten erhoben und um außergewöhnliche Werte bereinigt, die zu Verzerrungen führen würden. Früher noch eine Besonderheit, gehören Hochpreiser mit geringen Erträgen in Apotheken heute zum Tagesgeschäft. Ihr Anteil steigt seit Jahren sukzessive an und führt dazu, dass sämtliche Positionen, die am Gesamtumsatz gemessen werden, in Relation sinken. Zum einen werden Hochpreiser deshalb separat ausgewiesen. Zum anderen werden die Kostenpositionen nicht mehr nur am Umsatz, sondern auch am Rohertrag gemessen, sodass ungeachtet der Umsätze mit geringem Ertrag die Entwicklung aufgezeigt werden kann. Nach wie vor wird in der Auswertung zwischen den neuen und den alten Bundesländern unterschieden. Was anachronistisch anmutet, liegt darin begründet, dass hier immer noch große Unterschiede hinsichtlich Apothekendichte, Umsatzstruktur und Personalkosten bestehen, die diese Unterscheidung erforderlich machen.

### Ergebnisse der Apotheken in den neuen Bundesländern

Eine Abkehr von der Entwicklung der Vorjahre ist nicht in Sicht. So sind zwar sowohl in der Tageskasse als auch bei den GKV-Umsätzen Umsatzzuwächse zu verzeichnen. Diese lassen sich jedoch überwiegend auf hochpreisige Rezepte – auch von Privatpatienten – zurückführen.

#### Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz der Durchschnittsapotheke im ehemaligen Ostdeutschland wuchs um 175.799 Euro auf 2.376.847 Euro an. Während der konventionelle GKV-Umsatz leicht zurückging und sich zum Jahresende 2019 auf 1.441.699 Euro belief, nahmen Hochpreiser um 157.073 Euro zu. Ein Zuwachs ist auch bei den Tageskassenumsätzen festzustellen, die mit 399.062 Euro um 23.091 Euro über denen des Vorjahres lagen. Der Blick auf die Umsatzstruktur der Tageskasse zeigt jedoch, dass das Wachstum größtenteils auf Privatrezepte mit überdurchschnittlich teuren Arzneimitteln zurückzuführen ist.

#### Wareneinsatz und Rohertrag

Als Gegenpol zum Umsatz-Plus stieg der Wareneinsatz infolge der Hochpreisrezepte um 147.997 Euro auf 1.882.973 Euro an. Damit beträgt sein Anteil am Gesamtumsatz 79,22 Prozent. An dieser Stelle stand im Vorjahr noch eine



Große Unterschiede bei Apothekendichte, Umsatzstruktur und Personalkosten

Entwicklung der Vorjahre setzt sich fort

Umsatz ↗  
Erlöse Tageskasse ↗

Wareneinsatz ↗

Wareneinsatzquote i. H. v. 78,82 Prozent. Trotz der Verschlechterung des relativen Wareneinsatzes zeigen die absoluten Zahlen mit 493.874 Euro einen um 27.802 Euro höheren Rohertrag als noch im Jahr 2018.

Rohertrag ↗

■ Jahreswerte Ost-Apotheken

	2019			2018			Veränderung		Trend
	Euro	% vom Umsatz	% vom Rohertrag	Euro	% vom Umsatz	% vom Rohertrag	Euro	%	
Erlöse Tageskasse	399.062	21,68		375.971	20,63		23.091	6,14	↗
Erlöse Krankenkasse	1.441.699	78,32		1.446.063	79,37		-4.365	-0,30	↘
<b>Erlöse insgesamt</b>	<b>1.840.761</b>	<b>100,00</b>		<b>1.822.035</b>	<b>100,00</b>		<b>18.726</b>	<b>1,03</b>	↗
Wareneinkauf	1.364.240	74,11		1.369.306	75,15		-5.067	-0,37	↘
<b>Rohgewinn I</b>	<b>476.521</b>	<b>25,89</b>		<b>452.728</b>	<b>24,85</b>		<b>23.793</b>	<b>5,26</b>	↗
Erlöse inkl. geringem/ohne Aufschlag/Innenumsätze	536.086	29,12		379.013	20,80		157.073	41,44	↗
Wareneinkauf (WE) inkl. g./o. Aufschlag/Innenumsätze	518.733	28,18		365.669	20,07		153.064	41,86	↗
<b>Rohgewinn II</b>	<b>17.353</b>	<b>0,94</b>		<b>13.344</b>	<b>0,73</b>		<b>4.009</b>	<b>30,04</b>	↗
<b>Erlöse inkl. g./o. Aufschlag</b>	<b>2.376.847</b>	<b>100,00</b>		<b>2.201.048</b>	<b>100,00</b>		<b>175.799</b>	<b>7,99</b>	↗
<b>WE inkl. g./o. Aufschlag</b>	<b>1.882.973</b>	<b>79,22</b>		<b>1.734.976</b>	<b>78,82</b>		<b>147.997</b>	<b>8,53</b>	↗
<b>Rohgewinn insgesamt</b>	<b>493.874</b>	<b>20,78</b>		<b>466.072</b>	<b>21,18</b>		<b>27.802</b>	<b>5,97</b>	↗
Personalkosten	223.630	9,41	45,28	206.333	9,37	44,27	17.297	8,38	↗
Raumkosten	32.967	1,39	6,68	29.475	1,34	6,32	3.492	11,85	↗
Apothekenspezifische Kosten	20.133	0,85	4,08	17.993	0,82	3,86	2.139	11,89	↗
Kfz-Kosten	5.024	0,21	1,02	5.334	0,24	1,14	-311	-5,83	↘
Werbekosten	18.009	0,76	3,65	17.574	0,80	3,77	435	2,48	↗
Weitere Kosten	73.840	3,11	14,95	68.383	3,11	14,67	5.457	7,98	↗
<b>Gesamtkosten</b>	<b>373.602</b>	<b>15,72</b>	<b>75,65</b>	<b>345.093</b>	<b>15,68</b>	<b>74,04</b>	<b>28.510</b>	<b>8,26</b>	↗
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>120.272</b>	<b>5,06</b>	<b>24,35</b>	<b>120.979</b>	<b>5,50</b>	<b>25,96</b>	<b>-708</b>	<b>-0,59</b>	↘
Neutrales Ergebnis	5.031	0,21	1,02	4.297	0,2	0,92	733	17,06	↗
<b>Vorläufiges Ergebnis</b>	<b>125.302</b>	<b>5,27</b>	<b>25,37</b>	<b>125.277</b>	<b>5,69</b>	<b>26,88</b>	<b>25</b>	<b>0,02</b>	↗

**Weitere Betriebsausgaben**

Während die weiteren Betriebsausgaben im Vorjahr stagnierten, gab es von 2018 auf 2019 einen deutlichen Anstieg. Hierfür sind drei Kostentreiber verantwortlich. Zum einen erhöhten sich die Personalkosten um 17.297 Euro auf

Gesamtkosten ↗

223.630 Euro. Gemessen am Rohertrag ist das ein Anstieg um einen Prozentpunkt auf 45,28 Prozent. Zunehmend stärkerer Verwaltungsaufwand, aber auch deutlich übertarifliche Bezahlung aufgrund der Personalknappheit sind hier als Gründe zu nennen.

Zum anderen erhöhten sich die Raumkosten aufgrund gestiegener Mieten (Plus 3.492 Euro) infolge der Aufwertung von Immobilien und noch stärker die weiteren Kosten um 5.457 Euro auf 73.840 Euro. Die Analyse der zugehörigen Einzelpositionen zeigt, dass Anschaffungen bei der EDV und die damit verbundenen höheren Abschreibungen einen großen Teil hierzu beitragen.

### Betriebsergebnis

So positiv die Entwicklung auf den ersten Blick aufgrund des Umsatzzuwachses auch aussah, umso ernüchternder ist das, was schlussendlich als Betriebsergebnis festgestellt werden kann. Mit 120.272 Euro liegt es um 708 Euro unter dem des Jahres 2018. Gemessen am Umsatz sind das 5,06 Prozent, während im Vorjahr noch 5,50 Prozent verbucht werden konnten.

## Ergebnisse der Apotheken in den alten Bundesländern

Zwar konnten die Apotheken in Westdeutschland ein leichtes Plus beim Betriebsergebnis generieren, nüchtern betrachtet kann man aber eher von einer Stagnation sprechen. Die Ursachen sind die gleichen, die bei den Apotheken in den neuen Bundesländern festgestellt wurden.

### Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz der durchschnittlichen Apotheke im Westen stieg um 147.182 Euro auf 2.575.282 Euro an. Das entspricht einem Wachstum von 6,06 Prozent gemessen am vorangegangenen Wirtschaftsjahr. 40.067 Euro sind auf höhere Tageskasseneinnahmen, 73.635 Euro auf ein Plus bei den konventionellen GKV-Umsätzen und 33.480 Euro auf gestiegene Hochpreisumsätze zurückzuführen. Mit 168.556 Euro liegt der Anteil der Hochpreiser um zwei Drittel unter denen in den neuen Bundesländern, wo an gleicher Stelle 536.086 Euro in den Büchern stehen.

### Wareneinsatz und Rohertrag

Der zuvor konstatierte niedrigere Hochpreisanteil schlägt sich wie zu erwarten auch im Wareneinsatz nieder. Zwar stieg dieser um 127.291 Euro auf 1.971.084 Euro an. Mit 76,54 Prozent des Umsatzes hält er aber einen Abstand von 2,7 Prozentpunkten zu dem der Apotheken in Ostdeutschland. Gemessen am Vorjahr erhöhte er sich um 0,6 Prozentpunkte. Saldiert man Umsatz und Wareneinsatz, ergibt sich ein Rohertrag, der mit 604.198 Euro um 19.891 Euro über dem von 2018 liegt. Das entspricht einem Wachstum von 3,4 Prozent.

### Weitere Betriebsausgaben

Die Personalkosten erhöhten sich um 13.011 Euro auf 273.123 Euro respektive 45,2 Prozent des Rohertrags. Auch hier können die zunehmende Bürokratie sowie Personalknappheit und infolgedessen übertarifliche Bezahlung zur Personalbindung als Ursachen genannt werden. Hinzu kommen ein leichter Anstieg der Mieten und ein Anstieg der weiteren Kosten. Letztere lagen mit

Personalkosten ↗

Betriebsergebnis ↘

Umsatz ↗  
 Erlöse Tageskasse ↗  
 Erlöse Krankenkasse ↗

Wareneinsatz ↗  
 Rohertrag ↗

97.247 Euro um 3.250 Euro über denen von 2018. Ebenso wie in den neuen Bundesländern sind auch hier höhere Abschreibungen infolge von Anschaffungen bei der EDV als Grund zu nennen.

Weitere Kosten ↗

■ Jahreswerte West-Apotheken

	2019			2018			Veränderung		Trend
	Euro	% vom Umsatz	% vom Roh-ertrag	Euro	% vom Umsatz	% vom Roh-ertrag	Euro	%	
Erlöse Tageskasse	745.231	30,96		705.164	30,75		40.067	5,68	↗
Erlöse Krankenkasse	1.661.495	69,04		1.587.860	69,25		73.635	4,64	↗
<b>Erlöse insgesamt</b>	<b>2.406.726</b>	<b>100,00</b>		<b>2.293.024</b>	<b>100,00</b>		<b>113.702</b>	<b>4,96</b>	↗
Wareneinkauf	1.808.863	75,16		1.713.980	74,75		94.883	5,54	↗
<b>Rohgewinn I</b>	<b>597.862</b>	<b>24,84</b>		<b>579.044</b>	<b>25,25</b>		<b>18.819</b>	<b>3,25</b>	↗
Erlöse inkl. geringem/ohne Aufschlag/Innenumsätze	168.556	7,00		135.076	5,89		33.480	24,79	↗
Wareneinkauf (WE) inkl. g./o. Aufschlag/Innenumsätze	162.221	6,74		129.813	5,66		32.408	24,96	↗
<b>Rohgewinn II</b>	<b>6.335</b>	<b>0,26</b>		<b>5.263</b>	<b>0,23</b>		<b>1.073</b>	<b>20,39</b>	↗
Erlöse inkl. g./o. Aufschlag	2.575.282	100,00		2.428.100	100,00		147.182	6,06	↗
<b>WE inkl. g./o. Aufschlag</b>	<b>1.971.084</b>	<b>76,54</b>		<b>1.843.793</b>	<b>75,94</b>		<b>127.291</b>	<b>6,90</b>	↗
<b>Rohgewinn insgesamt</b>	<b>604.198</b>	<b>23,46</b>		<b>584.306</b>	<b>24,06</b>		<b>19.891</b>	<b>3,40</b>	↗
Personalkosten	273.123	10,61	45,20	260.112	10,71	44,52	13.011	5,00	↗
Raumkosten	35.681	1,39	5,91	33.964	1,40	5,81	1.717	5,06	↗
Apothekenspezifische Kosten	21.479	0,83	3,55	20.230	0,83	3,46	1.250	6,18	↗
Kfz-Kosten	7.747	0,30	1,28	7.469	0,31	1,28	278	3,72	↗
Werbekosten	18.340	0,71	3,04	18.867	0,78	3,23	-527	-2,79	↘
Weitere Kosten	97.247	3,78	16,10	93.997	3,87	16,09	3.250	3,46	↗
<b>Gesamtkosten</b>	<b>453.617</b>	<b>17,61</b>	<b>75,08</b>	<b>434.637</b>	<b>17,90</b>	<b>74,39</b>	<b>18.979</b>	<b>4,37</b>	↗
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>150.581</b>	<b>5,85</b>	<b>24,92</b>	<b>149.669</b>	<b>6,16</b>	<b>25,61</b>	<b>912</b>	<b>0,61</b>	↗
Neutrales Ergebnis	4.667	0,18	0,77	3.164	0,13	0,54	1.503	47,50	↗
<b>Vorläufiges Ergebnis</b>	<b>155.247</b>	<b>6,03</b>	<b>25,69</b>	<b>152.833</b>	<b>6,29</b>	<b>26,16</b>	<b>2.415</b>	<b>1,58</b>	↗

**Betriebsergebnis**

Vom Rohertrag, der um 19.891 Euro über dem des vorangegangenen Wirtschaftsjahres lag, bleiben unter dem Strich lediglich 912 Euro übrig. Das Betriebsergebnis i. H. v. 150.581 Euro beträgt somit 5,85 Prozent des Umsatzes und liegt um 0,31 Prozentpunkte unter dem von 2018.

Trotz gestiegenem Rohertrag nur geringes Betriebsergebnis

## Fazit und Ausblick

Zum wiederholten Mal muss festgestellt werden, dass das Umsatzwachstum vollständig von den Kosten aufgezehrt wird. Der Umsatzzuwachs wiederum resultiert neben mehr Hochpreisern (einmal mehr) auch aus der Schließung unrentabler Apotheken (minus 155 Apotheken im Vergleich zu 2018) und somit einer Umverteilung des Gesamtumsatzes. Berücksichtigt man zudem gestiegene Lebenshaltungskosten, sind der Erwerb und der Betrieb einer Apotheke auf den ersten Blick unattraktiver geworden. Profitieren können hingegen all jene, die die Möglichkeiten der EDV zu nutzen wissen und regelmäßig in diese, aber auch in die eigenen Fähigkeiten im Umgang damit investiert haben. Umsatzstarke Apotheken oder Verbünde mehrerer Apotheken können Synergien nutzen und tun sich leichter mit großen Investitionen.

### Veränderte Kundenströme

In nahezu allen Regionen ist festzustellen, dass sich Kundenströme verändern und Ärzte vermehrt an einer zentralen Stelle in Form von Ärztehäusern praktizieren, anstatt ihre Praxen gleichmäßig über den Ort zu verteilen. Dem Kunden kommt dies in Form von geringeren Lauf- oder Anfahrtswegen entgegen. Für viele Apotheken bedeutet es, entweder den Standortwechsel zu wagen oder darauf zu hoffen, dass die Kundenbindung hoch genug bzw. ein Alleinstellungsmerkmal vorhanden ist, sodass der Kunde ihnen die Treue hält.

### Digitalisierung und E-Rezept

Im laufenden sowie den kommenden Jahren wird sich zeigen, inwieweit die Digitalisierung und allem voran das E-Rezept den Markt verändern werden. Die notwendigen Strukturen wurden mittlerweile geschaffen und nahezu alle Marktteilnehmer haben darauf reagiert, indem sie neben der erforderlichen Infrastruktur weitere Angebote für die Apotheken, aber auch für die Kunden in Form von Apps zur Vorbestellung geschaffen haben. Diese Entwicklung bewirkte Zusammenschlüsse diverser Rechenzentren und Großhändler, die vor Kurzem noch undenkbar gewesen wären. Mit gebündelter Kraft möchte man so nicht nur gemeinsames Know-how nutzbar machen, sondern auch den großen Versendern und dem Schreckgespenst Amazon die Stirn bieten.

**PRAXISTIPP** | Je nachdem wie sich die Apotheke positioniert und wie aktiv sie das Thema E-Rezept beim Kunden platziert, besteht insbesondere für Landapotheken die Chance, sich unabhängiger von den in ländlichen Regionen rar gesäten Ärzten zu machen und trotzdem die Bevölkerung vor Ort zu versorgen. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass Fehlverordnungen und somit Retaxierungen sinken dürften, was bislang empfindlich hohe Einbußen mit sich brachte.

Angefangen bei der Optimierung des Lagers und des Bestellwesens über digitale Konzepte für das QM, die Verfahrensdokumentation und den Datenschutz bis hin zu Schnittstellen, die die Übermittlung der Daten zum Steuerberater vereinfachen, bietet die Digitalisierung viele Ansätze, von denen Apotheken profitieren und die der Kostensenkung dienen können. Auch Dokumentenmanagementsysteme (DMS), die die Apotheke sukzessive papierlos machen, das Auffinden von Unterlagen erheblich vereinfachen und die Weiterbearbeitung von Belegen erleichtern sowie transparent gestalten, halten mehr und mehr Einzug in die Apotheke.

Erwerb und Betrieb einer Apotheke erscheinen auf ersten Blick unattraktiver

Großen Versendern und dem Schreckgespenst Amazon die Stirn bieten

Chancen der Digitalisierung nutzen