



## Apotheke verstehen, verbessern, verkaufen...

### Teil 2: Die Kostenstrukturen richtig analysieren

**W**er wissen will, wie rentabel die eigene Apotheke ist, sollte die Strukturen der Apotheke kennen. Weitere Fragestellungen könnten auch sein: Wie stehe ich im Vergleich zu Mitbewerbern da? Ist meine Apotheke zukunftsfähig? Welchen Wert hat die Apotheke? Wo gibt es Optimierungspotential? Kann sich ein junger Kollege den Kauf der Apotheke leisten? In Teil 1 – den Sie in Heft 6|2019 nachlesen können – haben wir berichtet, wie man die Einnahmensituation der Apotheke analysieren und auch verbessern kann. Heute beleuchten wir die Kostenstrukturen.

#### Wareneinsatz unter der Lupe

Die größte Kostenposition in der Apotheke ist der Wareneinsatz. Dieser verdient besondere Aufmerksamkeit. Nicht ohne Grund gibt es das Sprichwort: „Im Einkauf liegt der Gewinn“! Der Wareneinsatz lag im Jahr 2018 bei Apotheken

statistisch durchschnittlich bei 76,2 Prozent. Aber: Jede Apotheke ist individuell zu betrachten. Der Wareneinsatz hängt von der Struktur der Apotheke und der Umsatzverteilung (wie schon im letzten Heft ausgeführt wurde) ab. Es ergeben sich schon bedingt durch die Lage der Apotheke und der damit verbundenen Umsatzverteilung von rezeptpflichtigen und rezeptfreien Arzneimitteln (Rx und NON Rx) Unterschiede. So liegt der Rohertrag bei Center-Apotheken und auch Stadt Apotheken in aller Regel deutlich über dem von Land-Apotheken oder Apotheken in Ärztehäusern. Wichtig ist: Der Wareneinsatz ist rechnerisch nachprüfbar. Die Vergütung für rezeptpflichtige Arzneimittel ist gesetzlich geregelt und kann berechnet werden. Schwieriger ist die genaue Ermittlung des Wareneinsatzes für OTC und Freiwahlartikel. Der Wareneinsatz sollte bei „vernünftiger“ Preiskalkulation in diesem Umsatzseg-

ment nicht höher als 60 Prozent liegen. Stimmt der Wareneinsatz rechnerisch nicht, sind weitere Prüfungen vorzunehmen. Parameter, die den Rohertrag beeinflussen, sind beispielsweise:

- **Einkaufsvorteile aus Großhandelsrechnungen:** Sind die Konditionen marktüblich? Werden die vereinbarten Konditionen auch vergütet? Leider gibt es häufig Diskrepanzen zwischen dem, was man meint, vereinbart zu haben und dem, was man an Vergütungen tatsächlich bekommt. Bei einer Apotheke mit durchschnittlichem Umsatz beziehungsweise Wareneinsatz ergibt sich bei einer Verbesserung der Einkaufskonditionen um ein Prozent schon ein Mehrertrag von fast 20.000 Euro.
- **Einkaufsverhalten:** Die Mitarbeiter müssen optimal mit dem Thema Einkauf vertraut gemacht und angeleitet

werden. Was ist bei welchem Großhändler zu bestellen? Wann und unter welchen Voraussetzungen sind Direktbestellungen sinnvoll? Wird ein eventueller Malus bei Überschreiten des vereinbarten Packungsdurchschnitts bei den Bestellungen berücksichtigt?

- **Lagerhaltung:** Gibt es häufig verfälschte Ware? Erfolgen Rückgaben von Ware über die vereinbarte Retourenquote hinaus?
- **Wurde der Inventurmodus verändert?** Sind die EDV-Einstellungen während des Betrachtungszeitraums unverändert?
- **Diebstahl**
- **Retaxationen**
- **Ordnungsgemäße Buchhaltung**

Oft spielen mehrere der genannten Positionen eine Rolle. Manche der Ursachen wie beispielsweise die Änderung beim Inventurmodus sind nur rechnerische Größen, die keine Auswirkungen auf die Geldflüsse haben. Einige allerdings haben große Auswirkungen auf Liquidität der Apotheke und sollten daher geprüft und gegebenenfalls bereinigt werden.

**Zuviel oder zu wenig Personal?**

Die zweitgrößte Kostenpositionen in der Apotheke sind die Personalkosten. Bezogen auf den Umsatz liegen die durchschnittlichen Personalkosten in Apotheken bei 11,2 Prozent. Der Umsatz ist jedoch keine repräsentative Größe mehr, um die Personalkosten zu messen. Vielmehr drückt der Rohertrag die Packungsanzahl und damit den Arbeitsaufwand in aller Regel besser aus. Bei inhabergeführten Apotheken sollten die Personalkosten optimalerweise zwischen 35 und 40 Prozent vom Rohertrag liegen. Eine Rolle spielen natürlich auch übertarifliche Zuschläge und die Öffnungszeiten der Apotheke. Bei „kleineren“ Apotheken oder auch Apotheken mit langen Öffnungszeiten können die Personalkosten

auch höher liegen, da eine Mindestbesetzung nicht unterschritten werden kann. Eine Kapazitätsbetrachtung kann beispielsweise unter bestimmten Annahmen überschlägig gemacht werden:

- Jeder Vollzeit Mitarbeiter arbeitet rund 230 Arbeitstage im Jahr.
- Jeder Mitarbeiter im Offizinbereich vermittelt etwa 80 Prozent seiner Tätigkeit im Kundenkontakt.
- Jeder Kunde beansprucht durchschnittlich fünf Minuten Bedienzeit.

So kann man ermitteln, wieviele Mitarbeiterstunden der Apotheke im Offizinbereich jährlich zur Verfügung stehen. Weiterhin werden die Stunden berechnet, die die Apotheke jährlich geöffnet hat. Ins Verhältnis gesetzt mit der Kundenanzahl kann dann rechnerisch ermittelt werden, wie viele Kunden ein Mitarbeiter pro Stunde bedient und ob es anhand dieser Eckdaten zu einer Überbesetzung oder Unterbesetzung kommt.

Bei den Raumkosten (Miete zuzüglich Raumnebenkosten) liegt der Durchschnitt der Apotheken bei 2,1 Prozent bezogen auf den Umsatz. Sollten sie sehr deutlich darüber liegen, besteht vielleicht die Möglichkeit, mit dem Vermieter nachzuverhandeln. Anders als bei Mieten im Privatwohnbereich ist die Miethöhe bei Gewerbeflächen sehr unterschiedlich. Bei Apotheken in Einkaufszentren liegen die Mieten in aller Regel deutlich höher und werden abhängig gemacht von der Kundenfrequenz des Centers. Ebenso sind die Mietkosten für Apotheken in Ärzthäusern häufig höher als ortsübliche Mieten.

**Mietverträge vorteilhaft gestalten**

Erwähnen möchte ich an dieser Stelle, dass der Firmenwert Ihrer Apotheke in direkter Abhängigkeit zum Mietvertrag steht. Eine Apotheke ist, anders als eine Arztpraxis, sehr stark standortgebunden. Wenn der Mietvertrag nicht verlängert werden kann oder der Eigentümer den Mietvertrag nicht mit Ihnen verlängern möchte, geht Ihr Firmenwert verloren. Wenn Ihre Apotheke zukunftssträftig ist, ist das Ziel, einen möglichst langfristigen Mietvertrag mit möglichst vielen Verlängerungsoptionen zu erhalten. Am optimalsten ist bei der Mietvertragsgestaltung eine kürzere Grundlaufzeit von zum Beispiel zwei bis fünf Jahren und möglichst viele Verlängerungsoptionen ebenfalls mit kürzerer Laufzeit. So sichern Sie sich die volle Flexibilität, um auf Veränderungen am Standort zu reagieren.



Die Kosten für Beiträge und Versicherungen sind in aller Regel konstant und können nur bedingt optimiert werden. Die Apothekenversicherungen können im Hinblick auf das Preis- und Leistungsverhältnis überprüft werden. Bei einer Apothekenübernahme gilt: Der Käufer tritt in alle Verträge ein. Er hat allerdings bei den Apothekenversicherungen ein Sonderkündigungsrecht.

Die KFZ-Kosten sind individuell zu betrachten. Wenn Sie hier einen Vergleich vornehmen möchten, lohnt es sich zu überlegen, in welcher Form Sie Botenfahrten anbieten und ob es möglicherweise günstiger wäre, das Warenlager zu erhöhen und somit weniger Arzneimittel ausliefern zu müssen.

Eine weitere teilweise größere Kostenposition in der Apotheke sind die Kosten für Instandhaltung und Reparaturen. Häufig sind EDV-Kosten, wie Wartungskosten Softwarepflege oder Ähnliches hier enthalten. Eine Überprüfung lohnt sich. Nach unserer Erfahrung ist es in den meisten Fällen so, dass die tatsächlichen Reparaturkosten in den ersten Jahren nach Erneuerung der EDV unter den Kosten für die angebotenen Wartungsverträge liegen. Die Kaufkosten für die unterschiedlichen EDV-Systeme differieren ebenfalls sehr stark. Ein Anbietervergleich lohnt sich. Auch ist es sinnvoll – vor einem Neuabschluss – einen Vergleich von Leasing und Finanzierung vorzunehmen. Es gibt Fördermittel, bei denen man unter bestimmten Voraussetzungen bei Digitalisierung des Betriebes bis zu 50 Prozent Direktzuschüsse seitens der öffentlichen Förderbank bekommt.



### Werbung muss sich rechnen

Die Werbungskosten differieren bei Apotheken sehr stark. Diese liegen zwischen 0,5 und 4 Prozent je nach Marketing Konzept. Nach unserer Erfahrung messen die wenigsten Apotheken den Erfolg Ihrer Marketing-Maßnahmen. Bedacht werden soll, dass bei Marketing Kosten von beispielsweise 10.000 Euro bei dem durchschnittlichen Rohertrag von 25 Prozent in der Apotheke ein Zusatzumsatz von 40.000 Euro gemacht werden muss, um die Mehrkosten zu decken. Wenn Sie beispielsweise einen Artikel anstatt für üblicherweise vier Euro für drei Euro verkaufen, müssen Sie 25 Prozent mehr Artikel verkaufen, um den gleichen Ertrag zu erzielen. Wenn sie Konzepte, wie zum Beispiel Bonustaler, einführen, liegen die Werbungskosten mindestens bei 2 Prozent vom Umsatz.

Bei Apotheken in Alleinlagen macht das zum Beispiel keinen Sinn, da durch diese Maßnahme zwar der eine oder andere Neukunde kommen könnte, der Mehrumsatz aber die Kosten nicht ausgleichen wird. Anders kann das in Konkurrenzlagen aussehen. Wenn Sie beispielsweise die Preise reduzieren, ohne hierauf aufmerksam zu machen, wird ein Großteil der Kunden das nicht bemerken und die Aktion wird nicht den gewünschten Effekt bringen.

Eine weitere größere Kostenpositionen sind die verschiedenen Kosten. Diese beinhalten beispielsweise Steuerberaterkosten, Rechtsanwaltskosten sonstige Beratungskosten Büromaterial, oder Telefon. Das Steuerbüro verbucht die Kosten alle separat. Wir empfehlen, sich mit den Kostenpositionen zu beschäftigen, und im Hinblick auf Notwendigkeit und Einsparungspotenzial alle zu untersuchen.

Welche Wirkungen mögliche Optimierungen Ihrer Apothekenstrukturen bei einem Apothekenverkauf haben oder wie Sie so ihr Vermögen mehren können, berichten wir in der nächsten Ausgabe. Bei allen Tätigkeiten und Überprüfungen, die wir hier beschrieben haben, können wir Sie auch unterstützen. Wenden Sie sich gerne an uns.

Corinna Renz  
Geschäftsführerin fhb

### INFO

Gerne unterstützen wir Sie bei Ihren Planungen. Sprechen Sie uns an.

fhb - Finanzberatung  
für Heilberufe GmbH  
Wäldenbronner Str. 2  
73732 Esslingen  
Telefon 0711 310596-0  
Fax 0711 310596-29  
info@fhb-plus.de  
www.fhb-plus.de

**fhb**  Finanzberatung für  
heilberufe gmbh