



## Apotheke verstehen, verbessern, verkaufen...

### Teil 1 – Die Einnahmesituation richtig analysieren

**W**er wissen will, wie rentabel die eigene Apotheke ist, sollte die Strukturen der Apotheke erkennen Verbesserungen zu erzielen. 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?

#### Nicht von Prozentangaben täuschen lassen

Seit der Gesundheitsreform 2004 (GMG) und der damit verbundenen Vergütung pro Packung sind Apotheken miteinander nur noch bedingt vergleichbar. Der Umsatz spielt eine untergeordnete Rolle und die Einschätzung der Kosten muss auf Grundlage des Rohertrages erfolgen. Die Rohertragsbandbreite liegt je nach Umsatzqualität durchaus zwischen 15

und 35 Prozent. Dennoch werden alle öffentlich vergleichbaren Zahlen immer prozentual vom Umsatz abgebildet. Leider orientieren sich in den meisten Fällen auch Banker, Apothekeninhaber und auch Apothekenkäufer immer noch an den Umsätzen der Apotheke. Betrachtet werden die Kosten in Prozent vom Umsatz und daraus werden Rückschlüsse gezogen. Es kommt häufig zu Fehleinschätzungen der einzelnen Kostenpositionen. Fatal kann das zum Beispiel sein, wenn Sie sich in einer finanziellen Schieflage befinden und es besonders auf die richtige Einschätzung aller Zahlen ankommt. Insbesondere auch um Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen, einzuleiten und umzusetzen. Auch wenn Sie Ihre Apotheke veräußern, oder auch eine Apotheke erwerben, ist die richtige Einschätzung der Zahlen und der Zukunftsfähigkeit der Apotheke wesentlich. Es lohnt sich in jedem Fall die Apothekenzahlen detailliert zu prüfen und fachkundigen Berater hinzuzuziehen.

#### Jede Apotheke ist individuell

Weiterhin spielt bei der Betrachtung der Apotheken die Lage der Apotheke eine wesentliche Rolle. Es gibt gravierende Unterschiede in allen betrieblichen Einnahmen- und Ausgabenpositionen bei Stadt-, Land-, oder Center-Apotheken. Jede Apotheke ist nicht nur individuell sondern auch speziell zu betrachten. Lediglich zur besseren Einschätzung sollten Durchschnittszahlen von Apotheken herangezogen werden.

Betrachtet man zunächst die Umsatzstruktur der Apotheke, spielt die Umsatzverteilung von GKV/PKV/OTC und Freiwahl eine wichtige Rolle. Durchschnittlich liegt bei Apotheken im Westen der GKV-Anteil zwischenzeitlich, aufgrund der gestiegenen Preise und die hochpreisigen Verordnungen, bei 72 Prozent. Der PKV-Anteil liegt bei zirka 13 Prozent, OTC und Freiwahl bei rund 15 Prozent des Gesamtumsatzes. Von dieser Vertei-

**INFO**

Gerne unterstützen wir Sie bei Ihren Planungen Ihrer Altersversorgung. 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

Apotheken	Jahr 2018	
<b>Gesamtumsatz Apotheke</b>	<b>2.381.000 €</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	1.815.000 €	76,2%
<b>Rohhertrag</b>	<b>566.000 €</b>	<b>23,8%</b>
Personalkosten	256.000 €	10,8%
verschiedene Kosten	173.000 €	7,3%
<b>Apothekenkosten gesamt</b>	<b>429.000 €</b>	<b>18,0%</b>
<b>Betriebsergebnis Apotheke *</b>	<b>137.000 €</b>	<b>5,8%</b>

\* ohne Zuschläge des Nacht- und Notdienstfonds

lung abhängig ist auch der Rohhertrag der Apotheke. Welche Umsatzqualität ergibt welchen Rohhertrag? Wie erfolgen die Preiskalkulationen? Befindet man sich in keinem wettbewerbsaktiven Umfeld sollte der Rohhertrag im Bereich OTC/FW bei mindestens 40 Prozent liegen. Liegt er hier nur bei 30 Prozent, sollte man sich die kalkulierten und meistens EDV-erfassten Aufschläge genau anschauen. Häufig läuft hier in Apotheken etwas schief. Und zwar solange wie nichts unternommen wird. Um nur ein paar Problemquellen zu nennen:

- Preise werden nicht mit variablen Parametern kalkuliert und bei Preisänderungen erfolgt keine automatische Anpassung.
- Die Aufschläge erfolgen auf den effektiven Einkaufspreis mit fester Formel. Das heißt Einkaufsrabatte werden direkt an die Kunden weitergegeben, ohne dass das kommuniziert wird.
- Will man einen Rohhertrag im Bereich OTC/FW von beispielsweise 40 Prozent erreichen, liegt der Rohgewinnaufschlagssatz bei 66 Prozent (Rohgewinn\*100/Wareneinsatz). Versehentlich werden 40 Prozent aufgeschlagen (Rohhertrag 28,5 Prozent).
- Bei Preisaktionen werden auf den Sonderangebotspreis noch andere Bonifikationen gegeben (Kundenkartenrabatte etc.).

„Verschenkt“ man hier bezogen auf eine Durchschnittsapotheke zum Beispiel nur 5 Prozent an Rohhertrag auf den OTC/FW-Umsatz, macht das schon einen Betrag von über 18.000 Euro pro Jahr aus. Bezogen auf den durchschnittlichen Gewinn einer Apotheke hat man eine Gewinnsteigerung von über 13 Prozent. Bezogen auf den Nettoverfügungsbetrag, das heißt den Betrag, den man monatlich zur freien Verfügung hat, ergibt sich eine Steigerung von über 800 Euro pro Monat.

**Schon kleine Bemühungen machen sich bezahlt**

Betrachten sollte man auch, wie hoch der Zusatzverkauf pro Kunde ist. Gibt es noch Steigerungspotentiale oder bewegt sich die Apotheke schon im oberen Bereich? Am Beispiel einer Apotheke mit 45.000 Kunden würde sich bei einem Zusatzverkauf von nur einem Euro pro Kunde bereits ein Mehrgewinn von 18.000 Euro jährlich ergeben. Also weitere 800 Euro pro Monat, die man monatlich netto mehr

zur freien Verfügung hat. Tatsächlich ist es in den meisten Apotheken durchaus möglich, den Zusatzverkauf pro Kunde um mehr als einen Euro zu steigern.

Wie man die Kostenstruktur der Apotheke genau analysiert, erfahren Sie in der nächsten Ausgabe der LAV Nachrichten. Auch welche Wirkungen mögliche Optimierungen Ihrer Apothekenstrukturen bei einem Apothekenverkauf haben oder wie Sie so Ihr Vermögen mehren können, zeigen wir dann auf.

Corinna Renz,  
 Geschäftsführerin fhb

Geplante Webinare im Jahr 2020 mit Referentin Corinna Renz, fhb:

- Apotheken-Strukturanalyse
- Apotheken-Kaufpreisfindung

Infos und Termine unter [www.lav-akademie.de](http://www.lav-akademie.de)



Jahr 2017		Jahr 2016		Jahr 2015		Jahr 2014	
<b>2.315.000 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.220.000 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.110.000 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.024.000 €</b>	<b>100,0%</b>
1.760.000 €	76,0%	1.683.000 €	75,8%	1.593.000 €	75,5%	1.519.000 €	75,0%
<b>555.000 €</b>	<b>24,0%</b>	<b>537.000 €</b>	<b>24,2%</b>	<b>517.000 €</b>	<b>24,5%</b>	<b>505.000 €</b>	<b>25,0%</b>
247.000 €	10,7%	235.000 €	10,6%	225.000 €	10,7%	216.000 €	10,7%
170.000 €	7,3%	165.000 €	7,4%	161.000 €	7,6%	160.000 €	7,9%
<b>417.000 €</b>	<b>18,0%</b>	<b>400.000 €</b>	<b>18,0%</b>	<b>386.000 €</b>	<b>18,3%</b>	<b>376.000 €</b>	<b>18,6%</b>
138.000 €	6,0%	137.000 €	6,2%	131.000 €	6,2%	129.000 €	6,4%

Quelle: ABDA

Anzeige

Joe Bausch  
Schauspieler,  
Autor, Arzt und  
apobank Mitglied

# Nix für Tiefstapler.

Hoch hinaus geht es mit unserer strategischen Vermögensplanung. Für Ihre Ziele heute und für einen komfortablen Ruhestand morgen:  
[apobank.de/vermoegensturm](http://apobank.de/vermoegensturm)

**apoPrivat**  
Der Vermögenspartner für Apotheker und Ärzte