

APOTHEKENENTWICKLUNG (TEIL 2)

**Betriebsvergleich der Jahre 2007 bis 2017:  
Kostenentwicklung und Betriebsergebnis**

von Dipl.-Betriebswirt (FH) Oliver Vorberg, Gesundheitsökonom, SuPport GmbH und StB und Dipl.-Finanzwirt (FH) Christian Freischlader, Dr. Schmidt und Partner, Koblenz/Dresden/Oberhausen/München

! Mit 19.423 statistisch erfassten Apotheken für 2018 ist ihre Zahl das zehnte Jahr in Folge gesunken. Der Betriebsvergleich der Jahre 2007 bis 2017 beleuchtet die betriebswirtschaftliche Entwicklung, die dahintersteht. Der Teil 2 zeigt die Veränderung der einzelnen Kosten und die Stellschrauben, die zukünftig für Erfolg oder Misserfolg der Apotheken entscheidend sein werden. |

**Gesamtkosten**

Zunächst werden erst alle Kosten in ihrer Gesamtheit und anschließend separat die Personalkosten, Raumkosten und sonstigen Kosten betrachtet.

**West**

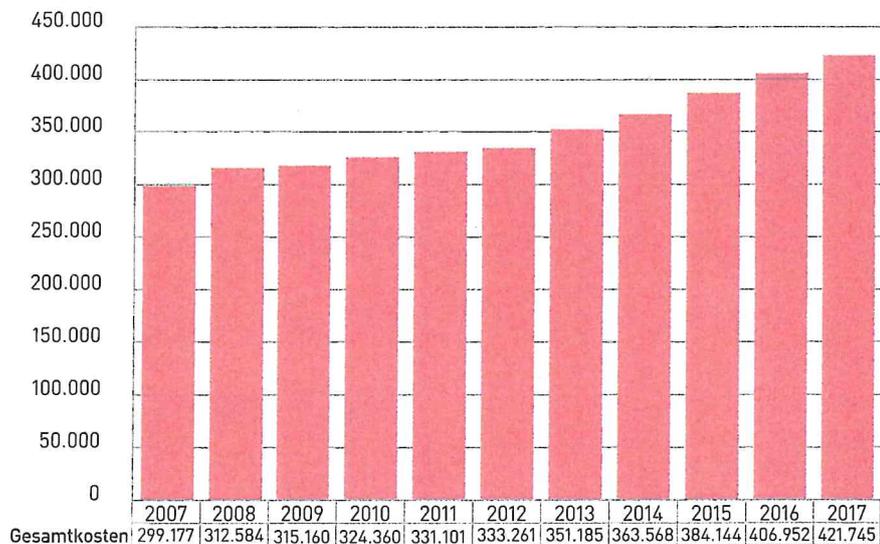
Gemessen am Umsatz könnte beim Blick auf die Gesamtkosten in Westdeutschland schnell ein falsches Bild entstehen. Zwar lagen diese prozentual im Jahr 2007 bei 18,6 Prozent und im Jahr 2017 bei 18,16 Prozent: Die tatsächliche Tragweite erschließt sich jedoch erst, wenn man die absoluten Zahlen zur Analyse heranzieht.



Anstieg der Gesamtkosten im Betrachtungszeitraum ...

... um 40,95 Prozent

**Gesamtkosten West**



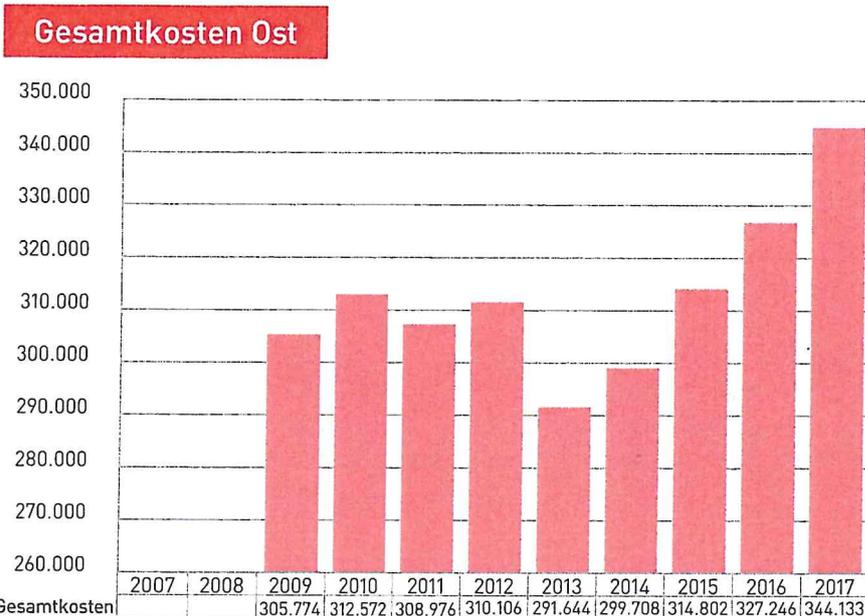
Quelle: Dr. Schmidt und Partner | Grafik: IWW Institut

Im Basisjahr verbuchte die westdeutsche Durchschnittsapothek Gesamt-kosten in Höhe von 299.177 Euro. Bis zum Jahr 2017 stiegen diese mehr oder weniger linear bis auf 421.745 Euro an – also um 122.568 Euro respektive 40,95 Prozent.

**Ost**

Die gleiche Bewegung, jedoch schwächer ausgeprägt, zeigt sich auch bei den Gesamtkosten der Durchschnittsapothek in den neuen Bundesländern. In Relation zum Umsatz lagen die Gesamtkosten 2009 bei 15,35 Prozent, 2017 bei 16,12 Prozent. Absolut betrachtet entspricht das Kosten von 305.774 Euro im Jahr 2009 und 344.133 Euro im Jahr 2017. Das bedeutet einen Anstieg um 12,53 Prozent bzw. 38.359 Euro.

Anstieg der Gesamtkosten um 12,53 Prozent bzw. 38.359 Euro



Quelle: Dr. Schmidt und Partner | Grafik: IWW Institut

**Personalkosten**

Im Bereich der Personalkosten fanden im Zeitraum 2007 bis 2017 neun Tariflohnerhöhungen im Gültigkeitsbereich des Bundesrahmentarifvertrags (BRTV) und sechs Tariflohnerhöhungen im Gültigkeitsbereich der Tarifgemeinschaft der Apothekenleiter (TGL) statt. Zudem wurden bei beiden die Berufsgruppen neu geordnet und die Vergütung des Notdienstes angepasst. Hinzu kommt, dass der Fachkräftemangel sich in der Branche schon lange bemerkbar macht und zu überwiegend übertariflicher Bezahlung führte, da nur so qualifizierte Mitarbeiter gewonnen und gehalten werden konnten. Im Jahr 2015 wurde schließlich der Mindestlohn eingeführt, was Apotheken aber vielmehr indirekt über Großhandelskonditionen und bei den sonstigen Kosten gespürt haben dürften, als dass es die eigenen Mitarbeiter betraf.

Tariflohnerhöhungen und Mindestlohn als Kostentreiber ...

**MERKE |** Entscheidender noch als die Gehaltshöhe der einzelnen Mitarbeiter ist für den Anstieg der Personalkosten jedoch der gestiegene Personalbedarf. Erhöhter Dokumentationsaufwand und zahlreiche administrative Aufgaben – genannt seien hier nur die Rezeptur, das Qualitätsmanagement-System (QMS), die Verfahrensdokumentation und Datenschutzaufgaben – machen immer mehr Mitarbeiter und eine straffe Organisation erforderlich, um alle Anforderungen zu erfüllen.

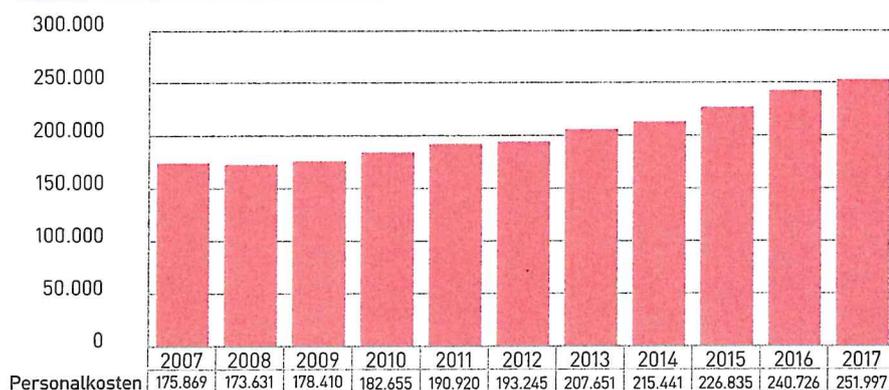
... aber an erster Stelle steht der erhöhte Personalbedarf

Sukzessiver Anstieg  
der Personalkosten

**West**

Obwohl die Personalkostenquoten mit 10,93 Prozent des Umsatzes im Jahr 2007 und 10,85 Prozent des Umsatzes im Jahr 2017 zunächst etwas anderes vermuten lassen, führten die zuvor beschriebenen Faktoren ab 2008 zu einem sukzessiven Anstieg der Personalkosten. Zwischen 2007 und 2017 fand in Summe eine Kostensteigerung i. H. von 76.128 Euro statt. Das entspricht 43,29 Prozent des Ausgangswertes. Dieser lag 2007 in der Durchschnittsapotheke bei 175.869 Euro. Im Jahr 2017 betrug die Personalkosten 251.997 Euro.

**Personalkosten West**



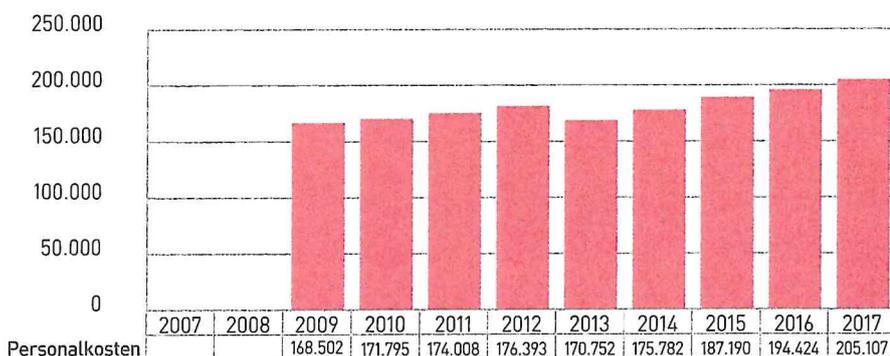
Quelle: Dr. Schmidt und Partner | Grafik: IWW Institut

Moderatere  
Entwicklung  
als in den alten  
Bundesländern

**Ost**

Der Blick auf die Personalkostenquote in der Durchschnittsapotheke in den neuen Bundesländern zeigt einen Anstieg von 8,46 Prozent des Umsatzes im Jahr 2009 auf 9,61 Prozent im Jahr 2017. Das ist in absoluten Zahlen zwar eine moderatere Entwicklung als in den alten Bundesländern, jedoch liegen die 2017 ermittelten Kosten mit 205.107 Euro um immerhin 36.605 Euro über denen des Jahres 2009. Die gemessen an den Apotheken im Westen insgesamt geringeren Kosten lassen sich zum einen mit dem niedrigeren Lohnniveau erklären und zum anderen damit, dass der niedrigere Baranteil der Umsätze weniger Mitarbeiter erforderlich macht.

**Personalkosten Ost**



Quelle: Dr. Schmidt und Partner | Grafik: IWW

Die Notwendigkeit, mehr Umsätze mit der Sicht- und Freiwahl zu tätigen, um den Rohertrag zu erhöhen, und die eingangs genannte zunehmende Bürokratie führen aber auch hier zu steigenden Personalkosten und einer Angleichung an das West-Niveau.

Zunehmende Angleichung an das West-Niveau

### Raumkosten

Bei den Raumkosten spielt einerseits die Entwicklung der Immobilienpreise im Zuge des nach wie vor anhaltenden Immobilien-Booms, andererseits die Entwicklung der Energiekosten eine Rolle. Steigende Immobilienpreise führen früher oder später unwillkürlich zu einem höheren Mietniveau. Da Immobilien sich bedingt durch die Niedrigzinspolitik zunehmender Beliebtheit als Anlageprodukt erfreuen, fand hier seit 2013 ein signifikanter Anstieg der Nachfrage und somit der Immobilienpreise statt. Aktuell dürfte nicht mit einem weiteren Anstieg zu rechnen sein. Diese Hoffnung besteht bei den Energiekosten nicht. Der Ausstieg aus der Atomenergie und die Diskussion über die Emission von Schadstoffen bei der Energiegewinnung durch Kohle ließen und lassen die Kosten in die Höhe schnellen.

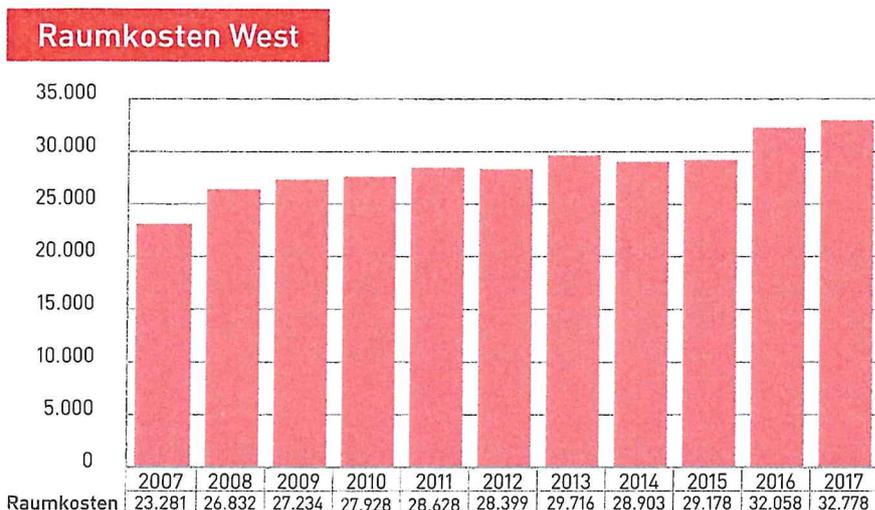
Immobilienpreise und Energiekosten als Kostentreiber

Ein weiterer, nicht zu vernachlässigender Faktor ist, dass Apotheken in günstigen C-Lagen, die in der Vergangenheit noch existieren konnten, heute nicht mehr rentabel betrieben werden können. Damit fallen diese aus dem Vergleichspool und der Durchschnitt steigt.

### West

Über die Jahre hinweg haben sich die Immobilienpreise und damit auch die Kaltmieten in Ost und West größtenteils angeglichen. In den alten Bundesländern betragen diese in der Durchschnittsapothek im Jahr 2007 1,45 Prozent des Umsatzes, absolut gesehen 23.281 Euro. Bis zum Jahr 2017 stiegen die Kosten um 40,79 Prozent bzw. 9.497 Euro auf 32.778 Euro an. Da in den Jahren ab 2015 die gestiegenen Immobilienpreise sowie die höheren Energiekosten zusammenfielen, war der Anstieg dort besonders stark.

Immobilienpreise und Kaltmieten in Ost und West gleichen sich immer mehr an



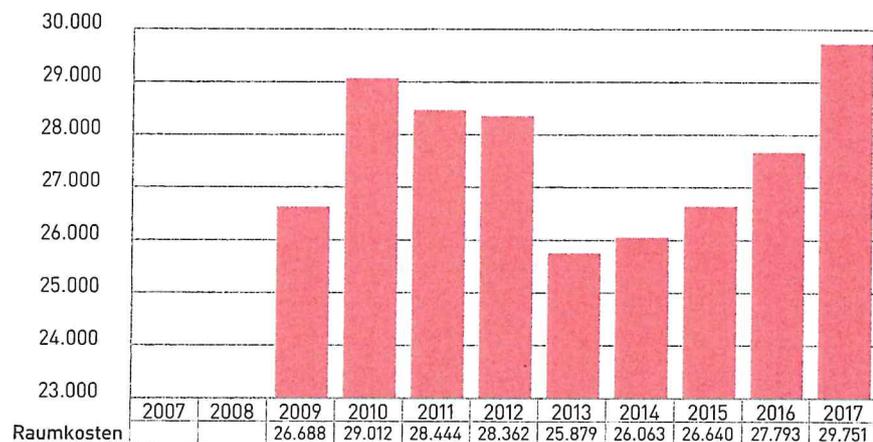
Quelle: Dr. Schmidt und Partner | Grafik: IWW Institut

Kostenanstieg  
von 11,47 Prozent

### Ost

In den neuen Bundesländern kam es zwischen 2009 und 2017 zu einem Kostenanstieg i. H. von 11,47 Prozent. Das entspricht 3.063 Euro. Zuletzt lagen die Kosten im Jahr 2017 bei 29.751 Euro im Durchschnitt. Gemessen am Umsatz sind das 1,39 Prozent.

#### Raumkosten Ost



Quelle: Dr. Schmidt und Partner | Grafik: IWW Institut

Apothekenspezifische  
Kosten und weitere  
Kosten

### Sonstige Kosten

Allgemein im Jahresabschluss als „sonstige Kosten“ zusammengefasst unterscheiden die Autoren als Fachberater zwischen den sogenannten „apothekenspezifischen Kosten“ und den weiteren Kosten:

- Zu den apothekenspezifischen Kosten gehören z. B. die Kosten für Kundenzeitschriften, Kosten einer Kooperation und Softwarekosten. Kasse und Warenwirtschaft sowie daran gekoppelte Softwareprodukte – z. B. zur Preiskalkulation oder, brandaktuell, um SecurPharm zu managen – führen schnell zu vierstelligen Ausgaben jeden Monat.
- Zu den weiteren Kosten zählen u. a. Ausgaben für vermeintliche Kleinigkeiten wie z. B. Porto und Telefon, aber auch die Steuer- und die Rechtsberatung.

### West

Die **apothekenspezifischen Kosten** erfuhren im Analysezeitraum einen Anstieg um 43,8 Prozent. Von 13.463 Euro stiegen sie auf 19.360 Euro an, was zu nahezu 100 Prozent auf die in der Apotheke erforderliche Software zurückzuführen ist, die immer leistungsfähiger, damit aber auch kostspieliger und wartungsintensiver wird.

Die **weiteren Kosten** stiegen von 2007 bis 2017 um 24.343 Euro respektive 36,54 Prozent. Mit 90.959 Euro im Jahr 2017 betrug ihr Anteil vom Umsatz 3,92 Prozent.

Anstieg fast  
vollständig auf  
Softwarekosten  
zurückzuführen

**Ost**

In den neuen Bundesländern betragen die **apothekenspezifischen Kosten** im Jahr 2017 17.419 Euro und lagen damit um 1.685 Euro über denen des Jahres 2009. Das entspricht einem Kostenzuwachs um 10,71 Prozent.

Kostenzuwachs von 10,71 Prozent

Die **weiteren Kosten** sanken über die analysierte Zeitspanne um 2.690 Euro. Sie betragen 2017 68.877 Euro, was einem Umsatzanteil von 3,23 Prozent entspricht. Eine Ursache dafür liegt u. a. in den an den Umsatz gekoppelten Kosten der Steuerberatung. Da hier Hochpreisumsätze größtenteils außen vor gelassen werden, diese aber einen immer höheren Umsatzanteil ausmachen, ist die Gebührenbasis über die Jahre hinweg gesunken.

**Betriebsergebnis**

Saldiert man die in Teil 1 (AH 03/2019, Seite 3) dargestellten Umsatzzahlen und die zugehörigen Kosten der Durchschnittsapotheke, ergibt sich ein unterschiedliches Bild in Ost und West. Während die Apotheken in den alten Bundesländern trotz Kostenanstieg ein um 15,33 Prozent gestiegenes Ergebnis erwirtschafteten, mussten die Apotheken in den neuen Bundesländern einen Ergebnisrückgang um 15,33 Prozent hinnehmen.

Unterschiedliches Bild in Ost und West

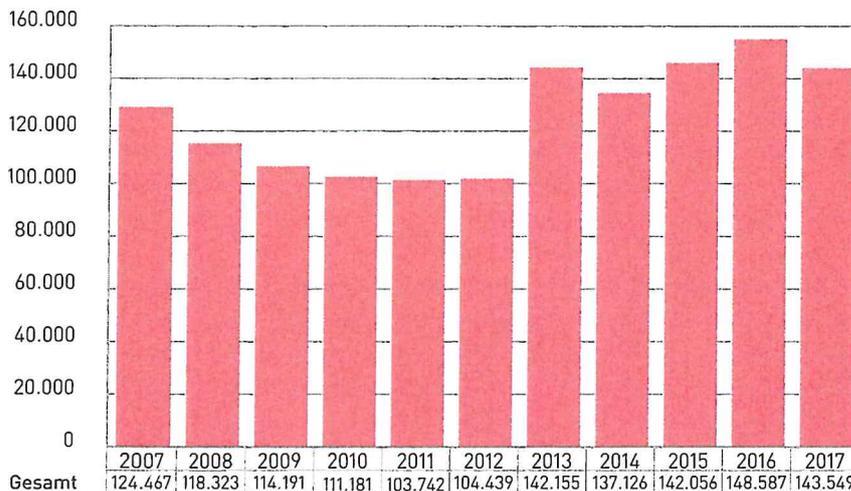
**MERKE |** Gemessen am Umsatz sanken die Betriebsergebnisse in beiden Teilen Deutschlands. Das bringt unmissverständlich zum Ausdruck, dass Wareneinsatz und Kosten den Mehrumsatz vollständig aufzehren.

**West**

Mit 143.549 Euro lag das Betriebsergebnis des Jahres 2017 um 19.082 Euro über dem von 2007. Das entspricht einem Wachstum von 15,33 Prozent. Gemessen am Umsatz sank das Betriebsergebnis von 7,74 auf 6,18 Prozent.

Betriebsergebnis sinkt gemessen am Umsatz

**Betriebsergebnis West**



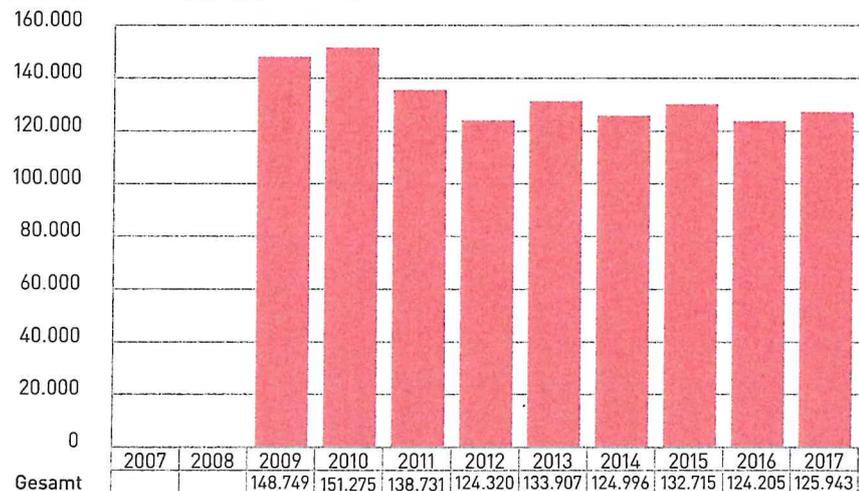
Quelle: Dr. Schmidt und Partner | Grafik: IWW Institut

Betriebsergebnis sank um 22.806 Euro

### Ost

Das Betriebsergebnis in der Durchschnittsapotheke sank innerhalb der Spanne von 2009 bis 2017 von 148.749 auf 125.943 Euro. In Relation zum Umsatz schrumpfte es von 7,47 auf 5,9 Prozent.

#### Betriebsergebnis Ost



Quelle: Dr. Schmidt und Partner | Grafik: IWW Institut

### Fazit und Ausblick

Nachdem die Zahlen der Vergangenheit betrachtet wurden, stellt sich die Frage, was die Zukunft bringen wird.

#### Politische und rechtliche Rahmenbedingungen

Politisch stehen kurzfristig mit Ausnahme der zu erwartenden neuen Hilfstaxe wenige Veränderungen bevor. Ein Rx-Versandverbot scheint vorerst vom Tisch und selbst wenn die Boni der ausländischen Versender begrenzt werden, stellen sie trotzdem einen Wettbewerbsvorteil dar, der wenig mit freier Marktwirtschaft zu tun hat und die Apotheke vor Ort schwächen wird.

#### Apothekenmarkt zunehmend gespalten

Die Analyse zeigt einmal mehr, dass der Apothekenmarkt zunehmend gespalten ist. Die oft in Bezug auf die allgemeine gesellschaftliche Entwicklung zitierte Schere klafft auch hier immer weiter auseinander.

Auf der einen Seite stehen die Apotheken in guten Lagen, die in unmittelbarer Nähe zu den Verordnern angesiedelt sind und/oder ausreichend Frequenzbringer in ihrem Umfeld haben. Gut geführt profitieren sie ab einer gewissen Umsatzgröße von Synergieeffekten, haben die Möglichkeit, überdurchschnittliche Gehälter zu zahlen und gute Konditionen mit dem Großhandel sowie der Industrie zu vereinbaren. Digitalisierung ist für sie nicht nur ein lästiges Übel, sondern sie sehen die Chancen, die darin u. a. für das Controlling, die Apothekenführung, die Warenlageroptimierung und das Preismanagement lie-

Kurzfristig nur wenige Veränderungen zu erwarten

Eine Seite: Apotheken mit vielen Möglichkeiten aufgrund ihrer Umsatzgröße

gen. Kostensteigerungen lassen zwar auch bei ihnen die Margen schmelzen, fallen aufgrund der Ertragsgröße aber nicht ganz so stark ins Gewicht. Häufig bestehen Filialverbände – z. B. innerhalb der Familie – und sie sind der sogenannte Platzhirsch.

Auf der anderen Seite befinden sich die Apotheken, die zwar häufig eine lange Tradition haben, die aber entweder die Leidtragenden von lokalen Veränderungen (Wegzug von Verordnern, Leerstände im Ortskern etc.) sind oder aber den Anschluss verpasst haben, weil sie sich vehement gegen Veränderungen sträuben, anstatt darauf zu reagieren. Neue Anforderungen stellen für sie eine Belastung dar, die man möglichst lange vor sich herzuschieben versucht, und die Digitalisierung ist in ihren Augen unnötig.

**MERKE |** Abseits der genannten Extreme gibt es selbstverständlich viele Zwischenformen und manche Apotheke wurde trotz aller Anstrengungen und allem Engagement abgehängt. Der skizzierte Trend wird unumkehrbar sein und die gewollte Schrumpfung des Marktes wird weiter voranschreiten. Was in den Städten nach wie vor funktionieren mag, führt auf dem Land in Kombination mit den fehlenden Ärzten zu einem immer stärkeren Versorgungsengpass. Um diese Regionen nicht vollends an den Versandhandel zu verlieren, sind umfangreiche Botendienste notwendig, die aber mit hohem Zeit- und Kostenaufwand verbunden sind.

## Empfehlungen für das Team in der Apotheke

Umso wichtiger wird es sein, die Apotheke als Unternehmen zu begreifen, das es auch wie ein Unternehmen zu führen gilt.

### Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital

Die Erfolgsfaktoren im Bereich Personal sind eine gezielte Personaleinsatzplanung, klare Strukturen im Backoffice und (auch in kleinen Teams) regelmäßige Fortbildungen sowie Besprechungen. Es muss ein eingeschworenes Team entstehen, das Konflikte nicht aussitzt, sondern gemeinsam löst.

### Warenwirtschaft und IT-Infrastruktur

Zudem gilt es, die Möglichkeiten zu nutzen, die die Warenwirtschaft bietet, um die Lieferfähigkeit zu erhöhen, das Warenlager zu optimieren und Preise zu gestalten. Gleiches gilt für Programme und Anwendungen, die Sie beim Aufbau und der langfristigen Pflege des QMS, der Verfahrensdokumentation sowie den Anforderungen des Datenschutzes unterstützen und Ihnen viel Zeit, Arbeit und damit Geld ersparen können.

### Netzwerken stärkt die Position Ihrer Apotheke

Darüber hinaus empfiehlt es sich, Mitstreiter in Form von Kollegen in Erfahrungsgruppen und (Einkaufs-)Kooperationen zu suchen. Mit ihnen lässt sich einerseits eine stärkere Verhandlungsposition und andererseits ein Marktüberblick sowie mehr Transparenz gewinnen.

#### WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- „Betriebsvergleich der Jahre 2007 bis 2017: Umsatz, Wareneinsatz und Rohertrag“, in AH 03/2019, Seite 3

Andere Seite:  
Apotheken, die den Anschluss verpasst haben

Schrumpfung des Marktes wird weiter voranschreiten

Es muss ein eingeschworenes Team entstehen



ARCHIV  
Ausgabe 3 | 2019  
Seiten 3–8