

6. Kennzahlen

Das Controlling einer Apotheke erfolgt durch die Sammlung von verschiedenartigen Informationen und deren Aufbereitung. Häufig werden hierfür Kennzahlen herangezogen. Diese dienen dazu, das Unternehmen zu beurteilen und mit anderen besser vergleichen zu können. Die Kennzahlen sind Grundlage betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Ein Vergleich der Kennzahlen über einen längeren Zeitraum hinweg zeigt die Entwicklung des Unternehmens an. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn man weiß, wie eine Kennzahl ermittelt wird und welche Aussage diese trifft.

Es gibt eine große Anzahl von Kennzahlen, die in der Praxis genutzt werden.

Diese sind in Gruppen einteilbar in:

- **Erfolgskennzahlen,**
- **Liquiditätskennzahlen,**
- **Rentabilitätskennzahlen,**
- **Kennzahlen zur Kapitalstruktur,**
- **Kennzahlen zur Umschlagshäufigkeit.**

Wir empfehlen, sich auf einige Wenige, aber wesentliche Kennzahlen zu beschränken, diese dann konsequent und in regelmäßigen Zeitabständen zu berechnen und mit dem Ergebnis und den sich heraus erkennbaren Veränderungen zu arbeiten.

Die wichtigsten Kennzahlen, deren Ermittlung durch die Beschaffung notwendiger Basisdaten und die Deutung des Ergebnisses werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

6.1 Umsatzanalyse

Eine erfolgreiche Apothekenführung beinhaltet eine konsequente und regelmäßige Umsatzanalyse:

- In welchen Bereichen ist der Umsatz steigerbar?
- In welchen Bereichen werden gute Umsätze erzielt?
- Gibt es Bereiche, die als Zusatzangebot in der Apotheke angeboten werden sollten?
- Welche Veränderungen zum Vorjahr haben sich ergeben und wodurch?

Der Begriff Umsatz umfasst die Summe aller erbrachten und abgerechneten Verkäufe und Dienstleistungen.

Der Hauptumsatz in der Apotheke entfällt hierbei auf:

- **RX-Produkte** (Verschreibungspflichtige Arzneimittel) und
- **OTC-Produkte** („Over the Counter“ und meint freiverkäufliche Ergänzungssortimente, wie z.B. Kosmetika, Diätprodukte, etc.).

Tipp! Unter diesen Segmenten gilt es, die absatzstärksten Produkte zu ermitteln. Das Ergebnis ermöglicht Ihnen durch gezielte und individuelle Einkaufsoptimierungen, Lageroptimierung sowie Marketingaktionen auf den Rohertrag gezielt Einfluss zu nehmen.

Tipp! Umsatzoptimierung

Haben Sie sich schon einmal intensiv mit der Umgebung Ihrer Apotheke beschäftigt?

Durch eine gezielte Analyse zu bestimmten Zielgruppen kann ein interessantes Angebotsfeld erschlossen werden, wie z.B.:

1. Wie viele Haustiere gibt es an meinem Standort?
Fragen Sie bei der Stadt/Gemeinde nach der Anzahl der dort gemeldeten Hunde. Gibt es viele in Ihrem Gebiet, so sollten Sie über den Verkauf von Tiermedikamenten nachdenken.
2. Welche ärztlichen Fachgruppen befinden sich in Ihrem Gebiet?
Nehmen Sie gezielt Kontakt zu den Ärzten auf, fragen Sie nach häufig verschriebenen Medikamenten und bieten Sie in diesem Zuge an, diese Medikamente auf Vorrat in Ihrer Apotheke zu führen, sodass die Patienten Ihre Rezepte direkt bei Ihnen einlösen können.
3. Können Sie sich vom Markt abheben durch einen homöopathischen Schwerpunkt?
4. Können Sie sich vom Markt abheben durch den Schwerpunkt Produkte für Sportler?

6.1.1 Lagerumschlag

Der Lagerumschlag gibt an, wie oft im Jahr der durchschnittliche Lagerbestand entnommen und verkauft und wieder ersetzt wurde. Die sich ergebende Kennzahl ist gut mit anderen Apotheken vergleichbar und zeigt an, wie das Lagerverhalten im Vergleich zur Konkurrenz einzuschätzen ist.

Das Ziel muss es sein, die Lagerumschlagshäufigkeit zu erhöhen! Denn ein hoher Lagerbestand stellt betriebswirtschaftlich gebundenes Kapital dar, das an anderer Stelle nicht zur Verfügung steht, wenn es eventuell im Unternehmen benötigt wird.

Je größer die Lagerumschlagshäufigkeit ist, desto besser haben Sie Ihren Warenbestand im Blick und binden weniger Kapital, das an anderer Stelle sinnvoller eingesetzt werden kann. Arbeiten Sie daher an der Optimierung des Lagerumschlages und damit an der Optimierung Ihres Lagerbestandes, da dieser Zeitaufwand sich schnell auf die Liquidität im Unternehmen und damit auf das Ergebnis niederschlagen wird. So werden Finanzierungskosten für die Zahlung des Lagerbestandes eingespart und niedrigere Prozesskosten für die Verwaltung des Lagerbestandes erreicht. Außerdem sinken die mit einem großen und dauerhaften Lager einhergehenden Lagerrisiken. Diese Entwicklung wird auch von der Bank mit Sicherheit positiv bewertet werden.

Tipp! Berechnung

Sie können Ihren eigenen Lagerumschlag wie folgt berechnen:

$$\text{Lagerumschlag} = \frac{\text{Wareneinsatz in €}}{\text{Durchschnittlicher Lagerbestand zu Einkaufspreisen}}$$

Zuerst ist das individuelle Ergebnis mit der folgenden Faustregel für Apotheken zu vergleichen: Eine Apotheke sollte mindestens eine Lagerumschlagsgeschwindigkeit von **5–6** haben.

Zusammenfassung:

Liegt Ihre Kennzahl zum Lagerumschlag über der o.g. Faustformel von 5–6:

- Es liegt eine erhöhte Lagerumschlagshäufigkeit vor.
Dies bedeutet, dass ein niedriges Warenlager in % des Umsatzes vorliegt
→ Dies stellt für die Apotheke sowohl ein niedrigeres Lagerrisiko als auch eine bessere Liquidität dar.

Liegt Ihre Kennzahl zum Lagerumschlag unter der o.g. Faustformel:

- Es liegt eine geringe Lagerumschlagshäufigkeit vor.
Dies bedeutet, dass ein hohes Warenlager gehalten wird.
→ Dies führt zu hohen Finanzierungskosten, unrentablem Eigenkapitaleinsatz und einem hohen gebundenen Kapital.
Ein überdimensionierter Lagerbestand bringt höhere Lagerrisiken mit sich und erhöht zwangsläufig die durchschnittlichen Prozesskosten.

Wenn sich auf Basis der EDV auch die Möglichkeit ergibt, den Lagerumschlag bei den einzelnen Produkten zu ermitteln und nicht nur bei dem Lagerbestand im

Gesamten, so ergeben sich hier weitere Optimierungsansätze im Hinblick auf einzelne Produkte.

6.1.2 ABC-Analyse

Ziel dieser Analyse ist es herauszufinden, welchem Bereich der Produkte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollten.

Hierbei sind die Produkte **drei Kategorien** zuzuordnen:

Kategorie	A	Diese Produkte weisen eine mindestens 20-fache Umschlagsgeschwindigkeit pro Jahr auf.
Kategorie	B	Produkte mit einer 10-20-fachen Umschlagsgeschwindigkeit .
Kategorie	C	Hierunter fällt das restliche Sortiment.

Anhand einer Zuordnung schaffen Sie sich mehr Transparenz für die Zusammensetzung des Umsatzes und können hieraus Ansatzpunkte für dessen Optimierung gewinnen. So lässt sich leicht feststellen, in welchem Bereich sich Anstrengungen wirtschaftlich lohnen.

A-Produkte	Sind intensiv zu pflegen. Diese Produkte erwirtschaften den größten Beitrag zum Umsatzerfolg. Sie müssen daher an den besten Plätzen der Warenpräsentation platziert werden, um den Absatz zu optimieren.
B-Produkte	Sollen gefördert werden. Für deren Präsentation genügen weniger gute Präsentationsplätze.
C-Produkte	Sollten aus dem Sortiment genommen werden und nur noch auf Nachfrage bestellt werden.

Behalten Sie die B-Produkte und deren Entwicklung im Blick. Hieraus können sich Produkte in die Kategorie A oder C verschieben.

Der Weg zur eigenen ABC-Analyse:

Die Erfassung ist anhand der folgenden Tabelle vorzunehmen.

Rangplatz	Produkte	Nettopreis	Verkaufsmengen	Verkaufswert	Mengenanteil in %	Wertanteil in %	Kumulierter Mengenanteil in %	Kumulierter Wertanteil in %	Einstufung

Der Verkaufswert, die prozentualen Wert- und Mengenanteile und die kumulierten Wert- und Mengenanteile sind zu berechnen und die Klassifizierungskriterien festzulegen. Dann ist die ABC-Analyse durchzuführen.

Klasse	Kumulierter Wertanteil bis
A	80 %
B	15 %
C	5 %

Tipp! Category Management

Die Platzierungsoptimierung wird unter dem Stichwort Category Management von vielen Großhändlern und Apothekenkooperationen sowie Pharmakonzernen angeboten. Durch die richtige Platzierung ist eine Abverkaufssteigerung möglich. Eine individuelle Beratung ist sicherlich sinnvoll und dient der effizienten Sortimentsgestaltung.

6.1.3 Brutto-Nutzen-Ziffer

Diese Kennzahl eignet sich zum Vergleich ähnlicher Artikel. Sie ist deshalb interessant, da sie Aspekte in verschiedenen Bereichen der Apotheke bündelt: der Bestellweise, des Absatzes und der Preisgestaltung.

Die Kennzahl gibt an, wie viel Prozent des durchschnittlich im Warenbestand gebundenen Warenwertes in einem Jahr in die Apotheke zurückfließt.

Hinweis!

Je höher die Brutto-Nutzen-Ziffer in Prozent, desto besser!

Brutto-Nutzen-Ziffer in % =

$$\frac{\text{Rohertrag in €}}{\text{Durchschnittl. Einkaufspreis des Lagerbestandes in € x 100}}$$

Tipp!

Zum Vergleich der Brutto-Nutzen-Ziffer gilt ein einigermaßen rentables Produkt auf ein Jahr betrachtet mit einer Brutto-Nutzen-Ziffer von 500, ein Spitzenprodukt hat eine Brutto-Nutzen-Ziffer von weit über 1.000.

6.1.4 Rohgewinn/Rohertrag

Für die Umsatzoptimierung sollte nicht nur auf die Höhe des Umsatzes geachtet werden, viel wichtiger ist der richtige Einsatz der Waren/des Warenbestandes, um einen möglichst hohen Rohgewinn/Rohertrag zu erzielen.

Der **Rohgewinn** ermittelt sich wie folgt:

Umsatz (ohne Umsatzsteuer)

./. Wareneinsatz

= **Rohgewinn**

Der Rohgewinn kann sowohl für jedes Produkt, Segment oder den gesamten Umsatz ermittelt werden.

Weitere Ausführungen dazu s. Kapitel 3.

6.2 Allgemeine Kennzahlen bei Bilanzierung**6.2.1 Kapitalgliederung**

Die finanzielle Stabilität eines Unternehmens zeigt sich anhand der sogenannten Eigenkapitalquote, auch Eigenkapitalfinanzierungsgrad genannt.

Je höher die Eigenkapitalquote, desto besser ist die Bonität und desto weniger ist die Apotheke von Fremdkapitalgebern abhängig.

Der **Eigenkapitalfinanzierungsgrad** errechnet sich wie folgt:

Eigenfinanzierungsgrad	$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$
-------------------------------	---

Diese Kennzahl zeigt auf, wie hoch der Finanzierungsanteil durch Eigenkapital ist. Hieraus lässt sich erkennen, wie hoch der Apotheker am Risiko seines Unternehmens beteiligt ist.

Im Gegensatz hierzu gilt es auch die Fremdkapitalquote (**Verschuldungsgrad**) zu berechnen:

Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital} \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$
--------------------------	---

Der Verschuldungsgrad ist der Gegenpart zum Eigenkapitalfinanzierungsgrad.

Gemeinsam ergeben beide stets 100 %.

Um das erhaltene Ergebnis besser einschätzen zu können, ist Folgendes zu beachten:

Die Untergrenze für die Eigenkapitalquote sollte mindestens 15 % betragen. Durchschnittlich liegt diese meist bei 20–22 %.

Je höher die Anlagenintensität ist, desto größer sollte auch die Eigenkapitalquote sein.

	Sehr gut	Gut	Mittel
Eigenkapitalquote in %	> 30 %	> 20 %	> 10 %

6.2.2 Liquidität

Anhand einer Berechnung der verschiedenen Liquiditätsgrade ist zu erkennen, ob die Apotheke in der Lage ist, alle Verbindlichkeiten fristgerecht mit den vorhandenen Mitteln zu zahlen.

Es werden folgende Liquiditätskennzahlen unterschieden:

Bar-Liquidität = Liquidität 1. Ordnung	$\frac{(\text{Kassenbestand} + \text{Bankguthaben} + \text{Schecks} + \text{LZB-fähige Wechsel})}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
--	---

Vorwort

Nur wenige Berufe genießen ein solch hohes Ansehen, wie der des Apothekers. Die Attraktivität des Apothekerberufs hat sich jedoch in den letzten Jahren sehr stark verändert. Viele Studenten möchten nach erfolgreichem Abschluss bevorzugt in der Industrie arbeiten. Der Nachwuchs ist nicht zuletzt durch die veränderten Arbeitsbedingungen schwieriger für die öffentlichen Apotheken zu begeistern. In einer Studie aus dem Jahre 2011 hätten sich 69 % der männlichen und 48 % der weiblichen Apotheker bevorzugt für eine Stelle in der Pharma-Industrie entschieden. Verstärkt wird dieser Wandel nicht nur wegen den im Vergleich zu anderen Branchen gesunkenen Reallöhnen, sondern auch wegen den vielschichtigen Neuerungen, die sich auf einen niedergelassenen Apotheker mit all seinen Risiken auswirken.

Mehr denn je muss sich ein erfolgreicher Apotheker den betriebswirtschaftlichen Herausforderungen des heutigen Gesundheitswesens stellen. Warenmanagement, Personalführung und betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind der Schlüssel und die Voraussetzung für eine erfolgreiche Apothekenführung.

Zuletzt wurde durch das „Arzneimittelneuordnungsgesetz“ (AMNOG) eine große Veränderung eingeleitet. Diese hat eine Zusatzbelastung für die Apotheken durch den Großhandel von rund 52 Mio. € bedeutet.

Hieraus wird ersichtlich, dass eine flexible Apothekenstruktur für die Umsetzung neuer gesetzlicher Vorgaben erzwungen werden muss, um einer Marktbereinigung zu entgehen.

Wir verfolgen mit diesem Buch das Ziel, einen Überblick über notwendige und erforderliche betriebswirtschaftliche Kenntnisse zu geben, die für eine erfolgreiche, sichere und rentable Apotheken Gründung und -führung unerlässlich sind.

Zu beachten gilt, dass dieses Buch lediglich Anregungen und Grundlagen vermitteln soll und keine individuelle und persönliche Beratung ersetzen kann.

Über Anregungen und konstruktive Kritik freuen wir uns. Für Ihre Ideen und Vorschläge sind wir offen.

An dieser Stelle möchten wir uns bereits hierfür herzlich bei Ihnen bedanken.

Mannheim, im Juni 2013

Nadine Rhode/Sabrina Anton