

BWA lesen und verstehen

Die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) ist eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente für Apotheken und sollte deshalb monatlich, etwa von einem Steuerberater, erstellt werden. In der Regel besteht die BWA einer Apotheke aus einer kurzfristigen Erfolgsrechnung, einem Vorjahresvergleich und Liquiditätsbetrachtungen.

Thomas Voeste, Geschäftsführer der voeste+kollegen GmbH

Pacht- und Filialapotheken weichen in ihrer Kostenstruktur deutlich von den Branchendurchschnitten ab und bedürfen daher immer einer detaillierten individuellen Analyse.

Die kurzfristige Erfolgsrechnung

In der kurzfristigen Erfolgsrechnung werden die Umsätze und Kosten der Apotheke einander gegenübergestellt und das Betriebsergebnis ermittelt. Dabei ist die Versteuerung nach vereinbarten Entgelten gemäß § 4 (1) EStG obligatorisch.

Ermittlung des Umsatzes

Der Umsatz wird – bis auf hier nicht zu berücksichtigende Sonderbuchungen – aus den Einnahmen auf den Bankkonten sowie Bareinnahmen in der sogenannten Kasse ermittelt.

Dabei werden sowohl der Umsatz der abgebildeten Wirtschaftsperiode (z.B. des aktuellen Monats) als auch der im Kalenderjahr bis dahin aufgelaufene Gesamtumsatz abgebildet. Für gewöhnlich wird der Umsatz zudem nach Rx (rezeptpflichtig), Non-Rx (nicht rezeptpflichtig), OTC („over the counter“) und Freiwahlumsätzen unterteilt. Eine Abweichungsanalyse zeigt, ob und wie sich einzelne Positionen von einer Durchschnittsapotheke unterscheiden. Dies bietet wertvolle Informationen zu Optimierungspotenzialen in der Apotheke.

Hinweis: In einigen Fällen wird die Unterteilung der Umsätze nach Segmenten nicht in der kurzfristigen Erfolgsrechnung, sondern ausschließlich in der beigefügten Summen- und Saldenliste aufgeführt.

Ermittlung der Betriebsausgaben

Der Wareneinsatz

Den größten Teil an den Betriebsausgaben macht bei Apotheken der Wareneinsatz aus – also der prozentuale Anteil des Wareneinkaufs am Umsatz. Hieran wird ersichtlich, wie „teuer“ die Apotheke eingekauft hat bzw. wie hoch der Deckungsbeitrag der einzelnen Bereiche ausfällt.

Zieht man den Wareneinsatz vom Umsatz ab, erhält man den Rohgewinn bzw. die Marge. Diese kann sehr gut im Branchenvergleich betrachtet werden. So liegen die Durchschnittswerte in den alten Bundesländern bei 24 bis 26 Prozent Rohertrag, in den neuen Bundesländern bei 22 bis 24 Prozent.

Die Margen der einzelnen Segmente sind sehr unterschiedlich: So haben Apotheken mit einem hohen GKV-Umsatzanteil fast zwangsläufig ein schlechteres Verhältnis von Wareneinsatz bzw. Rohgewinn und Umsatz. Hintergrund ist, dass hier in der Regel die geringsten Spannen erwirtschaftet werden. Auch die Art der Verordnungen – günstig oder teuer – nimmt Einfluss auf die Marge. Hier gilt der durchschnittliche Rx-Packungspreis, den jeder Apotheker kennen sollte, als Indikator. Abrechnungszentren weisen entsprechende Vergleichszahlen aus.

Wer den Rohgewinnanteil erhöhen möchte, kann dies insbesondere über den Einkauf steu-

ern: Verhandlungserfolge wirken sich direkt auf den Gewinn aus. Daher sollten regelmäßig Verhandlungen mit dem Großhandel stattfinden und die Direktbezugspreise kontinuierlich überprüft werden. Auch die Preiskalkulation für OTC- bzw. Freiverkaufsprodukte wirkt sich auf den Gewinn aus. Gleichzeitig mindert jeder Rabatt gegenüber dem Kunden den Gewinn.

Sonstige Betriebsausgaben

Die sonstigen Betriebsausgaben werden Rubriken zugeordnet. Hierzu zählen u. a. Personalkosten, Kosten für Apothekeneinrichtung, Geräte- und Leasingkosten, Raumkosten, Finanzierungskosten, Apothekenbedarf, Fremdleistungen, Beiträge/Versicherungen, Kfz-Kosten, Reise/Fortbildung, Abschreibungen sowie Sonstige Kosten. So lassen sich die Kostenblöcke im Detail analysieren und im Branchenvergleich bewerten.

Ermittlung des vorläufigen Betriebsergebnisses

Die Differenz von Überschuss und Betriebsausgaben ergibt das vorläufige Betriebsergebnis und stellt die eigentliche Finanzkraft der Apotheke gut dar. Der Betrag zeigt, welche Summe dem Apotheker in einer Periode zur Verfügung stand, um Einkommensteuer zu bezahlen, Tilgungen und Vorsorgen zu leisten, private Zins- und Tilgungsraten zu bedienen und den eigenen Lebensunterhalt zu finanzieren. Dieses vorläufige Ergebnis vor Abschreibungen wird auch als Cashflow bezeichnet.

Natürgemäß schwankt der durchschnittliche Cashflow aufgrund gesetzgeberischer Eingriffe. Dennoch lassen sich absolute Euro-Zielgrößen und prozentuale Zielwerte definieren: So sollte sich der Cashflow einer Apotheke oberhalb von 11 Prozent des Umsatzes bewegen. Die Personalkosten sollten dabei je nach Region nicht mehr als 9 bis 11 Prozent des Umsatzes

ausmachen. In der Regel dürfte zudem ein absoluter Cashflow von über 150.000 Euro pro Jahr als „Unternehmerlohn“ sinnvoll sein. Prinzipiell ist aber immer ein individueller Wert zu ermitteln, der die jeweiligen Anforderungen und Gegebenheiten, wie Investitionsvolumen für die Apotheke und privaten Bedarf, berücksichtigt.

Vorjahresvergleich

Zusätzlich zur kurzfristigen Erfolgsrechnung bieten Steuerberater einen Vorjahresvergleich an. Dieser Vorjahresvergleich liefert Erkenntnisse darüber, ob sich die Betriebsausgaben oder Umsätze signifikant verändert haben – und wenn ja, in welche Richtung. Hieraus sollten Apothekeninhaber entsprechende Rückschlüsse ziehen und gegebenenfalls korrigierend eingreifen.

Liquiditätsbetrachtungen

Bei den Liquiditätsbetrachtungen werden nicht nur Apothekendaten, sondern auch private Buchungsinformationen berücksichtigt. Der Steuerberater stellt dem ermittelten Cashflow jetzt die sogenannte Geldverwendung gegenüber. D.h. er ermittelt, welche Ausgaben an Steuern, Vorsorgen, Tilgungen und sonstigen privaten Entnahmen angefallen sind. Insgesamt wird so ein Gesamtliquiditätssaldo sichtbar. Ist dieser positiv ausgefallen, haben sich Bankkonten und Kasse um diesen Betrag verbessert, im umgekehrten Fall verschlechtert.

Zu berücksichtigen ist, dass der Steuerberater für gewöhnlich nicht die privaten Konten mit bucht. Somit sind Steuern und Vorsorgen, die eventuell von privaten Konten gezahlt wurden, nicht berücksichtigt.