

## **Transkript**

### **Video 1/5 „Handelsspannenausgleich“**

In der Diskussion rund um wirtschaftliches Bestellen in der Apotheke rückt ein Thema besonders in den Fokus: der sogenannte Handelsspannenausgleich. Viele Apotheken erkennen zunächst gar nicht, welche finanziellen Auswirkungen dieser Mechanismus auf ihre Marge hat. Anja Paape, Apothekenmanagerin in der MediosApotheke, bringt es auf den Punkt: „Der Handelsspannenausgleich ist eine Art Ausgleichszahlung vom Apotheker an den Großhandel – und zwar dann, wenn der Großhandel seine gesetzlich regulierte Marge unterschreitet.“ In solchen Fällen holt sich der Großhandel die Differenz über eine Rückbelastung bei der Apotheke zurück.

Für Apotheken bedeutet das: Selbst vermeintlich attraktive Konditionen – etwa drei Prozent Rabatt – können durch diesen Ausgleich vollständig aufgezehrt werden. „Man denkt, man steht wirtschaftlich gut da – und merkt erst später, dass am Ende nichts übrigbleibt“, erklärt Paape. Die Problematik verschärft sich durch die geringe Transparenz: Die Belastungen sind auf Rechnungen nicht immer leicht ersichtlich.

Ein zentraler Hebel liegt daher in der aktiven Steuerung des Einkaufs. Besonders wichtig ist die Unterscheidung zwischen Großhandels- und Direktbezug. Beim Direktbezug fällt der Handelsspannenausgleich nicht an. Deshalb lohnt es sich insbesondere bei hochpreisigen Arzneimitteln, auf Direktverträge zu setzen. „Großhändler legen individuell fest, ab welcher Spanne sie Rückbelastungen einfordern – das können sechs Prozent, sieben Prozent oder fixe Eurobeträge sein“, so Paape. Diese Spanne variiert je nach Apotheke und sollte regelmäßig neu bewertet werden.

Ein strategisches Einkaufsverhalten reduziert also nicht nur den Großhandelsumsatz, sondern schützt gezielt die eigene Marge. Anja Paape empfiehlt: Hochpreisige Produkte möglichst direkt beziehen, während niedrigpreisige Artikel weiterhin über den Großhandel laufen können, um einen wirtschaftlichen Durchschnittswert zu erzeugen. „Man kann so den Durchschnittseinkaufswert gezielt steuern“, betont sie.

Weitere Vorteile beim Direktbezug: längere Zahlungsziele, bessere Sonderkonditionen bei Staffelkäufen und in manchen Fällen auch eine höhere Lieferfähigkeit – besonders bei kontingentierten Arzneimitteln.

Doch wie analysiert eine Apotheke ihre Umsatzstruktur sinnvoll? „Monitoring ist das A und O“, sagt die Apothekenmanagerin. Im Laufe des Monats schaut ihr Team regelmäßig auf aktuelle Umsätze, insbesondere im Hinblick auf vereinbarte Zielwerte mit Großhändlern. Um die tägliche operative Umsetzung zu erleichtern, nutzt ihr Team eine eigens entwickelte Excel-Tabelle. Dort sind alle relevanten Lieferanten, Konditionen und Berechnungen hinterlegt. „Unsere PKAs müssen nur den Einkaufspreis eingeben, und die Tabelle zeigt sofort, wo der beste Stücknutzen liegt.“ Das spart Zeit und erleichtert Entscheidungen.

Auch ein fester Maßnahmenkatalog gehört zur Routine: Hochpreisige Artikel mit regelmäßigen Bedarf sind in einer Liste hinterlegt, die vorschreibt, dass sie ausschließlich direkt bezogen werden. „Da kann ein falscher Klick sonst schnell mal 50 bis 100 Euro Unterschied pro Packung machen“, sagt Paape – ein Risiko, das man durch klare Strukturen und Schulungen minimieren kann.

Doch wirtschaftliches Arbeiten ist nicht nur Sache der Führungsebene. „Das gesamte Team muss verstehen, warum bestimmte Entscheidungen getroffen werden“, erklärt sie. Im Handverkauf könne durch gezielte Kommunikation mit dem Kunden bewusst Einfluss auf die Bestellung genommen werden. „Wenn ich weiß, dass ich ein Medikament direkt bestellen sollte, dann verspreche ich eben nicht die Lieferung am selben Abend, sondern frage: Reicht es in drei Tagen?“ In den allermeisten Fällen ist das laut Paape problemlos möglich – vor allem bei Patienten mit chronischen Erkrankungen und einem planbaren Medikamentenbedarf.

Wirtschaftliches Bestellen setzt also auch ein Umdenken in der Apothekenpraxis voraus: weg vom Reflex „alles sofort liefern“, hin zu einem differenzierten, nachhaltigen Beschaffungsprozess. Dazu gehöre auch, so Anja Paape, das eigene Lager gezielt zu optimieren – etwa durch die stärkere Nutzung von Reimporten oder Generika.

Wichtig sei außerdem eine offene Kommunikation innerhalb des Teams. In regelmäßigen Besprechungen und standortübergreifenden Abstimmungen sorgt die Apothekerin dafür, dass sowohl die PKAs als auch das Personal im Handverkauf über alle strategischen Maßnahmen informiert sind. Der bewusste Umgang mit Preisen und Margen ist inzwischen ein integraler Bestandteil ihrer Apothekenkultur. Und dabei hilft nicht zuletzt der Stücknutzenrechner, der allen Teammitgliedern zeigt: „Bestelle ich direkt, bleiben 10 oder 15 Euro mehr hängen – und zwar pro Packung.“

Für Kolleginnen und Kollegen, die sich erstmals mit dem Thema Handelsspannenausgleich beschäftigen, rät Paape: „Prüft eure bestehenden Verträge. Schaut euch an, wo Gebühren versteckt sind, welche Marge euch wirklich bleibt. Das ist oft komplex, aber es lohnt sich.“ Zusätzlich empfiehlt sie, sich mit anderen Apotheken auszutauschen, etwa in Einkaufsverbünden, und regelmäßig das Lagersortiment zu durchleuchten. „Wenn man sieht, dass man mit einem Generikum zehn Prozent mehr verdient – warum sollte man dann nicht auch gezielt umstellen?“

Am Ende ist klar: Wirtschaftliches Denken in der Apotheke ist kein Selbstzweck. Es sichert die Versorgung, ermöglicht gute Gehälter und stärkt das gesamte Team. Oder wie Paape es formuliert: „Wenn es der Apotheke gut geht, geht's auch den Mitarbeitenden gut.“

Doch was tun, wenn man bei der Analyse feststellt, dass die aktuelle Vertragslage nicht zufriedenstellend ist – sei es bei Konditionen, Gebühren oder beim Service? Für Anja Paape ist klar: Dann lohnt es sich, über Alternativen nachzudenken. „Es ist immer sinnvoll, über den Tellerrand zu schauen“, sagt sie. Besonders dann, wenn Unzufriedenheit besteht, sollte man aktiv werden. Die Prüfung von Verträgen und Leistungen kann auch mit externer Beratung sinnvoll sein – und manchmal wird dabei deutlich, dass ein Wechsel des Großhändlers in Betracht gezogen werden sollte.

„Natürlich ist ein Großhandelswechsel ein beachtlicher Schritt“, räumt Paape ein. Neue Lieferzeiten, andere Touren, veränderte Abläufe – das wirkt sich auf viele Bereiche der Apotheke aus. „Aber wenn ich feststelle, dass eine Nachverhandlung nicht möglich ist und sich nichts bewegt, dann ist ein Wechsel sinnvoll – auch, um ein Signal zu setzen.“

Entscheidend sei, das Team mitzunehmen: „Ich erkläre ganz transparent, warum wir bestimmte Entscheidungen treffen. Wenn wir wechseln, wissen alle, warum – und es wundert sich auch keiner, wenn ein Lieferant plötzlich wieder auftaucht, weil er gemerkt hat, dass Kunden abspringen.“ Der Druck, der durch einen Wechsel entsteht, könne manchmal sogar zu besseren Angeboten führen – selbst im Nachhinein.

Neben den Konditionen spielt für Paape jedoch noch ein anderes Kriterium eine zentrale Rolle: die Servicequalität. „Lieferpünktlichkeit, Qualitätssicherung – besonders bei kühlpflichtigen Arzneimitteln –, der Zustand der Ware bei Ankunft: All das ist enorm wichtig.“ Deshalb führt ihr Team regelmäßige

Dienstleisterbewertungen durch – monatlich und systematisch. So entsteht eine objektive Grundlage für Entscheidungen.

„Wir wollen wissen: Wie läuft die Lieferung im Alltag wirklich ab? Ist die Hotline erreichbar? Ist der Außendienst kompetent und verlässlich?“ Für Anja Paape ist das ein wichtiger Beitrag zur Versorgungsqualität – und letztlich auch zur Wirtschaftlichkeit, denn fehlerhafte oder verspätete Lieferungen kosten Zeit und Geld.

Ein weiteres Kriterium ist die technische Anbindung: „Kann ich Verfügbarkeiten in Echtzeit abfragen? Ist meine Warenwirtschaft gut integriert? Wie reibungslos funktioniert die Bestellung direkt am HV-Tisch?“ Auch hier zeigt sich, wie wichtig es ist, die eigenen Prozesse im Blick zu behalten und regelmäßig zu prüfen.

Zusätzlich achtet die Apothekenmanagerin auf Gebührenstrukturen, die über den reinen Handelsspannenausgleich hinausgehen: „Manche Großhändler haben sehr komplexe Gebührenmodelle – von Logistikkosten bis hin zu Mindermengenzuschlägen. Die sollte man kennen und vergleichen.“

Ein oft unterschätzter Faktor ist für sie das Schulungsangebot: „Gerade für PKAs gibt es leider wenig Fortbildungsmöglichkeiten. Wenn ein Lieferant hier aktiv wird und etwa gute Online-Seminare oder Präsenzveranstaltungen anbietet, ist das für uns ein echter Mehrwert.“ Auch die Betreuung durch den Außendienst und die Flexibilität der Tourenplanung spielen eine Rolle: „Passen die Lieferzeiten zu unseren Öffnungszeiten? Können wir Sonderlieferungen anfordern?“

Die Entscheidung für oder gegen einen Lieferanten sei heute deutlich dynamischer als noch vor einigen Jahren: „Früher hatten wir oft einen Hauptlieferanten. Heute ist das anders. Aufgrund der Lieferengpässe stellen wir uns breiter auf – das kann auch bedeuten, dass wir zeitweise mit fünf Großhändlern arbeiten.“

Besonders für kleinere Apotheken sei das nicht einfach, weil Umsatzvolumina für gute Konditionen oft nicht erreicht werden. „Aber Versorgung steht für uns an erster Stelle. Wenn wir dadurch Zugriff auf mehr Arzneimittel haben, dann nehmen wir auch mal schlechtere Konditionen in Kauf.“

Auch der Standort des Großhändlers spielt für Paape eine große Rolle: „Kann ich im Notfall eine Lieferung per Taxi organisieren? Bekommen wir samstags oder abends



noch Ware?“ Gerade für Apotheken mit langen Öffnungszeiten sei das ein entscheidender Vorteil.

Ihr Fazit: „Wir sind Pharmazeuten und Heilberufler – unser Versorgungsauftrag steht immer an erster Stelle. Aber direkt danach kommt die Wirtschaftlichkeit. Und da gibt es viele Stellschrauben, an denen man drehen kann – ganz ohne Qualitätseinbußen.“

Wichtig sei vor allem, sich regelmäßig mit den eigenen Zahlen, Verträgen und Lieferanten auseinanderzusetzen. Wer strategisch denkt, Lieferanten strukturiert bewertet und das Team aktiv einbindet, kann nicht nur wirtschaftlicher arbeiten, sondern auch die Versorgung sichern und stärken.

Im nächsten Teil der Video-Reihe geht es um genau diese Stellschrauben im Detail: Wie lassen sich bevorzugte Importeure in der Apothekensoftware hinterlegen? Wie unterstützt V3 bei der strategischen Steuerung der Bestellung? Und wie kann man technische Hilfsmittel nutzen, um Einkaufsentscheidungen effizienter und gezielter zu treffen?