

**Analyse und Planungsbericht:
Übernahme der Muster-
Apotheke in Musterstadt**

Muster-Bericht

**Susi Sorgenlos
Alphaweg 99
99999 Musterstadt**

26.10.2017

Bericht zur Umsatz- und Ertragsplanung der Muster-Apotheke

1.	Auftragsdaten	Seite	3
2.	Vorbemerkungen	Seite	4
3.	Planung Gewinn- und Verlustrechnung	Seite	5
3.1	Umsatzentwicklung / Entwicklung des Rohgewinns	Seite	5
3.2	Personalkosten	Seite	6
3.3	Sonstige Kosten	Seite	7
3.4	Sonstige Erträge / Kosten	Seite	10
3.5	Planungsergebnisse	Seite	11
4.	Cash-Flow- und Kapitaldienstbetrachtung	Seite	11

Übersicht der Tabellen

Tabelle 1	Umsatzplanung 12/2018 - 12/2020	Seite	5
Tabelle 2	Übersicht Mitarbeiter aktuell	Seite	6
Tabelle 3	Planung Personalkosten 12/2018 - 12/2020	Seite	7
Tabelle 4	Planung Raumkosten 12/2018 - 12/2020	Seite	7
Tabelle 5	Planung Versicherungen / Beiträge 12/2018 - 12/2020	Seite	7
Tabelle 6	Planung Reparaturen / Instandhaltungen 12/2018 - 12/2020	Seite	8
Tabelle 7	Planung Kfz-Kosten 12/2018 - 12/2020	Seite	8
Tabelle 8	Planung Werbe- und Reisekosten 12/2018 - 12/2020	Seite	8
Tabelle 9	Planung Leasingaufwand und Mieten 12/2018 - 12/2020	Seite	8
Tabelle 10	Planung sonstige Kosten 12/2018 - 12/2020	Seite	9
Tabelle 11	Planung Zinsaufwand 12/2018 - 12/2020	Seite	9
Tabelle 12	Planung Abschreibungen 12/2018 - 12/2020	Seite	10
Tabelle 13	Planung Steueraufwand 12/2018 - 12/2020	Seite	10
Tabelle 14	Planung Gewinn- und Verlustrechnung 12/2018 - 12/2020	Seite	11
Tabelle 15	Cash-Flow-Planung	Seite	11

1. Auftragsdaten

Auftraggeber:

Susi Sorgenlos
Alphaweg 99
99999 Musterstadt

Auftragnehmer:

apomind CoMM GmbH
Marco Benz
Manfred-Wörner-Straße 150
73037 Göppingen

Auftragsinhalt:

Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung der Muster-Apotheke und Erstellung einer Umsatz-, Kosten und Ertragsplanung für die geplante Übernahme der Muster-Apotheke durch Frau Sorgenlos

Erstellungszeitraum:

Involvierte Gesprächspartner:

Susi Sorgenlos
Marco Benz (Diplom Betriebswirt BA)

Anmerkungen:

Die mit dem Bericht gegebenenfalls verbundenen Rechts- und Steuerfragen wurden aus betriebswirtschaftlicher Sicht beurteilt. Es wurden keine rechts- oder steuerberatenden Aufgaben gemäß dem Steuerberatungs- und Rechtsdienstleistungsgesetz vorgenommen. Es liegt deshalb in der Verantwortung des Auftraggebers die entsprechenden Fragestellungen zu prüfen und ggf. durch interne und / oder externe Rechts- oder Steuerberatung abzuklären.

Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse wurden maßgeblich durch die bereitgestellten Informationen und Unterlagen bestimmt. Wir übernehmen keine Haftung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der uns zur Verfügung gestellten Unterlagen sowie der von Dritten erstellten Jahresabschlüssen oder sonstiger von Dritten durchgeführten Auswertungen. Darüber hinaus schließen wir jegliche Haftung aus, soweit Annahmen oder Feststellungen auf der Erwartung des Eintritts zukünftiger Ereignisse beruhen. Eine Gewähr für den Eintritt eines bestimmten wirtschaftlichen Erfolgs wird nicht übernommen.

2. Vorbemerkungen

Frau Sorgenlos plant, die Muster-Apotheke im Zuge der altersbedingten Abgabe durch den bisherigen Inhaber zu übernehmen.

Wir haben auf Basis der uns zur Verfügung gestellten Unterlagen:

- ↳ Bilanz 12/2015
- ↳ BWA / Summen- und Saldenlisten 12/2016 und 07/2017
- ↳ Personalübersichten
- ↳ Inventurwerte (bisher Nutzung eines POR-Systems)

die wirtschaftliche Entwicklung der Apotheke analysiert und anhand der vorliegenden Informationen und der von uns erstellten Umsatzpotenzial-Analyse eine Planrechnung für die ersten drei Jahre nach Übernahme erstellt. Die Übernahme soll zum 01.02.2018 erfolgen.

Zwingende Voraussetzung für die Nutzung der errechneten Umsatzpotenziale

- ↳ sind ein zeitgemäßes Marketing- und Kommunikationskonzept und
- ↳ die stringente Umsetzung dieses Konzepts.

Weiterhin weisen wir an dieser Stelle darauf hin, dass es sich bei der vorliegenden Planung um eine Potenzialplanung handelt (es liegen noch nicht alle relevanten Informationen vor), die aufzeigen soll, ob die Apotheke den Ertrag erwirtschaften kann, der Frau Sorgenlos eine tragfähige Existenz ermöglicht. Sobald die notwendigen Informationen vorliegen:

- ◆ Konditionen des Mietvertrags
- ◆ EDV-Leasing und Wartung
- ◆ Investitionen für Übernahme, Warenlager, etc.

muss die Planung noch angepasst werden.

3. Analyse und Planung der Gewinn- und Verlustrechnung

3.1 Umsatzentwicklung / Entwicklung des Rohgewinns

Vor dem Hintergrund der ermittelten Umsatzpotenziale und der Tatsache, der eher "verhaltenen" Apothekenführung im Bereich:

- ◆ Strategie
- ◆ Marketing
- ◆ Nutzung der Potenziale im Umfeld

gehen wir davon aus, dass mittelfristig der Potenzialumsatz in Höhe von EUR 1,4 erreicht werden kann.

	Bilanz 12/2014	Bilanz 12/2015	BWA 12/2016	BWA 07/2017	Plan Rumpf 02-12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
GKV	0	0	0	0	850	950	975
OTC	0	0	0	0	250	350	375
Umsatzerlöse	906	989	1.263	691	0	0	0
ANSAG	10	10	10	2	10	10	10
Gesamtumsatz	916	999	1.273	693	1.110	1.310	1.360
Wareneinkauf	682	771	1.041	497	843	996	1.034
Bestandsveränderung	- 3	3	- 3	0	0	0	0
Wareneinsatz	679	774	1.038	497	843	996	1.034
Rohhertrag	237	225	235	196	266	314	326
	(25,9 %)	22,5 %)	(18,4 %)	(28,3 %)	(24,0 %)	(24,0 %)	(24,0 %)

Tabelle 1: Umsatzplanung 12/2018 - 12/2020 (TEUR)

Anmerkungen zum Rohhertrag:

Wie bereits erwähnt, wird die Warenwirtschaft in der Muster-Apotheke mittels eines POR-System betrieben. Dies bedeutet, dass unterjährig keine Bestandsveränderungen gebucht sind, so dass auch keine Aussage zum tatsächlichen Wareneinsatz (Wareneinkauf + / - Bestandsveränderung im Lager) gemacht werden können. Die letzte vorliegende Inventur der Fa. Lauer zum 31.12.2016 ergab einen Lagerwert in Höhe von TEUR 34. Gemäß des angesetzten Wertes in der BWA 12/2016 (TEUR 30) gehen wir davon aus, dass ein Abschlag für schwer- und unverkäufliche Waren in Höhe von rd. 10 % erfolgt ist.

Die ausgewiesene Rohertragsquote per 07/2017 erscheint uns im Zeitvergleich und vor dem Hintergrund der Entwicklung des Bruttorezeptumsatzes:

- ◆ per 07/2016: TEUR 725
- ◆ per 07/2017: TEUR 685

zu hoch. Aus diesem Grund haben wir der Planung einen 2018ff einen Wert von 24,0 % angesetzt

Gemäß den vorliegenden Informationen liegen die Einkaufsvorteile im Rx-Bereich bei rd. 2 - 2,5 % und im Non-Rx-Bereich bei rd. 13 %. Diese Konditionen liegen deutlich unter dem, was am Markt zu erzielen ist. Durch den Beitritt zu einer Einkaufskooperation können diese Konditionen durchaus auf 5 % (Rx) bzw. bis zu 20 % (Non-Rx) erhöht werden.

Allein durch diese Maßnahme kann ein zusätzlicher Ertrag von TEUR 25 p.a. erzielt werden.

3.2 Personalkosten

Hier ist von Bedeutung, dass sich durch den gesundheitlichen Zustand des Inhabers die Personalkosten in 2016 und 2017 deutlich erhöht haben, da sein Sohn mittlerweile die Apotheke "führt" und ein Bruttogehalt von EUR 4.200,- p.m. erhält. Nachfolgend ist die aktuelle Personalsituation dargestellt:

	Anzahl MA - aktuell -	Anzahl Stellen - aktuell -
Approbiert	1	1,0
PTA	0	0
PKA	2	2,0
Reinigung	1	0,2
Bote	1	0,2
Summe	5	3,4

Tabelle 2: Übersicht Mitarbeiter aktuell

Frau Sorgenlos möchte die Apotheke zukünftig, bei konstanten Öffnungszeiten von 40,5 h pro Woche, mit folgender Personalstruktur führen

- ◆ Beschäftigung der Söhne (approbiert) des Inhabers mit durchschnittlich 20h Wochenstunden; diese 20h reichen auch aus, die Urlaubszeiten von Frau Sorgenlos abzudecken.
- ◆ 2 PKAs
- ◆ 1 Bote / 1 Reinigungskraft

Unter Berücksichtigung:

- ◆ der Bezahlung eines vollen 13. Gehalts
- ◆ einer tariflichen Steigerung von 2 % p.a.

wird von folgenden Personalkosten ausgegangen:

	Bilanz 12/2014	Bilanz 12/2015	BWA 12/2016	BWA 07/2017	Plan Rumpf 02- 12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
Löhne / Gehälter	86	79	108	70	84	94	95
Sozialaufwendungen	19	17	23	14	18	20	21
Sonstiges	1	1	1	1	2	2	3
Summe	106	97	132	85	104	116	119

Tabelle 3: Planung Personalkosten 12/2018 - 12/2020 (TEUR)

Anmerkungen:

- ♦ Die Steigerung der Personalkosten in der Vergangenheit beruht auf den Kosten für den Sohn des Inhabers

3.3 Sonstige Kosten

Nachfolgend sind die Entwicklung und die Planung der wesentlichen Kostenpositionen dargestellt und erläutert:

3.3.1 Raumkosten

Die Miete für die Räumlichkeiten der **Muster-Apotheke** (120 qm) liegt bei EUR 1.000 p.m. Die zukünftigen Mietkosten sind noch nicht verhandelt. Aus diesem Grund haben wir in der Planung die bisherige Miete angesetzt

	Bilanz 12/2014	Bilanz 12/2015	BWA 12/2016	BWA 07/2017	Plan Rumpf 02-12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
Miete	12	12	12	8	11	12	12
Energie	3	3	3	2	3	4	5
Reinigung, Sonstiges	0	0	0	0	1	1	1
Instandhaltung	1	0	0	0	0	0	0
Summe	16	15	15	10	15	17	18

Tabelle 4: Planung Raumkosten 12/2018 - 12/2020 (TEUR)

3.3.2 Versicherungen / Beiträge

Diesen Kostenblock planen wir wie folgt:

	Bilanz 12/2014	Bilanz 12/2015	BWA 12/2016	BWA 07/2017	Plan Rumpf 02-12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
Versicherungen	0	0	2	0	2	2	2
Beiträge	8	11	2	2	2	2	2
Sonstige Abgaben	0	0	8	4	7	8	9
Summe	8	11	12	6	11	12	13

Tabelle 5: Planung Versicherungen / Beiträge 12/2018 - 12/2020 (TEUR)

3.3.3 Reparaturen / Instandhaltungen

Wesentliche Aufwandsposten sind die Kosten für die EDV-Wartung. Diese Kostenposition haben wir aufgrund der Erfahrungswerte geplant, da noch keine exakten Informationen vorliegen.

	Bilanz 12/2014	Bilanz 12/2015	Bilanz 12/2016	BWA 07/2017	Plan Rumpf 02-12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
Instandhaltung BuG	0	0	1	0	1	1	1
Wartungskosten EDV	7	8	8	4	6	7	7
Summe	7	8	9	4	7	8	8

Tabelle 6: Planung Reparaturen / Instandhaltungen 12/2018 - 12/2020 (TEUR)

3.3.4 Kfz-Kosten

Hier haben wir die Kosten für einen PKW für Frau Sorgenlos, der auch als Botenfahrzeug genutzt wird, berücksichtigt:

	Bilanz 12/2014	Bilanz 12/2015	BWA 12/2016	BWA 07/2017	Plan Rumpf 02-12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
Steuer / Versicherungen	0	0	1	1	0	0	0
Laufende Kosten / Reparaturen	9	3	1	1	3	3	4
Summe	9	3	2	2	3	3	4

Tabelle 7: Planung Kfz-Kosten 12/2018 - 12/2020 (TEUR)

3.3.5 Werbe- und Reisekosten

Zur Steigerung der Kundenbindung und zur Nutzung der Umsatzpotenziale ist eine Steigerung des Werbebudgets erforderlich.

	Bilanz 12/2014	Bilanz 12/2015	BWA 12/2016	BWA 07/2017	Plan Rumpf 02-12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
Werbung	6	7	1	1	7	7	7
Geschenke / Bewirtung	2	2	5	2	5	5	5
Reisekosten	2	2	4	1	1	2	2
Summe	10	11	10	4	13	14	14

Tabelle 8: Planung Werbe- und Reisekosten 12/2018 - 12/2020 (TEUR)

3.3.6 Leasing / Mieten (ohne Kfz)

Hier wurde das Leasing für die EDV-Anlage, deren exakte Kosten ebenfalls noch nicht bekannt sind, mit den Erfahrungswerten geplant.

	Bilanz 12/2014	Bilanz 12/2015	Bilanz 12/2016	BWA 07/2017	Plan Rumpf 02- 12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
Einrichtung	1	1	1	1	6	7	7
Summe	1	1	1	1	6	7	7

Tabelle 9: Planung Leasingaufwand und Mieten 12/2018 - 12/2020 (TEUR)

3.3.7 Sonstige Kosten

Die sonstigen Kosten weisen keine Auffälligkeiten auf. Aus Vorsichtsgründen haben wir eine moderate Steigerung der Kosten geplant und die Aufwendungen für die Beratung erhöht.

	Bilanz 12/2014	Bilanz 12/2015	BWA 12/2016	BWA 07/2017	Plan Rumpf 02- 12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
Büro	1	1	3	1	3	4	5
Beratung / Buchhaltung	9	7	7	4	11	11	11
Fortbildung	2	3	0	0	0	0	0
NK des Geldverkehrs	0	0	1	0	1	1	1
Sonstiges	2	2	1	1	2	3	5
Summe	14	13	12	6	17	19	22

Tabelle 10: Planung sonstige Kosten 12/2018 - 12/2020 (TEUR)

3.3.8 Zinsaufwand / Abschreibungen

Auf Basis des Investitionsbedarfs

- ◆ Warenlager: ca. TEUR 25
- ◆ Umbaukosten, Eröffnungs- und Beratungskosten etc. ca. TEUR 20

ergibt sich ein langfristiger Finanzbedarf in Höhe von TEUR 45 für die Übernahme.

Weitere notwendige Investitionen

- ◆ neuer HV-Bereich
- ◆ Boden
- ◆ Licht

in einer Größenordnung von TEUR 25 (unverbindliche Schätzung) sollen erst getätigt werden, wenn die Übernahme erfolgreich verlaufen ist (1. Halbjahr 2019).

Somit sind bei der Planung der Zinsen folgende Verbindlichkeiten berücksichtigt (Laufzeit und Tilgungsmodalitäten sind noch nicht fixiert):

- ◆ KK-Kredit: TEUR 25
- ◆ Darlehen TEUR 45 ab 01/2018
- ◆ Darlehen über TEUR 25 ab 07/2019

	Bilanz 12/2014	Bilanz 12/2015	BWA 12/2016	BWA 07/2017	Plan Rumpf 02- 12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
Langfristiger Zinsaufwand	0	0	0	0	2	3	2
Summe	0	0	0	0	2	3	2

Tabelle 11: Planung Zinsaufwand 12/2018 - 12/2020 (TEUR)

3.3.8.1 Abschreibungen

Auf Basis der Investitionen gehen wir von folgenden Abschreibungen aus:

	Bilanz 12/2014	Bilanz 12/2015	Bilanz 12/2016	BWA 07/2017	Plan Rumpf 02-12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
AfA auf Sachanlagen	0	0	0	0	1	2	2
Summe	0	0	0	0	1	2	2

Tabelle 12: Planung Abschreibungen 12/2018 - 12/2020 (TEUR)

3.4 Sonstige Erträge / Kosten

3.4.1 Steueraufwand

Auf Basis der Planergebnisse haben wir die Gewerbesteuer wie folgt unverbindlich (ohne Hinzurechnungen / Kürzungen sowie eines Hebesatzes von 400 %) geschätzt (Verifizierung durch den Steuerberater noch notwendig):

	Bilanz 12/2014	Bilanz 12/2015	BWA 12/2016	BWA 07/2017	Plan Rumpf 02- 12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
Gewerbesteuer	5	5	5	3	9	13	13
Summe	5	5	5	3	9	13	13

Tabelle 13: Planung Steueraufwand 12/2018 - 12/2020 (TEUR)

Muster-Bericht

3.5 Planungsergebnisse

Auf Basis der obigen Ausführungen ergeben sich folgende Eckdaten der Planung für die Jahre 2018 - 2020:

	Bilanz 12/2014	Bilanz 12/2015	Bilanz 12/2016	BWA 07/2017	Plan Rumpf 02- 12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
Gesamtumsatz	916	999	1.273	693	1.109	1.310	1.360
Rohhertrag	237	225	235	196	266	314	326
	(25,9 %)	22,5 %)	(18,4 %)	(28,3 %)	(24,0 %)	(24,0 %)	(24,0 %)
Personalkosten	106	97	132	85	104	115	119
DB 2	131	128	103	111	162	199	207
Raumkosten	16	15	14	10	15	17	18
Versicherungen/Beiträge	8	11	12	7	11	12	13
Instandhaltung/Reparatur	7	8	9	4	7	8	8
Kfz-Kosten	9	3	2	1	3	3	4
Werbe- / Reisekosten	10	11	10	3	13	14	14
Leasing / Mieten	1	1	1	1	6	7	7
Sonstige Kosten	14	13	12	7	17	19	22
Summe Kosten	65	62	60	33	72	80	86
Sonstige Erträge	4	4	3	2	3	3	3
Summe	61	58	57	31	69	77	83
Kosten / Erträge							
BERG* vor Zinsen / AfA	70	70	46	80	93	122	124
Zinsaufwand / -ertrag	2	0	1	1	2	2	2
BERG* vor AfA / Steuern	72	70	47	81	91	120	122
Abschreibungen	0	0	0	0	1	2	2
BERG* vor Steuern / a.o.	72	70	47	81	90	118	120
Steuern	5	5	5	3	10	13	13
BERG* v. a.o.	67	65	42	78	80	105	107
a.o. Ertrag / Aufwand	- 1	+ 1	- 1	0	0	0	0
Jahresüberschuss	65	66	41	78	80	105	107

Tabelle 14: Planung Gewinn- und Verlustrechnung 12/2018 - 12/2020 (TEUR)

BERG = Betriebsergebnis

4. Cash-Flow- und Kapitaldienstbetrachtung

Auf Basis der obigen Planung ergibt sich folgende Cash-Flow-Entwicklung:

	Plan Rumpf 02-12/2018	Plan 12/2019	Plan 12/2020
Ergebnis vor AfA / nach betrieblichen Steuern	+ 81	+ 107	+ 109
Tilgung (geschätzt)	- 6	- 7	- 7
Verbleibende Liquidität	+ 75	+ 100	+ 102

Tabelle 15: Cash-Flow-Planung (TEUR)