

# Erfolgsfaktoren-Analyse

Muster-Bericht

**Muster-Apotheke**

**Susi Sorgenlos**

**Alphaweg 99**

**99999 Musterstadt**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Auftragsdaten</b>	<b>Seite</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Vorbemerkungen / Ausgangssituation / Zielsetzung</b>	<b>Seite</b>	<b>4</b>
2.1	Vorbemerkungen	Seite	4
2.2	Ausgangssituation / Zielsetzung	Seite	4
<b>3.</b>	<b>Summary</b>	<b>Seite</b>	<b>5</b>
3.1	Ist-Situation und Ansatzpunkte	Seite	5
3.2	Weitergehende Ansatzpunkte	Seite	7
<b>4.</b>	<b>Betriebliche Erfolgsfaktoren</b>	<b>Seite</b>	<b>9</b>
4.1	Strategie	Seite	9
4.2	Standort	Seite	9
4.3	Wirtschaftliche Entwicklung	Seite	11
4.4	GuV und Kennzahlen	Seite	12
4.5	Finanzierung und Liquidität	Seite	13
4.6	Kunden-Kennzahlen	Seite	13
4.7	Organisations-Kennzahlen	Seite	14
4.8	Apotheke	Seite	14
<b>5.</b>	<b>Planungsszenarien 06/2020ff</b>	<b>Seite</b>	<b>15</b>
5.1	Vorbemerkungen	Seite	15
5.2	Planungsergebnisse	Seite	15
5.3	Finanzierung / Liquidität / Entnahmen / Investitionen	Seite	16
<b>6.</b>	<b>Fazit</b>	<b>Seite</b>	<b>19</b>
6.1	Generell	Seite	19
6.2	Finanzierungsstruktur-Maßnahmen	Seite	19

## Übersicht der Tabellen

Tabelle 1	Übersicht der Wettbewerber	Seite	10
Tabelle 2	GuV-Entwicklung 06/2016 - 03/2019 und Hochrechnung	Seite	11
Tabelle 3	Übersicht Mitarbeiter aktuell	Seite	12
Tabelle 4	Personalkosten-Quote	Seite	12
Tabelle 5	Sonstige GuV-Kennzahlen	Seite	13
Tabelle 6	Kunden-Kennzahlen	Seite	13
Tabelle 7	Kosten pro Kunde	Seite	13
Tabelle 8	Organisations-Kennzahlen	Seite	14
Tabelle 9	GuV: Szenario-Planung	Seite	16
Tabelle 10	Übersicht langfristige Verbindlichkeiten	Seite	16
Tabelle 11	Entwicklung der Entnahmen und Einlagen	Seite	17
Tabelle 12	Budgetplanung der Entnahmen	Seite	17
Tabelle 13	Liquiditätsplanung	Seite	18

## 1. Auftragsdaten

### Auftraggeber:

Muster-Apotheke  
Susi Sorgenlos  
Alphaweg 99  
99999 Musterstadt

### Auftragnehmer:

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

### Auftragsinhalt:

Erstellung einer Analyse bezüglich

- ◆ der wesentlichen Erfolgsfaktoren der Muster-Apotheke
- ◆ der wirtschaftlichen Entwicklung der vergangenen Jahre
- ◆ der Ursachen für die Entwicklung

und das Aufzeigen von Maßnahmen zur Optimierung der betrieblichen, betriebs- und finanzwirtschaftlichen Entwicklung.

### Erstellungszeitraum:

### Involvierte Gesprächspartner:

Susi Sorgenlos  
Marco Benz von der apomind CoMM GmbH

### 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 / Ausgangssituation

### 2.1 Vorbemerkungen

Neben diesem Bericht wurden im Zusammenhang mit der Beratung noch folgende Teilberichte erstellt, auf die an dieser Stelle verwiesen wird.

- a) Umsatzpotenzial- und Standortanalyse
- b) Planungsbericht GuV
- c) Analyse der Marketing-Aktivitäten
- d) Maßnahmenübersichten "Standort / Marktbearbeitung / Apotheke / Sonstiges"

### 2.2 Ausgangssituation / Zielsetzung

#### 2.2.1 Standort

Die Apotheke liegt zentral an der S-Bahn-Station im Teilort Musterstadt. Zwei Verordner im Gebäude, ein Edeka-Markt und ausreichend Parkplätze im Umfeld runden die Standortqualität ab.

#### 2.2 Aufgabenstellung / Zielsetzung

Die Apotheke musste in den vergangenen Jahren, bei teilweise noch guten Betriebsergebnissen, einen permanenten Rückgang der Kunden- und Packungszahlen hinnehmen. Durch die standespolitischen Aktivitäten von Frau Sorgenlos liegen die Personalkosten deutlich über den Vergleichswerten. Und trotz entsprechender Umfinanzierungsmaßnahmen in der Vergangenheit wirkt sich das stark rückläufige Ergebnis im Geschäftsjahr 2018 / 2019, auch unter Berücksichtigung entsprechender Steuerzahlungen für die Vorjahre, auf die Liquiditätssituation aus, was sich in einer steigenden Kontobeanspruchung zeigt. Die Apotheke ist in einigen Bereichen gut bis sehr gut aufgestellt, in anderen Bereichen besteht aber Handlungsbedarf.

Darüber hinaus steht mittlerweile fest, dass der Musterplatz in den nächsten Jahren komplett umgebaut werden soll. Informationen zu Beginn und Dauer dieser Arbeiten liegen noch nicht vor. Es ist aber davon auszugehen, dass die Baumaßnahmen spätestens Mitte 2020 starten und ca. 2 Jahre dauern werden. Dies bedeutet, dass in dieser Zeit von einem temporären Umsatz- und Kundenrückgang, einhergehend mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Ertrags- und Liquiditätssituation gerechnet werden muss.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung am Standort haben wir die Analyse in zwei Bereiche untergliedert:

- a) Prüfung, ob der Standort der Muster-Apotheke genügend Potenzial aufweist, um grundsätzlich eine Verbesserung der wirtschaftlichen und liquiditätsmäßigen Entwicklung zu erreichen und mit welchen Maßnahmen dieses realisiert werden kann.
- b) Analyse der Auswirkungen der Baumaßnahmen am Standort auf Umsatz, Ertrag und Liquidität.

### 3. Summary

#### 3.1 Ist-Situation und Ansatzpunkte

##### a) Standort

Guter und attraktiver Standort, dessen Potenziale noch nicht vollständig genutzt werden.

##### b) Marketing

Generell ist dieses Segment optimierungsfähig, da aufgrund der standespolitischen Aktivitäten von Frau Sorgenlos die notwendige Konzentration auf diesen Bereich vernachlässigt wurde.

→ **Ansatzpunkte zur Verbesserung sehen wir in den Bereichen:**

- ↳ die Etablierung einer stringenten Positionierung
- ↳ den Einsatz und die Nutzung Online-Marketing-Tools
- ↳ die Entwicklung von Zielgruppen-Konzepten

Dieser Punkt muss mit Blick auf die geplanten Baumaßnahmen mit hoher Priorität angegangen werden, da durch eine Steigerung der Kundenbindung und der Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die Kunden die Apotheke auch während der Umbaumaßnahmen aufsuchen werden

##### c) Rohertrag / Kosten / Umsatzrendite

Wesentliche Problempunkte sind die

- ↳ Rohertragsquote, die derzeit bei knapp 23,0 % liegt
- ↳ Personalkostenquote, die aktuell bei rd. 54 % vom Rohertrag liegt (Benchmark: 44 %)
- ↳ Die Umsatzrendite liegt unter den Referenzwerten

→ **Ansatzpunkte zur Verbesserung sehen wir in den Bereichen:**

- ↳ Aufgabe der standespolitischen Aktivitäten und Reduzierung der Personalkosten durch Abbau von mind. 0,5 Stellen
  - Frau Sorgenlos hat sich bereits von ihren Ämtern zurückgezogen
  - erste Anpassungen durch den Abbau von rd. 13h PTA-Stunden pro Woche sind bereits eingeleitet

↳ Kalkulation

→ Überprüfung der Kalkulation (erste Analysen zeigen, dass Teile des Sortiments deutlich zu billig abgegeben wurden) sowohl hinsichtlich der internen Prozesse (keine Fixierung von Zuständigkeiten und kein einheitliches Vorgehen)

→ erste Anpassungen der Preise wurden bereits eingeleitet

→ Aufbau einer Teilsortimentskalkulation

**d) Interne Kennzahlen**

**da) Kunden- und mitarbeiterbezogene Kennzahlen**

↳ Rückläufige Kunden- und Packungszahlen

↳ Korbumsatz liegt über den Vergleichswerten / Korbertrag liegt auf durchschnittlichem Niveau

↳ Barumsatz / Barertrag liegen unter dem Durchschnitt

↳ Die Gesamtkosten pro Kunden liegen deutlich über den Referenzwerten

→ **Ansatzpunkte zur Stabilisierung (und nachhaltigen Steigerung) der Kunden- und Packungszahlen sowie zur Verbesserung des Barumsatzes / Barertrags:**

↳ siehe b) Marketing

↳ siehe c) Kalkulation

**db) Organisationskennzahlen**

Die entsprechenden Kennzahlen zeigen, dass dieser Bereich keine nennenswerten Optimierungspotenziale aufweist und die Apotheke gut aufgestellt ist

**e) Apotheke**

Die Offizin macht einen ansprechenden und an den Standort angepassten Eindruck. Allerdings behindern die Regale in der Mitte der Offizin die Kundenwege zur Freiwahl und zum linken Kassenplatz und führen zu einem "Stau" der Kunden an der Eingangstüre. Kleine Sichtwahl am rechten HV-Platz der Apotheke aufgrund des Durchgangs zum Alphabet

→ **Ansatzpunkte zur Verbesserung sehen wir in den Bereichen:**

↳ Moderate Umgestaltung der Offizin (Regale / Schließung bzw. Verkleinerung des Durchgangs zum Alphabet und Ausbau der Sichtwahl)

#### f) Sortimentsgestaltung

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Standort-Analyse muss das gesamte Sortiment überprüft werden.

→ **Ansatzpunkte zur Verbesserung sehen wir in den Bereichen:**

- ↳ Analyse, ob das richtige Sortiment in ausreichender Anzahl präsentiert und angeboten wird
- ↳ Ausbau des Dienstleistungs- und Beratungssektors

#### g) Finanzierung / Liquidität

Zunehmende Liquiditätsengpässe, die zum einen aus der rückläufigen wirtschaftlichen Entwicklung und zum anderen aus sehr hohen Entnahmen (u.a. auch wg. Steuernachzahlungen) resultieren. Aus diesem Grund werden bereits monatlich durchschnittlich TEUR 20 - TEUR 30 an Zahlungen vom Rechenzentrum vorgezogen.

→ **Ansatzpunkte zur Verbesserung sehen wir in den Bereichen:**

- ↳ Anpassung der Entnahme- und Finanzierungsstruktur an die tatsächliche Entwicklung; dies auch im Hinblick auf Entwicklung am Standort.

↳ **siehe auch 6.2 "Fazit: Finanzierungsstrukturmaßnahmen"**

#### h) Investitions- und Liquiditätsplanung

Die umfangreichen Optimierungsmaßnahmen bedingen einen entsprechenden Investitionsaufwand.

→ **Ansatzpunkte zur Verbesserung sehen wir in den Bereichen:**

- ↳ Aus diesem Grund ist eine detaillierte Investitions- und Liquiditätsplanung (insb. vor dem Hintergrund der Baumaßnahmen) erforderlich.

### 3.2 Weitergehende Ansatzpunkte

Die Muster-Apotheke weist darüber hinaus folgende Ansätze zur Optimierung der Entwicklung auf:

#### i) Strategie

- ↳ Entwicklung einer individuellen Positionierung und Strategie.

#### j) Controlling

- ↳ Aufbau eines internen Controllingsystems und einer permanenten Umsatz-, Kosten- und Liquiditätsplanung.

**k) Perspektivisch**

- ↳ Mittelfristig sind die Optionen "Kommissionier-Automat" und "Click & Collect mittels Abhol-Automaten" zu prüfen
- ↳ Schulungen der Mitarbeiter im Umgang mit Kunden und im Zusatzverkauf

Sofern die dargestellten Punkte unter 3.1 und 3.2 stringent angegangen werden, können die vorhandenen Schwächen behoben werden.

Muster-Bericht

## 4. Betriebliche Erfolgsfaktoren

### 4.1 Strategie

#### 4.1.1 Positionierung / Strategie / Marketing

Aktuell ist keine strategische Positionierung zur Abgrenzung vom Wettbewerb zu erkennen. Alleinstellungsmerkmale und spezifische Kompetenzen sind bedingt vorhanden, finden aber keinen Eingang in die Marktbearbeitungsaktivitäten. Zielgruppenkonzepte mit spezifischen Angeboten und Dienstleistungen fehlen. Die Möglichkeiten des online-Marketings und der Einsatz der entsprechenden Marketings-Tools werden nicht genutzt.

### 4.2 Standort

#### 4.2.1 Umsatzpotenziale

Gemäß der Umsatzpotenzial-Analyse liegen die Umsatzpotenziale des Standorts bei rd. EUR 2,3 Mio. (aktuell knapp EUR 1,9 Mio.).

#### 4.2.2 Einwohner-Profil-Informationen

Die Standort-Analyse zeigt folgende Auffälligkeiten:

##### a) Altersstruktur

- ◆ Hoher Anteil an Einwohner ab 65 Jahren, wobei auch die Altersklasse ab 50 stark vertreten ist

##### b) Gesundheitsausgaben

- ◆ Die Gesundheitsausgaben in der Altersklasse ab 65 Jahre liegen über dem Bundesdurchschnitt

##### c) Haushalte mit Kindern

- ◆ Die Anzahl der Haushalte mit Kindern liegt weit unter dem Bundesdurchschnitt

##### d) Haushaltseinkommen

- ◆ Der Anteil der Haushalte mit einem höheren Einkommen (> EUR 3.500) liegt weit über dem Bundesdurchschnitt

##### e) Kaufkraftinformationen:

###### ea) Index der generellen Kaufkraft

- ◆ Liegt deutlich über dem Bundesdurchschnitt

###### eb) Index der einzelhandelsrelevanten Kaufkraft

- ◆ Liegt deutlich über dem Bundesdurchschnitt

###### ec) Kaufkraft pro Einwohner / auf Haushaltsebene

- ◆ Liegt deutlich über dem Bundesdurchschnitt

- ef) Sortimentsbezogene Kaufkraft "Gesundheit"
  - ◆ Liegt mit EUR 1.024 deutlich über dem Bundesdurchschnitt (EUR 692)
- eg) Sortimentsbezogene Kaufkraft "Körperpflege"
  - ◆ Liegt mit EUR 207 deutlich unter dem Bundesdurchschnitt (EUR 163)

**f) Bevölkerungsprognose**

- ◆ 2025: Steigerung der Bevölkerung um 6,1 % (Bundesdurchschnitt: - 0,8 %)
- ◆ 2030: Steigerung der Bevölkerung um 7,7 % (Bundesdurchschnitt: - 1,8 %)
- ◆ 2035: Steigerung der Bevölkerung um 8,4 % (Bundesdurchschnitt: - 3,1 %)

**g) OTC- / Apothekenkäufer**

- ha) Die Wahrscheinlichkeit, dass die Einwohner des Einzugsgebiets den Gesundheitsbedarf, den sie auch an anderen Stellen decken können, in einer Apotheke decken (Apothekenkäufer), liegt über dem Bundesdurchschnitt
- hb) Die Wahrscheinlichkeit, dass die Einwohner des Einzugsgebiets zur Selbstmedikation neigen (OTC-Käufer), liegt über dem Bundesdurchschnitt

**i) Pendler-Situation**

- ◆ Es kommen mehr Menschen in das PLZ-Gebiet, als dass Menschen das PLZ-Gebiet verlassen.

**4.2.3 Wettbewerb**

Die Wettbewerbssituation kann als normal für die Standortstruktur bezeichnet werden.

Apotheken				
Apotheke A	Alphaweg 3	99999	Musterstadt	> 1.000 m*
Apotheke B	Gammastraße 12	99999	Musterstadt	> 1.000 m
Apotheke C	Deltastraße 41	99999	Musterstadt	> 1.000 m

Tabelle 1: Übersicht der Wettbewerber

\* Gehentfernung zur Apotheke

#### 4.2.4 Verordner

Die Verordnerstruktur ist typisch für einen ländlichen geprägten Ort und stellt sich im engen Umfeld wie folgt dar:

- ◆ 4 Allgemein-Mediziner und Internisten
- ◆ 1 Zahnarzt

### 4.3 Wirtschaftliche Entwicklung

(unterjähriges Wirtschaftsjahr: 30.06.)

	Bilanz 06/2016	Bilanz 06/2017	IBV 06/2018	IBV 03/2019	Hochrechnung 06/2019
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>1.701</b>	<b>1.841</b>	<b>1.853</b>	<b>1.429</b>	<b>1.905</b>
<b>Rohertrag</b>	<b>432</b> (25,5 %)	<b>410</b> (22,2 %)	<b>452</b> (24,4 %)	<b>327</b> (22,9 %)	<b>438</b> (23,0 %)
Personalkosten	145	176	205	178	237
<b>DB 2</b>	<b>287</b>	<b>234</b>	<b>247</b>	<b>149</b>	<b>201</b>
Raumkosten	51	51	51	39	51
Versicherungen / Beiträge	8	8	8	7	9
Reparaturen/Instandhaltung	6	4	1	0	0
Kfz-Kosten	3	8	6	6	8
Werbe- / Reisekosten	21	19	17	10	13
Vertrieb / Provisionen	2	2	2	1	1
Leasing / Mieten	14	17	15	14	16
Sonstige Kosten	46	37	33	30	37
<b>Summe Kosten</b>	<b>151</b>	<b>146</b>	<b>133</b>	<b>107</b>	<b>135</b>
Sonstige Erträge	10	14	17	12	15
<b>Summe Kosten / Erträge</b>	<b>141</b>	<b>132</b>	<b>116</b>	<b>95</b>	<b>120</b>
<b>BERG vor Zinsen / AfA</b>	<b>146</b>	<b>102</b>	<b>131</b>	<b>54</b>	<b>81</b>
Zinsaufwand / -ertrag	8	8	8	8	10
<b>BERG vor AfA / Steuern</b>	<b>138</b>	<b>94</b>	<b>123</b>	<b>46</b>	<b>71</b>
Abschreibungen	10	7	7	4	6
<b>BERG vor Steuern / a.o.</b>	<b>128</b>	<b>87</b>	<b>116</b>	<b>42</b>	<b>65</b>
Steuern	9	6	4	2	4
<b>BERG v. a.o.</b>	<b>119</b>	<b>81</b>	<b>112</b>	<b>40</b>	<b>61</b>
a.o. Ertrag / Aufwand	0	5	0	0	0
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>119</b>	<b>81</b>	<b>112</b>	<b>40</b>	<b>61</b>

Tabelle 2: GuV-Entwicklung 06/2016 - 03/2019 und Hochrechnung (TEUR)

#### ◆ Umsatz

Knapp 85 % des Umsatzes entfallen auf den GKV- und PKV-Bereich, wobei der PKV-Anteil mit rd. 36 % einen überproportionalen Anteil hat. Sonderumsätze werden in geringem Umfang mit einem Heim abgewickelt.

#### ◆ Rohertrag

Die Rohertragsquote lag per 06/2018 bei leicht unterdurchschnittlichen 24,4 % und ist per 31.03.2019 auf 22,9 %, ohne eine nennenswerte Verschiebung der Umsatzstruktur (u.a. konstante Anzahl an Hochpreislern) auf 22,9 % gefallen. Wie im Rahmen der Analyse her-

ausgearbeitet wurde, kann die Kalkulation des OTC-/Freiwahl-Segments nicht zufriedenstellen (teilweise deutlich unter dem Wettbewerb. ohne dass dies aufgrund von Sonderangeboten o.ä. gewünscht wäre).

#### 4.4 GuV-Kennzahlen

##### 4.4.1 Personal

###### a) Struktur

Die Apotheke weist derzeit folgende Personalstruktur auf:

	Anzahl MA - aktuell -	Anzahl Stellen - aktuell -
Approbiert	3	1,1
PTA	4	1,5
PKA	1	1,0
Bote, Reinigung	1	0,5
Azubi	1	0,5
<b>Summe</b>	<b>10</b>	<b>4,6</b>

Tabelle 3: Übersicht Mitarbeiter aktuell

Die relevanten Kennzahlen weisen folgendes Bild auf:

	06/2018	03/2019	Veränderung	Benchmark
Personalkosten-Quote vom Umsatz	11,1 %	12,5 %	+ 12,6 %	10,5 - 11,5 %
Personalkosten-Quote vom Rohertrag	45,3 %	54,3 %	+ 19,9 %	40,0 - 44,0 %
HV-Kunden pro HV-Mitarbeiter pro Stunde	7,9 Kd.	8,4 Kd.	+ 6,3 %	10 Kd.

Tabelle 4: Personalkosten-Quote

Die Personalkosten-Quote in Relation zum Rohertrag liegt deutlich über den Vergleichswerten, was im Wesentlichen an den standespolitischen Aktivitäten von Frau Sorgenlos liegt. Die Anzahl der Kunden, die pro Stunde von einem HV-Mitarbeiter bedient werden, liegt bei 8,4 Kunden (Referenzwert: 10 Kunden).

##### 4.4.2 Raumkosten / Mietvertrag

###### a) Mietvertrag

Aktuell beläuft sich die monatliche Miete auf EUR 4.150. Die Raumkostenquote liegt bei 2,7 % des Umsatzes und somit über den Vergleichswerten.

#### 4.4.3 Sonstige Kosten

Bei der Struktur der wesentlichen sonstigen Kosten ergeben sich folgende Werte:

	06/2018	03/2019	Benchmark
Werbung vom Umsatz	0,9 %	0,7 %	1,0 - 1,2 %
KfZ-Kosten vom Umsatz	0,4 %	0,4 %	0,2 - 0,4 %
<b>Umsatzrendite (vor a.o. / Steuern)</b>	<b>6,0 %</b>	<b>2,9 %</b>	<b>5,5 - 6,5 %</b>

Tabelle 5: Sonstige GuV-Kennzahlen

#### 4.5 Finanzierung / Liquidität

Zunehmende Liquiditätsengpässe, die zum einen aus der rückläufigen wirtschaftlichen Entwicklung und zum anderen aus sehr hohen Entnahmen (u.a. auch wg. Steuernachzahlungen) resultieren. Aus diesem Grund werden bereits monatlich durchschnittlich TEUR 20 - TEUR 30 an Zahlungen vom Rechenzentrum vorgezogen.

#### 4.6 Kunden-Kennzahlen

Auf Basis der MMR-Reports weist die Muster-Apotheke folgende Kennzahlen auf:

Kennzahl	06/2018	03/2019	Referenzwert	Einschätzung
Entwicklung Kundenzahl	39.947 Kd.	29.118 Kd. (Hochrechnung: ca. 38.800 Kd.)	--	↓
Korbumsatz pro Kunde	46,30 €	45,05 €	37,50 - 42,50 €	↑
Korbertrag pro Kunde	11,00 €	10,95 €	10,00 - 11,00 €	→
Barumsatz pro Kunde	8,78 €	8,50 €	9,00 - 10,00 €	↓
Barertrag pro Kunde	3,13 €	3,14 €	3,75 - 4,25 €	↓
Entwicklung GKV-Rezepte	Ø 1.116 St. p.m.	Ø 1.122 St. p.m.	--	→
Entwicklung PKV-Rezepte	Ø 894 St. p.m.	Ø 866 St. p.m.	--	↓
Entwicklung Packungen gesamt	81.323 St.	58.208 St. (Hochrechnung: ca. 77.600 Kd.)	--	↓

Tabelle 6: Kunden-Kennzahlen

- ◆ Rückläufige Kunden- und Packungszahlen
- ◆ Barumsatz / Barertrag liegen unter dem Durchschnitt
- ◆ Konstante GKV-Rezepte / Rückläufige PKV-Rezepte

Kennzahl	06/2018	03/2019	Referenzwert	Einschätzung
Gesamtkosten pro Kunde	EUR 8,47	EUR 9,78	EUR 5,75 - EUR 6,25	↑

Tabelle 7: Kosten pro Kunde

Die Gesamtkosten pro Kunden liegen deutlich über den Referenzwerten

## 4.7 Organisations-Kennzahlen

Die wesentlichen Organisations-Kennzahlen weisen folgende Werte auf:

Kennzahl	06/2018	03/2019	Referenzwert	Einschätzung
Lieferfähigkeit	87,5 %	88,1 %	82 - 88 %	↑
Lagerumschlag	6,8 x	7,3 x	6,3 x	↑
Lagerdauer	24,7 Tage	32,4 Tage	22 - 26 Tage	↓

Die Warenwirtschaft macht aktuell einen guten Eindruck.

## 4.8 Apotheke

### 4.8.1 Umfeld und Außendarstellung

Die Apotheke macht von außen betrachtet einen guten und an den Standort angemessenen Eindruck.

### 4.8.2 Offizin und Einrichtung

Die Offizin macht einen ansprechenden und an den Standort angepassten Eindruck. Allerdings behindern die Regale in der Mitte der Offizin

- ↳ die Kundenwege zur Freiwahl und zum linken Kassenplatz
- ↳ führen dazu, dass die Kunden sich häufig an der Tür "stauen"

Darüber hinaus ist am rechten HV-Platz der Apotheke aufgrund des Durchgangs zum Alphabet

- ↳ die Sichtwahl relativ klein
- ↳ die Ablenkung der Kunden ziemlich groß

Ebenfalls ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass von der Pharmazierätin permanent das "Besprechungszimmer" thematisiert wird (derzeitige Abtrennung durch flexible Stellwände behindert den Blick in die Offizin).

### 4.8.3 Warenpräsentation / Sortiment

Die Warenpräsentation beachtet in Teilen in der Sichtwahl wie auch in der Freiwahl die modernen Category-Management-Kriterien. Die Freiwahl ist großzügig gestaltet und macht einen sehr ordentlichen, teilweise aber auch unstrukturierten Eindruck. Die Sichtwahl ist insbesondere am rechten HV-Platz zu klein.

## 5. Planungsszenarien 06/2020ff

### 5.1 Vorbemerkungen

Vor dem Hintergrund der geplanten Baumaßnahmen haben wir zwei Planungsszenarien mit folgenden Prämissen erstellt:

#### a) Prämissen Szenario 1 (wg. der Erfolgsdauer der Maßnahmen: 2- Jahres-Planung):

- ↳ Betrieb läuft ohne bauliche Beeinträchtigungen
- ↳ Stabilisierung und Steigerung der Kunden- und Umsatzentwicklung durch
  - Umsetzung der unter 3.1 und 3.2 skizzierten Maßnahmen insb. "Marketing / Offizin / Sortiment"
- ↳ Steigerung Rohertrag durch Kalkulation und Sortiment
- ↳ Reduzierung der Kosten im Personalbereich

#### b) Prämissen Szenario 2 (1 Planjahr):

- ↳ Betrieb läuft mit baulichen Beeinträchtigungen; diese führen zu einem Kunden- und Umsatzverlust von geschätzten 20 % während der Bauphase
- ↳ Stabilisierung und Steigerung der Kunden- und Umsatzentwicklung durch
  - Umsetzung der Maßnahmen "Marketing / Offizin / Sortiment"
- ↳ Steigerung Rohertrag durch Kalkulation und Sortiment
- ↳ Reduzierung der Kosten im Personalbereich
- ↳ Im Zinsaufwand sind noch keine Finanzierungsmaßnahmen enthalten

Versuch: Mietreduzierung / Anpassungen Personal

### 5.2 Planungsergebnisse

Auf Basis der oben genannten Ausführungen ergeben sich folgende Ergebnisse für die Planungsszenarien:

	Bilanz 06/2017	IBV 06/2018	IBV 03/2019	Hochr. 06/2019	Szenario 1.1	Szenario 1.2	Szenario 2
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>1.841</b>	<b>1.853</b>	<b>1.429</b>	<b>1.905</b>	<b>1.955</b>	<b>2.045</b>	<b>1.559</b>
<b>Rohertrag</b>	<b>410</b> (22,2 %)	<b>452</b> (24,4 %)	<b>327</b> (22,9 %)	<b>438</b> (23,0 %)	<b>459</b> (23,5 %)	<b>491</b> (24,0 %)	<b>366</b> (23,5 %)
Personalkosten	176	205	178	237	209	216	209
<b>DB 2</b>	<b>234</b>	<b>247</b>	<b>149</b>	<b>201</b>	<b>250</b>	<b>275</b>	<b>157</b>
Raumkosten	51	51	39	51	53	53	53
Versicherungen / Beiträge	8	8	7	9	10	10	9
Wartung / Instandhaltung	4	1	0	0	1	1	1
Kfz-Kosten	8	6	6	8	6	6	6
Werbe- / Reisekosten	19	17	10	13	20	20	20
Vertrieb / Provisionen	2	2	1	1	1	1	1
Leasing / Mieten	17	15	14	16	17	17	17
Sonstige Kosten	37	33	30	37	37	37	36
<b>Summe Kosten</b>	<b>146</b>	<b>133</b>	<b>107</b>	<b>135</b>	<b>145</b>	<b>145</b>	<b>143</b>
Sonstige Erträge	14	17	12	15	5	5	5
<b>Summe Kosten / Erträge</b>	<b>132</b>	<b>116</b>	<b>95</b>	<b>120</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>138</b>
<b>BERG vor Zinsen / AfA</b>	<b>102</b>	<b>131</b>	<b>54</b>	<b>81</b>	<b>110</b>	<b>135</b>	<b>19</b>
Zinsaufwand / -ertrag	8	8	8	10	9	10	10
<b>BERG vor AfA / Steuern</b>	<b>94</b>	<b>123</b>	<b>46</b>	<b>71</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>9</b>
Abschreibungen	7	7	4	6	5	4	5
<b>BERG vor Steuern / a.o.</b>	<b>87</b>	<b>116</b>	<b>42</b>	<b>65</b>	<b>95</b>	<b>121</b>	<b>4</b>
Steuern	6	4	2	4	7	9	0
<b>BERG v. a.o.</b>	<b>81</b>	<b>112</b>	<b>40</b>	<b>61</b>	<b>88</b>	<b>112</b>	<b>4</b>
a.o. Ertrag / Aufwand	5	0	0	0	0	0	0
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>81</b>	<b>112</b>	<b>40</b>	<b>61</b>	<b>88</b>	<b>112</b>	<b>4</b>

Tabelle 9: GuV: Szenario-Planung (TEUR)

Sofern die Maßnahmen stringent umgesetzt werden, gehen wir davon aus, dass es relativ kurzfristig zu einer Stabilisierung und Steigerung des Umsatzes / Ertrages kommen wird.

### 5.3 Finanzierung / Liquidität / Entnahmen / Investitionen

#### 5.3.1 Aktuelle Finanzierungsstruktur

Die Finanzierungsstruktur (apobank ist die alleinige Bankverbindung) auf Basis der aktuellen Verträge stellt sich wie folgt dar:

	Stand 03/2019	Tilgung p.a.	Zinssatz
Apobank 035 709 6461	19	11	2,75 %
Apobank 015 709 6461	40	0	3,75 %
Apobank 045 709 6461	131	0 (LV-Beiträge: TEUR 10)	4,2 %
<b>Summe</b>	<b>190</b>	<b>21</b>	

Tabelle 10: Übersicht langfristige Verbindlichkeiten (TEUR)

Weiterhin besteht ein KK-Kredit bei der apobank über TEUR 50.

### 5.3.2 Entnahmen

Die Entnahmen haben sich in der Vergangenheit wie folgt entwickelt:

	Ist 06/2018	Ist 03/2019
Allgemeine Entnahmen / Sonstiges	- 74	- 39
Apothekerversorgung	- 10	- 7
Lebensversicherungen	- 12	- 11
Krankenversicherungen	- 8	- 6
Steuern	- 11	- 70
<b>Summe Entnahmen</b>	<b>- 112</b>	<b>- 132</b>
Einlagen	+ 39	+ 42
<b>Summe Einlagen</b>	<b>+ 39</b>	<b>+ 42</b>
<b>Saldo Entnahmen / Einlagen</b>	<b>- 73</b>	<b>- 90</b>

Tabelle 11: Entwicklung der Entnahmen und Einlagen (TEUR)

#### Anmerkungen zu den Entnahmen / Einlagen:

a) Allgemeine Entnahmen

↳ wurden in 2019 schon deutlich reduziert

b) Apothekerversorgung

↳ der monatliche Beitrag liegt bei aktuell lediglich 2/3 des Regelsatzes (EUR 846 p.m.)

c) Lebensversicherungen

↳ hier sind die Beiträge für die LV bei der DÄV enthalten (EUR 12.280 p.a.; aktueller RKW: ca. TEUR 84); der Beitrag für die noch bestehende LV bei der Generali über ca. EUR 1.300 p.a. (aktueller RKW ca. TEUR 20) wird aus den allgemeinen Entnahmen bestritten

d) Steuerzahlungen

↳ Nachzahlungen, für die keine Rücklagen gebildet wurden

e) Einlagen

↳ aus Privatvermögen bzw. Schenkung

Aus unserer Sicht sollte eine klare Entnahmen-Budgetierung erfolgen, die sich wie folgt darstellen kann:

	Budget
Allgemeine Entnahmen / Sonstiges	- 36
Apothekerversorgung	- 10
Lebensversicherungen	- 12
Krankenversicherungen	- 8
<b>Summe Entnahmen</b>	<b>- 66</b>

Tabelle 12: Entwicklung der Entnahmen und Einlagen (TEUR)

### 5.3.3 Investitionsplanung / Finanzierungsbedarf

Wie bereits erwähnt sind sowohl für operative Maßnahmen als auch für den Liquiditätsbereich entsprechende Investitionen und Finanzierungsmaßnahmen zu treffen. Diese können zum jetzigen Zeitpunkt wie folgt beziffert werden:

- a) Marktbearbeitung / Kommunikation / laufende Begleitung und Beratung: ca. TEUR 15
- b) Offizin (Vergrößerung Sichtwahl Hauptkasse und Verkleinerung Zugang zum Alphabet): kann abschließend noch nicht abgeschätzt werden; wir gehen aktuell von ca. TEUR 5 - 10 aus
- c) Laufender Liquiditätsbedarf, der sich aus der Entwicklung der Vergangenheit ergeben hat: TEUR 30

### 5.3.4 Liquiditätsplanung

Auf Basis der GuV- und Entnahme-Planung sowie des aktuellen Kapitaldienstes gehen wir von folgender Liquiditätsplanung aus:

	Szenario 1.1	Szenario 1.2	Szenario 2
Cash-Flow Apotheke (Ergebnis vor Abschreibungen)	+ 100	+ 125	+ 9
./. Gewerbesteuer	- 7	- 9	0
<b>Saldo</b>	<b>+ 93</b>	<b>+ 116</b>	<b>+ 9</b>
./. Tilgungen und LV-Beitrag als Tilgungsersatz	- 21	- 21	- 21
<b>Verfügbar für Entnahmen und Steuern</b>	<b>+ 72</b>	<b>+ 95</b>	<b>- 12</b>
Entnahmen (ohne LV Tilgungsersatz)	- 56	- 56	- 56
Steuern geschätzt	- 18	- 25	0
<b>+ Finanzierung für Investitionen Marketing etc. welche teilweise in den Kosten der Planung enthalten sind:</b>	<b>+ 10</b>		<b>+ 10</b>
<b>Über-/Unterdeckung</b>	<b>+ 8</b>	<b>+ 14</b>	<b>- 58</b>

Tabelle 13: Liquiditätsplanung (TEUR)

- a) Im Basisszenario würde die Liquidität ausreichen, die budgetierten Entnahmen, den aktuellen Kapitaldienst und die anfallenden Steuern zu bedienen.
- b) Leider wirft die Baumaßnahme diese Planung über den Haufen und es ergibt sich Baustellenjahr eine Unterdeckung in einer Größenordnung von TEUR 60 - 70. Nach Abschluss der Baumaßnahme dauert es mindestens noch 1 - 1,5 Jahre, bis das Niveau des Szenarios 1.1 erreicht ist.

## 6. Fazit

### 6.1 Generell

Die Muster-Apotheke befindet sich an einem attraktiven Standort und wird von Frau Sorgenlos engagiert und kompetent geführt.

Weiterhin weist die Muster-Apotheke Optimierungspotenziale auf, die darauf schließen lassen, dass die Apotheke deutlich erfolgreicher als im aktuellen Wirtschaftsjahr sein kann (was Frau Sorgenlos ja auch bereits bewiesen hat). Allerdings wurde in diesen Phasen versäumt, Rücklagen für schwächere bzw. Krisenzeiten anzulegen.

Wir sind davon überzeugt, dass es unter Einbeziehung aller Beteiligten zu schaffen ist, sowohl die Optimierungspotenziale zu nutzen als auch die "Baustellen-Phase" zu überstehen.

### 6.2 Finanzierungstruktur-Maßnahmen

Wir haben bewusst darauf verzichtet, ein grundsätzliches Finanzierungsstruktur-Konzept zu entwickeln, sondern uns darauf beschränkt, einige wesentliche Maßnahmen zu skizzieren. Allerdings liegt es auf der Hand, dass

- ◆ Einschnitte in den Entnahmen bei Frau Sorgenlos vorzunehmen sind (siehe Budgetierungs-Planung)
- ◆ eine Aussetzung der Tilgungsleistung (ggf. einschließlich der Aussetzung der LV-Beiträge) bei der apobank notwendig sein werden

Darüber hinaus

- ◆ ist Frau Sorgenlos bereit, vorhandenes Vermögen (LV Generali) zur Sicherstellung der Liquidität zur Verfügung zu stellen
- ◆ sollten unverzüglich Gespräche mit dem Vermieter bzgl. einer Reduzierung der Miete während der Bauphase aufgenommen werden
- ◆ sollten Überlegungen hinsichtlich weiterer Finanzierungspartner aufgenommen werden (Großhandel / Abrechner/Familie)
- ◆ eine finanzierungsmäßige Unterstützung der apobank notwendig sein wird; hier wäre u.a. auch an die zweckgebundene Freigabe (und Auflösung) der abgetretenen Lebensversicherung als Überbrückungsfinanzierung zu denken

Als adäquate Vorgehensweise sehen wir folgende Schritte als notwendig an:

- a) Grundsätzliche Abstimmung mit der apobank
- b) Unverzügliche Einleitung / Umsetzung der skizzierten Maßnahmen
- c) Abschließende Entwicklung eines Gesamtkonzepts mit der apobank