

Planungsbericht
Gewinn- und Verlustrechnung
Apotheke am Gesundheits-
standort

Muster-Bericht

Muster-Apotheke
Susi Sorgenlos
Alphaweg 99
99999 Musterstadt

Bericht zur Umsatz- und Ertragsplanung für die Apotheke am Gesundheitsstandort

1.	Auftragsdaten	Seite	3
2.	Vorbemerkungen	Seite	5
3.	Planung Gewinn- und Verlustrechnung	Seite	7
3.1	Umsatzplanung / Planung des Rohgewinns	Seite	7
3.2	Personalkosten	Seite	8
3.3	Sonstige Kosten	Seite	9
3.4	Sonstige Erträge / Kosten	Seite	13
3.5	Planungsergebnisse	Seite	14
4.	Cash-Flow- und Kapitaldienstbetrachtung	Seite	14

Übersicht der Tabellen

Tabelle 1	Umsatzplanung	Seite	7
Tabelle 2	Übersicht Mitarbeiter zukünftig	Seite	8
Tabelle 3	Planung Personalkosten	Seite	9
Tabelle 4	Planung Raumkosten	Seite	9
Tabelle 5	Planung Versicherungen / Beiträge	Seite	9
Tabelle 6	Planung Reparaturen / Instandhaltungen	Seite	10
Tabelle 7	Planung Kfz-Kosten	Seite	10
Tabelle 8	Planung Werbe- und Reisekosten	Seite	10
Tabelle 9	Planung Vertriebskosten / Provisionen	Seite	11
Tabelle 10	Planung Leasingaufwand und Mieten	Seite	11
Tabelle 11	Planung sonstige Kosten	Seite	11
Tabelle 12	Planung Zinsaufwand	Seite	12
Tabelle 13	Planung Abschreibungen	Seite	12
Tabelle 14	Planung sonstige Erträge	Seite	13
Tabelle 15	Planung Steueraufwand	Seite	13
Tabelle 16	Planung Gewinn- und Verlustrechnung	Seite	14
Tabelle 17	Cash-Flow-Planung	Seite	14

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 Umsatz- und Ertragsplanung für die geplante Apotheke am Gesundheitsstandort

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.

Abkürzungsverzeichnis:

AfA	Absetzung für Abnutzung	BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung	NNF	Nacht- und Notdienstfonds
ANSG	Apothekennotdienstsicherungsgesetz	EV	Eigenverbrauch	OTC	Over-The-Counter
AV	Anlagevermögen	GKV	Gesetzliche Krankenversicherung	PKV	Private Krankenversicherung
AWAG	Aufwandsausgleichsgesetz	HV	Handverkauf	Susa	Summen- und Saldenliste
BERG	Betriebsergebnis	IBV	Interner Betriebsvergleich	TEUR	Tausend Euro
BuG	Betriebs- und Geschäftsausstattung	MA	Mitarbeiter		

Muster-Bericht

2. Vorbemerkungen

Am Gesundheitsstandort soll eine Apotheke eröffnet werden. Auftragsgemäß soll ich prüfen, ob die Apotheke rentabel betrieben werden kann.

Zu diesem Zweck habe ich auf Basis

- ↳ der ermittelten Umsatzpotenziale in Höhe von ca. € 2,6 Mio.
 - ↳ der Umsätze aus der Heimbeflieferung
 - mit dem neuentstehenden Heim am Gesundheitsstandort; Umsatzplan: ca. TEUR 175)
 - mit bestehendem Heim (Umsatz 2020: ca. TEUR 200)
 - ↳ der Würdigung der hohen Pendler-Frequenz auf der B 99
- drei Planungsszenarien erstellt:

◆ Szenario 1:

- ↳ Ausnutzung von 60 % der ermittelten Umsatzpotenziale
 - GKV-/PKV-Anteil wird mit 85 % des Umsatzes geplant¹ (Ø liegt bei 75 %)
 - dieser Anteil führt zu einem planerischen Korbumsatz in Höhe von € 50,-- (Ø liegt bei € 42,50 - € 45,00)

◆ Szenario 2:

- ↳ Ausnutzung von 80 % der ermittelten Umsatzpotenziale
 - GKV-/PKV-Anteil wird mit 80 % des Umsatzes geplant¹ (Ø liegt bei 75 %)
 - dieser Anteil führt zu einem planerischen Korbumsatz in Höhe von € 45,-- (Ø liegt bei € 42,50 - € 45,00)

◆ Szenario 3:

- ↳ Ausnutzung von 100 % der ermittelten Umsatzpotenziale
 - GKV-/PKV-Anteil wird mit 75 % des Umsatzes geplant¹ (Ø liegt bei 75 %)
 - dieser Anteil führt zu einem planerischen Korbumsatz in Höhe von € 42,50 (Ø liegt bei € 42,50 - € 45,00)

Selbstredend ist ein zeitgemäßes und an den Standort angepasstes Marketing und Kommunikationskonzept erforderlich, welches standortbedingt einen hohen Digitalisierungsgrad und eine hohe Zielgruppenorientierung sowie durchdachte Click & Collect-Lösungen aufweisen muss.

¹ Annahme: je geringer die Potenzialausnutzung desto geringer die "Laufkundschaft" und deshalb ergibt sich auch ein geringer Umsatz im Bereich Sichtwahl und Freiwahl (OTC / FW)

Weiterhin sehe ich

- ◆ eine Optimierung der Parkplatzsituation (5 Parkplätze vor der Apotheke sind in Anbetracht der Entfernung zum MVZ und der generellen Parkplatzsituation zu wenig)
- ◆ einen Drive-Inn-Schalter
- ◆ einen Abholautomaten
- ◆ ein Bonus-System für Frequenz- und Ärztehaus-Standorte (heute eingekauft und Bonus für den nächsten Einkauf - kein Sammelsystem!!)
- ◆ eine hohe Visibilität für die Pendler auf der B 99

als zwingende Voraussetzung für eine möglichst hohe Ausnutzung der Umsatzpotenziale an.

Darüber hinaus ist bei der Betrachtung der Planzahlen zu berücksichtigen, dass diese einen Zeitpunkt betrachten, an dem sich die Apotheke am Standort etabliert hat. Eine zeitplanorientierte Umsatz- und Ertrags-Planung sehe ich unter den Themenbereichen "Controlling" und Planung des mittelfristigen Liquiditätsbedarfs als sehr wichtig an.

Muster-Bericht

3. Planung Gewinn- und Verlustrechnung

3.1 Umsatzplanung / Planung des Rohgewinns

Im Rahmen der Umsatz- und Rohertragsplanung wurden folgende wesentliche Annahmen von mir getroffen:

- a) Je geringer die Ausnutzung der Umsatzpotenziale desto höher plane ich den GKV/PKV-Umsatz, da mit steigender Potenzial-Ausnutzung auch die Umsätze im Bereich der Sicht- und Freiwahl steigen.
- b) Sofern es sich um eine normalpreisige Umsatzstruktur handelt (welche der der Umsatzplanung auch zu Grunde liegt), liegt der durchschnittliche Rohertrag im GKV/PKV-Bereich bei 17 - 20 %. Der Rohertrag im Sicht- und Freiwahlbereich sollte in Abhängigkeit des Artikels zwischen 30 und 50 % liegen. Für die nachfolgenden Szenario-Planungen habe ich einen Durchschnittswert von 19 % (GKV/PKV) und 40 % (OTC) angesetzt.

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
GKV / PKV	1.517,3	1.904,0	2.231,3
OTC / FW	267,8	476,0	743,8
Gesamtumsatz	1.785,1	2.380,0	2.975,1
Wareneinkauf	1.389,6	1.827,8	2.253,6
Bestandsveränderung	0,0	0,0	0,0
Wareneinsatz	1.389,6	1.827,8	2.253,6
Rohertrag	395,5	552,2	721,5
	(22,2 %)	(23,2 %)	(24,3 %)

Tabelle 1: Umsatzplanung (TEUR)

3.2 Personalkosten

Vor dem Hintergrund der derzeit sinnvoll erscheinenden Öffnungszeiten (insgesamt 62 Std. pro Woche), die jedoch wegen der starken Abhängigkeit von den Sprechzeiten der Ärzte und den Öffnungszeiten der Praxen aktuell schwer einzuschätzen sind, gehe ich für die Planung der Personalkosten von folgenden Zeiten aus:

- ↳ Montag - Freitag: 07.30h - 19.00h
- ↳ Samstag Annahme: 08.30h - 13.00h

Vor dem Hintergrund der Umsatzplanung und meiner Erfahrungswerte habe ich folgende Kundenzahlen der Planung zu Grunde gelegt:

- ◆ Szenario 1:
 - ↳ aus einem Ø-Korbumsatz von € 50,-- ergeben sich auf Basis des Planumsatzes 35.700 Kd. p.a. / 117 Kd. pro Tag
- ◆ Szenario 2:
 - ↳ aus einem Ø-Korbumsatz von € 45,-- ergeben sich auf Basis des Planumsatzes knapp 52.889 Kd. p.a. / 173 Kd. pro Tag
- ◆ Szenario 3:
 - ↳ aus einem Ø-Korbumsatz von € 42,50 ergeben sich auf Basis des Planumsatzes 70.000 Kd. p.a. / knapp 230 Kd. pro Tag

Unter Berücksichtigung der Faktoren:

- ◆ dass gemäß der Apothekenbetriebsordnung immer mindestens eine Approbation in der Apotheke anwesend sein muss
- ◆ dass die Apotheke immer mit mindestens 2 pharmazeutischen Mitarbeitern (Apotheker; PTA) und ggf. 0,5 nicht pharmazeutischen Mitarbeitern (PKA) besetzt ist

ergibt sich folgende Plan-Personalstruktur:

	Anzahl Stellen - Szenario 1 -	Anzahl Stellen - Szenario 2 -	Anzahl Stellen - Szenario 3 -
Filialleiter	1,0	1,0	1,0
Approbiert	0,5	0,75	1,0
PTA	2,5	3,5	4,0
PKA	0,5	0,5	1,0
Sonstiges (Reinigung, Bote)	1,0	1,0	1,5
Summe	5,5	6,75	8,5

Tabelle 2: Übersicht Mitarbeiter zukünftig

Auf Basis der obigen Informationen / Annahmen und der Bezahlung eines vollen 13. Gehalts plane ich die Personalkosten wie folgt:

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Löhne / Gehälter	183,1	220,1	271,6
Sozialaufwendungen	39,4	47,2	58,2
Sonstiges	2,0	2,0	2,0
Summe	224,5	269,3	331,8

Tabelle 3: Planung Personalkosten (TEUR)

3.3 Sonstige Kosten

Nachfolgend habe ich die Entwicklung und die Planung der einzelnen Kostenpositionen dargestellt.

3.3.1 Raumkosten

Aktuell sieht die Planung vor, dass die Größe der Apotheke im EG 163 qm (à € 15,--) und im UG 29 qm (à € 7,50) betragen wird. Informationen zu den Kosten bzgl. der Parkplätze liegen nicht vor. Die Nebenkosten habe ich mit 35 % der Miete geplant.

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Miete	32,0	32,0	32,0
Heizung, Strom	11,2	11,2	11,2
Reinigung, Sonstiges	1,0	1,0	1,0
Instandhaltung	1,0	1,0	1,0
Summe	45,2	45,2	45,2

Tabelle 4: Planung Raumkosten (TEUR)

3.3.2 Versicherungen / Beiträge

Die Position "Versicherungen / Beiträge" plane ich aufgrund meiner Erfahrungswerte wie folgt:

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Versicherungen	2,0	2,0	2,0
Beiträge	2,0	2,5	3,0
Sonstige Abgaben / ANSG	4,0	6,0	8,0
Summe	8,0	10,5	13,0

Tabelle 5: Planung Versicherungen / Beiträge (TEUR)

3.3.3 Reparaturen / Instandhaltungen

Die Position "Reparaturen / Instandhaltungen" plane ich unter Berücksichtigung der zukünftig anfallenden Aufwendungen für:

- ◆ Kommissionierautomat (€ 500 p.m.)
- ◆ Warenwirtschaft (€ 600,-- p.m.)

wie folgt:

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Instandhaltung BuG	1,0	1,0	1,0
Automat	6,0	6,0	6,0
Wartungskosten EDV	7,2	7,2	7,2
Summe	14,2	14,2	14,2

Tabelle 6: Planung Reparaturen / Instandhaltungen (TEUR)

3.3.4 Kfz-Kosten

Die Position "Kfz-Kosten" plane ich unter Berücksichtigung von

- ◆ 1 Botenfahrzeug

wie folgt:

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Steuer / Versicherungen	1,0	1,0	1,0
Laufende Kosten / Reparaturen	3,0	3,0	3,5
Leasing	1,8	1,8	1,8
Sonstige Kosten	0,0	0,0	0,0
Summe	5,8	5,8	6,3

Tabelle 7: Planung Kfz-Kosten (TEUR)

3.3.5 Werbe- und Reisekosten

Die Position "Werbe-/Reisekosten" plane ich aufgrund meiner Erfahrungen wie folgt:

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Werbung	12,0	12,0	12,0
Geschenke	2,0	2,0	2,0
Repräsentation	2,0	2,0	2,0
Bewirtung	0,0	0,0	0,0
Kunden / Zeitschriften	2,0	3,0	4,0
Reisekosten	0,0	0,0	0,0
Summe	18,0	19,0	20,0

Tabelle 8: Planung Werbe- und Reisekosten (TEUR)

3.3.6 Vertriebskosten

Die Position "Vertriebskosten" plane ich plane ich aufgrund meiner Erfahrungen wie folgt:

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Verpackung / Frachten	1,0	1,0	1,0
Summe	1,0	1,0	1,0

Tabelle 9: Planung Vertriebskosten / Provisionen (TEUR)

3.3.7 Leasing / Mieten (ohne Kfz)

Neben Kleinleasing-Verträgen plane ich hier keine Aufwendungen, da ich planungstechnisch davon ausgehe, dass größere Investitionen wie ein Kommissionierautomat oder das Warenwirtschaftssystem aufgrund des aktuellen Zinsniveaus über ein Bankdarlehen finanziert werden.

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Diverse	1,0	1,0	1,0
Summe	1,0	1,0	1,0

Tabelle 10: Planung Leasingaufwand und Mieten (TEUR)

3.3.8 Sonstige Kosten

Die Position "sonstige Kosten" plane ich unter Berücksichtigung meiner Erfahrungswerte wie folgt:

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Büro	3,0	4,0	5,0
Beratung	1,0	1,0	1,0
Buchhaltung	10,0	11,0	12,0
Abrechnung	2,0	2,5	2,9
Verbrauchsgüter, Laborbedarf	1,0	1,0	1,0
NK des Geldverkehrs	2,0	2,5	3,0
Sonstiges	4,0	4,5	5,0
Summe	23,0	26,5	29,9

Tabelle 11: Planung sonstige Kosten (TEUR)

3.3.9 Zinsaufwand

Der Berechnung des langfristigen Zinsaufwands liegen die Verbindlichkeiten für die geschätzten notwendigen Investitionen (ca. TEUR 350 - 400 inkl. Automat und EDV) zu Grunde. Darüber hinaus ist die Erstausrüstung des Warenlagers zu finanzieren. Aus meiner Sicht dürften hier rd. TEUR 75 anzusetzen sein. Den Zinssatz plane ich mit 1,0 %. Als Planungsansatz wähle ich jedoch nicht den vollen Zinsbetrag, da die Szenarien den Zustand nach einer Anlaufphase abbilden und zu diesem Zeitpunkt bereits erste Tilgungen geleistet wurden.

Auf Basis der oben genannten Daten plane ich die Entwicklung des Zinsaufwands wie folgt:

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Kurzfristiger Zinsaufwand	1,0	1,0	1,0
Langfristiger Zinsaufwand	5,0	5,0	5,0
Zinsähnliche Aufwendungen	0,0	0,0	0,0
Summe	6,0	6,0	6,0

Tabelle 12: Planung Zinsaufwand (TEUR)

3.3.10 Abschreibungen

Die Höhe der Abschreibungen habe aufgrund der Investitionen in Höhe von TEUR 350 und einer durchschnittlichen Abschreibungsdauer von 7 Jahren wie folgt geplant:

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
AfA auf Sachanlagen	50,0	50,0	50,0
GwG	1,0	1,0	1,0
Summe	51,0	51,0	51,0

Tabelle 13: Planung Abschreibungen (TEUR)

3.4 Sonstige Erträge / Kosten

3.4.1 Sonstige Erträge

Werden nicht geplant.

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Privat-Nutzung u. ä.	0,0	0,0	0,0
Summe	0,0	0,0	0,0

Tabelle 14: Planung Sonstige Erträge (TEUR)

3.4.2 Steueraufwand

Die unverbindliche Gewerbesteuerberechnung auf Basis

- ◆ des Hebesatzes der Stadt Musterstadt: 448
- ◆ unter Berücksichtigung des Freibetrags (TEUR 24,5)
- ◆ ohne Ermittlung von Hinzurechnungen und Kürzungen

ergibt folgende Planwerte:

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Gewerbesteuer	0,0	12,3	27,8
Summe	0,0	12,3	27,8

Tabelle 15: Planung Steueraufwand (TEUR)

Muster-Bericht

3.5 Planungsergebnisse

Auf Basis der Planung der Umsätze und der Kostenpositionen ergibt sich die Umsatz- und Ertragsplanung wie folgt:

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Gesamtumsatz	1.785,1	2.380,0	2.975,1
Rohertrag	395,5	552,2	721,5
	(22,2 %)	(23,2 %)	(24,3 %)
Personalkosten	224,5	269,3	331,8
DB 2*	171,0	282,9	389,7
Raumkosten	45,2	45,2	45,2
Versicherungen	8,0	10,5	13,0
Instandhaltung	14,2	14,2	14,2
Kfz-Kosten	5,8	5,8	6,3
Werbe- / Reisekosten	18,0	19,0	20,0
Vertrieb / Provisionen	1,0	1,0	1,0
Leasing / Mieten	1,0	1,0	1,0
Sonstige Kosten	23,0	26,5	29,9
Summe Kosten	116,2	123,2	130,6
Sonstige Erträge	0,0	0,0	0,0
Summe Kosten / Erträge	116,2	123,2	130,6
BERG* vor Zinsen / AfA*	54,8	159,7	259,1
Zinsaufwand / -ertrag	6,0	6,0	6,0
BERG* vor AfA / Steuern	48,8	153,7	253,1
Abschreibungen	51,0	51,0	51,0
BERG* vor Steuern / a.o.*	- 2,2	102,7	202,1
Steuern	0,0	12,3	27,8
BERG* v. a.o.*	- 2,2	90,4	174,3

Tabelle 16: Planung Gewinn- und Verlustrechnung (TEUR)

* DB 2 = Deckungsbeitrag / BERG = Betriebsergebnis / AfA = Abschreibung für Abnutzung

4. Cash-Flow- und Kapitaldienstbetrachtung

Auf Basis der unter "3." ermittelten Planzahlen und unter Berücksichtigung der Tilgungen in Höhe von ca. TEUR 40 p.a. ergibt sich folgende Cash-Flow-Planung / Ermittlung der verfügbaren Liquidität:

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Ergebnis vor AfA	+ 48,8	+ 153,7	+ 253,1
./. betriebliche Steuern	0,0	- 12,3	- 27,8
./. / + nicht liquiditätswirksame Erträge / Aufwendungen	0,0	0,0	0,0
= Ordentlicher Cash-Flow	+ 48,8	+ 141,4	+ 225,3
./. Tilgungen / Tilgungsersatzleistungen	- 40,0	- 40,0	- 40,0
= Betrieblicher Cash-Flow	+ 8,8	+ 101,4	+ 185,3

Tabelle 17: Cash-Flow-Planung (TEUR)