

**Planungsbericht zur  
Wirtschaftlichkeitsberechnung  
(Kurz-Berechnung)**

**Muster-Apotheke im Stadt-Quartier  
Susi Sorgenlos  
Musterstraße 36  
99999 Musterstadt**

## Bericht zur Umsatz- und Ertragsplanung der Muster-Apotheke im Stadt-Quartier

<b>1.</b>	<b>Auftragsdaten</b>	<b>Seite</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Vorbemerkungen</b>	<b>Seite</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Planung Gewinn- und Verlustrechnung</b>	<b>Seite</b>	<b>5</b>
3.1	Umsatz- und Rohertragsplanung	Seite	5
3.2	Personalkosten	Seite	6
3.3	Sonstige Kosten	Seite	7
3.4	Planungsergebnisse	Seite	10
<b>4.</b>	<b>Investitionsplanung</b>	<b>Seite</b>	<b>11</b>
<b>5.</b>	<b>Finanzierungsbedarf (ohne Leasing)</b>	<b>Seite</b>	<b>11</b>
<b>6.</b>	<b>Cash-Flow-Planung</b>	<b>Seite</b>	<b>12</b>

### Übersicht der Tabellen

Tabelle 1	Umsatzplanung	Seite	5
Tabelle 2	Prognose der Kundenzahlen	Seite	5
Tabelle 3	Berechnung Approbierten-Stellen	Seite	6
Tabelle 4	Übersicht Vollzeit-Stellen	Seite	6
Tabelle 5	Planung Personalkosten	Seite	6
Tabelle 6	Planung Raumkosten	Seite	7
Tabelle 7	Planung Versicherungen / Beiträge	Seite	7
Tabelle 8	Planung Reparaturen / Instandhaltungen	Seite	7
Tabelle 9	Planung Kfz-Kosten	Seite	8
Tabelle 10	Planung Werbe- und Reisekosten	Seite	8
Tabelle 11	Planung Leasingaufwand und Mieten	Seite	8
Tabelle 12	Planung sonstige Kosten	Seite	8
Tabelle 13	Planung Zinsaufwand	Seite	9
Tabelle 14	Planung Abschreibungen	Seite	9
Tabelle 15	Planung Steueraufwand	Seite	9
Tabelle 16	Planung Gewinn- und Verlustrechnung	Seite	10
Tabelle 17	Investitionsübersicht	Seite	11
Tabelle 18	Finanzierungsbedarf	Seite	11
Tabelle 19	Cash-Flow-Planung	Seite	12

## 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 ersten kurzen Wirtschaftlichkeitsberechnung für das Gründungs- bzw. Verlagerungsprojekt "Muster-Apotheke im Stadt-Quartier"

### **Erstellungszeitraum:**

### **Involvierte Gesprächspartner:**

Susi Sorgenlos  
Marco Benz (Diplom Betriebswirt BA)

### **Anmerkungen / Haftungsausschluss:**

Die mit dieser GuV-Planung gegebenenfalls verbundenen Rechts- und Steuerfragen wurden aus betriebswirtschaftlicher Sicht beurteilt. Es wurden keine rechts- oder steuerberatenden Aufgaben gemäß dem Rechtsdienstleistungs- oder Steuerberatungsgesetz übernommen. Es liegt deshalb in der Verantwortung des Auftraggebers die entsprechenden Fragestellungen zu prüfen und ggf. durch externe Rechts- oder Steuerberatung abzuklären.

Wir übernehmen keine Haftung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der vom Auftraggeber zur Verfügung gestellten Unterlagen / Informationen 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 oder der Durchführung zukünftiger geschäftlicher Maßnahmen durch den Auftraggeber oder von angenommenen Auswirkungen bei der Durchführung geplanter Maßnahmen beruhen. Eine Gewähr für den Eintritt eines bestimmten wirtschaftlichen Erfolgs wird damit nicht übernommen.

## 2. Vorbemerkungen

Frau Sorgenlos plant, die Muster-Apotheke in Beispielstadt vom Alphaweg in das "Stadt-Quartier" zu verlagern.

Vor dem Hintergrund der bestehenden Umsatzstruktur der Muster-Apotheke am derzeitigen Standort und der in der Umsatzpotenzial-Berechnung ermittelten Potenziale soll nun eine erste Umsatz- und Ertragsplanung erstellt werden.

Trotz der Attraktivität des Standorts und der daraus resultierenden Umsatzpotenziale bedeutet dies nicht, dass der Umsatz "von alleine" kommt. Es muss mit einer Anlaufzeit von mindestens 3 Jahren gerechnet werden. Für die Nutzung der vollen Umsatzpotenziale des Standorts sind jedoch folgende Aktivitäten von zwingender Voraussetzung:

- ◆ Einsatz moderner Marketing- und Kommunikations-Instrumente
- ◆ Entwicklung eines auf den Standort abgestimmten Marketing- und Kommunikationskonzepts mit u.a. folgenden Inhalten:
  - ↳ strategische Positionierung der Apotheke am Standort und Abgrenzung zum Wettbewerb
  - ↳ Maßnahmen zur Kundenbindung und Kundenfindung
  - ↳ Aktives Aktions- und Zielgruppenmanagement u.a.
  - ↳ Einsatz und Nutzung der Tools des Online-Marketings (von Newsletter-Marketing bis hin zur Nutzung Social-Media-Kanäle)

Sofern diese Konzept nicht entwickelt bzw. das entwickelte Konzept nicht stringent umgesetzt wird, werden die dargestellten Umsatzpotenziale wohl nicht erreicht

In die Planung sind die folgenden Punkte / Entwicklungen eingeflossen:

- a) Schließung der **Muster-Apotheke** am bestehenden Standort
- b) Eröffnung einer Apotheke im (erweiterten) MVZ in der

Auftragsgemäß haben wir im Rahmen der ersten Wirtschaftlichkeitsberechnung keine unterjährigen Entwicklungen berücksichtigt. Ebenso wenig sind Sachverhalte wie bspw. sukzessiv steigende Kundenzahlen und somit sukzessiv steigende Personalkosten berücksichtigt. Auswirkungen auf die laufende Liquiditäts- und Cash-Flow-Entwicklung wurden ebenfalls nicht berücksichtigt, da auch dies nicht Gegenstand des Auftrages war.

Weiterhin wurde die Planung auf volle Geschäftsjahre bezogen, d.h. bei einer unterjährigen Eröffnung der **Muster-Apotheke im SQS** muss die Planung entsprechend angepasst werden.

### 3. Planung Gewinn- und Verlustrechnung

#### 3.1 Umsatz- und Rohertragsplanung

Bis die Apotheke das komplette Umsatzpotenzial realisieren kann, muss mit einem Zeitraum vom mindestens 3 Jahren gerechnet werden.

Folgende Prämissen wurden der Umsatz- und Rohertragsplanung zu Grunde gelegt:

- ◆ Umsatzpotenzial: rd. EUR 3 Mio.
- ◆ Mindestens 50 % des Offizinumsatzes der Muster-Apotheke werden in die neue Apotheke "mitgenommen"
- ◆ Die bestehende Belieferung der Heime (ca. TEUR 490 Umsatzvolumen) läuft weiter
- ◆ Ansiedlung einer Gemeinschaftspraxis (3 Allgemeinmediziner)

Für die Basisplanung haben wir eine Ausschöpfung des vorhandenen Umsatzpotenzials (TEUR 3.025) in einer Größenordnung von rd. 85 % angesetzt:

	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Basisplanung
<b>Gesamtumsatz</b>				<b>2.600</b>
Wareneinkauf				1.944
Bestandsveränderung				
<b>Wareneinsatz</b>				<b>1.944</b>
<b>Rohertrag</b>				<b>656</b> <b>(25,0 %)</b>

Tabelle 1: Umsatzplanung (TEUR)

Bei dem Standort handelt es sich um einen Innenstadtstandort mit hoher Lauf- und Passantenfrequenz. Die Innenstadt ist von einer hohen Ärztedichte geprägt, so dass der GKV-Umsatz, auch vor dem Hintergrund der Heimbeflieferung, nach Etablierung der Apotheke bei mindestens 50 % liegen wird. Dies bedeutet, dass zur Ermittlung einer ungefähren Kundenzahl ein Korbumsatz in Höhe von EUR 35.-- zu Grunde gelegt wird (niedriger wie eine Stadtteil- und höher wie eine Center- und reine Laufplatz-Apotheke). Aus diesem angenommenen Korbumsatz ergeben sich dann folgende prognostizierte Kundenzahlen p.a.

	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Basisplanung
Kundenzahl				ca. 74.000 p.a.
<b>Summe</b>				

Tabelle 2: Prognose der Kundenzahlen

### 3.2 Personalkosten

Nachfolgend ist die geplante Personalstruktur dargestellt. In die Planung sind folgende Prämissen eingeflossen:

- a) Öffnungszeiten von 08.00h bis 19.00h und samstags von 09.00h bis 16.00h (= 62 Öffnungssunden)
- b) Bezahlung eines vollen 13. Gehalts
- c) Vorgabe von Frau Sorgenlos, dass immer mindestens zwei Approbierte anwesend sein sollen (→ wir empfehlen diese Vorgabe für Randzeiten nochmals zu überdenken)

Somit ergibt sich folgende Anzahl an Approbierten:

	<b>Woche</b>
Öffnungsstunden	62 h
Notwendige Anzahl Approbierten-Stunden (bei Doppelbesetzung)	124 h
Abzgl. Frau Sorgenlos	30 h
<b>Noch notwendige Anzahl an Approbierten-Stunden</b>	<b>94 h</b>
Verfügbare Arbeitszeit Approbiert (inkl. Notdienst) ca.	30 h
<b>Anzahl Approbierten-Stellen</b>	<b>3 St.</b>

Tabelle 3: Berechnung Approbierten-Stellen

Aus diesen Prämissen ergibt sich folgende Personalstruktur:

	<b>Anzahl Vollzeitstellen</b>	
Approbiert	3,0	Aus unserer Sicht ist zumindest in den Randzeiten keine Doppelbesetzung notwendig ist
PTA	2,0	
PKA	1,5	wg. Heimbelieferung (muss noch exakt analysiert werden)
Boten	0,5	
Reinigung / Sonstiges	0,5	
<b>Summe</b>	<b>7,5</b>	

Tabelle 4: Übersicht Vollzeit-Stellen

Somit werden sich die Personalkosten wie folgt entwickeln:

	<b>Planjahr 1</b>	<b>Planjahr 2</b>	<b>Planjahr 3</b>	<b>Basisplanung</b>
Löhne / Gehälter				259
Sozialaufwendungen				56
Freiwillige Leistungen / Altersvorsorge				5
Sonstiges				0
<b>Summe</b>				<b>320</b>

Tabelle 5: Planung Personalkosten TEUR)

### 3.3 Sonstige Kosten

Nachfolgend sind die Entwicklung und die Planung der wesentlichen Kostenpositionen dargestellt.

#### 3.3.1 Raumkosten

Aktuell liegt die Information vor, dass der Mietpreis für die Räumlichkeiten bei EUR 25 / qm (200 qm) liegt. Da der Ausbauzustand noch nicht endverhandelt ist, kann sich hier durchaus noch eine Änderung ergeben. Die Höhe der Mietnebenkosten ist nicht bekannt (geschätzt ca. EUR 500,-- p.m.)

	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Basisplanung
Miete / Pacht				60
Nebenkosten				6
Energie				8
Reinigung, Sonstiges				2
Instandhaltung				1
<b>Summe</b>				<b>77</b>

Tabelle 6: Planung Raumkosten (TEUR)

#### 3.3.2 Versicherungen / Beiträge

Diesen Bereich planen wir wie folgt:

	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Basisplanung
Versicherungen				2
Beiträge				4
Abgabe NNSF				4
<b>Summe</b>				<b>10</b>

Tabelle 7: Planung Versicherungen / Beiträge (TEUR)

#### 3.3.3 Reparaturen / Instandhaltungen

Wesentliche Aufwandspositionen werden die Kosten für die EDV-Wartung und den Kommissionierautomaten sein:

	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Basisplanung
Instandhaltung BuG				1
Wartungskosten EDV				5
Automat				8
<b>Summe</b>				<b>14</b>

Tabelle 8: Planung Reparaturen / Instandhaltungen (TEUR)

### 3.3.4 Kfz-Kosten

Zwei Botenfahrzeuge und der PKW von Frau Sorgenlos liegen der Planung der zu Grunde.

	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Basisplanung
Steuer / Versicherungen				1
Laufende Kosten / Reparaturen				3
Leasing				3
Sonstige Kosten				1
<b>Summe</b>				<b>8</b>

Tabelle 9: Planung Kfz-Kosten (TEUR)

### 3.3.5 Werbe- und Reisekosten

Zur Nutzung der Umsatzpotenziale sehen wir mindestens die nachfolgenden Aufwendungen als zwingend an:

	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Basisplanung
Werbung				15
Kunden / Zeitschriften				5
Geschenke / Bewirtung				5
Repräsentation				2
Reisekosten				0
<b>Summe</b>				<b>27</b>

Tabelle 10: Planung Werbe- und Reisekosten (TEUR)

### 3.3.6 Leasing / Mieten (ohne Kfz)

Der Planung liegen das Leasing der EDV-Anlage und des Kommissionierautomaten zugrunde.

	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Basisplanung
EDV				12
Automat				9
Sonstiges				0
<b>Summe</b>				<b>21</b>

Tabelle 11: Planung Leasingaufwand und Mieten (TEUR)

### 3.3.7 Sonstige Kosten

Die Planung beruht auf Erfahrungswerten vergleichbarer Apotheken

	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Basisplanung
Büro				6
Beratung / Buchhaltung				12
Abrechnung				3
Fortbildung				2
NK des Geldverkehrs				2
Sonstiges				6
<b>Summe</b>				<b>31</b>

Tabelle 12: Planung sonstige Kosten (TEUR)

### 3.3.8 Zinsaufwand

Der Berechnung des langfristigen Zinsaufwands liegt das aktuell geplante Investitionsvolumen

- ◆ Einrichtung etc.: ca. TEUR 230
- ◆ Warenlager: ca. TEUR 120

Zugrunde (ca. 2,5 % p.a.)

	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Basisplanung
Kurzfristiger Zinsaufwand				2
Langfristiger Zinsaufwand				8
Zinsähnliche Aufwendungen				0
<b>Summe</b>				<b>10</b>

Tabelle 13: Planung Zinsaufwand (TEUR)

### 3.3.9 Abschreibungen

Ansatz für diese Planung ist das Investitionsvolumen, für welches wir eine Abschreibungsdauer von 8 Jahren angesetzt haben:

	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Basisplanung
AfA auf immaterielle WG				
AfA auf Sachanlagen				28
GwG				
<b>Summe</b>				<b>28</b>

Tabelle 14: Planung Abschreibungen (TEUR)

### 3.3.10 Steueraufwand

Auf die Ermittlung / Schätzung der Gewerbesteuer wird in dieser ersten Planung verzichtet

	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Basisplanung
Gewerbesteuer				--
<b>Summe</b>				<b>--</b>

Tabelle 15: Planung Steueraufwand (TEUR)

### 3.4 Planungsergebnisse

Auf Basis der obigen Ausführungen ergeben sich folgende Eckdaten der Planung:

	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Basisplanung
<b>Gesamtumsatz</b>				<b>2.600</b>
<b>Rohertrag</b>				<b>650</b>
				<b>(25,0 %)</b>
Personalkosten				320
<b>DB 2</b>				<b>330</b>
Raumkosten				77
Versicherungen				10
Instandhaltung				14
Kfz-Kosten				8
Werbe- / Reisekosten				27
Vertrieb / Provisionen				1
Leasing / Mieten				21
Sonstige Kosten				31
<b>Summe Kosten</b>				<b>189</b>
Sonstige Erträge				0
<b>Summe Kosten / Erträge</b>				<b>189</b>
<b>BERG vor Zinsen / AfA</b>				<b>141</b>
Zinsaufwand / -ertrag				10
<b>BERG vor AfA / Steuern</b>				<b>131</b>
Abschreibungen				28
<b>BERG vor Steuern / a.o.</b>				<b>103</b>
Steuern				--
<b>BERG v. a.o.</b>				<b>103</b>
a.o. Ertrag / Aufwand				0
<b>Jahresüberschuss</b>				<b>103</b>

Tabelle 16: Planung Gewinn- und Verlustrechnung (TEUR)

MUSTER

## 4. Investitionsplanung

Auf Basis der bisher vorliegenden Informationen ergibt sich aus heutiger Sicht folgender Investitionsbedarf:

		<b>Anmerkungen</b>
EDV	50	Leasing
Kfz	10	Leasing
Automat	80	Leasing
Betriebs- und Geschäftsausstattung	230	
Außenwerbung		
Sonstiges		
Projektentwicklung, Honorare, Beratung / Eröffnungswerbung etc.	15	
<b>Summe</b>	<b>385</b>	

Tabelle 17: Investitionsübersicht (TEUR)

## 5. Finanzierungsbedarf (ohne Leasing)

Auf Basis der Investitionsplanung ergibt sich folgender Finanzierungsbedarf:

		<b>Anmerkungen</b>
Langfristiger Finanzbedarf	245	ohne Leasing: Automat etc.
Mittelfristiger Finanzbedarf	50	Warenlager (da ein Teil der Ware aus der Muster-Apotheke mitgenommen wird)
Kurzfristiger Finanzbedarf	75	KK-Kredit oder mittelfristiges Darlehen
<b>Summe Finanzierungsbedarf</b>	<b>370</b>	

Tabelle 18 Finanzierungsbedarf (TEUR)

## 6. Cash-Flow-Planung

Auf Basis der GuV-Planung und des Finanzierungsbedarf ergibt sich folgende Cash-Flow- und Kapitaldienstsituation:

	<b>Planjahr 1</b>	<b>Planjahr 2</b>	<b>Planjahr 3</b>	<b>Basisplanung</b>
<b>Ergebnis vor AfA / vor betrieblichen Steuern</b>				<b>+ 131</b>
Tilgung (Laufzeit der Darlehen: 12 Jahre / 6 Jahre Warenlager)				- 29
<b>Verbleibende Liquidität vor betrieblichen Steuern</b>				<b>+ 102</b>

Tabelle 19: Cash-Flow-Planung (TEUR)