Planungsbericht
GuV und Liquidität 2019 - 2021 /
Finanzierungsstrukturmaßnahmen

Muster-Bericht

Beispiel-Apotheke

Rudi Ratlos

Betastraße 11

11111 Beispielstadt

Bericht zur Umsatz- und Ertragsplanung der Beispiel-Apotheke

1.	Auftragsdaten	Seite	3
2.	Vorbemerkungen	Seite	4
3.	Planung Gewinn- und Verlustrechnung 2019 - 2021	Seite	5
3.1	Umsatzentwicklung / Entwicklung des Rohgewinns	Seite	5
3.2	Personalkosten	Seite	5
3.3	Sonstige Kosten	Seite	6
3.4	Sonstige Erträge / Kosten	Seite	10
3.5	Planungsergebnisse	Seite	11
4.	Cash-Flow-Planung	Seite	11
5.	Entnahmen	Seite	12
6.	Finanzierungsstrukturvorschlag	Seite	13

Übersicht der Tabellen

Tabelle 1	Umsatzplanung 2019 - 2021	Seite	5
Tabelle 2	Übersicht Mitarbeiter aktuell	Seite	5
Tabelle 3	Planung Personalkosten 2019 - 2021	Seite	6
Tabelle 4	Planung Raumkosten 2019 - 2021	Seite	6
Tabelle 5	Planung Versicherungen / Beiträge 2019 - 2021	Seite	7
Tabelle 6	Planung Reparaturen / Instandhaltungen 2019 - 2021	Seite	7
Tabelle 7	Planung Kfz-Kosten 2019 - 2021	Seite	7
Tabelle 8	Planung Werbe- und Reisekosten 2019 - 2021	Seite	8
Tabelle 9	Planung Vertriebskosten / Provisionen 2019 - 2021	Seite	8
Tabelle 10	Planung Leasingaufwand und Mieten 2019 - 2021	Seite	8
Tabelle 11	Planung sonstige Kosten 2019 - 2021	Seite	8
Tabelle 12	Übersicht langfristige Verbindlichkeiten	Seite	9
Tabelle 13	Planung Zinsaufwand 2019 - 2021	Seite	9
Tabelle 14	Planung Abschreibungen 2019 - 2021	Seite	10
Tabelle 15	Planung sonstige Erträge 2019 - 2021	Seite	10
Tabelle 16	Planung Steueraufwand 2019 - 2021	Seite	10
Tabelle 17	Planung außerordentlicher Aufwand 2019 - 2021	Seite	10
Tabelle 18	Planung Gewinn- und Verlustrechnung 2019 - 2021	Seite	11
Tabelle 19	Cash-Flow-Planung 2019 - 2021	Seite	11
Tabelle 20	Entwicklung und Planung der Entnahmen	Seite	12
Tabelle 21	Übersicht der Lebensversicherungen	Seite	12
Tabelle 22	Finanzierungsstrukturmaßnahmen	Seite	13
Tabelle 23	Cash-Flow-Planung 2019 - 2021	Seite	13

1. Auftragsdaten

Auftraggeber:

Beispiel-Apotheke
Rudi Ratlos
Betastraße 11
11111 Beispielstadt

Auftragnehmer

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

Auftragsinhalt:

Erstellung einer Umsatz- und Ertragsplanung für den Zeitraum 2019 - 2021

Erstellungszeitraum:

Involvierte Gesprächspartner:

Rudi Ratlos
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

Die Standortverlagerung innerhalb Beispielstadt hat nicht die erwarteten Umsatzzuwächse gebracht. Vielmehr musste ein leichter Umsatzrückgang hingenommen werden, der jedoch nicht standortbedingt ist, sondern im Wesentlichen auf den Rückgang der Verordnungen aus dem Uniklinikum zurückzuführen ist. Weiterhin ist aber auch die rückläufige Entwicklung der Kundenzahl, die bereits vor der Verlagerung zu verzeichnen war, eine weitere Ursache für diese Entwicklung.

Vorrangiges Ziel muss sein, den nunmehr erreichten Umsatz zu stabilisieren und durch die vorgeschlagenen Maßnahmen zu versuchen, die noch vorhandenen Potenziale des Standorts zu nutzen und Marktanteile von den Wettbewerbern zu gewinnen.

Auf Basis der vorliegenden Unterlagen zur wirtschaftlichen Entwicklung:

- ◆ Bilanz 2017
- ◆ BWA / SuSa per 12/2018 und 12/2019

haben wir die wirtschaftliche Entwicklung der analysiert und darauf aufbauend die für die Jahre 2020 - 2022 eine Planrechnung erstellt.

Daraus haben wir dann die Cash-Flow-Entwicklung abgeleitet und darauf aufbauend einen Finanzierungstrukturvorschlag erarbeitet

Muster-Bericht

3 - Planung Gewinn- und Verlustrechnung 2019 - 2021

3.1 Umsatzentwicklung / Entwicklung des Rohgewinns

3.11 Umsatz

Aufgrund der Entwicklung in den ersten Monaten des Jahres 2019 gehen wir für das Jahr 2019 von einer Entwicklung aus, die sich auf Höhe des Vorjahres bewegen wird. Für die Planjahre 2020 und 2021 gehen wir von einer durchschnittlichen Umsatzsteigerung von rd. 5 % p.a. aus, die zum einen aus der "normalen" Preissteigerungsrate und zum zweiten durch die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzahl resultiert.

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
GKV	1.410	1.407	1.347	1.347	1.415	1.485
PKV	395	412	397	397	417	438
OTC	835	825	833	833	874	918
NNF	0	0	2	2	3	3
MA / EV	7	9	7	7	8	8
Gesamtumsatz	2.647	2.653	2.586	2.586	2.717	2.852
Wareneinkauf	2.086	2.072	2.035	2.017	2.118	2.224
Bestandsveränderung	3	5	- 16	0	0	0
Wareneinsatz	2.089	2.077	2.019	2.017	2.118	2.224
Rohhertrag	558	576	567	569	599	628
	(21,1 %)	(21,7 %)	(21,9 %)	(22,0 %)	(22,0 %)	(22,0 %)

Tabelle 1: Umsatzplanung 2019 - 2021 (TEUR)

Anmerkungen zum Rohertrag:

Die Rohertragsentwicklung ist geprägt von einer sehr hochpreisigen Verordnungsstruktur (40 % des GKV-Umsatzes entfielen in 2018 auf Hochpreiser). Der Umsatz im hochpreisigen Segment (> EUR 1.000) lag in 2018 bei rd. TEUR 698. Der Wareneinkauf für diese Artikel lag bei rd. TEUR 677. Eliminiert man die Hochpreiser aus Umsatz- und Wareneinsatz ergibt sich eine Rohertragsquote, die bei sehr guten 28,8 % liegt. Für den Planungszeitraum haben wir aus Vorsichtsgründen keine Verbesserung der Quote berücksichtigt.

3.2 Personalkosten

Nachfolgend ist die aktuelle und auf Basis der geplanten Maßnahmen die zukünftige Personalstruktur dargestellt:

	Anzahl MA - aktuell -	Anzahl Stellen - aktuell -
Approbiert	2	1,0
PTA	3	1,8
PKA	3	1,9
Bote, Reinigung	3	0,5
Sonstiges	1	0,3
Summe	12	5,5

Tabelle 2: Übersicht Mitarbeiter aktuell

Aktuell wurden bereits erste Maßnahmen ergriffen (Reduzierung der Arbeitszeit einer PTA um 5h/Woche, was zu einer Einsparung von rd. TEUR 10 führt.

Unter Berücksichtigung:

- ◆ der Bezahlung eines 13. Gehalts (welches monatlich ausgezahlt wird)
- ◆ einer tariflichen Steigerung von 3 % p.a.

wird von folgenden Personalkosten ausgegangen:

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
Löhne / Gehälter	188	207	214	231	235	241
Erstattungen AWAG	- 5	- 4	- 4	0	0	0
Vertretung Rechnung	7	8	2	2	2	2
Sozialabgaben	39	44	43	49	50	52
Sonstiges	2	2	3	0	0	0
Summe	231	257	258	282	287	295

Tabelle 3: Planung Personalkosten 2019 - 2021 (TEUR)

Anmerkungen zur Entwicklung 2018:

- ◆ Die Steigerung der Personalkosten ergab sich aus der Einstellung einer PKA im August 2018:

3.3 Sonstige Kosten

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

3.31 Raumkosten

Die Miete für die Räumlichkeiten der **Beispiel-Apotheke** liegt bei EUR 3.700 p.m. Die Nebenkostenvorauszahlungen belaufen sich auf EUR 720 p.m. für 6 Stellplätze fallen weitere Kosten in Höhe von EUR 180,- p.m. an. Aufgrund der Index-Klausel zur Mietanpassung gehen wir für die Planjahre von einer leichten Steigerung der Miete aus. Im Jahr 2018 sind leicht erhöhte Kosten für Reinigung etc. entstanden, die in den Planjahren nicht mehr anfallen.

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
Miete / Pacht	30	30	43	47	48	48
Energie	7	7	4	5	5	5
Reinigung, NK	6	6	9	7	7	7
Instandhaltung	1	1	1	1	1	1
Summe	44	44	57	60	61	62

Tabelle 4: Planung Raumkosten 2019 - 2021 (TEUR)

3.32 Versicherungen / Beiträge

Die Planung basiert auf den Daten der Vorjahre. In den Beiträgen sind neben Abgaben an die Landesorganisationen auch die Gebühren für das "Avie-Konzept" enthalten.

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
Versicherungen	2	3	2	3	3	3
Beiträge	9	10	11	11	11	11
Abgabe NNF	7	6	6	6	6	6
Summe	18	19	19	20	20	20

Tabelle 5: Planung Versicherungen / Beiträge 2019 - 2021 (TEUR)

3.33 Reparaturen / Instandhaltungen

Wesentliche Aufwandspositionen sind die Kosten für die EDV-Wartung in Höhe von EUR 390,-- p.m.

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
Instandhaltung BuG	2	2	2	1	1	1
EDV, etc.	5	6	7	6	6	6
Summe	7	8	9	7	7	7

Tabelle 6: Planung Reparaturen / Instandhaltungen 2019 - 2021 (TEUR)

3.34 Kfz-Kosten

Der aktuelle Fuhrpark umfasst:

- ◆ Privat-PKW von Herrn Ratlos
- ◆ 2 Botenfahrzeuge (VW Up)

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
Steuer / Versicherungen	2	2	3	3	3	3
Laufende Kosten / Reparaturen	6	7	7	7	8	9
Leasing	14	16	11	11	11	11
Sonstige Kosten	0	2	1	1	1	1
Summe	22	27	22	22	23	24

Tabelle 7: Planung Kfz-Kosten 2019 - 2021 (TEUR)

Wir gehen davon, dass durch eine Optimierung des Botendienstes die doch sehr hohen Kfz-Kosten reduziert werden können. Da wir dies noch nicht quantifizieren können, haben wir die Kosten weitgehend konstant geplant.

3.35 Werbe- und Reisekosten

Durch die Verlagerung sind in 2018 erhöhte Aufwendungen im Bereich Werbung angefallen. Weiterhin muss versucht werden, die immer noch sehr hohen Aufwendungen mfr. deutlich zu reduzieren und effizienter einzusetzen.

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
Werbung	22	22	28	25	20	20
Geschenke / Bewirtung	12	12	22	15	12	12
Repräsentation	2	2	1	1	1	1
Summe	36	36	51	41	33	33

Tabelle 8: Planung Werbe- und Reisekosten 2019 - 2021 (TEUR)

3.36 Vertriebskosten / Provisionen

Die Kosten planen wir wie folgt:

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
Verpackung	4	4	3	3	3	3
Summe	4	4	3	3	3	3

Tabelle 9: Planung Vertriebskosten / Provisionen 2019 - 2021 (TEUR)

3.37 Leasing / Mieten (ohne Kfz)

Es sind keine Leasingverträge vorhanden

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
EDV	0	0	0	0	0	0
Einrichtung	0	0	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0
Summe	0	0	0	0	0	0

Tabelle 10: Planung Leasingaufwand und Mieten 2019 - 2021 (TEUR)

3.38 Sonstige Kosten

Die sonstigen Kosten wurden auf Basis des Vorjahres, unter Berücksichtigung der Verlagerung und der aktuellen Entwicklungen geplant.

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
Büro	9	8	10	10	10	11
Beratung / Buchhaltung	21	19	14	15	13	13
Abrechnung	6	6	6	6	6	6
Verbrauchsgüter / Laborbedarf	3	2	7	2	2	2
Fortbildung	0	1	0	1	1	1
NK des Geldverkehrs	7	9	7	7	7	7
Sonstiges	0	0	2	2	3	4
Summe	46	45	46	43	42	44

Tabelle 11: Planung sonstige Kosten 2019 - 2021 (TEUR)

3.39 Zinsaufwand / Abschreibungen

3.391 Kurzfristiger Zinsaufwand

Der Berechnung des kurzfristigen Zinsaufwands liegt der eingeräumte KK-Kredit der apobank über TEUR 150 zu Grunde. Finanzierungsstrukturmaßnahmen wurden noch nicht berücksichtigt.

3.392 Langfristiger Zinsaufwand

Der Berechnung des langfristigen Zinsaufwands liegen folgende Verbindlichkeiten zu Grunde:

	Stand 12/2018	Tilgung p.a.	Zinssatz	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Apobank 055 801 6488	150,0	--	2,85 %	4,3	4,3	4,3
Apobank 045 801 6488	262,4	35,1	2,00 %	4,9	4,2	3,5
DKB 6700 2711 22	4,7	4,7	3,00 %	0,1	0	0
Summe	417,1	39,8		9,3	8,5	7,8

Tabelle 12: Übersicht langfristige Verbindlichkeiten (Planzahlen in TEUR)

Finanzierungsstrukturmaßnahmen sind hier noch nicht berücksichtigt.

3.393 Übersicht Zinsaufwand

Auf Basis der oben genannten Daten ergibt sich folgender Gesamtaufwand:

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
Kurzfristiger Zinsaufwand	2	2	14	10	10	10
Langfristiger Zinsaufwand	17	18	11	9	8	8
Zinsähnliche Aufwendungen	2	2	0	0	0	0
Summe	21	22	25	19	18	18

Tabelle 13: Planung Zinsaufwand 2019 - 2021 (TEUR)

3.394 Abschreibungen

Die Abschreibungen umfassen neben der Abschreibung auf den Firmenwert (TEUR 26,9) auch die erhöhten Abschreibungen durch die Investitionen im Rahmen der Verlagerung. Hier haben wir die Werte der BWA 12/2018 übernommen.

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
AfA auf Firmenwert	27	27	27	27	27	27
AfA auf Sachanlagen	6	6	21	22	22	22
GwG	1	1	2	1	1	1
Summe	34	34	50	50	50	50

Tabelle 14: Planung Abschreibungen 2019 - 2021 (TEUR)

3.4 Sonstige Erträge / Kosten

3.41 Sonstige Erträge

Hier sind u.a. Zuschuss von Avie (2018 auch für die Verlagerung) und die Erträge aus dem NNF enthalten. Die Erträge aus NNF haben wir im Umsatz berücksichtigt. Die Erträge aus dem AWAG haben wir bei den Personalaufwand berücksichtigt

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
Privat	8	9	10	10	10	10
Sonstiges	6	4	4	2	2	2
Summe	14	13	14	12	12	12

Tabelle 15: Planung sonstige Erträge 2019 - 2021 (TEUR)

3.42 Steueraufwand

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
Gewerbsteuer	2	13	5	1	4	7
Summe	2	13	5	1	4	7

Tabelle 16: Planung Steueraufwand 2019 - 2021 (TEUR)

3.43 Außerordentlicher Ertrag / außerordentlicher Aufwand

Im außerordentlichen Aufwand 2018 ist die Abstandszahlung für den aufgelösten Mietvertrag enthalten.

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
Sonstiges	0	0	60	0	0	0
Summe	0	0	60	0	0	0

Tabelle 17: Planung außerordentlicher Aufwand 2019 - 2021 (TEUR)

3.5 Planungsergebnisse

Auf Basis der obigen Ausführungen ergeben sich folgende Eckdaten der Planung für die Jahre 2019 - 2021:

	Bilanz 12/2016	Bilanz 12/2017	BWA 12/2018	Hochrechnung 2019	Plan 2020	Plan 2021
Gesamtumsatz	2.647	2.653	2.586	2.717	2.717	2.852
Rohertrag	558	576	567	569	599	628
	(21,1 %)	(21,7 %)	(21,9 %)	(22,0 %)	(22,0 %)	(22,0 %)
Personalkosten	231	257	258	282	287	295
DB 2	327	319	309	287	312	333
Raumkosten	44	44	57	60	61	62
Versicherungen / Beiträge	18	19	19	20	20	20
Reparaturen/Instandhaltung	7	8	9	7	7	7
Kfz-Kosten	22	27	22	22	23	24
Werbe- / Reisekosten	36	36	51	41	33	33
Vertrieb / Provisionen	4	4	3	3	3	3
Leasing / Mieten	1	0	0	0	0	0
Sonstige Kosten	46	45	46	43	42	44
Summe Kosten	178	183	208	196	189	193
Sonstige Erträge	14	13	14	12	12	12
Summe Kosten / Erträge	164	170	194	184	177	181
BERG vor Zinsen / AfA	163	149	115	103	135	152
Zinsaufwand / -ertrag	21	22	25	19	18	18
BERG vor AfA / Steuern	142	127	90	84	117	134
Abschreibungen	34	34	50	50	50	50
BERG vor Steuern / a.o.	108	93	40	34	67	84
Steuern	2	13	5	1	4	7
BERG v. a.o.	106	80	35	33	63	77
a.o. Ertrag / Aufwand	0	0	- 60	0	0	0
Jahresüberschuss	106	80	- 25	33	63	77

Tabelle 18: Planung Gewinn- und Verlustrechnung 2019 - 2021 (TEUR)

4 - Cash-Flow-Planung

Auf Basis der Plan-GuV ergibt sich folgende Cash-Flow-Entwicklung

	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Ergebnis vor AfA / nach betrieblichen Steuern	+ 83	+ 113	+ 127
Tilgung	- 40	- 36	- 37
Verbleibende Liquidität	+ 43	+ 77	+ 90
Privatentnahmen (siehe 5.)	- 76	- 81	- 84
Freie Liquidität	- 33	- 4	+ 6

Tabelle 19: Cash-Flow-Planung 2019 - 2021 (TEUR)

5 Entnahmen

Die Entnahme-Situation stellt sich wie folgt dar:

	Ist 2017	Ist 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Allgemeine Entnahmen	- 96	- 73	- 42	- 42	- 42
Apothekerversorgung	- 10	- 10	- 10	- 10	- 10
Lebensversicherungen	- 15	- 15	- 15	- 15	- 15
Krankenversicherungen	- 7	- 7	- 7	- 7	- 7
Steuern	- 4	- 5	- 2	- 7	- 10
Summe Entnahmen	- 132	- 110	- 76	- 81	- 84
Einlagen	+ 190	+ 119	0	0	0
Summe Einlagen	+ 190	+ 119	- 76	- 81	- 84
Saldo Entnahmen / Einlagen	+ 58	+ 9	- 76	- 76	- 76

Tabelle 20: Entwicklung der Entnahmen und Einlagen (TEUR)

Die hohen Entnahmen in der Vergangenheit resultieren aus notwendigen Renovierungsaufwendungen für das private Wohnhaus und wurden jedoch durch Einlagen (u.a. aus dem Verkauf einer ETW) überkompensiert.

Aktuell bestehen folgende Lebensversicherungen:

	Laufzeit	Beitrag p.a.	RKW	Bemerkungen
Ergo	11/2023		61,7	Stand: 12/2017
R+V 803	08/2028	2,2	8,4	Stand: 07/2018
R+V 150		1,2	--	Risiko-LV
R+V 342		5,6	--	Kein Kapitalwahlrecht
HDI	03/2030	1,1	--	Kein Kapitalwahlrecht
Allianz	03/2030	2,4	32,4	Stand: 12/2017
Athene (inkl. Pflegeversicherung)		2,0	9,1	Stand: 08/2018
Summe	--	14,5	111,6	

Tabelle 21: Übersicht der Lebensversicherungen

6 Finanzierungstrukturmaßnahmen

Neben der Optimierung der internen Bereiche und des Bereichs des Marketings sehen wir auch die Umsetzung von Finanzierungsstrukturmaßnahmen als notwendig an. Ausgehend von der aktuellen Finanzierungsstruktur

- ◆ KK-Beanspruchung: TEUR 175
- ◆ Liquiditätsmäßige Unterdeckung 2019 - 2022 in Höhe von ca. TEUR 42

sehen wir folgende Finanzierungsstrukturmaßnahmen als notwendig an:

	Laufzeit	Bemerkungen
Umfinanzierung KK-Beanspruchung	175	Reduzierung der Zinsbelastung um mind. TEUR 5 p.a.
Laufende Unterdeckung 2019 - 2022	33	
Summe	208	
Eigenmittel aus LV Ergo (Auflösung bzw. Policendarlehen)	60	a) Auflösung LV: Reduzierung der Beitragszahlungen und des Liquiditätsabflusses; b) Policendarlehen: Muss verzinst werden und reduziert die Zinersparnis (Siehe oben)
Darlehen Apobank	148	Erhöhung der Zinsbelastung
Summe Finanzierung	208	

Tabelle 22: Finanzierungsstrukturmaßnahmen (TEUR)

Zum Darlehen der Apobank:

- ◆ Rückführung mit einem Teil der ersparten Zinsen einem Teil der LV-Beiträge:
 - ↳ TEUR 10 p.a. bis 2026
 - ↳ Restschuld mit rd. TEUR 78 dann innerhalb von 24 Monaten, was zu einer leichten Erhöhung gegenüber der bis Ende 2026 bezahlten Rate für das Investitionsdarlehen führen würde

Die Cash-Flow-Situation im Falle der Auflösung der LVen stellt sich dann wie folgt dar:

	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Ergebnis vor AfA / nach betrieblichen Steuern (wg. Zinersparnis erhöht)	+ 89	+ 121	+ 135
Tilgung	- 40	- 36	- 37
Verbleibende Liquidität	+ 49	+ 85	+ 98
Privatentnahmen (Reduziert wg. geringer LV-Beiträge)	- 68	- 73	- 76
Freie Liquidität	- 19*	+ 12	+ 22

Tabelle 23: Cash-Flow- 2019 - 2021 (TEUR)

Finanziert über die Finanzierungsstrukturmaßnahmen

Grundsätzliche Anmerkungen:

- a) Aktuell fließen Beiträge in die Lebensversicherungen, die zu Lasten des Kontokorrentkredits mit einem Zinsaufwand von rd. 8 % finanziert werden. Die Rendite einer Lebensversicherung dürfte da deutlich darunter liegen.
- b) Vor Umsetzung jeder Maßnahme, die mit dem Thema Lebensversicherungen zu tun haben, empfehlen wir die steuerlichen Auswirkungen mit dem Versicherungsunternehmen und dem Steuerberater zu besprechen
- c) Bei der Grundüberlegung "Lebensversicherungen als Altersvorsorge" weisen wir auf folgenden Sachverhalt hin:
 - ◆ durch die Verwendungen der Rückkaufswerte wird die Schuldenlast zum Stichtag der Umsetzung reduziert; diese Reduktion zieht sich dann bis zum zukünftigen Verkauf durch und die Apotheke weist zu diesem Zeitpunkt eine geringere Verschuldung auf
 - ◆ Werden die Rückkaufswerte nicht zur Umsetzung der Maßnahmen verwendet, ist die Schuldenlast zum Zeitpunkt eines zukünftigen Verkaufs der Apotheke entsprechend höher
 - ↳ reicht der Verkaufserlös dann nicht aus, um die Schuldenlast zurückzuführen, müssen ggf. die Rückkaufswerte der LV zur Rückführung der verbleibenden Verbindlichkeiten herangezogen werden
 - ↳ reicht der Verkaufserlös aus, um die Schuldenlast zu reduzieren, steht dieser Betrag als zusätzliche Altersvorsorge zur Verfügung