

Beurteilung
Apothekenprojekt
"Apothekengründung im
Gesundheitszentrum
Beispielstadt"

Muster-Bericht

Rudi Ratlos
Betastraße 11
11111 Beispielstadt

Inhaltsverzeichnis

| | | | |
|-----------|--|--------------|-----------|
| 1. | Auftragsdaten | Seite | 3 |
| 2. | Ausgangssituation | Seite | 5 |
| 3. | Der Standort und die Lage | Seite | 7 |
| 4. | Eckdaten des Projekts | Seite | 9 |
| 4.1 | Objektbeschreibung / Lage / Umfeld | Seite | 9 |
| 4.2 | Apothekenräumlichkeiten / Offizin | Seite | 9 |
| 4.3 | Wettbewerbs- und Verordnersituation | Seite | 9 |
| 4.4 | Mietvertrag | Seite | 12 |
| 4.5 | Öffnungszeiten | Seite | 12 |
| 5. | Umsatzpotenziale | Seite | 12 |
| 6. | Umsatz- und Ertragsplanung | Seite | 13 |
| 6.1 | Vorbemerkungen | Seite | 13 |
| 6.2 | Umsatzplanung / Planung des Rohgewinns | Seite | 14 |
| 6.3 | Personalkosten | Seite | 15 |
| 6.4 | Raumkosten | Seite | 16 |
| 6.5 | Sonstige Kosten | Seite | 16 |
| 6.6 | Planungsergebnisse | Seite | 17 |
| 6.7 | Cash-Flow-Planung | Seite | 18 |
| 7. | Fazit | Seite | 18 |

Übersicht der Tabellen

| | | | |
|-----------|-------------------------------------|-------|----|
| Tabelle 1 | Übersicht Wettbewerber | Seite | 10 |
| Tabelle 2 | Ärzteübersicht | Seite | 11 |
| Tabelle 3 | Umsatzpotenzial der Apotheke | Seite | 12 |
| Tabelle 4 | Umsatzplanung | Seite | 14 |
| Tabelle 5 | Übersicht Mitarbeiter zukünftig | Seite | 15 |
| Tabelle 6 | Planung Personalkosten | Seite | 16 |
| Tabelle 7 | Planung Gewinn- und Verlustrechnung | Seite | 17 |
| Tabelle 8 | Cash-Flow-Entwicklung | Seite | 18 |

1. Auftragsdaten

Auftraggeber:

Rudi Ratlos
Betastraße 11
11111 Beispielstadt

Auftragnehmer:

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

Auftragsinhalt:

Erstellung einer Standort-Analyse für den geplanten Apothekenstandort im Gesundheitszentrum in der Betastraße 11 in 11111 Beispielstadt und Beurteilung, ob eine Apotheke am Standort nachhaltig erfolgreich betrieben werden kann.

Nicht Gegenstand des Auftrags:

- ◆ Erstellung von "Vertriebsunterlagen" zur Vermarktung des Standorts; aus diesem Grund wurden Erläuterungen zum Gesundheitszentrum etc. nur in dem Umfang gemacht, wie sie für die Würdigung der Standort-Analyse von Bedeutung sind.
- ◆ Erstellung eines Standortentwicklungskonzepts / Marketingkonzepts für die Apotheke; apothekenspezifische Anmerkung und Hinweise erfolgten ebenfalls nur in dem Umfang, wie er für die Einschätzung der Analyseergebnis notwendig ist.

Erstellungszeitraum:

Involvierte Gesprächspartner:

Rudi Ratlos
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. Ich übernehme keine Haftung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der uns zur Verfügung gestellten Unterlagen sowie die von Dritten erstellten Jahresabschlüsse oder sonstigen von Dritten durchgeführten Auswertungen. Darüber hinaus schließe ich 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. Ausgangssituation

Nach der Schließung des Klinikums in Beispielstadt hat die Gemeinde Beispielstadt ein Gesundheitszentrum geplant, welches in 3 Gebäuden folgende Struktur aufweisen soll:

Die geplante Belegungsstruktur (sofern nicht anders angegeben bereits fix) des Gesundheitszentrums und des Umfelds, welches über ausreichend Parkplätze verfügen wird, stellt sich aktuell wie folgt dar:

◆ Gebäude 1 (1.920 qm):

- ↳ Allgemeinmediziner; Doppelpraxis; 1 Sitz
- ↳ Augenarztpraxis; 3er-Praxis; 1 Sitz
- ↳ Chirurgische Praxis; 5er Praxis; 2 Sitze
- ↳ Logopädische Praxis mit 4 Therapeuten
- ↳ Ergotherapeutische Praxis mit 9 Therapeuten
- ↳ Physiotherapeutische Praxis mit 7 Therapeuten
- ↳ Notarztstandort
- ↳ Cafe

◆ Gebäude 2 (868 qm):

- ↳ Apotheke
- ↳ Ambulantes OP-Centrum (2 OP mit 8 Betten)
- ↳ Sanitätshaus (Absichtserklärung liegt vor)
- ↳ Verfügungspraxis mit Urologen (2 Tage, 0,5 Sitze; Absichtserklärung liegt vor), Kardiologe (2 Tage, 0,5 Sitze; Absichtserklärung liegt vor), Anästhesie-Praxis (In Verhandlung)

◆ Gebäude 3 (1.920 qm):

- ↳ Institutsambulanz (Absichtserklärung liegt vor)
- ↳ Tagespflege / Verhinderungspflege (in Verhandlung)
- ↳ Gynäkologe (in Verhandlung)
- ↳ Kinderarzt (Doppelpraxis; 1 Sitz; in Verhandlung)
- ↳ Internist (0,5 Sitze; in Verhandlung)
- ↳ HNO (konkretes Interesse)
- ↳ Zahnarzt (in Verhandlung)

Im Rahmen der Standortanalyse soll nun untersucht werden, ob der Standort im Gesundheitszentrum genügend Potenzial für die erfolgreiche Gründung einer Apotheke aufweist.

Neben diesem Bericht wurden im Zusammenhang der Analyse noch folgende Teilberichte erstellt, auf die an dieser Stelle verwiesen wird:

- ◆ Standortanalyse
- ◆ Planungsbericht

Muster-Bericht

3. Der Standort und die Lage

Der Standort des Gesundheitszentrums in Beispielstadt, unmittelbar neben der vielbefahrenen B 999 in der Gamma-Straße und in unmittelbarer Nähe zum bisherigen Klinikum ist aus meiner Sicht als attraktiv anzusehen, sofern die geplante Belegung des Gesundheitszentrums / des Umfelds weitgehend realisiert werden kann.

Vor dem Hintergrund der guten Verkehrslage und der ausreichenden Anzahl an Parkplätzen (die Innenstadt-Apotheken verfügen über keine bzw. wenige und schlecht anzufahrende Parkplätze im direkten Umfeld) schätze ich den Standort als deutlich attraktiver als die Innenstadt-Standorte an.

Als weitere positive Standortfaktoren (siehe Bericht zur Standortanalyse) können darüber hinaus folgende Fakten herangezogen werden:

- ◆ Überdurchschnittlicher Anteil an Einwohnern, die zwischen 0 und 25 Jahre sind
- ◆ Überdurchschnittlicher Anteil an Einwohnern, die zwischen 40 und 60 Jahre alt sind
- ◆ Überdurchschnittlicher Anteil an Haushalten mit hohem Einkommen
- ◆ Überdurchschnittlicher Anteil an Haushalten mit Kindern
- ◆ Hohe Affinität zur Selbstmedikation und zum Apothekenbesuch
- ◆ Preis spielt bei der Produktauswahl eine untergeordnete Rolle

4. Eckdaten des Projekts

4.1 Objektbeschreibung / Lage / Umfeld

Zu den grundlegenden zum Gesundheitszentrum siehe 3. Darüber hinaus von Bedeutung sind folgende Informationen hinsichtlich des Umfelds des Gesundheitsstandorts:

4.2 Apothekenräumlichkeiten / Offizin

Hier liegen mir aktuell nur die Informationen bzgl. der generellen Lage und die geplante Größe (150 - 200 qm) vor. Hierzu kann ich anmerken, dass ich 150 qm für ausreichend erachten würde.

4.3 Wettbewerbs- und Verordnersituation

Das Einzugsgebiet des Standorts habe ich unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Handelsforschung mit 12 Fahrminuten definiert.

Muster-Bericht

Die Wettbewerbssituation im Einzugsgebiet stellt sich wie folgt dar:

| Apotheken | | | | |
|------------|----------------|-------|---------------|--------|
| Apotheke A | Alphastraße 3 | 11111 | Beispielstadt | 3 min |
| Apotheke B | Gammastraße 12 | 11111 | Beispielstadt | 5 min |
| Apotheke C | Deltastraße 41 | 11111 | Beispielstadt | 11 min |

Tabelle 1: Übersicht der Wettbewerber

Muster-Bericht

Rudi Ratlos (A 278 / 20) /

Apothekenstandort "Gesundheitszentrum Beispielstadt" (Pj 588 / 20)

Die Verordner-Situation stellt sich **aktuell** wie folgt dar:

| Ärzte | | | | | |
|-------------|----------------|-------|---------------|--------------------|--------|
| Verordner A | Alphastraße 3 | 11111 | Beispielstadt | Gynäkologe | 2 min |
| Verordner B | Gammastraße 12 | 11111 | Beispielstadt | Allgemeinmediziner | 5 min |
| Verordner C | Deltastraße 41 | 11111 | Beispielstadt | Zahnarzt | 11 min |

Tabelle 2: Ärzteübersicht

Muster-Bericht

4.4 Mietvertrag

Details zum Mietvertrag liegen noch nicht vor.

4.5 Öffnungszeiten

Die Öffnungszeiten der Apotheke haben eine entsprechende Auswirkung auf die Personalstruktur und somit auf die Personalkosten. An diesem ärzteorientierten Standort sind Apothekenöffnungszeiten den Sprechzeiten bzw. den Öffnungszeiten der Praxen bestmöglich anzupassen. Folgende Öffnungszeiten sehe ich aktuell für möglich an:

↳ Montag - Freitag: 07.30h - 19.00h

↳ Samstag: 08.30h - 13.00h

→ im Zeitverlauf muss geprüft werden, ob die Samstags-Öffnung an diesem Standort sinnvoll ist.

5. Umsatzpotenziale

Sofern die geplante Struktur des Gesundheitszentrum und die Gestaltung des Umfelds in großen Teilen realisiert werden kann sowie unter Berücksichtigung der Einwohnerstruktur und der Kaufkraftsituation habe ich für den Standort das folgende Umsatzpotenzial errechnet:

| Potenzial | Wert |
|---|-------------------|
| Umsatzpotenzial der Apotheke aus Einzugsgebiet bis 4 min | € 1,3 Mio. |
| Umsatzpotenzial der Apotheke aus Einzugsgebiet 4 - 8 min | € 0,9 Mio. |
| Umsatzpotenzial der Apotheke aus Einzugsgebiet 8 - 12 min | € 0,6 Mio. |
| Gesamtes Umsatzpotenzial der Apotheke | € 2,8 Mio. |

Tabelle 3: Umsatzpotenzial der Apotheke

6. Umsatz- und Ertragsplanung

6.1 Vorbemerkungen

Gemäß des Auftrags - Beurteilung, ob eine Apotheke am Standort wirtschaftlich erfolgreich betrieben werden kann - habe ich nachfolgend eine Umsatz- und Ertragsplanung für drei Szenarien erstellt:

◆ Szenario 1:

↳ Ausnutzung von 60 % der ermittelten Umsatzpotenziale

→ GKV-/PKV-Anteil wird mit 90 % des Umsatzes geplant¹ (Ø liegt bei 80 %)

→ dieser Anteil führt zu einem planerischen Korbumsatz in Höhe von € 50,--
(Ø liegt bei € 37,50 - € 42,50)

◆ Szenario 2:

↳ Ausnutzung von 80 % der ermittelten Umsatzpotenziale

→ GKV-/PKV-Anteil wird mit 85 % des Umsatzes geplant¹ (Ø liegt bei 80 %)

→ dieser Anteil führt zu einem planerischen Korbumsatz in Höhe von € 45,--
(Ø liegt bei € 37,50 - € 42,50)

◆ Szenario 3:

↳ Ausnutzung von 100 % der ermittelten Umsatzpotenziale

→ GKV-/PKV-Anteil wird mit 80 % des Umsatzes geplant¹ (Ø liegt bei 80 %)

→ dieser Anteil führt zu einem planerischen Korbumsatz in Höhe von € 40,--
(Ø liegt bei € 37,50 - € 42,50)

Selbstredend ist ein zeitgemäßes und an den Standort angepasstes Marketing und Kommunikationskonzepts, welches

↳ standortbedingt einen hohen Digitalisierungsgrad

↳ eine hohe Zielgruppenorientierung

↳ durchdachte Click & Collect-Lösungen

aufweisen muss, zwingende Voraussetzung für die Ausnutzung der Umsatzpotenziale.

Darüber hinaus sehe ich es als sehr bedeutsam an, dass die Hinweissituation auf die Apotheke so konzipiert ist, dass die Erkennbarkeit von der Bundesstraße gewährleistet ist (Pylone oder große Hinweistafeln). Ebenfalls sehe ich einen "drive-in-Schalter" als wichtig an.

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 ist bei der Betrachtung der Planzahlen zu berücksichtigen, dass die Planzahlen einen Zeitpunkt betrachten, an dem sich die Apotheke am Standort etabliert hat. Im Rahmen der Detailprüfung müssten die Planungen um die Zeiträume bis zur Erreichung der Zielumsätze der einzelnen Szenarien (Anlaufphase) ergänzt werden.

Darüber hinaus ist zu würdigen, dass ich einen Standort unter dem Aspekt "Haupt-Apotheke" und nicht als Filiale geplant habe.

6.2 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 | 1.512,0 | 1.904,0 | 2.240,0 |
| OTC / FW | 168,0 | 336,0 | 560,0 |
| Gesamtumsatz | 1.680,0 | 2.240,0 | 2.800,0 |
| Wareneinkauf | 1.325,5 | 1.743,8 | 2.150,4 |
| Bestandsveränderung | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Wareneinsatz | 1.325,5 | 1.743,8 | 2.150,4 |
| Rohertrag | 354,5 | 496,2 | 649,6 |
| | (21,1 %) | (22,2 %) | (23,2 %) |

Tabelle 4: Umsatzplanung (TEUR)

6.3 Personalkosten

Vor dem Hintergrund der derzeit sinnvoll erscheinenden Öffnungszeiten (insgesamt 62 Std. pro Woche), die jedoch wg. 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 33.600 Kd. p.a. / 110 Kd. pro Tag
- ◆ Szenario 2:
 - ↳ aus einem Ø-Korbumsatz von € 45,-- ergeben sich auf Basis des Planumsatzes knapp 49.800 Kd. p.a. / 163 Kd. pro Tag
- ◆ Szenario 3:
 - ↳ aus einem Ø-Korbumsatz von € 40,-- 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 - |
|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Inhaber | 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 5: 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 | 131,1 | 168,1 | 219,6 |
| Sozialaufwendungen | 28,5 | 36,3 | 47,3 |
| Sonstiges | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Summe | 161,6 | 206,4 | 268,9 |

Tabelle 6: Planung Personalkosten (TEUR)

6.4 Raumkosten

Die exakte Fläche der Apotheke ist noch nicht bekannt. Aktuell ist von ca. 150 - 200 qm die Rede. Für die Planung habe ich 150 qm angesetzt, da diese aus meiner Sicht für eine Apotheke an diesem Standort ausreichend sind. Als Mietpreis habe ich die im Gutachten der Analyse-GmbH ermittelten € 9,50 angesetzt. Für die notwendigen Parkplätze habe ich € 300 p.m. eingeplant. Die Nebenkosten habe ich mit 35 % der Miete geplant.

6.5 Sonstige Kosten

6.5.1 Reparaturen / Instandhaltungen

In der Kostenplanung habe ich u.a. einen Kommissionierautomat (€ 500 p.m.) und das Warenwirtschaftssystems (€ 600,-- p.m.) berücksichtigt.

6.5.2 Kfz-Kosten

Hier habe ich ein Botenfahrzeug und ein Kfz für den Inhaber in der Planung berücksichtigt.

6.5.3 restliche Kosten

Die restlichen Kosten habe ich unter Berücksichtigung meiner Erfahrung und ggf. unter Hinzuziehung von Branchenvergleichszahlen geplant.

6.5.4 Zinsen

Der Berechnung des langfristigen Zinsaufwands liegen die Verbindlichkeiten für die 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 1,5 %. 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.

6.5.5 Abschreibungen

Die Höhe der Abschreibungen habe ich aufgrund der Investitionen in Höhe von TEUR 350 und einer durchschnittlichen Abschreibungsdauer von 7 Jahren geplant.

6.5.6 Gewerbesteuer

Die unverbindliche Gewerbesteuerberechnung erfolgt auf Basis folgender Faktoren:

- ◆ des Hebesatzes der Beispielstadt: 340
- ◆ unter Berücksichtigung des Freibetrags (TEUR 24,5)
- ◆ ohne Ermittlung von Hinzurechnungen und Kürzungen

6.6 Planungsergebnisse

| | Nutzung 60 % | Nutzung 80 % | Nutzung 100 % |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Gesamtumsatz | 1.680,0 | 2.240,0 | 2.800,0 |
| Rohertrag | 354,5 | 496,2 | 649,6 |
| | (21,1 %) | (22,2 %) | (23,2 %) |
| Personalkosten | 161,6 | 206,4 | 268,9 |
| DB 2* | 192,9 | 289,8 | 380,7 |
| Raumkosten | 25,1 | 25,1 | 25,1 |
| Versicherungen | 6,0 | 7,0 | 8,0 |
| Instandhaltung | 14,2 | 14,2 | 14,2 |
| Kfz-Kosten | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| 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 | 98,3 | 103,8 | 109,2 |
| Sonstige Erträge | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| Summe Kosten / Erträge | 94,3 | 99,8 | 105,2 |
| BERG* vor Zinsen / AfA* | 98,7 | 190,0 | 275,5 |
| Zinsaufwand / -ertrag | 6,0 | 6,0 | 6,0 |
| BERG* vor AfA / Steuern | 92,7 | 184,0 | 269,5 |
| Abschreibungen | 51,0 | 51,0 | 51,0 |
| BERG* vor Steuern / a.o.* | 41,7 | 133,0 | 218,5 |
| Steuern | 2,0 | 12,9 | 23,1 |
| BERG* v. a.o.* | 39,7 | 120,1 | 195,4 |
| a.o.* Ertrag / Aufwand | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Jahresüberschuss | 39,7 | 120,1 | 195,4 |

Tabelle 7: Planung Gewinn- und Verlustrechnung (TEUR)

* DB 2 = Deckungsbeitrag / BERG = Betriebsergebnis / AfA = Abschreibung für Abnutzung / a. o. = außerordentlich

6.7 Cash-Flow-Planung

Auf Basis der unter "6.6" 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 | + 92,7 | + 184,0 | + 269,5 |
| ./. betriebliche Steuern | - 2,0 | - 12,9 | - 23,1 |
| ././ + nicht liquiditätswirksame Erträge / Aufwendungen | - 4,0 | - 4,0 | - 4,0 |
| = Ordentlicher Cash-Flow | + 86,7 | + 167,1 | - 242,4 |
| ./. Tilgungen / Tilgungsersatzleistungen | - 40,0 | - 40,0 | - 40,0 |
| = Betrieblicher Cash-Flow | + 46,7 | + 127,1 | + 202,4 |
| ./. Privatentnahmen | n.b.* | n.b.* | n.b.* |
| Freie oder verfügbare Liquidität | + 46,7 | + 127,1 | + 202,4 |

Tabelle 8: Cash-Flow-Planung (TEUR)

* n.b. = nicht bekannt

7. Fazit

Der Apothekenstandort kann aus meiner Sicht langfristig erfolgreich am geplanten Gesundheitszentrum geführt werden.

Sowohl die Umsatzpotenzialzahlen als auch die Umsatz- und Ertragsplanung zeigen jedoch deutlich, dass der Erfolg des Standorts vom großen Einzugsgebiet und der Magnetwirkung von Beispielstadt abhängt.

Vor diesem Hintergrund sind entsprechende Konzepte hinsichtlich der Zielgruppen-Orientierung, u.a.

- ◆ Patienten des Gesundheitszentrums (insb. im Sport- und Rehabilitationsbereich)
- ◆ Kinder- und Jugendpharmazie (nicht nur wg. der möglichen Kinderärzte, die ggf. an den Standort kommen, sondern auch aufgrund der generellen Altersstruktur und der überdurchschnittlichen Anzahl an Haushalten mit Kindern)

von sehr großer Bedeutung.

Darüber hinaus ist aufgrund des großen Einzugsgebiet eine ausgeprägte Online-Marketing-Strategie sowie die Nutzung entsprechender Click & Collect-Lösungen bedeutsam. Hinweise auf die Apotheke und ein "drive-in-Schalter" unterstützen die erfolgreiche Entwicklung zusätzlich.

Aus meiner Sicht sollten die ApothekerInnen im Einzugsgebiet aus regionalpolitischer Sicht vorrangig angesprochen werden. Die zukünftigen gesundheitsstrukturellen Rahmenbedingungen, u.a.

- ◆ zunehmende Überalterung
- ◆ fehlende Nachfolger für bestehende Arztpraxen im ländlichen Raum
- ◆ Anforderungen bzgl. Barrierefreiheit an Praxisräume erschweren die Übergabe / den Verkauf der Praxis, etc.)

bedingen strategische Überlegungen hinsichtlich des Standorts bedingen.

Muster-Bericht