

Fit für die Apothekenführung

Ein Praxisbuch für Einsteiger

Martin Hassel

unter Mitarbeit von Ute Heckelmann,
Christian Freischlader und Oliver Vorberg

4., überarbeitete Auflage



Govi

e
book



Fit für die Apothekenführung

Ein Praxisbuch für Einsteiger

Martin Hassel

unter Mitarbeit von Ute Heckelmann,
Christian Freischlader und Oliver Vorberg

4., überarbeitete Auflage 2021

ISBN 978-3-7741-1574-3 (eBook: ISBN 978-3-7741-1575-0)

© 2010 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Apothekerhaus, Eschborn, Carl-Mannich-Straße 26, 65760 Eschborn
avoxa.de, govi.de

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Titelbild: © contrastwerkstatt – stock.adobe.com

Satz: Fotosatz H. Buck, Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Verarbeitung: Medienhaus Plump GmbH, Rheinbreitbach

Printed in Germany

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wichtiger Hinweis

Die Ratschläge und Hinweise in den jeweiligen Kapiteln erheben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Das Buch ist ausdrücklich nicht geeignet, eine qualifizierte Beratung z. B. durch einen Rechtsanwalt zu ersetzen. Jede Form der Haftung, die sich durch Rückschlüsse aus den Empfehlungen und Angaben im Buch ergeben, ist ausgeschlossen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Vorwort zur 4. Auflage

Auch die vierte Auflage richtete sich an den selbstständigen Apotheker und den, der es werden möchte, in einem Apothekenmarkt, der geprägt ist von einer wieder größeren Nachfrage und Motivation zur Selbstständigkeit. Gleichzeitig wird auch die Herausforderung in einem stetig wachsenden Markt mit gleichzeitiger Tendenz zur Marktberreinigung und der Bildung größerer Apothekeneinheiten für den Selbstständigen höher. Nach wie vor versuchen wir, mit diesem Buch eine Grundlage und Orientierung für den Schritt in die Selbstständigkeit zu geben.

In der 4. Auflage wurde neben zahlreichen Details das komplette Zahlen- und Datenmaterial angepasst und aktualisiert. Ich bedanke mich herzlich bei meinen Mitautoren und bei Frau Sandra Maaß für die Hilfe bei der Überarbeitung.

Martin Hassel, im Juli 2021

Vorwort zur 3. Auflage

Die dritte Auflage ist bedingt durch Gesetzesänderungen im Apothekenbereich, wie das Gesetz zur Neuordnung des Arzneimittelmarktes (AMNOG) sowie die Neufassung der Apothekenbetriebsordnung der dadurch bedingten Weiterentwicklungen im Apothekenmarkt, umfassend geändert und auf den neuesten Stand gebracht worden. Neu mit in das Buch aufgenommen wurde eine umfassendere Darstellung der Wertermittlung des Apothekenwertes, um hier ein besseres Verständnis für die im Falle einer Apothekenübernahme erstellten Wertgutachten zu bekommen. Hier möchte ich mich für die kompetente Mitarbeit meines Kollegen Herrn Dipl.-Kaufmann und Steuerberater Martin Wolf bedanken, der das Kapitel zur Apothekenwertermittlung erstellt hat.

Weiterhin ist der Teil Marketing in der dritten Auflage komplett neu durch Herrn Betriebswirt (FH) Oliver Vorberg erstellt worden. Auch ihm gebührt mein Dank.

Auch wenn der Gesamtumfang des Buches durch die neu hinzugekommenen Abschnitte angewachsen ist, hoffe ich weiterhin, dass auch die dritte Auflage einem Existenzgründer einen kompakten und kompetenten Überblick bietet. Weiterhin bedanken möchte ich mich bei den zahlreichen Leserzuschriften und mündlichen Anregungen, die weiterhin durch viele Leser mit in das Buch einfließen.

Martin Hassel, im Mai 2016

Vorwort zur 2. Auflage

Viele Gesetzesänderungen, bedingt durch die Unternehmenssteuerreform, erforderten eine komplette Neubearbeitung des Buches. Betroffen waren zum Beispiel die Gewerbesteuer und der Investitionsabzugsbetrag. Die vorliegende zweite Auflage berücksichtigt nun die aktuelle Gesetzeslage.

Die positive Resonanz vieler Leser war ein Ansporn, das Thema »Kennzahlen« mit aufzunehmen und ausführlicher auf den Apotheker als Filialleiter einzugehen. Der Themenbereich »Steuern« wurde vollständig neu gefasst. Hinzugekommen ist auch eine Checkliste für die Unterlagen, die für die Erteilung einer Apothekenbetriebslaubnis erforderlich sind.

Wie bereits in der ersten Auflage werden die für einen Existenzgründer oder Apothekeninhaber relevanten Themenbereiche der Apothekenführung kompakt dargestellt.

Für die kompetente und umfangreiche Mitarbeit beim Aktualisieren der steuerrelevanten Themen möchte ich mich bei Herrn Steuerberater Christian Freischlager bedanken. Bedanken möchte ich mich auch für die zahlreichen Leserzuschriften und mündlichen Anregungen. Vieles davon ist in die neue Auflage eingeflossen.

Ich hoffe, dass ebenso wie bei der ersten Auflage die Lektüre der zweiten Auflage vielen Apothekern bei der Existenzgründung und bei der Lösung von praktischen Problemen helfen konnte und helfen kann.

Martin Hassel, im Juni 2010

Vorwort zur 1. Auflage

Die Apotheke ist einer der Hauptleistungserbringer im Gesundheitsmarkt. Dieser ist wesentlich von der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) geprägt, sodass die durchschnittliche Apotheke überwiegend von Einnahmen abhängig ist, die aus GKV-Rezepten resultieren. Insofern ergibt sich für den Apotheker einerseits ein wirtschaftliches Tätigwerden als Kaufmann und Freiberufler, andererseits geschieht dieses Tätigwerden in einem gesetzlich geregelten und kontrollierten Markt.

Etwa 85 Prozent der Approbierten arbeiteten 2007 in öffentlichen Apotheken. Dies verdeutlicht, dass sich der weitaus größte Teil der Pharmaziestudenten für die Inhaberschaft oder die Tätigkeit in einer Apotheke entscheidet. Die restlichen 15 Prozent sind überwiegend in Krankenhäusern, der pharmazeutischen Industrie, Behörden und Universitäten beschäftigt.

Dieses Buch richtet sich vornehmlich an den selbstständigen Apotheker und den, der es werden möchte. Wann lohnt sich eine eigene Apotheke? Wie sichere ich mich als Selbstständiger in der heutigen Zeit ab? Wie plane ich die Selbstständigkeit und wie finde ich eine geeignete Apotheke? Wen frage ich um Rat?

Die Autoren lassen ihre Erfahrungswerte, die auf der wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Betreuung vieler Apotheker beruhen, strukturiert in insgesamt acht Kapitel einfließen. Schritt für Schritt werden wesentliche Punkte besprochen, die es bis zur Eröffnung einer eigenen Apotheke und in den ersten Jahren danach zu beachten gilt. Das Planen einer Erfolg versprechenden Selbstständigkeit beginnt schon vor der eigentlichen Gründung oder Übernahme des Geschäfts und die Finanzierung der Investitionen muss wohl überlegt sein. Das Buch gibt wichtige Tipps für die ersten Geschäftsjahre und umreißt die betriebswirtschaftlichen Grundlagen, die Sie als Vollkaufmann beherrschen sollten. Eine gute Mitarbeiterführung und ein zielgruppengerechtes Marketing sind ebenfalls Chefsache.

Mein besonderer Dank gilt Frau Steuerberaterin Ute Heckelmann und Herrn Dipl.-Betriebswirt (FH) und Gesundheitsökonom Matthias Sabel, die maßgeblich bei der Erstellung des Manuskripts mitgewirkt haben. Herrn Rechtsanwalt Joachim Villwock danke ich herzlich für die konstruktiven Anregungen und nicht zuletzt das Korrekturlesen.

Martin Hassel, im Februar 2008

Martin Hassel

Martin Hassel ist Rechtsanwalt und Partner im Steuerbüro Dr. Schmidt und Partner in Koblenz. Er hat sich auf die Beratung von Apotheken spezialisiert.

Herr Hassel ist Lehrbeauftragter im Rahmen des Weiterbildungsstudiums zum Apothekenbetriebswirt an der Fachhochschule Schmalkalden. Vielen Apothekern ist er aufgrund seiner regelmäßigen Referenten- und Autorentätigkeit zu apothekenrelevanten Themen bekannt.



Foto: (c) Martin Hassel

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	5
Vorwort zur 2. Auflage	5
Vorwort zur 1. Auflage	6
Martin Hassel	7
1 Vor der Selbstständigkeit	13
1.1 Der Markt für die Apotheke	13
1.2 Lohnt sich der Schritt in die Selbstständigkeit?	16
1.3 Persönliche Absicherung und Versicherungen	17
1.4 Inhaberschaft einer Apotheke	19
1.4.1 Kaufmannseigenschaft	19
1.4.2 Die Betriebserlaubnis	20
1.4.3 Zu beachtende Formalitäten	20
1.5 Der Standort der Apotheke	21
1.6 Fachkundige Berater finden	24
1.7 Filialleitung als Alternative	24
1.7.1 Rechtliches	24
1.7.2 Kaufmännische Verantwortung	25
1.7.3 Pro und contra Filialleitung	26
2 Die Gründung oder Übernahme einer Apotheke	27
2.1 Die Neugründung	28
2.2 Der Kauf	29
2.2.1 Kaufgegenstand	29
2.3 Der Apothekenwert	31
2.3.1 Voranalyse und Prognose	31
2.3.2 Die Detailplanungsphase	32
2.3.3 Das Konzept des »time value of money«	34
2.3.4 Das unternehmerische Risiko	35
2.4 Kaufvertrag, Vertragsverhandlungen	37

2.5	Der unentgeltliche Erwerb	41
2.6	Der Mietvertrag über die Apothekenräumlichkeiten	41
2.6.1	Inhalt und Hauptpflichten des Mietvertrags (§ 535 BGB)	42
2.6.2	Wichtige Vertragsklauseln	42
2.7	Die Übernahme von Arbeitsverträgen	44
2.7.1	Betriebsübergang gemäß § 613 a BGB	45
2.7.2	Eintritt in alle Rechte und Pflichten der Arbeitsverhältnisse	45
2.7.3	Kündigungsverbot gemäß § 613a Absatz 4 BGB	46
2.7.4	Personalbestand und Arbeitsverhältnisse prüfen	47
2.7.5	Unterrichtungsanspruch § 613a Abs. 5 BGB	48
2.8	Die Übernahme von sonstigen Dauerverträgen	48
2.9	Steuerrechtliche Folgen	49
2.10	Pacht oder Filialleitung als Alternative zum Erwerb	50
2.10.1	Die Pacht	50
2.10.2	Die Höhe der Pacht	51
2.10.3	Gesetzliche Grundlage § 9 Apothekengesetz	52
2.10.4	Die Filialisierung	53
3	Finanzierung, Steuern und (Liquiditäts-)Planung	55
3.1	Die Finanzierung	55
3.1.1	Das Annuitätendarlehen	56
3.1.2	Das Tilgungsdarlehen	57
3.1.3	Das endfällige Darlehen	57
3.1.4	Der Kontokorrentkredit	59
3.1.5	Finanzierungsmittel aus öffentlicher Hand	60
3.1.6	Nominal- und Effektivzins	60
3.1.7	Sicherheiten für das Kreditinstitut	61
3.1.8	Kreditverhandlung	61
3.1.9	Baseler Eigenkapitalverordnung (»Basel I-III«)	61
3.2	Einkommen-, Gewerbe- und Umsatzsteuer	62
3.2.1	Die Einkommensteuer	63
3.2.2	Exkurs I: Abschreibungen	64
3.2.3	Exkurs II: Der Investitionsabzugsbetrag	67
3.2.4	Die Gewerbesteuer	69
3.2.5	Die Umsatzsteuer	71

3.3	Liquiditätsberechnungen: vom Gewinn zum Verfügungsbetrag	73
3.3.1	Der Verfügungsbetrag	74
4	Los geht's – Organisation und Gewinnermittlung	79
4.1	Die Eröffnung	79
4.2	Basics – Grundlagen des Apothekenbetriebs	79
4.2.1	Ziele, Organisation, Entscheidungen, Kontrolle	80
4.2.2	Die Buchhaltung	81
4.2.3	Die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)	81
4.2.4	Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung	84
4.2.5	Die Bilanz	85
4.3	Qualitätsmanagementsysteme (QMS)	86
5	Erfolgreich wirtschaften von Anfang an	89
5.1	Der Einkauf	89
5.1.1	Schlüsseldeterminanten für den Einkauf	89
5.1.2	Der Großhandel	90
5.1.3	Die Lagerumschlagshäufigkeit	91
5.1.4	Renner und Penner	91
5.1.5	(Einkaufs-)Kooperationen	92
5.1.6	Konditionen	92
5.2	Die Kostenstruktur in der Apotheke	93
5.2.1	Der Wareneinsatz	94
5.2.2	Die Personalkosten	95
5.2.3	Die Raumkosten	96
5.2.4	Apothekenspezifische Kosten	96
5.2.5	Werbe- und Reisekosten	97
5.3	Kennzahlen	97
5.3.1	BWA und Bilanz	100
5.3.2	Warenwirtschaftssystem	101
5.3.3	Rezeptabrechnungsstelle	102
5.3.4	Sonstige Auswertungen	102
5.4	Networking	103
5.5	Problembewältigung und Krisenmanagement	104

6	Die Mitarbeiter	105
6.1	Die Personalführung	105
6.1.1	Der Führungsstil	105
6.1.2	Delegieren von Aufgaben	106
6.1.3	Motivation	107
6.1.4	Mitarbeitergespräche	108
6.2	Die Personalplanung	109
6.2.1	Die Personalbeschaffung	109
6.2.2	Die Personalbedarfsplanung	111
6.3	Das Arbeitsrecht	112
6.3.1	Personal einstellen	112
6.3.2	Die Arbeitszeit	114
6.3.3	Die Arbeitsvergütung	115
6.3.4	Konfliktlösung/Beendigung von Arbeitsverhältnissen	116
6.3.5	Lohnabrechnung und Personalkosten	117
7	Das Marketing	119
7.1	Apothekenspezifisches Marketing	120
7.1.1	Die Standort- und Wettbewerbsanalyse	121
7.1.2	Die Analyse der Zuweiser und Rezepte	122
7.1.3	Die Kundenbefragung	123
7.1.4	Warenpräsentation in der Sicht- und Freiwahl	127
7.1.5	Preismanagement	128
7.1.6	Kooperationen	129
7.1.7	Kundenbindungsinstrumente	129
8	Anhang	133
8.1	Muster-Rechnung	133
8.2	Auswertung Apotheke Mustermann	134
8.3	Checkliste Erteilung einer Apothekenbetriebserlaubnis	140
	Glossar	143
	Stichwortverzeichnis	149

1 Vor der Selbstständigkeit

1.1 Der Markt für die Apotheke

Wie jedes Einzelhandelsgeschäft ist die Apotheke abhängig von dem im Markt zu erzielenden Umsatz. Dieser ist größtenteils von den zu Lasten der gesetzlichen Krankenkassen eingelösten Verordnungen abhängig, jedoch auch von Kunden, die Privatrezepte einlösen oder OTC (Over the Counter)-Arzneimittel beziehungsweise Freiwahlprodukte kaufen. 2019 betrug das Gesamtvolumen des Apothekenumsatzes 54,15 Milliarden Euro und wuchs damit in den letzten 14 Jahren von 32,01 Milliarden Euro im Jahre 2004 stetig an (siehe Abbildung 3). Ebenfalls stetig angestiegen ist der Durchschnittsumsatz einer Apotheke in Deutschland, er liegt derzeit bei 2,59 Mio. Euro (siehe Abbildung 1). Wie Abbildung 1 zeigt, blieben gut 60 Prozent der Apotheken unter dem Durchschnittsumsatz, die Umsatzverteilung innerhalb der Apothekenlandschaft variiert stark.

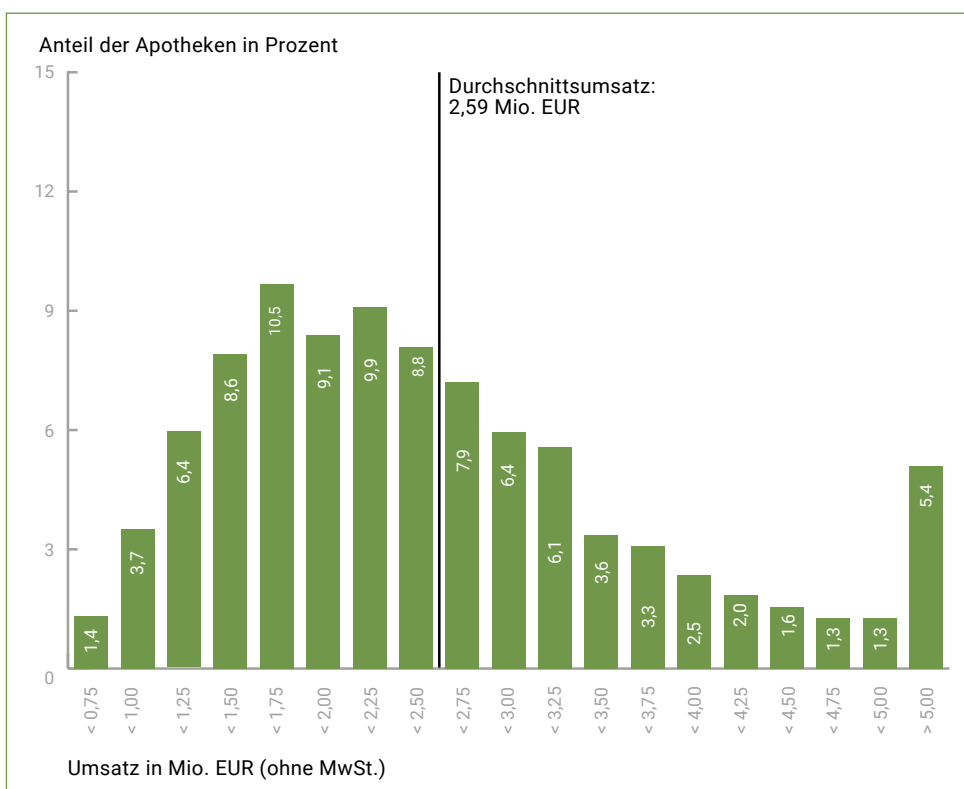


Abbildung 1: Umsatzverteilung der Apotheken. Quelle: ABDA – Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände e. V.: Die Apotheke, Zahlen, Daten, Fakten 2021

Die Betriebsergebnisse sind im Vergleich von 120.062 Euro im Jahr 2008 auf 150.581 Euro im Jahr 2019 bei den West-Apotheken gestiegen. Bei den Ost-Apotheken ist das Betriebsergebnis von 140.157 Euro im Jahr 2008 auf 120.272 Euro im Jahr 2019 gefallen (siehe Abbildung 2).

Der Umsatz entspricht 1,376 Millionen Arzneimittelpackungen, die 2019 von den Apotheken abgegeben wurden. Hiervon entfielen auf den verschreibungspflichtigen Bereich 760 Millionen Packungen, also ein Anteil von 55,3 Prozent, und auf den apothekenpflichtigen Arzneimittelbereich 576 Millionen Packungen, das entspricht 41,9 Prozent. Die restlichen 2,8 Prozent entfielen auf freiverkäufliche Arzneimittel. 497 Millionen Packungen wurden im Rahmen der Selbstmedikation abgegeben und 878 Millionen aufgrund von Verordnungen (GKV, PKV und Sonstige). Somit lag 2019 der Anteil der Selbstmedikation immerhin auf 36,1 Prozent des gesamten Apothekenumsatzes (alle Zahlen: ABDA – Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände e. V.). Abbildung 3 zeigt die Umsatzstruktur, die sich daraus ergibt.

Trotz Niederlassungsfreiheit bleibt die Zahl der Apotheken rückläufig. Auffällig ist zudem, dass die jährliche Zahl der Neugründungen gering bleibt. Dies ist vor allem darin begründet, dass die Neugründung einer Apotheke in einem gesättigten Markt relativ risikoreich ist. Ausgehend von den oben dargestellten Zahlen stellt sich nun für Sie als Apotheker die Frage, ob Sie sich in die Selbstständigkeit begeben oder als angestellter Apotheker oder Filialapothekenleiter tätig bleiben wollen. Hierfür ist von entscheidender Bedeutung, ob sich der Schritt in die Selbstständigkeit lohnt.

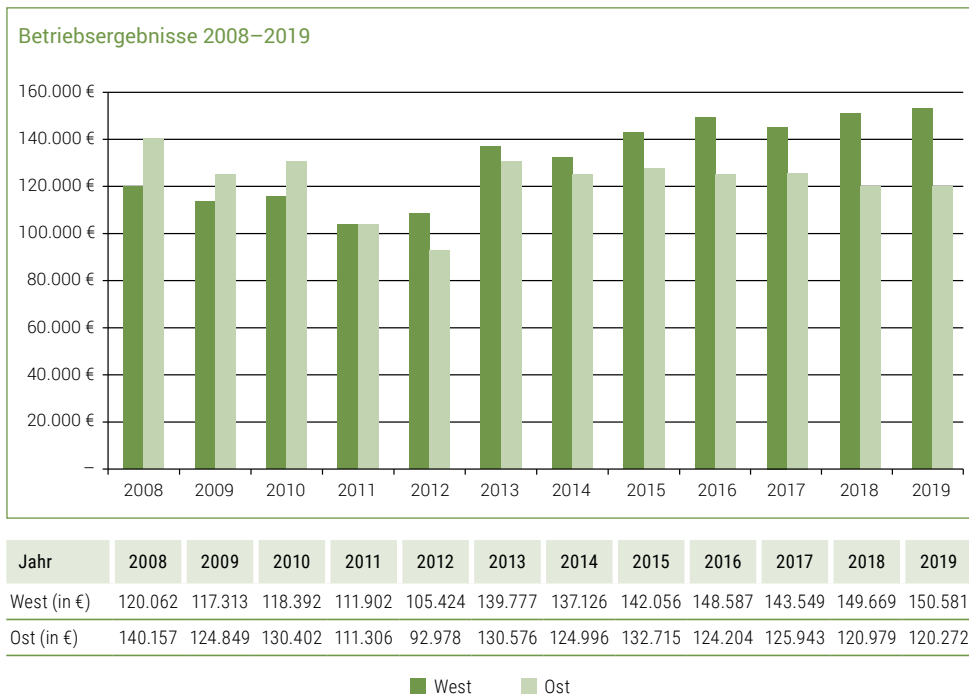


Abbildung 2: Betriebsergebnisse 2008 bis 2019. Quelle Dr. Schmidt und Partner

GEMESSEN IN UMSATZWERTEN

GEMESSEN IN PACKUNGSAZAHLEN

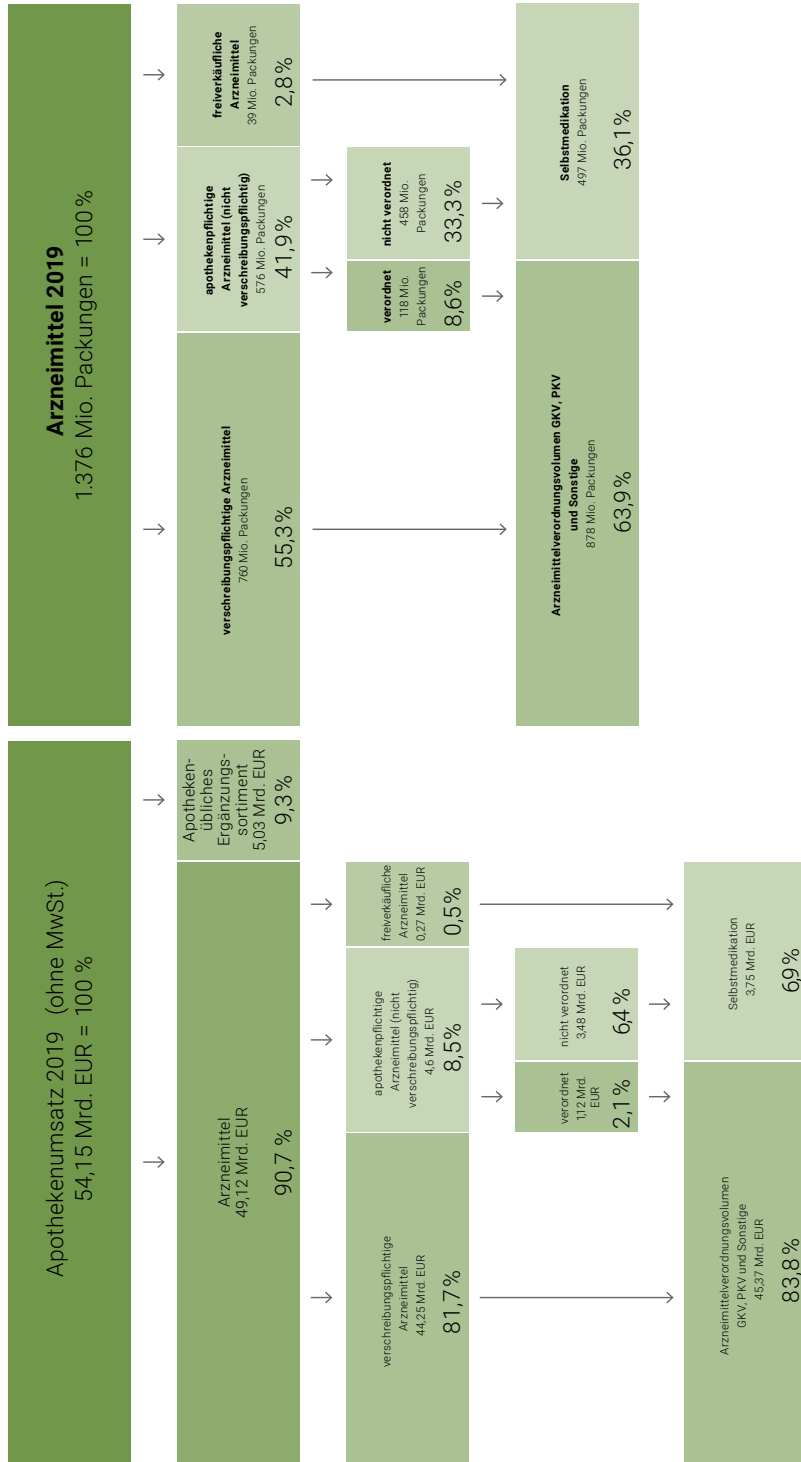


Abbildung 3: Umsatzstruktur und abgegebenen Packungen. Quelle: Insight Health GmbH & Co. KG, ABDA-Statistik

Tabelle 1: Entwicklung der Apothekenzahl. Quelle: ABDA – Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände e. V.

	1990	1995	2000	2005	2010	2015		2017	2018	2019
Apothekenzahl (inkl. Filialapotheken)	19.898	21.119	21.592	21.476	21.441	20.249		19.748	19.423	19.075
davon										
Haupt-/ Einzelapotheken*	19.898	21.119	21.592	20.248	17.963	15.968		15.236	14.882	14.473
Filialapotheken	-	-	-	1.228	3.478	4.281		4.512	4.541	4.602
Neueröffnungen	-	372	187	326	263	154		120	97	107
Schließungen	-	156	185	242	370	346		395	422	455
Apothekenentwicklung	-	+216	+2	+84	-107	-192		-275	-325	-348

Angaben jeweils Jahresende. * Apotheken mit Betriebserlaubnis nach § 2 Apothekengesetz

1.2 Lohnt sich der Schritt in die Selbstständigkeit?

Die Frage, ob die Selbstständigkeit für Apotheker empfehlenswert ist, kann nicht pauschal beantwortet werden. Oft spielen auch persönliche Gründe dabei eine Rolle. Beim Abwägen des Für und Wider kann der Vergleich eines selbstständigen Apothekers, der eine Durchschnitts-apotheke betreibt, mit einem angestellten Apotheker hilfreich sein. Als angestellter Apotheker sind Sie gegen das Risiko der Arbeitslosigkeit, Krankheit und Pflegebedürftigkeit durch die Arbeitslosen-, Kranken- und Pflegeversicherung abgesichert. Zudem sind Sie aufgrund Ihrer Pflichtmitgliedschaft im Versorgungswerk in der Lage, sich eine Altersversorgung aufzubauen. Sie sind durch das Arbeitsrecht abgesichert und müssen lediglich mit dem Risiko einer betriebsbedingten Kündigung rechnen.

Der Schritt in die Selbstständigkeit bedeutet zunächst den Verlust dieser geschützten Angestelltenposition. Sie sind als Selbstständiger für Ihr eigenes Wohl und Wehe verantwortlich. Sie können das Risiko einer Insolvenz nicht vollständig absichern. Als Selbstständiger tragen Sie das unternehmerische Risiko, das Sie während Ihres gesamten Berufslebens begleiten wird. Insofern sollten Sie den Schritt in die Selbstständigkeit nur dann vollziehen, wenn sich Ihr Einkommen dadurch erheblich erhöht.

BEISPIEL

A ist angestellte Apothekerin in der Markt-Apotheke und verdient dort ein Bruttojahresgehalt in Höhe von 54.000,00 Euro (inklusive Arbeitgeberanteile: 65.000,00 Euro). Dies entspricht in etwa einem Tarifgehalt zuzüglich 15 Prozent der ersten Berufsjahresstufe des Bundesrahmentarifvertrages für Apothekenmitarbeiter. A kauft schließlich die