



So wird der Umbau zum Erfolg

Anschaffungskosten, Abschreibungen, Finanzierungskosten, Steuergestaltung

fotonachweis: Foto: WoGi – Fotolia.com

Guido Michels | **Die Einrichtung ist das Erkennungs- und Unterscheidungsmerkmal vieler Apotheken. Wer sich hier verändern möchte, sollte wichtige Vorüberlegungen treffen. Dabei müssen Kundenbedürfnisse, Kosten und Nutzen im richtigen Verhältnis stehen.**

Sechzig bis siebenzig Quadratmeter groß ist die durchschnittliche Offizin in Deutschland – und fast 21.000 mal verschieden eingerichtet. Wo heutzutage im Einzelhandel standardisierte Flächen und einheitliche Geschäftsausstattungen vorherrschen, setzen sich Apotheken durch individuelle Aufmachungen

voneinander ab. Eine gute Einrichtung soll funktionell sein, Ware optimal präsentieren und Kaufimpulse setzen, sie dient als gestalterisches Element und trägt dem Budget des Apothekers sowie den Bedürfnissen der Kunden Rechnung. Kann man bei so viel Individualität Empfehlungen aussprechen, was eine gute Einrichtung ausmacht? Und wie kann man beurteilen, ob sich eine Investition lohnt?

So verschieden die Anforderungen sind, so verschieden sind auch die Möglichkeiten sich einzurichten. Von der Luxusvariante des spezialisierten Anbieters bis zu Möbeln vom lokalen Schreiner, von High-Tech bis Wurzelholz, von verspielter Anordnung bis zu klaren Linien. Die Komplexität, sich für oder gegen eine bestimmte Art von Einrichtung zu entscheiden, lässt sich nur durch gründliche Vorüberlegungen treffen.

Zeit für einen neuen Look?

Wie so häufig gilt: Gut vorbereitet ist halb getan. Am Anfang steht die Erkenntnis, wo in der Apotheke bei Raum und Einrichtung Probleme bestehen. Dies könnte zum Beispiel sein:?

- Die alte Einrichtung ist nicht mehr modern oder sogar defekt.
- Arbeitsabläufe leiden, z. B. wenn zu wenig Kassen verfügbar oder Wege zu schmal sind.
- Die Ware kann nicht angemessen präsentiert werden.
- Durch die Einrichtung soll ein neues Konzept vermittelt werden.
- Im Zuge anderer Umbauten soll die Einrichtung mit erneuert werden.
- Eine Apotheke wird neu gegründet.

Die erste Überlegung könnte sein, ob man wirklich alles neu machen muss, oder ob man durch einfache Modifizierungen – neuer HV-Tisch, Malerarbeiten, Umstellung von Regalen, Lichtkonzept, uvm. – schon mit geringem Aufwand und geringem Budget viel erreichen kann. Dies beantwortet auch oft die Frage, an wen man sich wenden soll. Für einfache „updates“ sind meist lokale Handwerker schneller und günstiger. Für den „großen Wurf“ lohnt es sich, auf Apotheken-Einrichtung spezialisierte Firmen anzusprechen, da diese mehr Erfahrung haben, wie man Warenpräsentation, Arbeitsabläufe und Kundenbedürfnisse in der Offizin erfolgreich gestaltet.



Licht lockt Leute. Die Wirkung von Licht auf die Atmosphäre eines Ladengeschäfts und damit auch auf die Kauflust der Kunden darf nicht unterschätzt werden. Die Grundausleuchtung einer Apotheke und Lichtakzente sollten gut geplant werden.

Harte und weiche Kriterien?

Will man nun die Offizin umfangreich neu gestalten, stehen bei der Planung zum einen harte Kriterien im Fokus, wie Kunden- und Packungszahlen und darauf abgestimmte Kassenplätze und Regalmeter. Dazu kommen Planungsrestriktionen aufgrund des Platzangebotes und räumlicher Gegebenheiten. Auf 50 Quadratmetern lässt sich nun mal einfach weniger umsetzen, als wenn doppelt soviel Platz zur Verfügung steht. Auch der „Workflow“ sollte bei der Planung beachtet werden. Wie lang ist der Weg vom Handverkauf zu den Schubschränken und damit die Rennzeit der Mitarbeiter? Welche Wege legt der Kunde vom Eingang bis zum HV zurück, welche Wege die Ware vom Wareneingang bis in die Regale? Wo plant man Back-Office-Arbeitsplätze ein, wo können Telefon und Kopierer gestellt werden? Wo kann ein Warenautomat integriert werden? Eine falsche Planung zeigt sich darin, dass Arbeitsprozesse unnötig lange dauern und Kunden vergrätzt werden.

Doch abseits von Zahlen und Fakten transportiert die Einrichtung auch „weiche“ Botschaften, wie zum Beispiel das Image einer Apotheke. Somit ist sie ein Instrument der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Die Frage ist: „Welche Kunden will ich in meiner Apotheke haben, und wie erfüllt die Einrichtung deren Bedürfnisse?“ Eine beratungsaktive Apotheke im Ärztehaus verzichtet vielleicht bewusst auf Regalmeter in Sicht- und Freiwahl und plant mehrere Beratungsräume ein. Eine Centerapotheke hingegen wird mehr Ware präsentieren und durch geschickte Anordnung Kaufimpulse erzeugen wollen. Wer Mütter mit Kindern in die Apotheke locken will, sorgt für Bewegungsfreiheit in der Offizin. Eine Apotheke mit naturheilkundlichem Schwerpunkt kann dies durch einen entsprechenden Einrichtungsstil unterstreichen. Solche grundsätzlichen Überlegungen sollte man mit dem Planungsunternehmen durchsprechen, bevor die ersten Entwürfe gemacht werden.



Ob sich die Investition in eine Apotheken-Einrichtung lohnt, kann in Rentabilitätsberechnungen in etwa abgeschätzt werden.

Kundenverhalten und Einrichtung?

Es ist ein Trugschluss, dass nur großzügige Raumflächen Möglichkeiten bieten, im Wettbewerb bestehen zu können. Große Räume geben zwar mehr Freiheit bei der Präsentation und Sortimentsgestaltung, schließen bei Planlosigkeit aber auch die Gefahr ein, dass sich der Kunde nicht zurechtfindet und die Apotheke wieder verlässt, ohne etwas zu kaufen. Unabhängig von der Größe der Raumfläche sollten im Zusammenhang mit Einrichtungsüberlegungen aber Erkenntnisse über das Bewegungsverhalten der Kunden für die Strukturierung des Verkaufsraums in der Apotheke berücksichtigt werden.

So weisen 70 Prozent aller Kunden bei der Wahl ihres Weges eine Rechtstendenz auf, das heißt, sie bewegen sich gegen den Uhrzeigersinn. Laufprofile zeigen, dass Randzonen bevorzugt werden und die Raummitte vergleichsweise wenig frequentiert wird. Die Kunden vermeiden Kehrtwendungen und sparen die Raumecken aus. Die ersten 1,0 bis 1,5 Meter im Eingangsbereich sind „tote Bereiche“ im Hinblick auf die Warenpräsentation. Die Kunden betreten noch in ihrer normalen Laufgeschwindigkeit die Apotheke und verlangsamen erst in der Offizin ihren Schritt. Dies gilt insbesondere bei Automatiktüren. Verkaufstarke Zonen sind alle Platzierungen im Eingangsbereich nach einem Leerraum von 1,0 bis 1,5 Metern, sowie der Handverkauf, auf den der Kunde direkt zuläuft.

Im Idealfall lenken Einrichtungselemente den Kunden so in der Apotheke, dass er zwar die Warenpräsentation und einzelne Sortimente wahrnimmt, aber nicht durch übertriebene Lauf- und Sucharbeit verärgert wird. Hier spielt die geschickte Platzierung von halbhohen Elementen in der Raummitte, von Schütten und Aktionspodesten oder von Sitzgelegenheiten eine Rolle. Immer sollte dem Kunden aber so weit wie möglich eine individuelle Laufentscheidung überlassen werden.

Licht lockt Leute

Wer im Dunklen winkt, wird nicht gesehen: Die richtige Beleuchtung unterstützt den Erfolg der Neueinrichtung. Dabei darf das Licht nicht nur leuchten, sondern muss Ware und Raum in Szene setzen. Das beginnt mit einer Grundausleuchtung der Apotheke und Akzenten im Schaufenster. Allerdings ist ein gleichmäßig ausgeleuchteter Verkaufsraum langweilig und monoton. Eingesetzt werden zusätzliche Akzentbeleuchtungen, um zum Beispiel den Eingangsbereich, HV-Tische oder bestimmte Regale besonders hervorzuheben und die Aufmerksamkeit der Kunden dorthin zu lenken. Spezialleuchten können genutzt werden, um farbliche Effekte zu setzen und Atmosphäre zu schaffen.

Spezialisierte Firmen bieten hierzu eine professionelle Lichtplanung an. Zum Zeitpunkt dieser Beratung sollte die Einrichtungskonzeption stehen, damit man Vorgaben zur Stellung der Regale, zur vorgesehenen Zonenbildung und zur Wegeführung hat.

Welche Kosten anfallen

Die Kosten für die Apothekeneinrichtung sind abhängig von Art und Umfang der Ausstattung, den verwendeten Materialien und dem persönlichen Anspruchsniveau. Eine normale Apothekeneinrichtung mit Regalen und Handverkaufstischen plus den dazugehörigen Elektroinstallationen und Handwerkerarbeiten dürfte mindestens einen hohen fünfstelligen Betrag kosten – nach oben offen. Kommen dazu noch neue Schubschränke, eine EDV-Anlage, Automatiktür oder Kommissionierer hinzu, bewegt man sich sicher im sechsstelligen Bereich. Müssen an gemieteten Räumen Um- oder Einbauten vorgenommen werden, ist eine Einwilligung des Vermieters erforderlich. Manchmal kann es sich um einfache und kostengünstige Arbeiten, wie das Abhängen einer Decke, das Verbreitern eines Schaufensters oder das Verlegen von Wasser- oder Gasanschlüssen handeln. Sind dagegen größere bauliche Veränderungen nötig, wie zum Beispiel der Einbau einer Innentreppe, das Versetzen von Wänden, Fenstern oder Türen, fallen hohe Kosten an.

Die Anschaffungskosten entstehen zum Investitionszeitpunkt und zeigen sich in der jährlichen Gewinn- und Verlustrechnung als Abschreibungen und Finanzierungskosten. Die Abschreibungen sind die über mehrere Jahre verteilten Anschaffungskosten. Maßgebend für die Verteilung ist nicht die tatsächliche oder die tatsächlich mögliche Nutzungsdauer, sondern die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer. Diese wird für viele Wirtschaftsgüter von der Finanzverwaltung festgelegt. So wird eine Apothekeneinrichtung

auf acht Jahre abgeschrieben. Andere Einrichtungsgegenstände können andere Nutzungsdauern haben, zum Beispiel kann ein Außentransparent auf neun Jahre abgeschrieben werden, eine EDV-Anlage nur auf drei Jahre. Wie Abschreibungen ausgestaltet werden, sollte man mit dem Steuerberater besprechen.

Finanzierungskosten fallen als Zinskosten in der jährlichen Gewinn- und Verlustrechnung an. Die Höhe ist abhängig vom Investitionsvolumen, der Art des Kredites und seiner Laufzeit sowie der vereinbarten Zinskondition. Dabei sollte beachtet werden, dass die Laufzeit des Kredites annähernd mit der tatsächlichen Lebens- bzw. Nutzungsdauer der Einrichtung übereinstimmt. Finanziert man zu langfristig, so kann eine Neueinrichtung erforderlich werden, während man noch den Kredit für die ersten Einbauten abbezahlt. Finanziert man umgekehrt sehr kurzfristig, so ist die jährliche Rückzahlungsverpflichtung vergleichsweise hoch.

Steuergestaltung durch den Investitionsabzugsbetrag

Plant man innerhalb der folgenden drei Wirtschaftsjahre die Neuanschaffung einer Apothekeneinrichtung, kann ein Investitionsabzugsbetrag gebildet werden. Diese gewinnmindernde Rücklage ermöglicht die Vorverlagerung von Abschreibungen in ein Wirtschaftsjahr vor der Anschaffung der Einrichtung. Dadurch kommt es zu einer Steuerstundung, wodurch Mittel eingespart werden können, um die Finanzierung der Investition zu erleichtern. Dieser Abzugsbetrag kann maximal 40 Prozent der voraussichtlichen Investitionskosten betragen. Insgesamt dürfen die Abzugsbeträge für alle geplanten Investitionen jedoch 200.000 Euro nicht überschreiten.

Für die Inanspruchnahme des Investitionsabzugsbetrages darf das Betriebsvermögen im Wirtschaftsjahr der Inanspruchnahme maximal 235.000 Euro betragen. Außerdem ist ein Nachweis für das Finanzamt erforderlich, in dem das Wirtschaftsgut seiner Funktion nach benannt wird sowie die voraussichtlichen Investitionskosten und die Höhe des Investitionsabzugsbetrages aufgeführt werden. Wann die Investition erfolgen soll, muss nicht angegeben werden.

Im Wirtschaftsjahr der Anschaffung ist der Investitionsabzugsbetrag wieder gewinnerhöhend hinzuzurechnen. Dieser Ertrag kann jedoch dadurch neutralisiert werden, dass die Anschaffungskosten in Höhe des Investitionsabzugsbetrages gemindert werden. Die planmäßigen Abschreibungen erfolgen dann von diesen geminderten Anschaffungskosten. Beträgt das Betriebsvermögen auch im Wirtschaftsjahr vor der Anschaffung maximal 235.000 Euro, sind zusätzlich Sonderabschreibungen möglich. Im Wirtschaftsjahr der Anschaffung oder Herstellung und in den folgenden 4 Jahren können dann insgesamt 20 Prozent der geminderten Anschaffungs- oder Herstellungskosten zusätzlich gewinnmindernd abgezogen werden.

Wann sich die Investition lohnt

Investitionen in die Einrichtung der Apotheke sind in der Regel kunden- und umsatzorientiert. Daher liegt es nahe, die Rentabilität der Neueinrichtung am Kundenwachstum zu beurteilen. Kostet zum Beispiel die neue Einrichtung 60.000 Euro, so fallen bei acht Jahren Abschreibung und 3,0 Prozent Zinsen im Jahr 8400 Euro an Kosten an. Bei einem durchschnittlichen Rohgewinn je Kunden von 10,- Euro müssten dauerhaft 840 Kunden mehr die Apotheke besuchen, um die Kosten auszugleichen, also zwei bis drei am Tag zusätzlich. Dies entspräche bei einer durchschnittlichen Apotheke einem Kundenwachstum von etwa zwei Prozent und einem Mehrumsatz von 33.600 Euro. Wird dieses Rentabilitätskriterium für erreichbar befunden, lohnt sich die Investition aus betriebswirtschaftlicher Sicht (siehe Beispiel im Kasten).

Beispiel:

Investitionskosten insgesamt	60.000 €
Verteilung auf 8 Jahre, jährliche Abschreibung	7.500 €
+ mittlere Finanzierungskosten bei 3% Zins p.a.	900 €
= Jährliche Zusatzkosten	8.400 €
Bei Ø-Umsatz je Kunde 40,- Euro netto =	33.600 €
	Mehrumsatz auf Dauer

Bei Ø-Rohgewinn je Kunde 10,- Euro =

840 Mehrkunden auf Dauer
Quelle: Externer

Betriebsvergleich der Treuhand Hannover GmbH, eigene Berechnungen

In manchen Fällen hat ein Umbau auch positive Auswirkungen auf den in der Apotheke zu leistenden Arbeitsaufwand. Dies gilt zum Beispiel, wenn sich Laufzeiten des HV-Personals durch die Umgestaltung oder durch den Einsatz eines Kommissionierautomaten verringern. Auch eine mit einem Umbau einhergehende Aufwertung der EDV kann Effizienzgewinne bringen. Auch diese Vorteile sollte man bei einer Investitionsentscheidung berücksichtigen.

Wie anfangs ausgeführt, erfolgt eine Neugestaltung der Apotheke immer auch aus einem strategischen Kalkül heraus, nämlich um sich im Wettbewerb zu positionieren und Kunden- und Arbeitsprozesse optimal zu gestalten. Dies könnte auch zu dem Schluss führen, dass ein Umbau durchgeführt wird, obwohl zunächst rein rechnerisch mehr Kosten als Erträge entstehen. |

Autor

Guido Michels, Treuhand Hannover GmbH, Steuerberatungsgesellschaft,
Hildesheimer Straße 271, 30519 Hannover, www.treuhand-hannover.de