

# Der Weg zum Apothekenergebnis

Die Betriebswirtschaftliche Analyse (BWA) ist in der Apotheke das wichtigste Instrument zur operativen Steuerung. Da sie sich frei gestalten lässt, sollte ein Apothekenleiter als Verantwortliche/r selbst die Entscheidung treffen, was er monatlich beobachten und messen möchte – und dem Steuerberater klare Vorgaben machen. Die folgende Checkliste informiert über die sinnvolle Anordnung innerhalb der BWA, sowohl was die horizontalen als auch die vertikalen Positionen angeht.

## Vertikale Positionen (Empfehlungen):

Umsatzerlöse (Rx, HRx, non-Rx)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Umsatz aus Versand oder/und GH-Funktion separat darstellen (Netto-netto-Werte, effektive Einnahmen)</li> <li>● Umsatz nach Rx, HRx (Hochpreiser) und non-Rx (preislich gestaltbar) trennen</li> <li>● Verbundgeschäfte zwischen Filialen an das Ende der BWA stellen, damit der Rohertrag nicht verfälscht wird</li> </ul>
– Wareneinsatz (Rx, HRx, non-Rx)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Netto-netto-Werte (d. h. der Einstandspreis) erfassen</li> <li>● analog zum Umsatz nach Rx, HRx und non-Rx trennen</li> </ul>
= <b>Rohertrag (Rx, HRx, non-Rx)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● keine sonstigen Erträge vor dem Rohertrag erfassen, wenn der Einnahme kein Wareneinsatz entgegensteht.</li> <li>● auch Roherträge nach Rx, HRx und non-Rx trennen</li> </ul>
– Betriebskosten inkl. sonstiger betrieblicher Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>● operative Kosten, die den Umsatz ermöglichen inkl. Abschreibungen</li> <li>● auch geringere „sonstige betriebliche“ Kosten, die operativen Charakter haben, erfassen</li> <li>● unregelmäßig anfallende Werte werden gezwölftelt</li> <li>● die Abschreibungen (AfA) gehören zum Erfolg der Apotheke und werden in die BWA aufgenommen</li> <li>● die errechneten AfA-Werte fließen nicht ab, werden aber wie Kosten in der BWA dargestellt</li> <li>● Empfehlung: alle personalbezogenen Ausgaben zu einer Position zusammenfassen,</li> <li>● Schulungskosten nicht in der Position „sonstige“ aufnehmen, sondern zu den Personalkosten addieren</li> <li>● Marketingkosten (Werbekosten) von Reisekosten trennen</li> <li>● Reisekosten des Inhabers zu den „sonstigen Kosten“ addieren</li> </ul>
+ sonstige betriebliche Erträge mit operativem Charakter	<ul style="list-style-type: none"> <li>● z. B. Rückerstattungen von Lieferanten oder Vergütung für den Notdienst</li> <li>● nur dann ein neues Zwischenergebnis nötig, wenn es sich um größere Werte handelt</li> </ul>
= <b>Betriebsergebnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● misst den unmittelbaren Apothekenerfolg</li> </ul>
+/- Sonstiges, neutrales Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>● sonstige Kosten und Erträge, wie Spenden oder Versicherungszahlungen</li> </ul>
+/- Finanzergebnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>● verrechnete Zinserträge mit Zinskosten</li> </ul>
= <b>Ergebnis vor Steuer (vorläufig)</b>	
– (anteilige) Einkommenssteuer	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ein Drittel der Vorauszahlung</li> </ul>
= <b>Ergebnis nach Steuer (vorläufig)</b>	
– kalkulatorischer Unternehmerlohn	<ul style="list-style-type: none"> <li>● fair bewertete Leistung des Inhabers (brutto)</li> </ul>
= <b>Apothekenergebnis</b>	
<b>Verfügungsbetrag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cashflow abzüglich privater Sozialabsicherung, Soli-Zuschlag und Tilgung</li> </ul>