

Bleiben Sie flüssig!

Finanzierungsstruktur und Liquiditätsplanung in der Apotheke

von Rechtsanwalt und Steuerberater Stefan Kurth

Die letzten Jahre waren in der Apotheke von kontinuierlichen Rohertragsverlusten im Rx-Bereich gekennzeichnet. Nach dem zwischenzeitlich positiven Schiedspruch zur Verringerung des Kassenrabatts ab 2009 wurde dieser Erfolg der Apothekerverbände durch das AMNOG 2011 wieder einkassiert. Durch die zweite Stufe des AMNOG 2012 wird sich dieser negative Effekt weiter verstärken.



Stefan Kurth, Rechtsanwalt und Steuerberater, Geschäftsführer Schneider + Partner GmbH, Standort Dresden



©Stockphoto / Thinkstock

Das geplante Einsparvolumen der Politik von 400 Millionen Euro bedeutet für jede Apotheke einen durchschnittlichen Beitrag von ca. 18.000,00 Euro (brutto). Bei 766 Millionen verschreibungspflichtigen Packungen (GKV + PKV: ABDA, Stand 2009) wird dieses Ziel erreicht, wenn der Vertriebsweg mit ca. 0,52 Euro brutto je Packung belastet wird. Das AMNOG wird sich durch die prozentuale Rabattekürzung und den gesetzlich vorgegebenen Höchststrabatt auf alle, aber insbesondere auf Apotheken mit hochpreisigen Arzneimitteln sowie einkaufsaktive Apotheken, auswirken.

Weitere Rohertragsverluste sind die Folge – künftig neue Wege zu gehen, ist die Konsequenz. Die Erschließung zusätzlicher Geschäftsbereiche, die Senkung der Sachkosten sowie die Optimierung der Finanzierungsstruktur etc. gilt es zu prüfen.

Letztere wollen wir im Folgenden näher betrachten und einige grundlegende Fragen aufwerfen und diskutieren:

- Wie hoch ist meine Investitionssumme?
- Welche Finanzierungsmöglichkeiten habe ich?
- Wie hoch sind die künftigen Belastungen aus der Finanzierung?
- Kann ich mir das überhaupt leisten?

- Wer ist der passende Finanzierungspartner?

Doch ist der Apotheker in seinem Entscheidungsverhalten selten frei, sondern meistens auf Dritte angewiesen.

War er früher ein gern gesehener Finanzierungspartner der Banken, so führen aufsichtsrechtliche Bestimmungen (z. B. BASEL-Regelungen) auch hier immer mehr zur „Technisierung“ der Kunde-Bank-Beziehung. Nicht mehr der persönliche Kontakt ist für das „Ratingurteil“ ausschlaggebend, sondern Werte wie Anlagendeckung, dynamischer Verschuldungsgrad oder die Goldene Bilanzregel.

Finanzierungsanlässe bei Apotheken

Für einen Finanzierungsbedarf, der im Verlauf des Lebenszyklus einer Apotheke gedeckt werden muss, ergeben sich verschiedene Anlässe.

Bei der Gründung oder dem Erwerb einer Apotheke ist der erste größere Finanzierungsbedarf gegeben. Im Laufe des Bestehens müssen dann immer wieder Ersatzinvestitionen, z. B. zur Erneuerung der Apothekeneinrichtung, getätigt werden. Ein solch großer Finanzierungsbedarf fällt in der Regel nicht kontinuierlich an, sondern in un-



regelmäßigen Abständen, dann aber in größeren Beträgen.

Deshalb ist es für den Apotheker umso wichtiger, sich mit den verschiedenen Finanzierungsinstrumenten auseinanderzusetzen und diese gegeneinander abzuwägen.

Modell Nr. 1 – Innenfinanzierung

Die Innenfinanzierung ist ein oft vernachlässigter Baustein und bezeichnet die Finanzierung aus dem Unternehmen selbst. Diese erfolgt aus laufenden Erträgen der Apotheke, welche nicht durch den Apotheker entnommen werden. Die Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel hängt vom frei verfügbaren Cashflow aus der Geschäftstätigkeit ab. Dieser richtet sich nach der Ertragslage der Apotheke und den bereits bestehenden Zahlungsverpflichtungen.

Vereinfacht dargestellt:

Jahresüberschuss

zzgl. Abschreibungen
abzgl. notwendige Entnahmen
abzgl. bestehender Kapitaldienst
für Tilgungen

= frei verfügbarer Cashflow

Für den Einsatz von thesaurierten Gewinnen spricht die Tatsache, dass sie grundsätzlich zinsfrei zur Verfügung stehen und so die künftige Ertragslage der Apotheke nicht belasten. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass diese Mittel dem Apotheker zur persönlichen Verfügung entzogen werden. Sie stehen also nicht für Kapital- oder Immobilienanlagen oder den privaten Konsum zur Verfügung. Für den Vergleich von Finanzierungsalternativen wird daher ein kalkulatorischer Zinsaufwand angesetzt, der sich an der erzielbaren Vergleichsrendite von Alternativinvestitionen, beispielsweise im Immobilienbereich, orientiert.

Der wesentliche Vorteil ist, dass der Apotheker es selbst in der Hand hat, seinem Unternehmen die benötigten Mittel zur Verfügung zu stellen. Er ist nicht von Entscheidungen Dritter abhängig. Allerdings ist diese Freiheit nur in seltenen Fällen anzutreffen, da sie ein hohes Maß an Disziplin und vorausschauendem Handeln erfordert. So müssen beispielsweise Investitionen langfristig geplant werden, damit die notwendigen Mittel angespart werden können.

Hieraus resultiert aber auch der wesentliche Nachteil. Die angesparten Mittel sind gebunden und werfen beim aktuellen Zinsniveau für kurz- und mit-

telfristige Kapitalanlagen nur geringe Erträge ab. Schließlich stehen solche Mittel je nach Entwicklungsstadium der Apotheke regelmäßig lediglich in einem beschränkten Umfang zur Verfügung. So ist eine Gründungsphase regelmäßig mit Anlaufverlusten verbunden, sodass finanzielle Überschüsse kaum oder gar nicht für die Finanzierung von Bauinvestitionen der Apotheke zur Verfügung stehen.

Entscheidend ist aber darüber hinaus häufig auch ein zusätzlicher privater Finanzierungsbedarf einschließlich privater Steuern. Dieser sollte möglichst aus Eigenkapital bedient werden, da derartige Finanzierungen zudem noch steuerlich irrelevant sind. Voraussetzung der Innenfinanzierung ist somit eine umfassende Liquiditäts- und Finanzplanung, die auch etwaige Unvorhersehbarkeiten berücksichtigt.

Modell Nr. 2 – Klassische Darlehensfinanzierung

Immer noch das beliebteste Finanzierungsmittel ist die Darlehensfinanzierung über die (Haus-)Bank.

Das Annuitätendarlehen zeichnet sich dadurch aus, dass der Kapitaldienst (Zins- und Tilgungsanteil) über die Laufzeit konstant ist. Intern verschiebt sich jedoch der Zins- und Til-

gungsanteil und führt damit zu einer kontinuierlich sinkenden steuerlichen Entlastung. Demgegenüber sinkt die Liquiditätsbelastung beim Ratendarlehen stetig, da durch gleichmäßige feste Tilgungsraten der Zinsaufwand kontinuierlich abnimmt.

Beim endfälligen Darlehen zahlt der Schuldner anfänglich nur die Zinsen auf die Darlehenssumme, wodurch die Belastung während der Laufzeit am geringsten ist. Allerdings ist das Darlehen dann in einer Summe zurückzuführen, was zu einer einmalig hohen Liquiditätsbelastung führt. Diese Darlehensform ist in ihrer Reinform in der Praxis eher unüblich, sondern wird häufig mit Tilgungersatzinstrumenten (z. B. fondsgebundene Lebensversicherungen) verbunden. Diese sind von der Hoffnung getragen, nach Steuern im privaten Bereich (geringere Abgeltungssteuer!) eine höhere Rendite erzielen zu können als der Nachsteueraufwand der Zinsverpflichtung. Ob dies im Einzelfall aufgeht, hängt vom langfristigen Erfolg der Apotheke und der Geldanlagen ab.

wertungserlös des Finanzierungsobjektes bedient werden soll.

Die Gewährung von Darlehen wird, neben dem Nachweis der Kapitaldienstfähigkeit durch den Darlehensnehmer, regelmäßig von der Gestellung von Sicherheiten abhängig gemacht. Dafür kommen Bürgschaften oder Grundschulden auf Immobilien, Sicherungsübereignungen von Vermögensgegenständen oder die Abtretung von Forderungen z. B. gegen die Rezeptabrechnungsstelle in Frage. Höhe und Umfang der Sicherheiten hängen neben der Darlehenshöhe und dem Finanzierungsanlass regelmäßig von der Person des Apothekers und seinem Unternehmen ab.

In der Praxis lässt sich immer wieder feststellen, dass insbesondere die Finanzierung eines Apotheken-Erwerbs über Banken dann Probleme bereitet, wenn im Kaufpreis ein hoher Firmenwert enthalten ist. Hintergrund aus Sicht der Banken ist, dass dieser immaterielle Wert eines Unternehmens - ohne das Vorliegen eines Bewertungsgutachtens

oder gar aufgehoben. GKV-Rx-lastige Apotheken trifft dies in besonderer Weise allein durch das Ausbleiben einer Vergütungsanpassung seit nunmehr fast neun Jahren. Banken reagieren darauf durch die Forderung nach „handfesten“ Vermögensgegenständen zur Sicherheitengestellung.

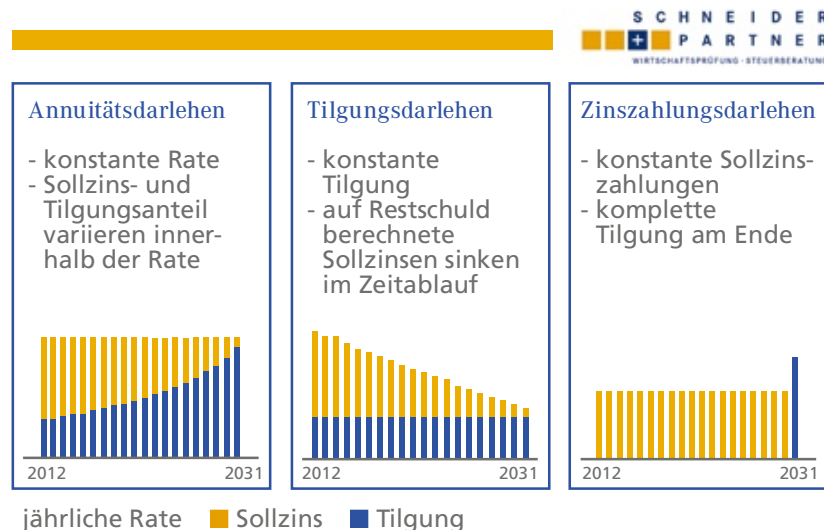
Steuerlich gelten die anfallenden Darlehenszinsen grundsätzlich als abzugsfähige Aufwendungen. Dies gilt uneingeschränkt für Investitionsdarlehen in Anlagevermögen. Warenlagerfinanzierungen und Liquiditätsdarlehen unterliegen einem Abzugsverbot bei sog. „Überentnahmen“, d. h. wenn der entnommene Privatsaldo den Gewinn übersteigt. Eine solche Entnahme liegt auch bei Einzahlung in ein Tilgungersatzinstrument vor. Hier gilt es sicherzustellen, dass derartige Darlehen bevorzugt getilgt werden.

Disagioverpflichtungen sind steuerlich Zinsvorauszahlungen und damit anteilig über die Darlehenslaufzeit geltend zu machen, Nebenkosten für z. B. Risikolebensversicherungen etc. dagegen nicht.

Modell Nr. 3 – Finanzierungsleasing

Anders als beim Darlehen ist das Finanzierungsleasing zwingend an einen Vermögensgegenstand gebunden, d. h. es muss sich immer um den Erwerb von Betriebs- und Geschäftsausstattung der Apotheke handeln. Dabei ist das Leasing schon lange nicht mehr nur auf Fahrzeuge beschränkt, sondern kann mittlerweile für sämtliche Investitionen angewendet werden. Leasing stellt eine Sonderform der Miete dar, bei der der Leasingnehmer (= Mieter) die Instandhaltungsverpflichtung übernimmt.

Neben hersteller- oder bankengebundenen Leasinggesellschaften gibt es auf dem Markt eine Vielzahl von Leasinggesellschaften, die sich oft auf bestimmte Branchen spezialisiert haben. Die Auswahl des passenden Finanzierungspartners hängt wesentlich vom Finanzierungsobjekt ab. Bei standardisierten Investitionsgütern (z. B. Ladenausstat-



Kombiniert mit anderen Darlehensformen - als so genanntes Restwertdarlehen - werden tilgungsfreie Darlehen beispielsweise auch zur Finanzierung von Fahrzeugen oder Maschinen eingesetzt. Hier erfolgt die Darlehenstilgung während der Laufzeit nur bis zu einem Restwert, der aus einem möglichen Ver-

für die Apotheke - oft schwer verifizierbar ist und sich zudem durch politische, aber auch falsche unternehmerische Entscheidungen schnell verflüchtigen kann.

Allein die politischen Entscheidungen der letzten Jahre haben den Unternehmenswert vieler Apotheken halbiert



iStockphoto / Thinkstock

tung, Fahrzeuge) ist es regelmäßig opportun, sich an hersteller- oder banken- gebundene Leasinggesellschaften zu wenden, da diese – aufgrund standardisierter Kreditvergabeverfahren – zu günstigeren Finanzierungsbedingungen anbieten können. Dafür verfügen sie regelmäßig über keine Expertise bei der Unterstützung des Leasingnehmers bei Auswahl und Einsatz des Leasinggutes.

Darin liegt der Vorteil von unabhängigen, oft spezialisierten Leasinggesellschaften mit entsprechendem Branchenwissen. Darüber hinaus fällen sie ihre Finanzierungsentscheidung aufgrund individueller Analysen der finanziellen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten des Apothekers und nicht aufgrund standardisierter Vergabertools. Durch diese individuelle Beratung liegen die Leasingkosten naturgemäß über denen der hersteller- und bankenungebundenen Leasinggesellschaften.

Im Grundsatz kann festgestellt werden, dass die Kosten für Leasingfinanzierungen fast immer über denen einer klassischen Darlehensfinanzierung liegen. Dies ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass Leasinggesellschaften auch das Verwertungsrisiko des Investitionsobjektes in die Kosten einpreisen müssen, sofern dies aufgrund der speziellen Verwendung überhaupt möglich ist. Regelmäßig wird

im Apothekenbereich ein sog. „Vollamortisationsleasing“ anzutreffen sein, bei dem der Leasinggeber ohne einen Restwert kalkuliert und dessen Vorteile in anderen Bereichen liegen.

So führt das klassische Finanzierungsleasing nicht dazu, dass der erworbene Vermögensgegenstand (und damit auch eine korrespondierende Finanzierungsverbindlichkeit) in der Bilanz der Apotheke erscheint. Dadurch kommt es zu einer Verkürzung der Bilanzsumme, was sich positiv auf die wesentlichen Bilanzkennziffern auswirkt und dies wiederum auf die sonstigen (Bank-) Finanzierungskosten.

Des Weiteren verlangen Leasinggesellschaften – anders als Banken – in der Regel keine zusätzlichen Sicherheiten als das Leasingobjekt selbst. Damit entfällt die Gestellung zusätzlicher dinglicher Sicherheiten insbesondere aus dem Privatvermögen.

Steuerlich gesehen werden die Leasingraten als abzugsfähiger Aufwand behandelt.

Ergebnisse

Investitionen sind immer mit Risiken verbunden, aber notwendiger Bestandteil eines erfolgreichen Unternehmens. Dazu gehört neben den Fragen nach dem Finanzierungsobjekt, dem Finanzierungszeitraum und der Nutzungsdauer auch die Frage nach der Kapitaldienstfähigkeit. Gerade die Kombination aus Kundenbeziehung und modernem zeitgemäßem Erscheinungsbild bestimmen den Erfolg für die vor Ort verwurzelte Apotheke.

Eine integrierte Unternehmensplanung ist heutzutage eine zwingende Voraussetzung. Ertragsplanung, Bilanz- und Liquiditätsplanung – das sind Begriffe, mit denen sich auch Apotheker neben den persönlichen Vorstellungen immer mehr auseinandersetzen müssen. Der Blick auf den aktuellen Kontostand reicht schon lange nicht mehr aus und vermittelt allenfalls eine trügerische Sicherheit. ◆

Sonstige Finanzierungsformen

- Forderungsfactoring
- Forfaitierung
- Mezzanine Finanzierungen
- etc.

Alternative Finanzierungsformen sind in Deutschland auch im Apotheken-Markt kaum vertreten und aufgrund der oft hohen Finanzierungskosten zumeist nur in ausgewählten Situationen sinnvoll einzusetzen.

ACHTUNG: § 8 ApoG – Verbot jedweder Beteiligung Dritter am wirtschaftlichen Erfolg einer Apotheke, z. B. im Wege stiller Beteiligung oder partiarischer Darlehen.