Ausgliederungsmodell als Betriebsbaustein

Strategischer Vermögensaufbau durch Gestaltungsberatung

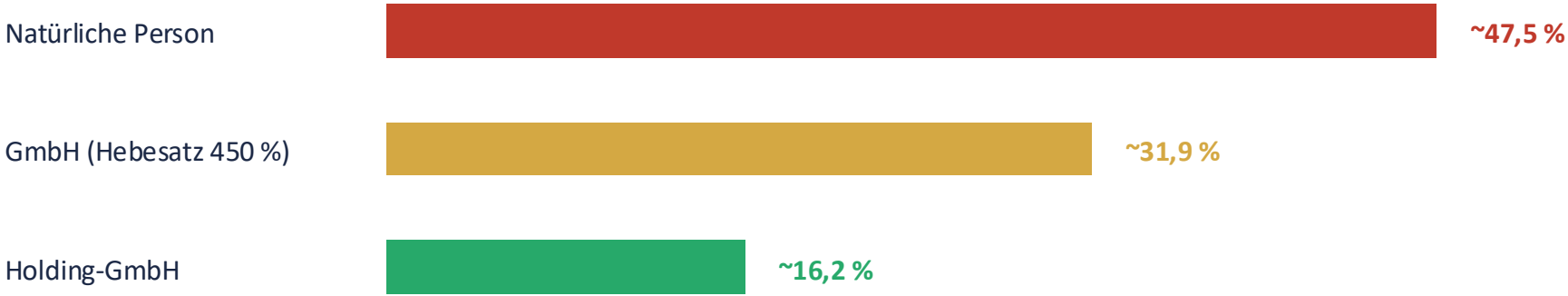
Dr. Heinsohn & Partner Steuerberatungsgesellschaft mbB

Vermögensaufbau durch Gestaltungsberatung

01	**Steueridentitäten**	Steuerbelastung im Vergleich verschiedener Rechtsformen — natürliche Person, GmbH, Holding-GmbH
02	**Ausgliederungsmodell – Managementmodell**	Struktur, Verrechnungspreise, das 3-Stufen-Modell und konkrete Rechenbeispiele

Steueridentitäten / Rechtsform

Steuersatz mit Soli, ohne Kirchensteuer (%)



Werte gerundet; abhängig von individuellem Grenzsteuersatz, Hebesatz und Thesaurierungsquote.

Struktur des Ausgliederungsmodells

Der Apothekenbetrieb wird in zwei oder drei Kernbetriebe aufgeteilt — die „Entkernung“ der Apotheke durch Leistungs-Ausgliederung. Die Lösung: Alles, was nicht zwingend im Apothekengesetz als Apothekenbetrieb definiert ist, wird in eine GmbH ausgegliedert.

Einheit	Rechtsform	Kernaufgabe
Apotheke	e.K. / OHG	Heilberufliche Tätigkeit, Kundenberatung
Managementgesellschaft	GmbH / GmbH & Co. KG	Back-Office, Synergieeffekte, Verwaltung
Holding	GmbH	Vermögensverwaltung, Asset-Protection

Die Zuordnung folgt dem Fremdvergleichsgrundsatz — jede Ebene übernimmt nur Aufgaben, die auch ein fremder Dritter gegen Entgelt erbringen würde.

Ausgliederungsmodell – Management-GmbH

Im Zentrum der Gestaltung steht die Management-GmbH. Diese kann resultieren aus:

- Marketing und Social-Media
- Controlling, Personalverwaltung und Vorbereitung der Buchhaltung
- Logistik, Botendienste und Fuhrparkmanagement
- Vermietung von Einrichtung, Fuhrpark und Laborgeräten
- Pachtmodell für Betriebsvorrichtungen
- Eigenmarken & Kosmetik & Lizenz-Fälle
- Immobilienverlagerung – Thema Betriebsaufspaltung (Wiesbadener Modell)
- Inhouse-Factoring
- Nutzung Investitionsabzugsbetrag

Ausgliederungsmodell – Management-GmbH

Kritische Erfolgsfaktoren:

- Drittvergleich (Dealing at Arm's Length): Die Preise für die Management-Leistungen müssen marktüblich sein.
- Es muss strikt darauf geachtet werden, dass die GmbH nicht in die pharmazeutische Leistung eingreift.
- Gewerbesteuerliche Infektion vermeiden.
- Konkret bedeutet der Drittvergleich, dass die GmbH nur Leistungen in Rechnung stellen darf, die ein fremder Dritter auch bezahlen würde.

Ausgliederungsmodell – Management-GmbH

Checkliste für Verrechnungspreise:

- Cost-Plus-Methode: Für ausgelagerte Personalkosten werden Aufschläge von 5–10 % von der Finanzverwaltung akzeptiert.
- Für Marketing & Social-Media in Abhängigkeit vom Umfang (Filialbetrieb) pauschal 500,00 bis 2.500,00 Euro/mtl.
- Botendienste/Logistik werden pro gefahrenem Kilometer oder pro Stopp 5 bis 8 Euro akzeptiert; Empfehlung: pauschale Monatsgebühr vereinbaren.
- Controlling und Zuarbeiten für Buchhaltung können mit 60,00 bis 85,00 Euro/Stunde angesetzt werden.
- Management-Fee je nach Umfang 2.500,00 bis 4.000,00 Euro/mtl. üblich.

Ausgliederungsmodell – Management-GmbH

Management-Fee

Hier wird eine völlig neue Kostenposition für die Apotheke geschaffen. Es gibt drei Säulen der Angemessenheit:

Formelle Richtigkeit

Der Management-Fee-Vertrag muss im Voraus schriftlich fixiert werden.

Ernsthaftigkeit

Ohne Personal in der Service-GmbH keine Weiterbelastung.

Fremdvergleich

Wie ausgeführt ist die Frage zu beantworten, ob diese Vergütung an einen fremden Dritten gezahlt werden würde.

Ausgliederungsmodell – Management-GmbH

Überlegungen zur Management-Fee

- Berücksichtigung der Angemessenheit gemäß § 7 ApoG.
- Die persönliche Leitung der Apotheke wird durch die Eigen-Geschäftsführung in der Management-GmbH nicht beeinträchtigt.
- Pharmazeutische Aufsicht, Beratung, Rezeptkontrolle im Umfang von 30 bis 35 Stunden in der Apotheke.
- Dann ist ein monatlicher Zeiteinsatz in der Management-GmbH von 60 Stunden im Monat vertretbar.
- Durch die Auslagerung der administrativen Managementaufgaben wird der Inhaber von fachfremden Prozessen entlastet — die Präsenzpflicht wird fokussierter erfüllbar.
- Es muss eine Mindestverzinsung in der Management-GmbH verbleiben.

Ausgliederungsmodell – Management-GmbH

Das 3-Stufen-Modell

1	**Management-Fee**	Apotheke zahlt eine Management-Fee für diverse Leistungen.
2	**Pensionszusage**	Management-GmbH kann eine Pensionszusage in Höhe von 30.000,00 Euro (mit Rückdeckung) einrichten.
3	**Holding-Struktur**	Der Apotheker hält 100 % an der Holding-GmbH, die Holding-GmbH hält 100 % an der Management-GmbH — Wiesbadener Modell zur Vermeidung der gewerbesteuerlichen Infizierung.

Ausgliederungsmodell – Management-GmbH

Management-GmbH als Investitionsvehikel:

- Neue Investitionen in einen Kommissionierer; Umbau der Offizin (bewegliche Wirtschaftsgüter), Anschaffung von PKW für den Botendienst.
- Damit ergibt sich regelmäßig die Möglichkeit, einen Investitionsabzugsbetrag zu bilden sowie Sonderabschreibungen vorzunehmen.
- Gegenüber der Apotheke wird ein Leasing-/Mietvertrag vereinbart und abgerechnet.

Vorteile

- Sonderabschreibung und Investitionsabzugsbetrag möglich, da der Gewinn regelmäßig unter 200.000,00 Euro liegt.
- Gewinnverlagerung durch marktüblichen Aufschlag bei der Miete für Inventar oder Botenfahrzeuge.

Ausgliederungsmodell – Management-GmbH

Management-GmbH oder Holding-GmbH als Immobilienverpächter:

- Die Auslagerung der eigenen Immobilie (Prüfung Betriebs- oder Privatvermögen) und Weitervermietung mit maximaler Miete an die Apotheke. Betriebsaufspaltung vermeiden — Wiesbadener Modell.
- Mietvertrag bei gemieteter Immobilie mit getrennter GmbH und Weitervermietung zum maximal zulässigen Betrag (Argument für den Mietzuschlag: Haftungsrisiko).

Vorteile

Gewinnverlagerung und Risikoreduzierung.

Ausgliederungsmodell – Management-GmbH

Ab wann lohnt ein Ausgliederungsmodell:

Die steuerliche Gestaltung ist aufgrund der apothekenrechtlichen Vorgaben nur begrenzt nutzbar und abhängig von Größe und Anzahl der Apotheke, der Nutzung eines Großhandels, Eigenmarke, dem Umfang der Marketingmaßnahmen sowie dem Umfang der Ausgliederung von Service-Leistungen. Ziel: Ergebnisverlagerung nicht unter 100.000,00 Euro Gewinn (Großhandels-GmbH ausgeschlossen).

Beispiel	Apotheke (Euro)	Management-GmbH (Euro)	Apotheke mit GmbH (Euro)
Gewinn Apotheke	400.000,00		300.000,00
Gewinn GmbH		100.000,00	
Einkommensteuer/Soli 42 %	112.000,00		84.000,00
Gewerbesteuer (Hebesatz 400 %)	56.000,00	14.000,00	42.000,00
KSt + Soli		15.825,00	
Steuerbelastung	168.000,00	29.825,00	126.000,00
Netto-Liquidität (Summe 244.175,00 / Differenz 12.175,00)	232.000,00	70.175,00	174.000,00

Ausgliederungsmodell – Management-GmbH

Kapitalaufbau auf privater Ebene – alternativ über eine Holdingstruktur thesaurieren und anlegen:

Beispiel	Apotheke (Euro)	Management-GmbH (Euro)	Apotheke mit GmbH (Euro)
Gewinn Apotheke	400.000,00		300.000,00
Gewinn GmbH		100.000,00	
Einkommensteuer/Soli 42 %	112.000,00		84.000,00
Gewerbesteuer (Hebesatz 400 %)	56.000,00	14.000,00	42.000,00
KSt + Soli		15.825,00	
Steuerbelastung	168.000,00	29.825,00	126.000,00
Netto-Liquidität	232.000,00	70.175,00	174.000,00
Differenz (Summe 244.175,00)			**12.175,00**

Ausgliederungsmodell – Management-GmbH

Kapitalaufbau auf privater Ebene – GmbH oder über eine Holdingstruktur (4 % Verzinsung):

Jahr	Holding GmbH	Verzinsung n. St.	Summe	GmbH	Verzinsung GmbH-30%	Summe	Kapital Apotheke	Verzinsung Apotheke	Summe
Jahr 1	69.600,00		69.600,00	70.175,00		70.175,00	58.000,00		58.000,00
Jahr 2	69.600,00	2.366,40	71.966,40	70.175,00	1.964,90	72.139,90	58.000,00	1.345,60	59.345,60
Jahr 3	69.600,00	4.813,26	74.413,26	70.175,00	3.984,82	74.159,82	58.000,00	2.691,20	60.691,20
Jahr 4	69.600,00	7.343,31	76.943,31	70.175,00	6.061,29	76.236,29	58.000,00	4.036,80	62.036,80
Jahr 5	69.600,00	9.959,38	79.559,38	70.175,00	8.195,91	78.370,91	58.000,00	5.382,40	63.382,40
Jahr 6	69.600,00	12.664,40	82.264,40	70.175,00	10.390,29	80.565,29	58.000,00	6.728,00	64.728,00
Jahr 7	69.600,00	15.461,39	85.061,39	70.175,00	12.646,12	82.821,12	58.000,00	8.073,60	66.073,60
Jahr 8	69.600,00	18.353,48	87.953,48	70.175,00	14.965,11	85.140,11	58.000,00	9.419,20	67.419,20
Jahr 9	69.600,00	21.343,89	90.943,89	70.175,00	17.349,04	87.524,04	58.000,00	10.764,80	68.764,80
Jahr 10	69.600,00	24.435,99	94.035,99	70.175,00	19.799,71	89.974,71	58.000,00	12.110,40	70.110,40
Gesamtsumme	**696.000,00**	**116.741,49**	**812.741,49**	**701.750,00**	**95.357,19**	**797.107,19**	**580.000,00**	**60.552,00**	**640.552,00**

Ausgliederungsmodell – Management-GmbH

Fazit

- Der Vergleich zeigt einen signifikant höheren Vermögensaufbau über eine GmbH statt der Apotheke.
- Rund 800.000,00 Euro stehen auf privater Ebene 640.000,00 Euro gegenüber.
- Der Vergleich zur Holding beträgt nur noch rund 15.000,00 Euro.
- Dennoch bietet die Konstruktion einen Beitrag zur Asset-Protection.
- Drittgeschäft ist möglich — Leistungen können über die Service-GmbH auch an andere Apotheken verkauft werden.
- Nur aus Haftungsgründen ist die Konstellation im Rechenbeispiel für die Holding überdimensioniert.
- Bei größeren Volumina und in Kombination mit einer Immobilie verändert sich der Fokus schnell.

Ausgliederungsmodell – Management-GmbH

Ein kleiner Steuerkiller:

- Kind oder Kinder an der Service-Gesellschaft als typisch stille Beteiligte mit einer Geldschenkung aufnehmen.
- Dies führt zu keinen Risiken für Minderjährige und setzt erfahrungsgemäß nur die Zustimmung des Familiengerichts voraus.
- Bei mitversicherten Kindern in der gesetzlichen Krankenversicherung dürfen die Einkünfte 6.768,00 Euro im Jahr nicht überschreiten (Sparerfreibetrag wird abgezogen; Grenzen stets aktuell prüfen).
- In den Folgejahren die Zinseinkünfte wegen der Krankenversicherung im Blick behalten oder mit dem Geld eine Ausbildungsversicherung abschließen.
- Der Gewinnanteil einer typisch stillen Gesellschaft wird als Betriebsausgabe abgesetzt und ist bei den Kindern bis zum Grundfreibetrag steuerfrei.

Verkauf der Management-GmbH über die Holding

Verkauf der Management-GmbH durch die Holding:

Prämisse: Besteuerung der Management-GmbH bei Verkauf bei einem Erlös von 250.000,00 Euro.

Position	Euro
Gewinn aus der Veräußerung	250.000,00
Steuern im Teileinkünfteverfahren	67.500,00
Verkauf über Holding	2.000,00

Bei Thesaurierung stehen mithin 65.500,00 Euro zur Anlage oder Ausschüttung zur Verfügung.

Ausgliederungsmodell – Großhandels-GmbH

Strategische Vorteile

- Margen-Optimierung
- Vermeidung HSA
- Einkaufsmacht
- Die Rechtsform der GmbH ist beim Großhandel zulässig.
- Durch angemessene Verrechnungspreise (Fremdvergleichsgrundsatz) können die Einkaufsvorteile in der GmbH gebündelt werden — Risiko der verdeckten Gewinnausschüttung beachten.

Risiken und Hürden

- Bürokratie (§ 52a AMG) und die Einhaltung der Good Distribution Practice.
- Kapitalbindung.

Ausgliederungsmodell – Großhandels-GmbH

Beispiel – Apotheken im Einkaufsverbund

Position	Euro
Gebündeltes Einkaufsvolumen	12.500.000,00
Großhandelsmarge (Fixum + Zuschlag)	562.500,00
Hersteller-Zusatzrabatte ca. 2 %	250.000,00
Personalkosten (3 Arbeitskräfte zzgl. Lagerleitung)	-220.000,00
Logistik & Fuhrpark (Miete, Kühlung etc.)	-180.000,00
Verwaltung GDP-Compliance	-90.000,00
Gewinn vor Steuern	**322.500,00**

Ausgliederungsmodell – Großhandels-GmbH

Vorteile im Detail:

Innenfinanzierungskraft

Mit dem „gesparten“ Steuergeld können Sie schneller Kredite für Lagertechnik, Lieferwagen oder Warenbestände tilgen — quasi ein zinsloses Darlehen vom Finanzamt.

Investitions-Turbo

Modernisierung des Großhandels (z. B. Automatisierung des Lagers) aus niedrig versteuertem Firmenvermögen (GmbH) statt aus hoch versteuertem Privatvermögen — betriebswirtschaftlich deutlich effizienter.

Risikopuffer

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten dienen die thesaurierten Gewinne als Eigenkapitalrücklage, ohne dass privat nachgeschossen werden muss.

Spätere Entnahme-Optimierung

Ausschüttung, wenn der persönliche Steuersatz niedriger ist (z. B. im Ruhestand), oder Nutzung des Teileinkünfteverfahrens (nur 60 % der Ausschüttung steuerpflichtig).

Ausgliederungsmodell – Service- und Großhandels-GmbH

Wichtig:

Die Thesaurierung ist nur dann sinnvoll, wenn das Geld im Großhandel produktiv arbeiten kann (Warenbestand, Logistik) oder dort für die Altersvorsorge angespart wird. Wird das Geld sofort für den privaten Lebensstil benötigt, verpufft der Vorteil durch die Abgeltungsteuer bei der Ausschüttung.

Dann funktioniert das Holdingmodell als Sparschwein-Modell.

Schlussakkord

- Intention der Präsentation ist, Ihnen Ideen und Strategien aufzuzeigen.

- Die Gründung einer Immobilien-GmbH oder einer Stiftung ist ein langwieriger Prozess — nicht zuletzt, weil die Versorgung der Familie auch eine Auseinandersetzung mit der eigenen Endlichkeit bedeutet.
- Je früher Sie die Gestaltung in die Hand nehmen, desto größer kann der Effekt des Vermögensaufbaus sein.

- Bei dem Verkauf einer Apotheke ist der Verkaufszeitpunkt zu beachten.

- Gestalten Sie mehrere Steueridentitäten zur Generierung von Vermögen.

- Der Vortrag ersetzt kein persönliches Beratungsgespräch und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.