

Praxiswissen für den Apotheken-(ver)kauf

Der Entschluss, eine Apotheke zu kaufen oder sein Lebenswerk nach vielen Jahren zu veräußern, muss reiflich durchdacht werden. Es ist letztendlich eine Entscheidung, die das ganze Leben verändern wird. Immerhin bindet ein Käufer das Kapital für sich und seine Familie für viele Jahre an einem bestimmten Ort. Hier eine falsche Entscheidung zu treffen, kann ein persönliches und finanzielles Debakel werden. Gleiches gilt für den Verkauf der Apotheke. Denn auch dabei kann sehr viel schief laufen. Immer öfter ist festzustellen, dass sich der Apotheker zu spät mit dem Thema befasst hat und sein Unternehmen im schlechtesten Fall nicht mehr verkauft werden kann.

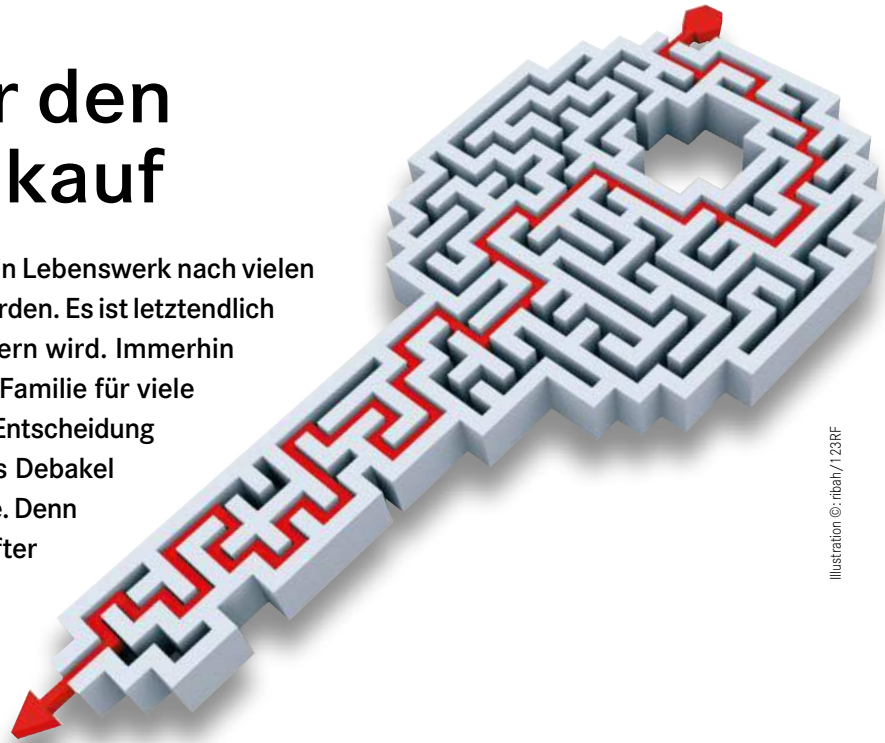


Illustration ©: rthah/123RF

Laut Statistik stehen in den nächsten Jahren über 6.000 Apotheker vor dieser Entscheidung. Die Altersstruktur in der Branche und die schwierige wirtschaftliche Situation lassen einen Anstieg der Apothekenverkäufe in den kommenden Jahren erwarten. Mehr als ein Drittel der Apothekeninhaber ist bereits über 55 Jahre



Foto ©: fotostock/123RF

alt und damit in einem Alter, in dem man sich ernsthaft mit dem Thema „Apothekenübergabe“ auseinandersetzen sollten. Um den Verkauf optimal vorzubereiten, sollte realistischerweise ein Vorlauf von rund fünf Jahren eingeplant werden. Die Mehrzahl der Kollegen schiebt das Thema Unternehmensnachfolge jedoch viel zu lange vor sich her und schränkt damit die Möglichkeit massiv ein, für ihr Lebenswerk einen ordentlichen Gegenwert zu bekommen. Wer sich nämlich dem Irrglauben hingibt, der Verkauf einer Apotheke sei ein leichtes Unterfangen, der muss mit großen Einbußen rechnen! Wer jedoch weiß, wie entsprechende Fallstricke zu umgehen sind und auf welche Punkte besonders geachtet werden muss, dem wird auch die Apothekenübergabe gut gelingen!

der Wirtschaft werden für die Planung einer Unternehmensnachfolge und zehn Jahre veranschlagt, da man damit rechnen muss, dass nicht alles auf Anhieb gelingen wird. Viele Apothekerinnen und Apotheker fällen ihre Entscheidung aber sehr plötzlich, da sie beispielsweise durch Frust, eine bevorstehende Verlängerung des Mietvertrags, Krankheiten oder ungünstige Umsätze dazu gezwungen werden. In diesen Fällen kann häufig nur Schadensbegrenzung für Abhilfe sorgen. Im schlimmsten Fall würde sogar ein Totalverlust eintreten, denn Notverkäufe sind meist mit starken Einbußen verknüpft.

Jeder Inhaber sollte sich deshalb rechtzeitig und ohne Druck mit dem Verkauf seiner Apotheke auseinandersetzen.

Das Timing ist entscheidend!

Besonders wichtig ist das Timing. Denn Apotheker sollten den Verkauf ihrer Apotheke unbedingt rechtzeitig vorbereiten. Einschneidende Ereignisse, gesundheitliche Probleme oder gar finanzielle Engpässe dürften nicht das auslösende Kriterium für den Verkauf sein. In

Diese Planung entscheidet letztendlich, wie sich der wohlverdiente Ruhestand einmal gestalten wird. Daher wird jedem Apotheker, der eine Übergabe seines Lebenswerks ins Auge fasst, ein Vorlauf von ungefähr fünf Jahren dringend ans Herz gelegt.

Wie hoch ist der realistische Preis?

Keine Frage: Der Kaufpreis für eine Apotheke ist von zahlreichen Faktoren, aber gleichzeitig auch vom Verhandlungsgeschick des Verkäufers abhängig. Viele Apotheker meinen noch immer, dass für ihr Geschäft die gleichen Preise wie vor rund 20 Jahren zu erzielen sind. Seitdem hat sich allerdings so einiges am Apothekenmarkt verändert und auch die Kaufpreise von Apotheken sind tendenziell gesunken. Eine allgemeine Faustregel als Prozentzahl vom Nettoumsatz – wie in der guten alten Zeit – gibt es leider nicht mehr.

So kommt es, dass zwei Apotheken mit identischem Nettoumsatz sehr unterschiedliche Verkaufserlöse erzielen. Unbedingt notwendig ist bei der Beurteilung ein objektiver, nüchterner Kennerblick, der die Gegebenheiten unvoreingenommen und objektiv beurteilt. Der Kaufpreis bzw. der Apothekenwert kann durch unterschiedliche Vorgehensweisen ermittelt werden. Dies sind die „üblichen“ Methoden zur Festlegung des Kaufpreises in Kürze:

- Die Kaufpreisvorstellung des Verkäufers entspricht der Höhe seiner restlichen Verbindlichkeiten.
- Die Kaufpreisvorstellung des Verkäufers beträgt „x Prozent“ vom Nettoumsatz.
- Der Verkäufer will keinen Kaufpreis, sondern nur die Ablöse des Warenlagers (und ggf. einen Kollegen als Mieter, da der Verkäufer noch Vermieter ist).
- Die beauftragte Agentur soll einen „marktgerechten“ Kaufpreis vorschlagen.
- Der Apothekenwert wird mittels der Ertragswertmethode ermittelt. Dieser Wert soll als Kaufpreis erzielt werden.

Außerdem muss man sich eine Reihe weiterer Fragen stellen:

- Wie viele Mitarbeiter mit welcher Gehalts- und Altersstruktur müssen übernommen werden? (Personalkosten sind der größte Kostenfaktor im Apothekenbetrieb)
- Welche Investitionen stehen ins Haus und wer muss für sie aufkommen?
- Welche Apotheken-Verträge bestehen noch und wie lange sind deren Restlaufzeiten?

Ebenso können die Raumgröße, die Verteilung der vorhandenen Quadratmeter auf einem Stockwerk oder die Anzahl der Zugänge wichtige Kriterien für einen potenziellen Käufer darstellen. Sie wirken sich direkt auf die Ermittlung des Verkaufserlöses aus. Eine wesentliche Rolle können aber auch strategische Überlegungen des Käufers, an einem bestimmten Standort eine Apotheke betreiben zu wollen, sein. Je nach Strategie des möglichen Käufers können Merkmale der Apotheke in den Fokus rücken, die für einen anderen Interessenten nicht von Bedeutung sind. Es kommt beim Apothekenverkauf also auch auf ganz individuelle Parameter an. All diese Faktoren – von der Kostenstruktur der Apotheke bis hin zur perspektivischen Entwicklung des Standorts – müssen einer genauen Analyse unterzogen werden.

Immobilie als Basis

Einen enorm wichtigen Faktor beim Apothekenverkauf bildet die Immobilie an sich. Hier stellen sich Fragen wie: „Ist die Apotheke Eigentum? Wohnt der jetzige Inhaber mit in dieser Immobilie? Wo

werden er und seine Familie nach dem Verkauf der Apotheke wohnen?“ Eine der entscheidendsten Fragen in diesem Zusammenhang ist aber: „Befindet sich die Apotheke in gemieteten Räumen und wenn ja, wie lange läuft der Mietvertrag?“ Dass eine Immobilie, und damit auch die Apotheke, von einem Mietvertrag abhängen, übersehen nämlich die meisten viel zu leichtfertig.

Kann der Mietvertrag beispielsweise nicht mit einer ausreichenden Laufzeit auf den Käufer übertragen werden, ergibt sich für ihn ein enormes Risiko. Denn es drohen Mieterhöhungen und ein harter Konkurrenzkampf auf dem Immobilienmarkt mit branchenfremden Interessenten. Der „alte“ Grundsatz vom Apotheker und Arzt als krisensicherem Mieter hat



Foto ©: fotitoon / 123RF

leider für viele profitorientierte Vermieter letzten Endes keine Bedeutung mehr. Gleiches Risiko gilt nicht selten auch für die Banken, welche die Finanzierung der Apotheke unweigerlich an den Mietvertrag andocken. So kann es sein, dass der Mietvertrag zum Zünglein an der Waage wird, wenn entsprechende Laufzeiten in die Überlegungen nicht von Anfang an einbezogen werden.

Um selbst flexibel bleiben zu können, ist der Mietvertrag in eine angemessene Gesamtlaufzeit und eine Aufteilung in Optionen in Drei- oder Fünf-Jahresschritten zu vereinbaren. Somit halten sich die Kosten bei einer zwingenden Verlegung der Apotheke in Grenzen, denn Apothekenmietverträge sind gewerbliche Mietverträge, deren Einhaltung durch den Vermieter erstritten werden kann. Außerdem sollte das Recht auf Untervermietung

im Krankheits- oder Todesfall durch die Angehörigen oder die Rechtsnachfolger vereinbart werden. Im schlimmsten Fall kann sonst die Apotheke nicht veräußert werden und der Inhaber oder seine Rechtsnachfolger müssen die Apotheke ohne Verkaufserlös schließen.

Arztpraxen als Lebensgrundlage

Eine wichtige Lebensgrundlage für Apotheken bilden die Ärzte, welche durch die Verordnung von Arzneimitteln für ausreichend Kundschaft sorgen. Daher muss beim Apothekenverkauf auch die Struktur der Praxen im entsprechenden Umfeld genau analysiert werden: Wie alt sind die Ärzte in der Umgebung? Haben die älteren Ärzte bereits einen Nachfolger oder sind diverse Praxen eventuell von der Schließung bedroht?

Gerade in medizinisch unterversorgten ländlichen Gegenden kann der Mangel an Praxen gleichbedeutend mit dem Todesurteil von Apotheken sein. Über 50 Prozent der Ärzte sind laut Statistik der Bundesärztekammer über 50 Jahre alt. Die Kassenärztlichen Vereinigungen kämpfen inzwischen mit der Erfüllung der gesetzlichen Vorgabe zur flächendeckenden Versorgung mit Arztpraxen. Die Städte sind mit Ärzten eher übersorgt, der ländliche Raum ist dagegen häufig unterversorgt. Aus dieser Notlage wurde die in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts eingeführte Altersgrenze für Vertragsärzte von 68 Jahren ganz aufgehoben. Jeder Arzt, der einen Standort nicht nachbesetzen kann und irgendwann aufhört, reduziert die Zukunftsfähigkeit der örtlichen Apotheke. Nicht wenige Landapotheken mussten schließen, weil keine einzige Arztpraxis mehr im Ort verblieben ist. Das zu beheben, sind Herausforderungen für die Politik und den Gesetzgeber. Es müssen Anreize dafür geschaffen werden, dass sich die Ansiedlung im ländlichen Raum für Arzt und Apotheker wieder lohnt.

Mit dieser Problematik sollte sich jeder Verkäufer rechtzeitig kritisch auseinandersetzen. Nicht wenige Ärzte gehen davon aus, dass sie keinen Nachfolger finden, da der Zugang zu den Praxisräumen nicht barrierefrei oder die Praxis schlicht zu alt ist. Hier ist es ratsam, sich rechtzeitig mit den älteren Medizinern

in der Umgebung zu verständigen und gemeinsam eine Nachfolgeoption – eventuell auch durch eine aktive und finanzielle Unterstützung des Apothekers – zu suchen.

Wichtigkeit des Fachpersonals

Mitarbeiter können ebenfalls einen entscheidenden Faktor beim Verkauf von Apotheken darstellen. Denn zum einen muss das Personal einer Apotheke die entsprechenden fachspezifischen Voraussetzungen erfüllen, zum anderen muss es Verkaufsgeschick und menschliche Qualitäten mitbringen. Insofern trifft es der betriebswirtschaftliche Begriff des „Human Capital“ recht gut, obwohl er immer wieder abgelehnt wird, weil er den Menschen wie einen Sachwert einordnet. Man kann es aber auch anders sehen und den Schwerpunkt auf das Wort „Capital“ legen. Schließlich kommen Kunden nur dann wieder, wenn der Faktor Mensch „in Ordnung“ ist – also wenn die Beratung kompetent, persönlich und freundlich ausfällt. Beim Personal sollte also auf keinen Fall gespart werden, denn hier liegt immerhin der große Vorteil gegenüber einer reinen Online-Apotheke.

Hat ein Apotheker höhere Personalkosten als der Durchschnitt und kann sie gut begründen, macht es durchaus Sinn, andere Bereiche zu suchen, bei denen Kosten eingespart werden können, um zu akzeptablen Gesamtkosten zu kommen. Zur Crux werden kann aber auch der Mangel an gutem Personal auf dem Arbeitsmarkt, denn geeignetes pharmazeutisches Fachpersonal ist durchaus schwer zu finden. Vor allem die Suche nach einem passenden Filialleiter kann sich als recht kompliziert erweisen. Leider führt dieser Engpass immer wieder dazu, dass der Verkauf einer Apotheke nicht zustande kommt. Dem potenziellen Käufer – der die Absicht hat, eine Filialapotheke zu betreiben, und dafür einen Filialleiter braucht – fehlen passende Bewerber.

Für Abhilfe sorgt in diesem Fall das Potenzial approbierter Voll- und Teilzeitkräfte, die nach entsprechender Schulung den Erhalt einer Apotheke und damit den Verkauf sichern können. Mit ihrem Insiderwissen und einer Schulung zur Vorbereitung auf die neue Aufgabe eines Filialleiters fällt es dieser Arbeitskraft leicht

ter als Fremden, sich in die Materie einzuarbeiten. Die Schließung der Apotheke ist damit zu verhindern. Der zeitliche und finanzielle Input kann sich ganz schnell amortisieren. Ist das Betriebsklima gut, wird auch das restliche Team den Kollegen gerne unterstützen, da ihre Arbeitsplätze durch sein Einspringen erhalten bleiben. Ist das nicht der Fall, bleibt in der Regel nur die Suche auf dem freien Markt, die mangels qualifizierter Fachkräfte häufig erfolglos bleibt. Somit sind in den letzten Jahren viele durchaus noch leistungsfähige Apotheken geschlossen worden. Der Flaschenhals beim Erwerb von weiteren Filialen ist der Mangel an qualifizierten Filialleitern.

Gut ausgestattet

Ein weiteres wichtiges Verkaufsargument stellt die Einrichtung einer Apotheke dar. Denn wer will letztendlich eine Apotheke erwerben, deren Inventar abgegriffen wirkt und nicht mehr dem aktuellen Stand der Technik genügt? Enorm hilfreich ist hier ein unvoreingenommener Blick durch die eigenen Räumlichkeiten. Die Apotheke und der Zustand der Einrichtung müssen zwingend mit den kritischen Augen eines Fremden betrachtet und bewertet werden. Denn wie so oft im Leben zählt auch beim Apothekenverkauf der berühmte erste Eindruck, der letztendlich zur Entscheidung des potenziellen Käufers führt.

Der Verkäufer sollte unbedingt gemeinsam mit seinem kleinen Beratungsteam begutachten, ob seine Apotheke für ihn selbst ein attraktives Objekt darstellen würde. Diese Methode des „Sich den Schuh eines anderen anzuziehen“ hat sich in der täglichen Praxis überaus bewährt, um realitätsnahe Vorstellungen zu bekommen. Fühlt man sich selbst mit den Bedingungen zufrieden und würde man diese Apotheke selbst ohne Einwände und mit Freude übernehmen wollen, kann man getrost loslegen.

Um das Erscheinungsbild etwas „aufzuhübschen“, lässt sich mit geringem finanziellen Aufwand beispielsweise ein neuer Anstrich oder die Verspiegelung von Regalrückwänden realisieren. Sieht man jedoch bei dieser objektiven Analyse, dass die Rahmenbedingungen nicht mehr so optimal ausfallen, muss man ent-



Barrierefreiheit ist ein wichtiges Kriterium.

scheiden, ob man mit einem Verlust einverstanden wäre, oder ob man gegebenenfalls auf eine Veränderung Einfluss nehmen möchte. Herrscht Einigkeit über den Verkauf, sollten noch Dinge wie Inventarlisten und Abschreibungsmodalitäten geklärt werden.

Barrierefreiheit als wichtiger Faktor

Aufpassen muss man vor allem dann, wenn sich die Apotheke in einem denkmalgeschützten Gebäude befindet, das nicht umgebaut werden darf. Es wird ein Risiko bleiben, eine denkmalgeschützte Apotheke trotz Ausnahmegenehmigung zu übernehmen, da sich die Gesetzgebung in ein paar Jahren ändern könnte und die Apotheke plötzlich nicht mehr weiter betrieben werden dürfte.

Im § 4 Absatz 2a Satz 1 ApBetrO ist bestimmt, dass die Apotheken-Offizin barrierefrei sein soll. Noch handelt es sich hierbei um eine Soll-Bestimmung. Nur wie schnell ist eine Soll-Bestimmung in eine Muss-Bestimmung umgeändert? In vielen Fällen kann aufgrund der baulichen Gegebenheiten eine Rampe nicht angebracht werden und Umbaumaßnahmen werden aus Gründen des Denkmalschutzes nicht erlaubt. Für solche Objekte kann es durchaus eintreten, dass aufgrund vorhandener oder drohender Probleme ein Käufer nicht zu finden ist.

Aus diesem Grund sollte der Käufer einer denkmalgeschützten Apotheke für den Notfall einen Plan B parat haben und wenn er in Form einer geeigneten Gewerbeimmobilie besteht, die so lange noch anderweitig vermietet wird. Unternehmer zu sein, bedeutet schließlich auch in

die Zukunft zu planen und sich verschiedene Optionen offenzuhalten. Eine strategische, vorausschauende Planung kann die Existenz sichern und Unvorhersehbares unter Umständen abfedern.

Mit Fingerspitzengefühl verhandeln

Will man die richtigen und wirklich ernsthaft interessierten Verhandlungspartner an einem Tisch zusammenführen, ist viel Fingerspitzengefühl gefragt. Aus den möglichen Kandidaten sollten erfahrungsgemäß zwei bis vier Interessenten herausgefiltert werden, um den exklusiven Charakter zu erhalten. Angenommen, Käufer und Verkäufer befinden sich kurz vor dem Abschluss des Kaufvertrages. Bisher hat eine ausgewogene, positive Stimmung geherrscht, man hat sich persönlich kennengelernt, es gab harmonische Gespräche, Unterlagen wurden ausgetauscht und so weiter und so fort. Nur eines fehlt noch: die Unterschrift unter dem Kaufvertrag. Der Käufer bekommt plötzlich Panik, Existenzängste plagen

ihn und er beginnt noch einmal zu rechnen und zu zaudern. Auch der Verkäufer ist auf einmal angespannt: Kann ich vielleicht doch noch ein paar Tausender mehr herausholen? Ist das wirklich der richtige Käufer, oder wird er über kurz oder lang mein Lebenswerk zerstören?

Um nun einer Art Basarstimmung entgegenzuwirken, sind an dieser Stelle von beiden Seiten Verständnis für die andere Partei, Menschlichkeit und viel Einfühlungsvermögen gefragt. So kann letztlich auch diese Hürde überwunden werden. Am Ende kann eine Übergabe nämlich nur dann als erfolgreich angesehen werden, wenn es beim Verkauf weder Gewinner noch Verlierer gibt. Ein fairer Verkäufer wird seinem Nachfolger jegliche Unterstützung geben, damit dieser die Apotheke erfolgreich weiterführen kann. Sowohl der Verkauf als auch der Kauf einer Apotheke sind für alle Beteiligten entscheidende Ereignisse in ihrem Leben, denn sie können über Glück oder Unglück sowie über Erfolg oder Miss-

erfolg entscheiden. Genau aus diesem Grund sollte ein Apothekenverkauf ohne Zeitdruck und auf einer vertrauensvollen, fairen Grundlage durchgeführt werden. Ein unbeteiligter Dritter, der das Beste für seinen Auftraggeber erreichen will, kann oft geschickter und erfolgreicher agieren, da er Sachverhalte objektiver beurteilen kann. Bauchgefühl und emotionale Handlungen sind beim Apothekenkauf auf jeden Fall keine guten Ratgeber.

Bernd Schubert

Mitinhaber der Firma s.s.p. Wirtschaftsberatung für medizinische Heilberufe GmbH & Co. KG, berät Apothekerinnen und Apotheker mit der Zielsetzung, den geeigneten Käufer bzw. die geeignete Apotheke zu finden.
E-Mail: bernd.schubert@ssp-online.de



Bernd Schubert ist mit Karin Wahl, Inhaberin der Unternehmensberatung e.K. in Stuttgart Autor des Buches:

„Apothekenübergabe – Ein Praxisleitfaden für Käufer und Verkäufer“

Govi 2016, 141 Seiten, kartoniert, ISBN: 9783774113091