Apothekenübergabe

Ein Praxisleitfaden für Käufer und Verkäufer

3., überarbeitete Auflage

Bernd Schubert
Karin Wahl

Govi

e book

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

Apothekenübergabe

Ein Praxisleitfaden für Käufer und Verkäufer

Bernd Schubert
Karin Wahl

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

3., überarbeitete Auflage 2021
ISBN 978-3-7741-1548-4 (eBook: ISBN 978-3-7741-1549-1)
© 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Apothekerhaus, Eschborn, Carl-Mannich-Straße 26, 65760 Eschborn
avoxa.de, govi.de

Alle Rechte vorbehalten.
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.
Titelbild: © fizkes– stock.adobe.com
Satz: Fotosatz H. Buck, Kumhausen/Hachelstuhl

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Hinweis:

Die Autoren weisen ausdrücklich darauf hin, dass sie weder Steuerberater, Finanzierungsexperten oder Rechtsberater sind, noch solche Beratungen durchführen. In jedem Einzelfall sollten konkrete Verträge oder Finanzierungen nur nach der Beratung durch den Fachmann des Vertrauens abgeschlossen und unterschrieben werden. Die Komplexität des Einzelfalles wird oft unterschätzt. Da es aber beim Kauf und Verkauf einer Apotheke um große Beträge und weitreichende Entscheidungen für sich selbst und die Familie geht, darf man sich nicht drängen oder unter Druck setzen lassen, sondern muss aus vollster Überzeugung dem Vorhaben schlussendlich zustimmen können.

Vorwort zur dritten Auflage

Die 3. Auflage unseres Buches erscheint in turbulenten Zeiten, Pandemiezeiten, denn das Coronavirus mit allen möglichen Mutationen stellt nicht nur die Apothekenwelt, sondern die ganze Welt auf den Kopf. Alles ist miteinander vernetzt, besonders die Wirtschaft! Produktionsprobleme von China oder Indien führen zu Lieferproblemen in allen westlichen Apotheken, was durch Pandemien noch dramatischer wird. Seit Jahren haben etwas weitsichtigere Apotheker vor dieser Gefahr gewarnt. Diese Katastrophe war vorhersehbar, nur war oder ist noch nicht klar, wann sie aktiviert werden wird. Seit 2019 ist die Pandemie da und niemand war vorbereitet.

Keine westliche Arzneimittelfirma, nicht mal in den USA, stellt mehr Antibiotika und andere lebensnotwendigen Medikamente her und wir sind zu 100 % abhängig von Staaten wie China, Indien, Bangladesch. Nicht nur die weltweite Covid19-Pandemie ist das Problem, sondern dass die Bevölkerung in diesen Riesenländern selbst immer mehr Medikamente benötigt. Hat sich irgendein Politiker bei uns darüber Gedanken gemacht, wie es sein wird, wenn diese Länder einen Exportstopp für Arzneimitteln erlassen werden? Und das wird womöglich schneller kommen als wir denken.

Die Arbeit in den Apotheken besteht seit vielen Jahren zu einem wesentlichen Teil (bis zu 25 % der täglichen Arbeitszeit) darin, nicht lieferbare Arzneimittel durch möglichst gleich wirksame auszutauschen, geschuldet den 30.400 Rabattverträgen (laut ABDA-Statistik Stand September 2019) der Kassen, denen es nur um Billigpreise und Rabatte geht.

Wir haben seit zehn Jahren ein kontinuierliches Apothekensterben, laut Statistik zusammen über 2000 Apotheken und der Trend geht weiter abwärts. Zum einen ist dies der in der Apothekenbetriebsordnung geforderten Barrierefreiheit für Apotheken (warum nicht auch mit gleicher Vehemenz gefordert für Arztpraxen?) geschuldet. Da fast alle älteren Apotheken wegen Witterungsbedingungen je nach Region, im Hochparterre mit Treppenzugang errichtet wurden, um Hochwasserschäden zu vermeiden, und die meisten alten Gebäude nicht umgebaut werden können oder dürfen, sind diese Standorte praktisch nicht mehr verkäuflich.

Einen weiteren Grund für Schließungen müssen sich manche Inhaber selbst zuschreiben lassen. Sie haben viele Jahrzehnte in ihren Apotheken zum Wohl der Kunden gearbeitet, aber häufig sich nicht um Veränderungen in der Apotheken- und politischen Welt gekümmert und Veränderungen abgelehnt. Bei zu vielen ist ein Investitionsstau entstanden. Angesichts von Einrichtungen aus den 70er- und 80er-Jahren, die nicht mehr zum Eintreten einladen, sinkenden Umsätzen aber dennoch hohen Erwartungen an einen guten Verkaufspreis, muss man rechtzeitig handeln, um den Punkt von „no return“ nicht zu überschreiten.

Der damalige Präsident des Apothekerverbandes hatte bereits 1980 eine wichtige Aussage gemacht, die für viel Wirbel sorgte. Es könne nicht sein, dass die „letzten Fußkranken“, Maßstab für die Ansprüche an den Berufsstand sein dürften. Damit hat er schon damals erkannt, dass zu viele Kollegen und Kolleginnen nicht am Fortschritt des Berufsstandes teilnehmen, sondern lieber andere anzeigen, die zum Beispiel dekorative Kosmetik eingeführt haben, was zu der Zeit nicht erlaubt war. Heute schüttelt man den Kopf, aber der Präsident erlebte einen großen Shitstorm wie man heute sagen würde, dabei war er ein sehr vorausschauender Kollege.

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

Hätten die Kollegen sich mehr um ihre Apotheken gekümmert, wären viele Apotheken in den letzten Jahren noch gut zu verkaufen gewesen. Damit das in Zukunft weniger passiert, haben wir dieses Buch geschrieben mit vielen hilfreichen Tipps, wie man im Vorfeld einer Übergabe seine Apotheke attraktiver machen kann, auch ohne einen riesigen finanziellen Aufwand.

Aber außer Verkäufern brauchen wir auch junge Kollegen, die die Tradition eines im Prinzip wunderbaren Berufs fortführen, besonders nachdem wir den Status „systemrelevant" von der Politik erhalten haben. Das muss den Ehrgeiz wecken, diesem Anspruch gerecht zu werden! Laut ABDA Statistik haben im Jahr 2019 nur noch 52 % der Apotheken ausgebildet. Das ist eine Erklärung für den Personalmangel in den Apotheken, wo wir allerdings zügig Abhilfe schaffen könnten.

Im Jahr 2002 ergab eine nicht repräsentative Umfrage an der Uni Tübingen bei den begleitenden Unterrichtsveranstaltungen, dass damals noch 80 % der Absolventen nach dem Staatsexamen in der Präsenzapotheke arbeiten wollten. Im Jahr 2012 wollten nur noch 60 % diesen Weg gehen. Die anderen wollten eher ins benachbarte Ausland, die Industrie, das Krankenhaus oder an der Uni bleiben. Man darf gespannt sein, was die aktuelle Umfrage der BAK in 2021 ergeben wird. Manche unken schon, dass sich das Ergebnis in genau umgekehrter Reihenfolge ergeben wird, also 80 % nicht mehr in die Präsenzapotheke gehen wollen. Das wollen wir nicht hoffen!

Wenn es an das Thema Erneuerung und Sicherung der Apotheken geht, sagen uns viele ältere Kollegen, dass sie nicht über die Mittel verfügen, professionelle Hilfe zu holen. Speziell für diese haben wir dieses Buch verfasst. Es gibt professionelle Tipps, die Sie direkt mit Ihrem Team mit einem „low budget" umsetzen können. Das ist deshalb schon sehr ratsam und erfolgreich, weil Sie sich mal wirklich mit Ihrer Apotheke befassen, sich mit Ihrem Team und Familie einarbeiten, Maßnahmen umsetzen und somit zum Spezialisten in eigener Sache werden beim Verkauf der Apotheke und auf Augenhöhe mit Banken, Steuerberatern, Beratungsfirmen verhandeln können. Vertiefte betriebswirtschaftliche Kenntnisse benötigen auch die Käufer. Um eine Apotheke oder Apothekenverbünde erfolgreich zu führen, bedarf es mehr als ein fachlich guter Apotheker zu sein. Um sich in die Materie einzuarbeiten, weisen wir noch auf die jährlich aktualisierte Quelle für statistische Apothekenzahlen der ABDA („Zahlen, Daten, Fakten") hin: www.abda.de.

Viele Kollegen und Kolleginnen waren mit der im Buch beschriebenen Methode erfolgreich, was wir auch Ihnen wünschen!

Karin Wahl und Bernd Schubert im Februar 2021

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

Vorwort zur zweiten Auflage

Seit im Jahr 2016 die erste Auflage dieses Leitfadens erschienen ist, hat sich die pharmazeutische Welt weitergedreht. Neben der fortschreitenden Europäisierung, die sich auch besonders in der Rechtsprechung des EUGH (Europäischer Gerichtshof) niederschlägt und der Globalisierung mit dem Einfluss großer, international agierender Konzerne auf die Gesundheitswirtschaft in Deutschland, werden wir bereits jetzt und erst recht in Zukunft vor ganz andere Herausforderungen gestellt. International agierende Konzerne, die es schaffen, ihre Gewinne so geschickt über den Globus zu verteilen, dass sie kaum Steuern bezahlen, werden immer größer und einflussreicher und verhindern einen fairen Wettbewerb. Die Zeiten der „gleich langen Spieße" auf die die pharmazeutische Community immer so wert legte, dürften irgendwann der Vergangenheit angehören.

Der deutsche Apotheker zahlt sowohl als Unternehmer wie als Privatmann enorme Steuern bei im Vergleich zu den Amazons, Walmarts und McKessons dieser Welt lächerlichen Umsätzen und Gewinnen. Alle selbstständig tätigen Apotheker sind von diesem Unverhältnis betroffen, besonders aber trifft es den Nachwuchs, die jungen Kollegen und Kolleginnen als Übernehmer einer Apotheke oder als Existenzgründer. Ihr Berufsleben beginnt erst und alle, nicht nur die Industriebetriebe, sondern jeder einzelne Apothekerunternehmer muss sich der Digitalisierung, der Weiterentwicklung des Roboting und dem medizinischen und pharmazeutischen Fortschritt, wie zum Beispiel der individualisierten Medizin und der Gentechnik, stellen.

Es werden sowohl fachlich wie unternehmerisch mehr und neue Erkenntnisse beherrscht werden müssen, will man in dieser Branche erfolgreich „mitspielen". Eine immer komplizierter werdende Pharmazie bedarf immer kompetenterer Teams und auch einer versicherungstechnisch ganz neuen Absicherung. Ob es im Vergleich zu den Globalplayern, die als Aktiengesellschaften oder GmbHs oder Ltd. betrieben werden, gegenüber dem deutschen Apothekerunternehmer noch fair und zeitgemäß sein wird, als eingetragener Kaufmann bis zum „letzten Hosenknopf zu haften", ist eine große Gerechtigkeitsfrage!

Trotz diesem zeitkritischen Ansatz als Vorwort zur 2. Auflage wollen wir sagen, das Prozedere des Kauf- und Verkaufsvorganges hat Bestand, es muss nur unter neuen Aspekten für die sich rasend verändernde Welt betrachtet werden. Dabei ist der Apotheker als akademisch ausgebildeter Pharmazeut auch in Zukunft unverzichtbar. Es gibt ihn in allen entwickelten Ländern und er wird als Gesundheitsberater und Versorger der Bevölkerung mit Arzneimitteln jedweder Art auf Augenhöhe mit dem Arzt eine wichtige Aufgabe zu erfüllen haben. Das „Wie" der Versorgung wird sich wie schon in der Vergangenheit immer weiter entwickeln. Wir arbeiten heute mit hochmodernen Scannerkassen und Kommissionierautomaten und auch nicht mehr mit dem Bestellblock und der Kurbelkasse.

Dafür sollte der Apotheker qua Gesetz wie in anderen Ländern mehr Kompetenzen bekommen und das tun dürfen, wofür er in anderen Ländern schon lange verantwortlich ist.

Um aber alle genannten Herausforderungen erfüllen zu können, muss der Kauf der Apotheke für den Nachwuchs eine sichere Sache sein und noch stärker als früher kritisch bewertet werden.

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

Somit sind in der 2. Auflage nach wie vor die „Basics" aufgeführt, die weiter gelten, sowie auch Anregungen und Aussichten gegeben, wie man sich zukünftig als erfolgreicher Apotheker und Unternehmer behaupten kann, egal gegen welche Art von Konkurrenz. Denn wenn man gut und stark aufgestellt ist und sich ständig auf dem neuesten Stand hält, wird man nie in eine Bittstellersituation kommen, da man etwas zu bieten hat. Die zukünftigen Apothekerinnen und Apotheker müssen fachlich gut sein, flexibel und unternehmerisch handeln und dürfen keine Berührungsängste haben. Weg vom Schubladendenken und ohne Scheuklappen unterwegs zu sein, das wird das Geheimnis für die Zukunft werden. Es gibt immer Lösungen, man muss sie nur finden und dann konsequent umsetzen.

Karin Wahl und Bernd Schubert, im März 2018

Vorwort zur ersten Auflage

Warum dieser Leitfaden zum Kauf und Verkauf einer Apotheke? Seit einigen Jahren vermitteln wir in Seminaren, Artikeln und Einzelberatungen wichtige Informationen, damit der Kauf oder der Verkauf einer Apotheke erfolgreich gelingen kann. Immer wieder wurde dabei die Forderung laut, ob man dies nicht alles zum Nachlesen bekommen könne, denn viele Kollegen haben nicht ausreichend Personal, um an Auswärtsseminaren teilzunehmen. Da sie sich zuerst einmal Informationen für sich selbst in aller Ruhe beschaffen wollen, ist auch eine Beratung während der Geschäftszeit in der Apotheke problematisch, weil man das Personal nicht zu früh „aufscheuchen" möchte.

Der Entschluss, eine Apotheke zu kaufen oder sein Lebenswerk nach vielen Jahren zu veräußern, muss reiflich durchdacht werden, da man solche Entscheidungen nicht alle Tage trifft. Immerhin bindet ein Käufer für sich und seine Familie das Kapital an einem bestimmten Ort für viele Jahre. Das sollte ein Ort sein, an dem man sich mit seiner Familie wohlfühlt, die Infrastruktur wie der Freizeitwert sollten gegeben sein. Hier eine falsche Entscheidung zu treffen, kann ein persönliches und finanzielles Debakel werden.

Das Gleiche gilt für den Verkauf der Apotheke. Auch hier kann sehr viel schief laufen. Hat man doch sein Leben lang gearbeitet, investiert und gehofft, dass einem später einmal der Verkauf der Apotheke das Alter lebenswert machen würde. Immer öfter muss man feststellen, dass man sich zu spät mit dem Thema befasst hat und die Apotheke im schlechtesten Fall nicht mehr verkauft werden kann.

Deshalb haben wir beschlossen, diesen Leitfaden zur Vorbereitung auf eine so wichtige Entscheidung zu verfassen. Sie lernen die nötigen Vorbereitungsmaßnahmen kennen, Sie sehen an vielen Praxisbeispielen, warum etwas gelungen oder gescheitert ist. Vor allem können Sie mit Ihrem eigenen Zahlenmaterial Dinge nachvollziehen und sehen, wo Sie mit Ihrer eigenen Apotheke stehen. Nach der Lektüre sind Sie in der Lage, auf Augenhöhe mit Interessenten, Banken und Maklern zu verhandeln.

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

Der Kauf oder Verkauf einer Apotheke ist ein sehr komplexer Vorgang, denn es gibt keine einfachen, auf alles anwendbare Formeln. Jede Apotheke ist anders. Gleicher Umsatz heißt nicht gleicher Verkaufspreis! Es zählen immer der Standort, das Umfeld, die Besonderheiten der Apotheke und auch die ganz persönliche Situation des Einzelnen.

Ein weiterer wichtiger Grund, diesen Leitfaden zu verfassen war, dass Apotheker Heilberufler sind und eher mit dem Helfersyndrom ausgestattet sind als mit gutem Verhandlungsgeschick in eigener Sache. Hohe moralische und ethische Ansprüche an sich selbst und an andere stehen dann im Weg, wenn man sich plötzlich in der einmaligen Ausnahmesituation befindet, eine Apotheke zu übernehmen oder sein Lebenswerk zu verkaufen. Häufig spielt da eine große Portion Emotionalität mit. Mit dieser Lektüre wollen wir dem Leser helfen, Dinge rational und emotionslos zu bewerten und sich in eine fremde Materie einzuarbeiten, die für den Einzelnen durchaus auch schicksalhaft sein kann.

Bei all dem soll dieser Leitfaden informativ und kurzweilig sein und alle für den Kauf oder Verkauf relevanten Fakten gut erklären. Wir haben ganz bewusst so viele Beispiele aufgelistet und sie durchnummeriert, dass Sie bei Fragen ganz gezielt auf die Beispielnummer oder die Überschrift zurückgreifen können. Wir wünschen dem Leser viel Erfolg und gewinnbringende Lektüre.

Bernd Schubert und Karin Wahl

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage ... 5

Vorwort zur zweiten Auflage ... 7

Vorwort zur ersten Auflage ... 8

1 Einleitung: Langfristige Überlegungen und Maßnahmen beim Apothekenverkauf bzw. Apothekenkauf ... 15

1.1 Trends beobachten ... 16

1.1.1 Vom Verkäufer- zum Käufermarkt ... 16

1.1.2 Verkauf von „Apotheken-Verbünden“ ... 19

1.2 Abklären der Absichten mit der Familie ... 21

1.2.1 Aus der Sicht des Käufers ... 21

1.2.2 Aus der Sicht des Verkäufers ... 21

1.3 Verkauf innerhalb der Familie oder an fremden Dritten ... 23

1.4 Die Bedeutung des Mietvertrages ... 24

1.5 Die Bedeutung des Nettoumsatzes beim Apotheken(ver)kauf ... 30

1.6 Empfehlenswerte Vorgehensweise beim Kauf oder Verkauf von umsatz- und ertragsstarken Apotheken ... 33

1.6.1 Zügiges Handeln ... 33

1.6.2 Vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und klare Angaben machen ... 35

2 Mittelfristige Überlegungen und Maßnahmen ... 39

2.1 Überprüfung der Apothekenverträge ... 39

2.2 Apotheke in gemieteten oder eigenen Räumen ... 41

2.3 Ermittlung des erzielbaren Verkaufspreises ... 43

2.4 Analyse der Vermögens-Situation ... 46

2.5 Überprüfung der Altersversorgung ... 47

2.6 Einbindung einer Agentur ... 48

2.7 Checklisten ... 49

3 Regelmäßige Überprüfungen und Möglichkeiten zur Verbesserung der Apotheke ... 55

3.1 Überprüfungen/Analysen ... 55

3.1.1 Eigenanalyse ... 56

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

3.1.2 Standortanalyse ... 56
3.1.3 Kundenstruktur- und Kundenpotenzialanalyse ... 59
3.1.4 Analyse des Grundrisses und der Apothekenausstattung ... 61
3.1.5 Analyse der Personalstruktur und der Personalkosten ... 62
3.1.6 Analyse der Arztsituation ... 65
3.1.7 Analyse der Frequenzbringer ... 68
3.1.8 Analyse der Konkurrenzsituation ... 69
3.1.9 Versorgung von Heimen und Verblisterung ... 69
3.1.10 Ist ein Onlineshop an die Apotheke angeschlossen? ... 70
3.1.11 Bebauungspläne der Gemeinde ... 71
3.1.12 Analyse der Infrastruktur ... 71
3.1.13 Sind die Öffnungszeiten noch zeitgemäß? ... 72
3.1.14 Ist die Apotheke revisionssicher nach der aktuellen ApBetrO? ... 73
3.1.15 Ist die Apotheke barrierefrei? ... 73
3.1.16 Checkliste Apothekenverkauf ... 74
3.2 Auswertungen der Analysen und Umsetzung konkreter Maßnahmen ... 76
3.2.1 Stärken-Schwächen-Analyse ... 76
3.2.2 Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzahl ... 77
3.2.3 Maßnahmen zur Erhöhung von Umsatz und Ertrag ... 78
3.2.4 Maßnahmen zur Reduzierung von Kosten ... 81
3.2.5 Kleine optische Verschönerungsmaßnahmen ... 82
3.2.6 Akquisition von Ärzten ... 83
3.2.7 Beauftragung einer Standortanalyse ... 85
3.2.8 Verlegung des Standortes ... 86
3.2.8.1 Standortverlegung als Konsequenz aus der Standortanalyse ... 86
3.2.8.2 Verlegung der Apotheke in ein neu entstehendes Einkaufszentrum ... 87
3.2.8.3 Verlegung in ein neu entstehendes Ärztehaus ... 89

4 Kurzfristige Maßnahmen ... 91
4.1 Suche nach dem geeigneten Käufer ... 91
4.1.1 Apothekenverkauf ohne Agentur ... 91
4.1.1.1 Festlegung des Kaufpreises ... 92
4.1.1.2 Entscheidung über den geplanten Zeitpunkt des Apothekenverkaufes ... 93
4.1.1.3 Suche nach geeigneten Kaufinteressenten ... 94
4.1.1.4 Verhandlungen mit den Kaufinteressenten ... 94
4.1.2 Apothekenverkauf mit Einbeziehung einer Agentur ... 94

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

4.1.2.1 Mögliche Auswahlkriterien bei der Suche der geeigneten Agentur ... 94
4.1.2.2 Unverbindlicher, vertraulicher, persönlicher Termin vor Ort ... 95
4.1.2.3 Beauftragung einer Agentur ... 96
4.1.2.4 Erstellung einer „Plan-Rechnung" für potenzielle Käufer ... 96
4.1.2.5 Unterstützung bei der Ermittlung eines „marktgerechten" Kaufpreises ... 102
4.1.2.6 Erhebung aller relevanten Daten und Informationen „rund um die Apotheke" ... 103
4.1.2.7 Erstellung eines Kurzexposés ... 105
4.1.2.8 Abklärung der Interessenslage des Verkäufers ... 106
4.1.2.9 Abklärung der Informationsweitergabe an Kaufinteressenten unter Einhaltung der Diskretion ... 107
4.1.2.10 Aufzeigen der möglichen Akquisitionsmaßnahmen ... 108
4.1.2.11 Umsetzung der gewünschten Akquisitionsmaßnahmen ... 110
4.1.2.12 Verlässliche Informationsweitergabe über die getätigten Akquisitionsmaßnahmen ... 111
4.1.2.13 Begleitung und Unterstützung während der Verhandlungen ... 111

4.2 Suche nach der geeigneten Apotheke ... 112

4.2.1 Apothekenkauf ohne Agentur ... 112
4.2.1.1 Festlegung wichtiger Entscheidungskriterien ... 112
4.2.1.2 Suche nach geeigneten Objekten ... 114
4.2.1.3 Verhandlungen mit dem Verkäufer und Überprüfung der Objektdaten ... 115
4.2.2 Apothekenkauf mit Einbeziehung einer Agentur ... 116
4.2.2.1 Vorstellung der Vorgehensweise bei der Suche nach geeigneten Objekten ... 116
4.2.2.2 Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der Objekte ... 117
4.2.2.3 Abklärung der Interessenlage des Kaufinteressenten ... 118
4.2.2.4 Abklärung der Informationsweitergabe unter Einhaltung der Diskretion ... 118
4.2.2.5 Umsetzung der gewünschten Akquisitionsmaßnahmen ... 119
4.2.2.6 Koordinierung von Terminen und laufende Begleitung des Verkaufsprozesses ... 119

5 Notwendige Formalitäten und Vereinbarungen für den erfolgreichen Abschluss ... 121

5.1 Kaufvertrag ... 121
5.2 Finanzierung ... 123
5.3 Mietvertrag ... 125
5.4 Betriebserlaubnis ... 128
5.5 Übernahme des Personals ... 129
5.6 Reduzierung des Warenlagers (auf Wunsch des Käufers) ... 130
5.7 Unterstützung des Verkäufers für ein erfolgreiches Gelingen der Apothekennachfolge ... 133

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

6 Verpachten einer Apotheke ... 135
6.1 Bedingungen für die Verpachtung ... 135
6.2 Vor- und Nachteile der Verpachtung ... 136

7 Die „Top Twelve" – woran Apothekenverkäufe scheitern ... 141
7.1 Umsatz und Ertrag zu gering/Kosten zu hoch ... 141
7.2 Unrealistische Preisvorstellungen/Kaufpreis nicht finanzierbar ... 145
7.3 Mietvertrag mit zu kurzer Laufzeit ... 150
7.4 Ungünstige, zu teure Personalstruktur ... 152
7.5 Apothekeneinrichtung nicht mehr zeitgemäß ... 152
7.6 Barrierefreiheit nicht realisierbar ... 153
7.7 Fehlende ärztliche Versorgung, Überalterung der Ärzte ... 154
7.8 Pharmazeutisches Personal kann nicht gefunden werden ... 156
7.9 Zu spät eine Agentur beauftragt ... 156
7.10 Wichtige Entscheidungen nicht auf den Punkt bringen – um den „heißen Brei" herumreden ... 157
7.11 Mangelndes Verhandlungsgeschick ... 159
7.12 Zu kurzer Vorlauf ... 160

8 Fazit und Ausblick ... 163

Literatur ... 164

Sachverzeichnis ... 167

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

1 Einleitung: Langfristige Überlegungen und Maßnahmen beim Apothekenverkauf bzw. Apothekenkauf

In diesem Leitfaden werden sowohl der Kauf als auch der Verkauf der Apotheke besprochen, denn für jede Apotheke, die zum Verkauf angeboten wird, braucht man einen passenden Käufer. Somit sind viele Vorgänge nur die zwei Seiten ein und derselben Medaille.

Trotzdem wollen wir zunächst einmal alles rund um den Verkauf der Apotheke aus der Sicht des abgebenden Kollegen strukturieren und besprechen. In anderen Kapiteln werden der Kauf und Aspekte der Pacht beleuchtet. Somit lässt es sich nicht vermeiden, dass sich bestimmte Sachverhalte in Variationen wiederholen. Im detaillierten Inhaltsverzeichnis findet man dann die Stichworte, die besonders interessieren.

Die erste und wichtigste Frage ist, wann man beginnen sollte, sich auf den Verkauf des Lebenswerkes vorzubereiten. Die Antwort wird in 90 % der Fälle sein, spätestens drei bis fünf Jahre vor dem gewählten Stichtag zu beginnen. Das sollte schon deshalb in den Apotheken zur Regel werden, weil sie ein Wirtschaftsunternehmen sind und bei Firmennachfolgen inzwischen mindestens zehn Jahre veranschlagt werden, um ein Unternehmen erfolgreich und zukunftsfähig in der Familie oder extern zu übergeben. Als Pflichtmitglied der Industrie- und Handelskammer (IHK) bekommt man kostenlos sehr viel Information zum Thema „Betriebsnachfolge".

Dabei muss man immer davon ausgehen, dass sich womöglich der erste Interessent nicht als der geeignete Käufer herausstellt. Somit ist alles hilfreich, was zeitlichen Spielraum gewährt und einen nicht zu einem Verkauf „last minute" zwingt.

In diesem Leitfaden wird der Leser viele reale Beispiele aus der Beratungspraxis der Autoren vorgestellt bekommen. Denn aus anschaulichen Beispielen, die so passiert sind, lernt man am meisten, weil man sich gut in die Situation hineinversetzen kann. Mit der Zeit entwickelt sich dann sowohl ein Gefühl für die dargestellten Berechnungen als auch ein Blick auf die „Problemfaktoren". Je besser man als Verkäufer seinen eigenen Betrieb mit allen Stärken und Schwächen kennt, desto besser kann man in der Verkaufsverhandlung Stellung beziehen und kommt dann auch zu realistischen Ergebnissen.

Die Frage, „würden Sie Ihre eigene Apotheke kaufen wollen?" muss letztlich mit einem begeisterten „Ja" beantwortet werden können. Nur etwas, von dem man selbst überzeugt ist, kann man auch glaubwürdig zum Verkauf anbieten.

In der Praxis werden leider immer noch zu viele Verkäufe adhoc beschlossen und man steht plötzlich unter dem Druck, ein Objekt ganz schnell zu veräußern. Man hätte mit einer Vorlaufzeit noch einiges optimieren und damit den Kaufpreis erhöhen können. Mit einem Vorlauf von drei bis fünf Jahren kann eine sorgfältige Analyse der Apotheke und des Standortes sowie des Umfeldes, der Infrastruktur, der städtebaulichen Maßnahmen und somit insgesamt die Zukunftsfähigkeit der Apotheke erstellt werden. Dann können die richtigen Maßnahmen dafür ergriffen werden. Der Charme dabei ist, dass man alles in Ruhe umsetzen kann und von den Verbesserungen selbst sogar noch profitiert.

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

Was sind Gründe für den unvorbereiteten dringenden Verkauf der Apotheke?

- Eine unvorhergesehene existenzielle Erkrankung,
- plötzlich sinkende Umsatz- und Ertragszahlen,
- zu spät realisierter auslaufender Mietvertrag,
- Veränderung der Konkurrenzsituation,
- Praxisschließungen ohne Nachfolgeregelung,
- Wegzug von Ärzten und Einzelhandelsgeschäften, Post, Bankfiliale, also von Frequenzbringern
- veränderte Verkehrsführung im Ort und aus einer 1 A-Lage wird plötzlich eine B-Lage,
- Organisationsaufwand zur Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben wird zu groß,
- Verkaufsverhandlungen mit anderen Kandidaten sind gescheitert,
- kurzfristig neue, interessantere berufliche Optionen (z. B. Standortwechsel),
- unkalkulierbare persönliche, familiäre Umstände.

Und schließlich haben sehr viele langgediente Kollegen einfach keine Lust und Energie mehr. Man hat die ganzen gesetzlichen Auflagen und Sparmaßnahmen einfach satt und will (Zitat): „Am liebsten den Schlüssel rumdrehen, diesen wegwerfen und auswandern!"

Somit ist häufig die allererste Aufgabe, es erst gar nicht so weit kommen zu lassen und einen Gesprächspartner zu suchen, der mit einem alle Probleme durchgeht, bewertet und sortiert. Wenn man die Probleme nach Priorität listet und nach Dringlichkeit bearbeitet, kann plötzlich wieder Motivation gewonnen werden, um keinen „Notverkauf" durchzuziehen, sondern ein „bestelltes Haus" zu veräußern.

Sollte aber die Entscheidung für eine schnelle Lösung gefallen sein, gibt es auch dafür Lösungsansätze, bei denen man dann unter Umständen Abstriche im Ergebnis in Kauf nehmen muss, aber die Sache dann erledigt ist.

Zunächst aber möchten wir darstellen, welche Überlegungen und Maßnahmen bei einem lang-und mittelfristigen Verkauf der Apotheke gegeben sind.

1.1 Trends beobachten

1.1.1 Vom Verkäufer- zum Käufermarkt

Seit dem 1. Januar 2004 dürfen Apotheker in Deutschland neben ihrer Hauptapotheke bis zu drei weitere öffentliche Apotheken als Filialapotheken gemäß § 1 Abs. 1, § 2 Abs. 4 und 5 Apothekengesetz (ApoG) betreiben. Damit setzte eine Entwicklung ein, die den Kauf und Verkauf von Apotheken und damit die erzielbaren Kaufpreise von Apotheken kurz- bis mittelfristig beeinflusst hat. Denn das Gesetz weichte unter anderem das Mehrbesitzverbot im Apothekenbereich auf.

Diese Neuregelung führte dazu, dass mit Beginn des Jahres 2004 sehr viele neue Kaufinteressenten in den Markt drängten, vornehmlich Apothekeninhaber, die weitere Filialen eröffnen wollten. Die Betriebswirtschaft lehrt, dass Angebot und Nachfrage den Preis eines Wirtschaftsgutes bestimmen. Dies gilt selbstverständlich auch für Apotheken und die hierfür zu

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

erzielenden Kaufpreise. Und so ließ sich in den Folgejahren nahezu jede Apotheke – unabhängig von der Umsatzgröße oder vom Ertrag – trotz gestiegener Preise leicht verkaufen, denn Apothekeninhaber konnten jetzt weitere Apotheken erwerben, was vorher nicht möglich war. Verstärkt wurde dieser Effekt zusätzlich dadurch, dass bei einem erfolgreichen Apothekeninhaber oder Filialisten Kapital vorhanden war und der Entscheidungszeitraum somit deutlich kürzer war als bei Existenzgründern.

In den Jahren nach 2004 war der Apothekenmarkt eindeutig ein „Verkäufermarkt". Das heißt, dass Apotheker Käufer für ihre Apotheken fanden, die wenige Jahre später als unverkäuflich eingestuft wurden. Es fand ein regelrechter Wettbewerb um Apotheken im Umfeld der Hauptapotheke statt. Das diente der Sicherung der eigenen Marktmacht und Abwehr der Konkurrenten. Gab es mehrere Approbationen in der Apothekerfamilie, konnte ganz leicht ein kleines Imperium aufgebaut werden aus zum Beispiel fünf Approbationen also fünf Hauptapotheken plus 5 x 3 gleich 15 Filialen ergibt 20 Apotheken.

Inzwischen sind Apothekenverbünde, die aus dem ursprünglichen Zusammenschluss der vielen familiären Approbationen entstanden sind, in noch viel größeren Dimensionen anzutreffen. Damit ist man zu einer Marktmacht im Apothekenbereich gegenüber dem Großhandel und den Direktlieferanten geworden. Die als „Familienkette" entstandenen Zusammenschlüsse konnten vieles auf dem kleinen Dienstweg regeln. Manche Apothekerfamilien, die alles richtig gemacht haben, haben es so zu einer ansehnlichen Größe gebracht und dieser Trend hält an.

Inzwischen ist dieser Markt allerdings wieder schwieriger geworden und in manchen Gegenden auch gesättigt. Zum einen erwiesen sich einige „Schnellschüsse" beim Kauf als Fehlinvestitionen und mussten mit einem zum Teil hohen Verlust abgeschrieben werden. Zum anderen war versäumt worden, gute Filialleiter auszubilden mit Grundkenntnissen in Betriebswirtschaft und Betriebs- und Mitarbeiterführung. Da viele Inhaber selbst nur über rudimentäre Kenntnisse in diesen Bereichen verfügten, vertrauten sie auf externe Berater. Da Apotheker immer noch als Heilberufler und nicht als kaufmännische Unternehmer ausgebildet sind, scheuten sie auch den Schritt, den eingestellten Filialleitern zu viel an Kompetenz zu übertragen. Das führte bei diesen häufig zur Demotivation mit der Folge, dass die Umsätze der Filialen zurückgingen und schließlich das hoffnungsvoll gestartete Projekt mit Verlusten aufgegeben werden musste. Die Verluste pro geschlossener Filiale waren zum Teil sehr hoch und gingen bis zu 500 000,– €. Das ist ein sehr hohes Lehrgeld!

Einigen Apothekern fällt es generell schwer, Verantwortung zu delegieren. Somit pendelten sie zwischen ihren vier Unternehmen hin und her, „regierten" überall rein und fehlten den Kunden als Ansprechpartner in der Hauptapotheke.

Wer sich mit Filialsystemen beschäftigt, weiß, dass ein Vier-Filialen-System einfach zu klein ist, um Fehlschläge aufzufangen. In der Regel sind die vier Apotheken auch sehr unterschiedlich in puncto Standort, Kundenstruktur, Sortiment, personeller Besetzung, so dass sich nur schwer ein Einheitskonzept wie bei anderen Filialisten (siehe Parfümerie Douglas, Juwelier Christ oder Drogeriemarktkette dm) vom Shop Design über die Sortimente bis zum Personalauftritt realisieren lässt. Deshalb sind die „Familienketten" mit manchmal mehr als 30 Einzelgeschäften nicht so krisenanfällig.

Wohl den Apothekern, die in dieser Zeit ihre Apotheken noch für gutes Geld verkaufen konnten. Vor 2004 war eine Pauschale von ca. 15 % des Nettoumsatzes plus Warenlager häufig

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn

angesetzt. Inzwischen waren Kaufpreise mit 25 % vom Nettoumsatz plus Warenlager keine Seltenheit. Das hat sich geändert, als eine Ernüchterung im Markt eintrat und man zur klassischen Betriebswirtschaft und kaufmännischen Regeln zurückkehrte. Prozentsätze wurden nicht mehr pauschal angesetzt, sondern man schaute sich alles genauer an.

Der „Käufermarkt" im Apothekenbereich war geboren. Viele Apotheker konnten plötzlich nur noch für einen geringeren Betrag verkaufen, da die Käufer eine große Auswahl auf Grund der Altersstruktur der Apotheker hatten. Außerdem warum mehr zahlen, wenn ich etwas noch Attraktiveres zu einem niedrigeren Preis erwerben kann?

Seit Jahren überwiegen laut ABDA-Zahlen die Schließungen von Apotheken gegenüber den Eröffnungen oder Übernahmen. Es findet eine gewaltige Marktbereinigung statt, und wer als Inhaber lange nichts in seinen Betrieb investiert hat, wird das Nachsehen haben.

Hier ein Praxisbeispiel aus 2004 von dem man heute nur noch träumen kann. Diese Apotheke wäre heute weder inhabergeführt noch als Filiale und schon gar nicht für diesen Kaufpreis zu veräußern.

Beispiel 1

Baden-Württemberg	
Einzel-Apotheke	
Jahr:	2004
Nettoumsatz der Apotheke:	700 Tsd. Euro
Kaufpreisvorstellung des Verkäufers:	60 Tsd. Euro + Ablöse Warenlager
Nachfrage-Situation:	vier ernsthafte Kauf-Interessenten
Ergebnis:	Verkauf wurde realisiert
Kaufpreis des Verkäufers:	60 Tsd. Euro + Ablöse Warenlager

Es gibt auch heute immer wieder sehr interessante Objekte, bei denen ein schnelles Handeln anzuraten ist, da man diese Apotheken nicht bekommt, wenn man zu lange zögert.

Bedingt durch die oben geschilderte Entwicklung vom Verkäufer- zum Käufermarkt ist leicht nachzuvollziehen, dass sich Kaufinteressenten derzeit in einer relativ günstigeren Verhandlungsposition befinden als die Verkäufer. Da das Angebot inzwischen die Nachfrage übersteigt, scheint es, als ob Interessenten die Entwicklung abwarten und sich die „Rosinen herauspicken" könnten. Klappt ein Angebot nicht, kann man getrost auf das nächste warten. Das führt zu Schließungen von Apotheken, die vor zehn Jahren noch problemlos verkauft worden wären.

Es ist jedoch ein Trugschluss, dass Abwarten immer die richtige Entscheidung wäre. Betrachtet man den Apothekenmarkt genau und komplett, ist er weder ein Verkäufer- noch ein Käufermarkt. Ob bei einem zum Verkauf angebotenen Objekt der Verkäufer oder eher der Käufer im Vorteil ist, hängt von der Attraktivität der jeweiligen Apotheke ab. Insbesondere betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Nettoumsatz, Rohertrag, Betriebsergebnis, Kaufpreis und auch die Anziehungskraft des Standortes sind für diese Zuordnung von wesentlicher Bedeutung. Selbst in Zeiten eines grundsätzlichen Käufermarktes herrscht selbstverständlich für überdurchschnittlich interessante Apotheken ein Verkäufermarkt. Deshalb ist bei solchen Angeboten dem Kaufinteressenten dringend zu empfehlen, zügig zu handeln und entschlos-

Schubert/Wahl: Apothekenübergabe. 3., überarbeitete Auflage 2021. © 2016 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Eschborn