

In den Startlöchern

Stefan Kurth über Fallstricke bei der Existenzgründung

Interview: Ruth Ney

Spätestens seit den 1990er-Jahren bewegen sich öffentliche Apotheken in einem gesättigten Markt, in dem nunmehr zunehmend ein Verdrängungswettbewerb einsetzt. Die politischen Entscheidungsträger hangeln sich von Reform zu Reform, sodass der GKV-Rx-Markt langfristig kaum kalkulierbar ist. Zudem hängt seit dem Jahr 2004 der überwiegende Vergütungsanteil am Wohlwollen der politischen Entscheidungsträger. Das hat die Planbarkeit der Existenzgründung für junge Apotheker/innen schwieriger gemacht. Rechtsanwalt und Steuerberater Stefan Kurth berät seit vielen Jahren Apotheker beim Kauf oder Verkauf von Apotheken und kennt die Chancen und Fallstricke.

Worauf müssen Existenzgründer besonderes Augenmerk legen, um gut zu starten?

SK: Grundsätzlich gilt es bei jedweder Existenzgründung, folgende Punkte zu beachten: juristisches Fundament aus Kaufvertrag und Mietvertrag, geprüfte wirtschaftliche Grundlagen, gesicherte Finanzierung mit ausreichenden Spielräumen sowie persönliche Identifikation mit dem Projekt.

Nur wenn alle vier Voraussetzungen gegeben sind, verspricht auch heute noch eine Existenzgründung als selbstständig tätiger Apotheker eine gute Aussicht auf Erfolg und eine gesicherte persönliche Zukunft. Denn heute gilt noch mehr als früher, dass die Kombination aus pharmazeutischer und unternehmerischer Kompetenz eine erfolgreiche Offizin-Apotheke auszeichnet. Nur eine Apotheke, von deren Ertrag ein Apotheker leben kann und die ausreichend Liquidität hat, kann langfristig auch den gesetzlichen Versorgungsauftrag erfüllen.

Ob es dazu letztlich besser ist, eine bestehende Apotheke zu kaufen oder eine Apotheke neu zu eröffnen, ist vom Einzelfall abhängig. Generell muss man die durchweg höheren Kosten der Neuinvestitionen und die Anlaufkosten gegen die Entrichtung eines immateriellen Geschäftswertes abwägen. Gerade bei der Übernahme einer Apotheke sollte genauestens untersucht werden, inwieweit die immaterielle Kundenbeziehung auf einen Nachfolger überhaupt übertragbar ist. Grundsätzlich gilt: Je mehr das Umfeld vom persönlichen Engagement

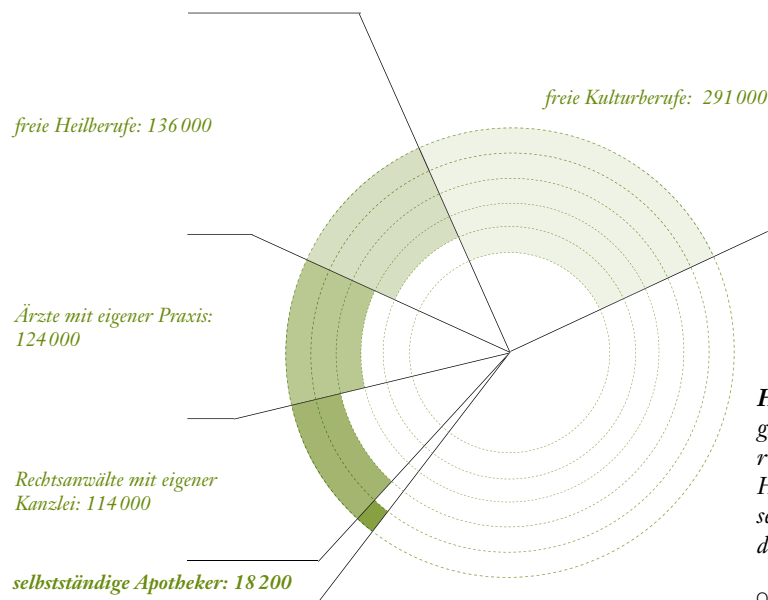


Stefan Kurth ist Geschäftsführer der Steuerberatungsgesellschaft Schneider + Partner GmbH in Dresden.

des Inhabers abhängig ist – etwa enge persönliche Kontakte zu den Ärzten bestehen oder der bisherige Inhaber das Bild der Apotheke repräsentierte –, desto schwieriger gestaltet sich die Übertragbarkeit auf einen Nachfolger.

Von welchem Ertrag jemand leben kann, hängt ja sehr von persönlichen Faktoren und Vorstellungen ab. Was sind zumindest realistische Mindestwerte?

SK: Rein betriebswirtschaftlich betrachtet, muss ein Inhaber, der auf finanziell sicheren Beinen stehen möchte, eigentlich das haben, was ein angestellter Apotheker mit der höchsten Zahl an Berufsjahren bekommt, also gut 4500 Euro pro Monat. Und da ein Inhaber seine Sozialversicherungsabgaben komplett selbst entrichten muss, müsste man noch mal 20 Prozent zuschlagen. Allein durch Abgaben an das Versorgungswerk, die Krankenkasse und andere Versicherungen kommen pro Monat schnell 3500 Euro zusammen. Rechnet man noch einen gewissen Risikoaufschlag dazu, ist man bei 70 000 bis 80 000 Euro im Jahr – also der Summe, die auch als kalkulatorischer Unternehmerlohn bei der genauen Betrachtung eines Betriebsergebnisses angesetzt wird.



Höchststand-- Im Jahr 2012 gab es 1,2 Millionen Freiberufler. Die Zahl akademischer Heilberufler, die wirtschaftlich selbstständig arbeiten, stagniert dabei.

Quelle: Ärzte Zeitung

Welche betriebswirtschaftlichen und juristischen Fallstricke werden bei der Existenzgründung gerne übersehen, die den Erfolg des Unternehmens gefährden können?

SK: Juristisch wird häufig die Bedeutung des Mietvertrages als Fundament eines erfolgreichen Geschäftsbetriebes unterschätzt. Nur eine langfristig gesicherte Nutzbarkeit des Standortes garantiert aber die Refinanzierung eines Kaufpreises und gegebenenfalls die spätere weitere Übertragbarkeit und damit den Erhalt des immateriellen Wertes. Dabei spielen neben der Miete selbst die Regelungen zur Anpassung der Miete, die Laufzeit- und die Verlängerungsoptionen, Regelungen für den Todesfall sowie Ausbau- und Rückbauverpflichtungen eine besondere Rolle.

Betriebswirtschaftlich erfolgt häufig keine sorgfältige Due Diligence mit tatsächlicher Prüfung und Bewertung der durch den Verkäufer vorgelegten Zahlen. Dabei ist es geboten, die Umsätze in GKV-, PKV-, OTC-, Freiwahl- und gegebenenfalls Heim-, Krankenhaus- und Fakturaumsätze aufzugliedern und die Spannen für die einzelnen Bereiche zu ermitteln sowie auf Stimmigkeit zu untersuchen. Nur dann können auch die Chancen und Risiken, die den einzelnen Bereichen innewohnen, analysiert und bewertet werden. Kosten werden in der Apotheke durch Kunden-, Rezept- und Packungszahlen wesentlich bestimmt. Deshalb ist es erforderlich, diese Kennzahlen unabhängig vom Umsatz zu analysieren und apothekenspezifische Kennziffern zu Grunde zu legen. Oft ist es sinnvoll, gerade in den ersten Jahren eine detaillierte Liquiditätsplanung zu entwickeln und Kredittilgungs- und vor allem Steuerrücklagen in ausreichender Höhe zu bilden.

Vernachlässigt wird zudem oft die Frage, mit welchem Alleinstellungsmerkmal man seine Apotheke strategisch positionieren möchte. Also: Was kann ich, wo sind meine Stärken? Gerade ein Apotheker, der aufgrund seiner Ausbildung mehr heilberuflich als unternehmerisch ausgerichtet ist, sollte genauestens seine Möglichkeiten und Interessen abschätzen.

Der Impfstoff- oder Zytostatikamarkt ist zum Beispiel fest in einigen wenigen Händen. Hier bekommt man nur schwer den Fuß in die Tür. Aber es gibt noch viele andere Bereiche, etwa in der Heim- oder Diabetikerversorgung. Profilierung kann außerdem in Persönlichkeit bestehen. In jedem Fall gilt: Das, was man macht, sollte man intensiv machen. Falsch ist es, sich oberflächlich in 1000 Richtungen zu diversifizieren.

Wie können sich Existenzgründer absichern bzw. wo können Sie sich sicher informieren?

SK: Der Gesetzgeber hat bislang für den Heilberufler durch das Apothekengesetz nur die Rechtsform des Einzelkaufmanns bzw. des Gesellschafters einer OHG zugelassen. Beide zeichnen sich durch eine persönliche unbegrenzte Haftung aus. Insofern gibt es keine risikofreie Existenzgründung.

Durch eine umfassende unabhängige, das heißt nicht interessengesteuerte, Beratung lässt sich jedoch das Risiko deutlich reduzieren. Wichtig ist dabei das umfassende Verständnis für den gesamten Markt mit der unterschiedlichen regionalen, aber auch umsatzsegmentabhängigen voraussehbaren Zukunftsentwicklung. Auch eigenes betriebswirtschaftliches Know-how hilft dabei, dass nicht so einfach mit abenteuerlichen Zahlen gespielt werden kann. Planungsrechnungen, die zum Beispiel nur auf dem Ist-Zustand aufsetzen, verkennen die Dynamik eines durch die Demografie sich zwangsweise weiter verändernden Marktumfeldes.

Ich bin davon überzeugt, dass der sich zwangsläufig verändernde Markt enorme Chancen für jene Apotheken mit sich bringen wird, die sich auch verändern wollen. Gleichzeitig wird jedoch die gleiche Dynamik zum verstärkten Ausscheiden von Apotheken aus dem Markt führen. Eine stärkere Spezialisierung in einzelnen Bereichen ist bereits heute deutlich wahrnehmbar. Schwierig wird es, wie gesagt, insbesondere für diejenigen Marktteilnehmer, die in keinem Bereich über eine besondere Stärke verfügen.