

# INVESTIEREN ODER ABWARTEN?

Digitalisierung und Generationswechsel stellen gerade für ältere Inhaber eine große Herausforderung dar. Soll man kurz vor der Rente nochmal in die Apotheke investieren?

Deutschlands Apotheker schauen skeptisch in die Zukunft: Acht von zehn Inhabern (79,8 Prozent) gehen davon aus, dass die wirtschaftliche Entwicklung der Branche in den nächsten zwei bis drei Jahren negativ sein wird. Vor drei Jahren lag dieser Wert noch bei 50,8 Prozent. Das sind die Ergebnisse des Apothekenklima-Index' 2019, einer repräsentativen Meinungsumfrage von Marpion im Auftrag der ABDA.

## FAZIT:

- Investment beeinflusst Altersvorsorge.
- Persönliche Situation analysieren.
- Finanzierungsalternativen prüfen.

Nicht nur für die Branche, auch für die eigene Apotheke sehen Inhaber wenig Chancen auf Besserung: Auf die Frage „Welche wirtschaftliche Entwicklung Ihrer eigenen (Haupt-) Apotheke erwarten Sie in den nächsten zwei bis drei Jahren?“ sagen 18,8 Prozent, dass sich die Situation verbessert. Fast jeder zweite Apotheker (48,2 Prozent) befürchtet indes eine etwas oder deutlich schlechtere Lage.

Sorge bereitet Apothekern, neben den schwierigen politischen Rahmenbedingungen auch die Suche nach einem geeigneten Nachfolger: Auf die Frage „Wenn Sie in den nächsten zwei bis drei Jahren Ihre (Haupt-) Apotheke verkaufen wollten bzw. einen Nachfolger suchen würden: Mit wie vielen ernsthaften Interessenten für eine Nachfolge würden Sie rechnen?“ erwartet knapp die Hälfte der Inhaber (44,8 Prozent) maximal einen Kaufinteressenten, etwas über die Hälfte (55,2 Prozent) geht immerhin von mehr als zwei Interessenten aus. Insgesamt hat sich der Trend von 2016 bis 2019 verschlechtert: Die Erwartungshaltung bei der Nachfolgersuche wird pessimistischer.

Die Digitalisierung und hier insbesondere das E-Rezept wird von vielen ebenfalls kritisch betrachtet: Vier von fünf Inhabern (81,8 Prozent) befürchten mehr Versandhandel durch das E-Rezept, weniger Stammkunden (49,4 Prozent) und mehr Wettbewerb (46,8 Prozent).

Kein Wunder also, dass vielen langjährigen Inhabern die Lust auf den Job vergeht. Die Überlegung, ob man sich den Herausforderungen des digitalen Wandels stellt und entsprechende Umstrukturierungen und Investitionen in die Apotheke tätigt oder sich auf die langwierige Suche nach einem Nachfolger begibt, kann schlaflose Nächte mit sich bringen: Schließlich geht es um die eigene Zukunft.

## ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Digitalisierung und die Unternehmensnachfolge sind nicht vollständig voneinander zu trennen, denn: Die Zukunftsausrichtung der Apotheke wird erheblich den Unternehmenswert in der Zukunft be-



Frank Kirsten, Steuer- und Fachberater für die Umstrukturierung von Unternehmen: „Der Unternehmenswert hat unmittelbaren Einfluss auf die Altersvorsorge.“

einflussen. Apotheker befinden sich bei diesen Gegebenheiten in einem Spannungsverhältnis zwischen Investition und Unternehmensverkauf oder, im schlimmsten Fall, der Unternehmensaufgabe ohne Veräußerung. Denn nur durch den Unternehmensverkauf kann ein Teil der Altersvorsorge realisiert werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Unternehmensverpachtung, die ebenfalls in Erwägung gezogen werden sollte. Welche Alternative auch gewählt wird: Letztendlich muss diese Entscheidung den Lebensabend des Unternehmers und seiner Familie sichern.

Jetzt sind unweigerlich Entscheidungen zu treffen: Die Digitalisierung erfordert mitunter einen erheblichen Finanzierungsbedarf. Apotheker müssen überlegen, ob diese Investition noch angestrebt werden soll. Gleichzeitig droht der Unternehmenswert für den Verkauf der Apotheke zu fallen, wenn diese Investitionen nicht erfolgen. Also was tun? Nicht investieren und einen Verfall des Unternehmenswertes riskieren, jedoch kurzfristig Geld sparen, oder investieren und den Unternehmenswert zumindest zu halten?

Um diese Entscheidung überhaupt treffen zu können, kann man Hilfe in Anspruch nehmen: Gemeinsam mit einem erfahrenen Berater wird dann die eigene Ausgangssituation detailliert analysiert und die Ziele definiert, die in nächster Zeit erreicht werden sollen. Erst dann kann seriös entschieden werden, welches der nächste Schritt sein sollte.

## GEEIGNETE FINANZIERUNGSFORM

Bei der Entscheidung, die finanziellen Herausforderungen zu stemmen (also die Apotheke für die nächsten Jahre wettbewerbsfähig zu halten) ist der erforderliche Investitionsbedarf abzuschätzen, vor allem im Hinblick auf die Parameter Digitalisierung und Modernisierung. Anschließend sollte eine geeignete Finanzierungsform gewählt werden. Hierbei ist es wichtig, die persönliche Situation mit in die Überlegungen einzubeziehen.

Als denkbare Finanzierungsalternativen kommen zunächst folgende klassische Maßnahmen in Betracht:

### Einbringen von Eigenkapital

Hierbei sind die persönlichen finanziellen Möglichkeiten zu berücksichtigen, auch die Bereitschaft des Apothekers muss vorhanden sein.

### Klassische Finanzierung

Hierbei wird in Form eines Darlehens seitens eines Kreditgebers der anstehende Kapitalbedarf gedeckt.

### Leasing

Die einzelnen Wirtschaftsgüter werden durch eine Leasinggesellschaft an den Unternehmer überlassen.

### Mietkauf

Ähnlich wie das Leasing, jedoch mit der Besonderheit, dass sich das Wirtschaftsgut nach Ende der Mietzeit im Besitz des Unternehmens befindet

Weitere Möglichkeiten sind auch die Überlegung, sich einem Unternehmensverbund oder einer Kooperation anzuschließen, um gemeinsame Synergien zu nutzen.

Die Finanzierungsalternativen sollten jeweils einzeln durchgerechnet und daraufhin überprüft werden, ob dies das jeweilige richtige Mittel zur Deckung des Finanzbedarfs ist. Häufig stehen bei den entsprechenden Finanzierungsmöglichkeiten auch öffentliche Mittel zur Verfügung, die allerdings nur durch einen entsprechend akkreditierten Steuer- oder Bankberater eingewoben werden können.

## BETEILIGUNG DES POTENZIELLEN NACHFOLGERS

Zusätzlich sind auch steuerliche Komponenten in die Betrachtung der Finanzierung einzubeziehen, da nicht jede Finanzierungsform steuerlich die gleiche Rechtsfolge nach sich zieht. Ein weiterer Baustein in der Finanzierung kann auch die Beteiligung eines Mitarbeiters als potenziellen Nachfolger in Erwägung gezogen werden. Da dies ein sehr intimer Prozess ist und sich über einen langen Zeitraum erstreckt, ist das wohl die anspruchsvollste Alternative. Und sollte möglichst früh organisiert werden: Die Erfahrung zeigt, dass mit einem Zeitkorridor von mindestens fünf Jahren bei der Auswahl eines geeigneten

Nachfolgers gerechnet werden muss. Als letzte Lösung kann auch, wie bereits erwähnt, der Exit aus dem Unternehmen für Inhaber die passende eine Möglichkeit sein. Dies kann auch in Kombination mit einer sukzessiven Beteiligung eines Mitarbeiters bzw. potenziellen Übernehmers bis hin zu vollständiger Übergabe erfolgen. Bei einem angestrebten Exit ergeben sich auch auf Ebene des Erwerbers bzw. Nachfolgers entsprechende Überlegungen hinsichtlich der Frage einer geeigneten Finanzierung.

## SCENARIO DETAILLIERT ABBILDEN

Neben dem originären Unternehmen sind auch die wesentlichen Betriebsgrundlagen, zum Beispiel Immobilien bei diesen Neuausrichtungen zu beachten. Hier drohen steuerliche Fallen, die bei einer Unternehmenstransaktion entstehen können. Um diese zu umschiffen, sollten Inhaber auch in dieser Hinsicht das Gespräch mit einem kompetenten Berater suchen. Ferner bestehen steuerlich günstige Übertragungsmöglichkeiten, welche jedoch einen längerfristigen zeitlichen Vorlauf benötigen.

Die finanzielle Neuausrichtung muss, um einen Überblick zu haben, vollständig geplant und in einem Szenario abgebildet werden. Der Vorteil ist, dass im Anschluss ein Soll / Ist-Vergleich erfolgen kann, welcher es dem Unternehmer ermöglicht, kurzfristig zu intervenieren.

Das stetige Auseinandersetzen mit der betriebswirtschaftlichen Situation wird in Zukunft von erheblicher Bedeutung sein, und letztendlich darüber entscheiden, ob die Apotheke weiter im Markt bestehen kann oder nicht. Diese Herausforderung kann durch die Einbeziehung eines versierten Beraters häufig besser gemeistert werden als im Alleingang.

Die Überlegungen zur Finanzierung, Beteiligung und Unternehmensveräußerung haben mitunter auch erhebliche steuerliche Konsequenzen, die eine Entscheidung für die Zukunft beeinflussen können. Eine Individuelle, zukunftsorientierte Einschätzung für das Unternehmen ist eine nicht zu vernachlässigende Grundlage für die angedachten Dispositionen. Egal welche Überlegung favorisiert wird: Diese Entscheidung hat großen Einfluss auf die persönliche Ebene des Apothekers. Eine Abschätzung dieser Folgen ist daher zwingend geboten, um sich vor ungewünschten Entwicklungen zu schützen.

Eine zukunftsorientierte Einschätzung der Apotheke erleichtert auch die Suche nach einem Nachfolger. Die Zahlen liegen auf dem Tisch und auch hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie man weiter verfahren kann. Ein Beispiel dazu finden Sie in der nächsten Ausgabe von „Die erfolgreiche Apotheke“.

■ Frank Kirsten

Unser Gastautor ist Partner, Steuerberater sowie Fachberater für Umstrukturierung, Sanierung und Insolvenzverwaltung in der Kanzlei Schnitzler & Partner in Mönchengladbach.