

# Übernahme einer Apotheke aus der Insolvenz

## Insolvenz einer Apotheke undenkbar!

von Thomas Uppenbrink, Hagen  
[www.uppenbrink.de](http://www.uppenbrink.de)



Thomas Uppenbrink

Gegenüber der herrschenden Meinung, dass der Betrieb einer Apotheke eine “Bank” ist, werden auch diese “Unternehmen” im Rahmen der schwierigen Situation im Gesundheitswesen insolvent.

Der Kauf einer Apotheke aus der Insolvenz weißt gegenüber normalen Unternehmenskäufen eine Vielzahl von Besonderheiten auf, die sich zum einen aus Sonderregelungen herleiten, die speziell für den Unternehmenskauf aus der Insolvenz bestehen und zum anderen aus den tatsächlichen Besonderheiten, die sich im Rahmen des Betriebes einer Apotheke ergeben. Da sind vor allem die gesetzlichen Vor- und Grundlagen, die es zu berücksichtigen gilt und natürlich auch die Interessenlage der Beteiligten in der Insolvenz, in der sich das zu verkaufende Unternehmen befindet.

Gerade bei einer Apotheke bestehen bei der Übernahme aus der Insolvenz auf der einen Seite spezielle Probleme, auf der anderen Seite bieten sich aber auch besondere Gestaltungsmöglichkeiten, die bei einer Neugründung außerhalb des Insolvenzverfahrens so nicht möglich wären. Zu bedenken ist hierbei auch, dass sich die gesamte “Apothekensituation” derzeit ändert, da sowohl das Filialsystem sich am Markt durchsetzt und hier der Gesetzgeber liberaler entscheidet, als auch die Mischung aus Versandapotheke und “Ladenlokal” immer mehr an Kundschaft gewinnt.

Die bereits bestehenden Apothekenketten bzw. Kooperationen werden sehr schnell erkennen, dass im Wege einer Übernahme einer Apotheke aus der Insolvenz ein Standort gesichert bzw. “erobert” werden kann. Für den Insolvenzverwalter ist genau dies ein sehr interessanter Aspekt, da er sehr rasch eine Entscheidung treffen kann, die Apotheke möglichst gewinnbringend im Rahmen seiner Möglichkeiten an einen neuen Investor oder Betreiber zu verkaufen.

Die Veräußerung einer Apotheke aus der Insolvenz erfolgt eigentlich nur im Wege einer “übertragenen Sanierung”. Die übertragene Sanierung ist auch das wichtigste Sanierungsinstrument, was im Rahmen der geltenden Insolvenzordnung eingesetzt wird, um Unternehmen bzw. Unternehmensteile im “Vorbehaltsverkauf” bzw. nach Eröffnung des Verfahrens zu veräußern.

Eine übertragene Sanierung bedeutet, dass die Übertragung eines bestehenden, aber in der Insolvenz befindlichen Betriebes von einem insolventen Träger auf einen anderen, bereits bestehenden oder neu zu gründenden Rechtsträger übergeht.

Dieser Weg wird auch Asset-Deal genannt. D. h. einzelne Vermögenswerte des Unternehmens werden als Funktionseinheit im Gesamten an einen neuen Betreiber oder Erwerber abgegeben. Der daraus gezahlte Kaufpreis wird dann von dem Insolvenzverwalter für die Befriedigung der Masseschulden sowie für die quotale Befriedigung der Gläubiger genutzt.

Damit wird erreicht, dass die Apotheke als lebender Betrieb (Asset-Deal mit Übernahme der Kundschaft) einem unbelasteten Träger überlassen wird und somit von der in die Insolvenz geratenen Einheit (in der Regel Apotheken GmbH bzw. Apotheker/ Apothekerin) abgekoppelt wird.

Sinnvollerweise hat der Käufer, der die Apotheke im Rahmen eines Asset-Deals aus der Insolvenz heraus mit einem neuen Rechtsträger führen will, sich entsprechend vorzubereiten. Die Gesellschaft bzw. der Gewerbebetrieb ist bereits gegründet.

### **Sanierung einer Apotheke kann auch im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens erfolgen**

Ein Unternehmenskauf kann auch im Rahmen eines Insolvenzplans erfolgen. Jedoch ist die Strategie, eine übertragene Sanierung im Wege eines Insolvenzplans durchzuführen nicht ganz einfach. Verschiedene Beteiligungsgruppen können das Vorhaben stören und zu einer zusätzlichen Belastung des Gerichts werden. Schwierige betriebswirtschaftliche Prüfungen können so zu erheblichen Verzögerungen führen. Daneben werden die Verzögerungen, die in der Regel auch zu Neumasseschulden führen, für das Verfahren sehr teuer und am Ende geht dies zu Lasten der quotalen Befriedigung der Gläubiger. Leider ist das Insolvenzplanverfahren mit seinen Möglichkeiten noch nicht so umgesetzt, wie es der Gesetzgeber gewünscht hat. Wegen der mangelnden Akzeptanz des Insolvenzplanverfahrens ist ein näheres Eingehen im Rahmen der Überlegung, eine Apotheke aus der Insolvenz zu übernehmen, hier nicht weiter nötig. Sicherlich wird sich das in den nächsten Jahren ändern. Zum jetzigen Zeitpunkt wird aber selbst bei größeren Verfahren mangels Sachkenntnis bzw. mangels Interesse von Seiten der Gläubiger weder vom Insolvenzverwalter noch von den Gläubigern das Insolvenzplanverfahren durchgeführt bzw. gefordert.

### **Wie Kontakt aufnehmen zum Insolvenzverwalter?**

Der zunächst vorläufig eingesetzte Insolvenzverwalter, der meist später auch von der Gläubigerversammlung als endgültiger Verwalter bestätigt wird, hat das Problem, dass er innerhalb einer sehr kurzen Zeitfrist einen adäquaten Käufer finden muss, der einen marktgerechten Preis für die Apotheke zahlen kann und auch noch entsprechende Garantien für die Fortführung - und damit für den Erhalt der Arbeitsplätze - geben soll. Die heutigen Insolvenzverwalter stehen unter dem Druck, Arbeitsplätze zu erhalten bzw. zumindest teilweise Arbeitsplätze bei den dann fortzuführenden Unternehmen zu garantieren. Die Öffentlichkeit schaut mittlerweile sehr genau auf die "Tätigkeiten" des Insolvenzverwalters hinsichtlich Erhalt von Unternehmen und Sicherung von Arbeitsplätzen.

Während bei einer normalen Übernahme einer Apotheke z. B. durch eine Kette oder durch einen neuen Apotheker der Kontakt zwischen dem Käufer und dem Verkäufer direkt geschieht, muss hier der Käufer sehr schnell den direkten Kontakt zum Insolvenzverwalter wählen. Bei einer normalen Übernahme würde die Öffentlichkeit kaum darüber unterrichtet, dass ein Vertragsabschluss stattfindet. Erst mit Neueröffnung bzw. Fortführung würde über Werbe- und Marketingmaßnahmen die Öffentlichkeit und die Kundschaft sowie die in der Regel kooperierenden Ärzte informiert.

Da sich die Apotheke aber in der Insolvenz befindet, ist die Lage wesentlich schwieriger, da die Insolvenz auch für die normale Kundschaft eine Situation ist, mit der sie (mangels Kenntnis) nicht umgehen kann.

Um in der ersten Phase der vorläufigen Insolvenz schon einen interessierten und auch kapitalkräftigen Interessenten zu finden, muss gerade im Bereich der Apotheken der Insolvenzverwalter eine möglichst breite Ansprache des Marktes durchführen. Um im Rahmen seiner Möglichkeiten - der Verkauf des Unternehmens kann nur im eröffneten Verfahren erfolgen - erfolgreich zu sein, wird der vorläufige Insolvenzverwalter schnellstmöglich versuchen, Kontakte zu potentiellen Erwerbern/Übernehmern herzustellen.

Natürlich sind die Verfahrenseröffnungen bzw. die Veröffentlichungen des Insolvenzantrags ein normaler Weg, auf dem potentielle Käufer von der möglichen Kaufangelegenheit erfahren können. Sämtliche Verfügungsbeschränkungen nach einem Insolvenzantrag werden regelmäßig im Staatsanzeiger des Bundeslandes, in dem das Verfahren stattfindet bzw. im Bundesanzeiger und auch häufig in überregional erscheinenden Zeitungen sowie in den Zeitungen der IHK's bzw. HWK's abgedruckt. Hier hat der Insolvenzverwalter die Chance, Kontakt zu möglichen Erwerbern zu erhalten. Bei einem speziellen Unternehmen, wie es eine Apotheke darstellt, wird der Insolvenzverwalter wahrscheinlich noch dafür sorgen, dass die Veröffentlichungen bzw. Informationen auch in Fachzeitschriften der Branche (möglicherweise unter Chiffre) geschaltet werden.

Auch wird durch die schnelle Kontaktaufnahme des Verwalters zu dem jeweiligen Pharmagroßhändler die Möglichkeit geschaffen, dass der Großhandel selber bzw. seine Referenten schauen können, ob sie einen entsprechenden Bewerber oder eine Bewerberin kennen, die Interesse an der Übernahme des Apothekenstandorts haben.

### **Der Insolvenzverwalter als Verkäufer einer Apotheke**

Der Insolvenzverwalter – nach Insolvenzantrag der vorläufige und nach der Gläubigerversammlung der endgültige – ist im Rahmen seiner Bestellung natürlich der konkrete Ansprechpartner beim Verkauf der Apotheke. Die Rechte des Schuldners zur Verwaltung des Vermögens aus der Insolvenzmasse, gehen durch den § 80 Abs. 1 InsO mit sämtlichen Verfügungsrechten auf den Insolvenzverwalter über. Dabei ist zu beachten, dass der vorläufige "schwache Verwalter" nicht mit allen Verfügungsrechten vom Gericht ausgestattet ist. Grundsätzlich ist es ihm nicht erlaubt, ein Unternehmen im vorläufigen Verfahren zu veräußern. Der Insolvenzverwalter wird deshalb in der Regel versuchen, einen sogenannten "Vorbehaltsverkauf" mit dem Käufer durchzusetzen.

Dieser Vorbehaltsverkauf verspricht gerade im Falle einer Apotheke die Möglichkeit, ohne Unterbrechungen sofort einen fachkompetenten und neuen Besitzer bzw. Betreiber für die Apothekengeschäfte einzusetzen und somit keinen Bruch bei der Belieferung und damit der Lieferfähigkeit der Apotheke zu schaffen. Ein kompetenter und erfahrener Insolvenzverwalter wird sich im Rahmen des Vorbehaltsverkaufs nach Prüfung aller Käufer für den Interessenten entscheiden, der ihm einen guten Kaufpreis und ein realitätsnahes Konzept anbietet. Waren in den vergangenen Jahren nur und ausschließlich der Kaufpreis ein Entscheidungskriterium, geht es heute auch darum, Arbeitsplätze und Standorte zu erhalten. Hier setzt auch auf Druck der Öffentlichkeit eine weitere Verantwortung für den Verwalter ein. Möglicherweise wird sich auch die Pharmaindustrie um die Apotheke bewerben, da aus ihren "Reihen" schon potentielle Apotheker und Apothekerinnen hervorgehen, die einen weiteren Standort bewirtschaften wollen. Da gerade hier die Gesetze und auch die europäischen Richtlinien das "Apotheken-standesrecht" aufzuweichen drohen, werden diese Anfragen wohl im Rahmen einer Apothekeninsolvenz immer öfter berücksichtigt werden.

### **Selektion der Kaufanfragen durch den Verwalter**

Da der Käuferkreis bei einer Apotheke aufgrund der berufsständischen Vorgaben sehr übersichtlich ist, wird es kaum Schwierigkeiten machen, hier mit dem Verwalter in Kontakt zu treten. Es empfiehlt sich aber, von vornherein schriftlich das Übernahme- bzw.

Kaufinteresse zu definieren und im Rahmen einer kurzen Erklärung die Konzeption darzustellen, die nach Übernahme durchgesetzt werden soll.

Jedes Insolvenzverfahren zwingt den Verwalter, eine Vielzahl von Anfragen zu bearbeiten, die nicht immer in der von den Anfragenden gewünschten Zeit beantwortet werden können. Das führt oft zu Missverständnissen bzw. auch zu Verärgerungen auf beiden Seiten. Ein seriöser Kaufinteressent wird deshalb auch ein bisschen Mühe haben, sofort den direkten Kontakt zum Insolvenzverwalter zu erhalten. Leider stellt sich bei den Anfragen im Rahmen einer Insolvenzübernahme (dies bezieht sich nur im geringen Teil auf Apotheken) immer wieder heraus, dass auch "Glücksritter" und unseriöse Geschäftemacher versuchen, ein Unternehmen zu erwerben bzw. sich dadurch "ins rechte Licht" rücken zu lassen. Nichts ist schöner, als wenn ein unbekannter Käufer durch seine Kaufabsichtserklärung mehrfach in der Presse genannt wird!

Auch wenn der Insolvenzverwalter nicht direkt antwortet, ist das noch lange keine Absage. Oft ist es für ihn gerade am Anfang des Verfahrens ein Zeitproblem. In der Anfangsphase eines Insolvenzverfahrens sind eine Vielzahl von Dingen zu entscheiden bzw. zu gestalten, die eine Stabilisierung der Apotheke am Markt erst ermöglichen. Eine weitere Chance, relativ schnell mit dem Verwalter in Kontakt zu treten, ist sicherlich in Verbindung mit den Pharmaunternehmen bzw. anderen Gläubigern, die ggf. Interesse daran haben, dass die Apotheke bzw. der Standort weiter geführt wird. Ansonsten steht einem Kaufinteressenten auch das vom Verwalter sofort beauftragte Verwertungsunternehmen zur Verfügung, was bei jedem Verfahren erst einmal ein Gutachten über die im Besitz des Verwalters befindlichen Gegenstände erstellen muss. Sollte von dem Käufer sogar der Wunsch bestehen, den ehemaligen Apotheker als leitenden Mitarbeiter in einer später neu gestalteten Unternehmung zu beschäftigen, so kann auch hier der Käufer ggf. über den oder die Schuldner einen direkten Kontakt zum Verwalter schaffen. Der Verwalter hat gerade am Anfang des Verfahrens regelmäßig mit dem oder den Insolvenzschuldnern sehr viel zu tun, so dass dort ein "direkter Draht" besteht.

**Fachliche Beratung des Käufers notwendig!**

Die Übernahme der Apotheke aus der Insolvenz ist nicht nur aufgrund der gesetzlichen Auflagen zur Betreuung einer Apotheke schwierig, sondern auch, weil hier die spezifischen Probleme des Insolvenzrechts zu bedenken sind. Wegen der Besonderheiten des Insolvenzverfahrens sollte der Kaufinteressent spezialisierte Berater haben, die sich im Insolvenzrecht auskennen und denen auch die Verfahrensabläufe bekannt sind. Das vereinfacht die Verhandlungen und auch den Ablauf des möglichen Kaufes mit dem Insolvenzverwalter erheblich. Wahrscheinlich wird es auch notwendig sein, neben einem insolvenzrechtlichen Berater (Rechtsanwalt) Unterstützung im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Seite zu haben, da auch die Bewertung (Due Diligence) des Anlagevermögens – des Lagerbestandes sowie der Büro- und Geschäftsausstattung und in der Regel der Ladenausstattung - ein nicht unerheblicher Faktor ist. Neben den Werten, die die Verwertungsgesellschaft erarbeitet hat, wird ein solcher Berater selbst noch eine Bewertung vornehmen, die dann auch Einfluss auf die Kaufpreisgestaltung hat. Wenn ein Berater ohne Kenntnisse im Insolvenzverfahren die Übernahme wie einen normalen Unternehmenskauf behandelt, werden die Vertragsverhandlungen schwieriger und bisweilen zu keiner Einigung führen.

Für den Übernehmer ist damit möglicherweise eine große Marktchance vertan. Grundsätzlich sollte bei einer Apothekenübernahme der fachliche und spezifische Teil der Medikamente und Chemikalien durch einen Berater abgedeckt sein. Auf der anderen Seite sollte ein Anwalt beauftragt werden, der mit dem insolvenzrechtlichen Handwerk gut vertraut ist und damit dem Insolvenzverwalter im Rahmen der Verhandlungen Paroli bieten kann.

Oft versuchen die Gläubiger eines Insolvenzverfahrens auch direkt Kontakt mit dem möglichen Kaufinteressenten zu finden. Da der Insolvenzverwalter das Verwertungsrecht der Sachen hat, die sich in seinem Besitz befinden, können die Gläubiger keinen Einfluss auf den Kaufpreis mit dem Kaufinteressenten ausüben. Der Insolvenzverwalter wird zu dem Zeitpunkt sowieso prüfen, welche Aussonderungs- und Absonderungsrechte vorliegen und die Rechteinhaber entsprechend nach Verfahrenseröffnung informieren.

Der Käufer sollte sich hier nicht von den Gläubigern beeinflussen lassen. Die Insolvenz neutralisiert auch alle sogenannten "Verlegerrechte". Sollte also im Falle der Apotheke ein Pharmagroßhandelsunternehmen bzw. ein Pharmaunternehmen selber direkte Lieferverträge mit langer Laufzeit gehabt haben, so sind diese durch die Insolvenz - spätestens mit Eröffnung der Insolvenz - nichtig und müssen von einem möglichen Käufer auch nicht mehr erfüllt werden.

Der Käufer hat in diesem Sinne völlige Handlungsfreiheit und muss nur und ausschließlich die vertraglichen Vereinbarungen mit dem Insolvenzverwalter nach Abschluss des Kaufes erfüllen.

## **Prüfung der Apotheke und ihrer Marktchancen**

Die Prüfung vorhandener Strukturen, der Lagerbestände (Medikamente und “Drogen”) und die Ergebnisse der insolventen Apotheke unterscheiden sich wesentlich von der Prüfung der Verhältnisse in einem normalen und wirtschaftlich arbeitenden Unternehmen.

So kann es sein, dass die guten und gängigen Medikamente schon im Vorfeld im Rahmen des Eigentumsvorbehalts von den Großhändlern zurückgenommen werden und möglicherweise eine Reihe von Medikamenten bzw. Pflege- und Kosmetikprodukten in der nächsten Zeit “ablaufen”. Hier sind entsprechende Erfahrungen im Rahmen der Bewertung nötig.

All diese Dinge muss der Kaufinteressent vom Verwalter erfragen bzw. sich selbst vor Ort erarbeiten oder aus den Unterlagen des Gutachters entnehmen. So ist wie bei jedem Unternehmenskauf, auch bei dem Unternehmenskauf aus der Insolvenz, auf die vertrauliche Behandlung der gewährten Informationen zu achten. Der Verwalter wird sicher ein Auge darauf halten, dass ein ursprünglicher Kaufinteressent später die erhaltenen Informationen nicht für eigene wirtschaftliche Zwecke nutzt! Es wird dem Verwalter allerdings schwer fallen, später den Nachweis anzutreten, dass der ehemalige Kaufinteressent aus den Daten, die er aus der Due Dilligence des Unternehmers erhalten hat, Vorteile für sich herausgezogen hat, indem er z. B. Kundendateien für Werbezwecke nutzt bzw. Konditionsvergleiche macht. Jedoch wird der Verwalter zumindest versuchen, dies mit Konsequenzen zu belegen. Es darf auch nicht vergessen werden, dass im Rahmen der Prüfung zur Wertermittlung die Mitarbeiter der insolventen Apotheke informiert werden müssen und diese dann möglicherweise bewegt werden, sich woanders zu bewerben. So kann sich ein möglicher “Kaufinteressent” über die Einstellung von Mitarbeitern des insolventen Unternehmens eventuelle Vorteile verschaffen.

Der Verwalter wird mit Sicherheit vorab eine Vertraulichkeitsvereinbarung mit Vertragsstrafen vorlegen, die er gern vom Kaufinteressenten und seinen Beratern und Dienstleistern unterschrieben haben möchte. In einer guten Vertraulichkeitserklärung werden sogar die Dienstleistungspartner des Kaufinteressenten namentlich aufgeführt und müssen ebenfalls der Erklärung durch Unterschrift beitreten.

## **Der zeitliche Ablauf des Verkaufs**

Der Insolvenzverwalter handelt bei der Veräußerung eines Unternehmens grundsätzlich, und bei der Apotheke im speziellen, sehr unter Zeitdruck. Während normale Unternehmensverkäufe über mehrere Wochen oder Monate verhandelt werden, ist diese zeitliche Freiheit in einem Insolvenzverfahren mit dem Fokus auf eine übertragene Sanierung kaum vorhanden. Der Verwalter wird dafür sorgen, dass die Apotheke mit den bisherigen (oder noch verbliebenen) Fachkräften weitergeführt wird. Er wird auch für die Versorgung mit Medikamenten und Waren sorgen. Trotzdem treibt “der schlechte Geist der Insolvenz” möglicherweise die Kunden in andere Apotheken und mindert damit den Verkaufswert stetig. Die Betriebsfortführung nach Eröffnung der Insolvenz erfolgt zu Vollkosten und führt dazu, dass laufend aus der Masse “verzehrt” wird, was natürlich nur eine bestimmte Zeit möglich ist. Der Insolvenzverwalter ist daher im Rahmen des Masseschutzes auf keinen Fall daran interessiert, den Betrieb länger als nötig aufrecht zu erhalten. Wegen des Zeitdrucks des Unternehmensverkaufs der Apotheke sollte ein Käufer (sofern er es weiß), die Kaufverhandlungen bereits kurz nach dem Insolvenzantragsverfahren beginnen und er sollte dem Verwalter ein theoretisches fertiggestelltes Übernahmekonzept vorlegen können.

### **Bilanzen – Einnahme-/Überschussrechnungen – Vermögensstatus**

Natürlich treten für den Kaufinteressenten bei der Informationsbeschaffung Probleme auf, da in der Regel ein Unternehmen bzw. in diesem Falle die Apotheke im Zuge der Krise nicht mehr oder nur sehr rudimentär ihren Buchführungspflichten nachgekommen ist. Der Käufer interessiert sich für die Bilanzen, die Einnahme-/Überschussrechnungen, die betriebswirtschaftlichen Auswertungen und möglicherweise auch für Lagerbestandslisten, "Chargen-Meldungen bzw. -Rücknahmen" und andere Fakten, die für die Übernahme nötig sind. Diese Daten und Fakten können für den Übernehmer der Apotheke aus der Insolvenz nur zweitrangige Bedeutung haben, da er in der Regel auf keinen Fall das bestehende Geschäftsmodell fortführen sollte, sondern mit einem eigenen Fortführungs- bzw. Gründungskonzept antreten muss.

Weiter wird ihn der Rezeptumsatz und die Zahlen aus der Produktgruppenergebnisrechnung (falls vorhanden) interessieren. Da die Apotheken häufig über Programme verfügen, die von den Pharmagroßhandelsunternehmen bzw. von der Pharmaindustrie selbst angeboten werden, können hier sehr schnell die entsprechenden Daten aus dem System gefiltert werden.

### **Der Nutzen aus altem Zahlenmaterial**

Bilanzen und BWA's der insolventen Apotheke sind für den Übernehmer nur als eingeschränkte Informationsquelle zu gebrauchen. So werden die Kennzahlen über den Gewinn, den Rohertrag oder über die Umsatzrendite wohl vorliegen, müssen aber um Kostenentlastungen bzw. Änderungen in der betriebswirtschaftlichen Struktur bereinigt werden. So kann sehr wohl die Markteteiligung und die Gründe der Veränderungen aus den Bilanzen und BWA's entnommen werden. Gemeinsam mit der Auswertung aus der Apothekensoftware können Bilanzen bzw. Einnahme-/Überschussrechnungen des insolventen Unternehmens zumindest Aufschluss über die Umsatzseite, d. h. über Absatzfähigkeit der Medikamente und der OTC-Produkte geben. Wichtig wird hier sein, daß auch ein Schlüssel vorliegt, welche Umsätze bzw. Deckungsbeiträge mit dem OTC-Markt gemacht worden sind und wie sich dieser von den freiverkäuflichen Medikamenten und den Rezeptumsätzen abhebt. Gerade ein Käufer, der die Apotheke von seinem Marktzutritt nicht so genau kennt, findet hier sehr viel Aufschluss über das Marktpotential und seine mögliche spätere Entwicklung.

### **Kunden- und Lieferantenverhältnis**

Sicherlich wird die Kundschaft der Apotheke von der Insolvenz gehört haben. Schon deshalb, weil die Apotheke wahrscheinlich im letzten Stadium vor der Insolvenz nicht mehr ausreichend lieferfähig war. Auch hat die Insolvenz als solches immer noch einen "schlechten Beigeschmack" für den Konsumenten/ Kunden.

Von Lieferantenseite wird schon länger das Wissen vorhanden gewesen sein, dass aufgrund z. B. von drohender Zahlungsunfähigkeit oder nicht geleisteter Zahlungen, die Apotheke in wirtschaftlichen Schwierigkeiten war.

Entsprechend sind die Lieferanten verärgert bzw. "missgestimmt", wenn die Apotheke in die Insolvenz geht. Vielfach sind die Lieferanten auch deshalb verärgert, weil sie glauben, ihren Eigentumsvorbehalt geltend machen zu können, dieser aber vom Insolvenzverwalter im Rahmen seiner Fortführungsrechte bestritten wird.

So sind die Lieferantenverhältnisse des zu veräußernden Unternehmens natürlich durch die Vorfälle vor der Insolvenz und auch durch die Stellung des Insolvenzantrags gespannt. Für den Erwerbsinteressenten ist es daher von großer Bedeutung zu wissen, wie weit die Lieferbeziehungen belastet sind bzw. die Lieferanten sich von diesem Standort der Apotheke zurückgezogen haben. Die nötigen Informationen hierzu werden sicherlich vom noch tätigen Apotheker bzw. von den Mitarbeitern der Apotheke zu erhalten sein.

Den Bilanzzahlen bzw. den Zahlen der BWA oder der Einnahme-/Überschussrechnung lassen sich sicherlich die wichtigsten Lieferanten entnehmen. Entsprechende Daten werden auch in den Summen-/Saldenlisten der betriebswirtschaftlichen Auswertungen zu finden sein. Ob und inwieweit die vorgelegten Unterlagen noch aktuell sind, muss natürlich geprüft werden. Auch sollte Zahlenmaterial, was kurz vor der Insolvenz erarbeitet wurde, immer sehr kritisch gesehen werden, da möglicherweise unbeabsichtigt oder beabsichtigt "geschönte Zahlen" eingefügt worden sind. Bei einer hohen Kurzverschuldung, die sich in den letzten Monaten vor dem Insolvenzantrag steigerte, ist davon auszugehen, dass das Verhältnis der Apotheke bzw. des Apothekers zu den Lieferanten stark gestört ist, weil Zahlungsversprechungen gemacht und nicht eingehalten wurden bzw. die Lieferanten mit der Insolvenz vor "vollendete Tatsachen" gestellt wurden.

Zu dieser Zeit ist sicherlich auch der Umsatz schon massiv zurückgegangen, da durch fest verankerte Lieferverträge die Apotheke nicht einfach einen anderen Lieferanten ansprechen konnte, wenn gleich sie von ihrem bisherigen Pharmagroßhändler nicht mehr ausreichend versorgt wurde.

Aus Erfahrung kann gesagt werden, dass vom Beginn der Krise einer Apotheke bis zur Insolvenz etwa ein Jahr vergeht. In dieser Zeit wird das Verhältnis zwischen den Lieferanten, dem Apotheker und den Kunden immer stärker beeinträchtigt, was sich bei einem Fortbetrieb innerhalb einer neuen Unternehmensstruktur dann als außergewöhnlich nachteilig auswirkt. Der Kaufinteressent ist daher gezwungen, sofort mit den Lieferanten und den wichtigsten Ärzten Kontakt aufzunehmen und sie davon in Kenntnis zu setzen, dass nunmehr die Apotheke wieder in neuer Hand und mit entsprechend angepasstem Konzept aus der Insolvenz heraus gekauft wurde und fortgeführt wird.

### **Fehleranalyse – Zukunftsentwicklung**

Es ist zwingend notwendig, dass die Interessenten, die die Apotheke aus der Insolvenz heraus kaufen wollen, sich mit der Zukunft und natürlich auch den unternehmerischen Fehlern der Vorgänger beschäftigen. Im Vorfeld sollte auf jeden Fall ein Businessplan erstellt werden, der auf Basis der alten Zahlen korrigiert wird, um eine Gewinn- und Ertragsvorausschau zu erhalten, die realistisch zeigt, ob und inwieweit das Unternehmen dann in Zukunft wieder Gewinne erwirtschaften kann. Hier allein ist wieder ein betriebswirtschaftlicher Berater gefragt, der die "Ärztelandschaft" rund um die Apotheke einschätzt und der auch eine Prognose darüber erarbeiten kann, welche Waren und Produkte im "rezeptfreien Bereich" und über OTC an die Kunden verkauft werden können. Die alten Zahlen müssen auf jeden Fall geprüft und entsprechend nach unternehmerischen Fehlern, Marktänderungen, Änderungen im Gesundheitswesen und anderen Faktoren ausgewertet werden. Eine wichtige Einschätzung ist, ob die bisher betrieblich genutzte EDV in der Apotheke ausreichend ist und ob die Informationen, die dort verarbeitet werden (automatisches Mindestbestellwesen und Lieferservice mit Kundendatenanalyse) zeit- und marktgerecht sind. Ohne eine aussagefähige EDV mit der entsprechenden Software (Bindung zum Großhandel in der Regel vorhanden) kann eine Apotheke heute nicht mehr existieren.



## **Belegschaft**

Sollte die Belegschaft der Apotheke noch vorhanden sein, muss sehr schnell mit den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesprochen werden. In der Regel halten sie den direkten Kontakt zu den Kunden und kennen nicht nur die “Krankengeschichte”, sondern auch das persönliche Umfeld und damit auch die “Kaufkraft” des oder der Kunden. Die Belegschaft ist meist von dem ehemaligen Inhaber enttäuscht und muss von dem neuen Apotheker oder dessen Berater psychologisch aufgebaut werden. Wird eine komplett neue Belegschaft in die Apotheke integriert, sind erst einmal größere Umsatzrückgänge gerade im Bereich der frei verkäuflichen Medikamente und Kosmetik- und Pflegemittel zu kalkulieren. Im Rahmen der Übernahme ist es auch zwingend notwendig, die Belegschaft nach Wünschen und Produkten bzw. Bereichen zu fragen, die aus ihrer Sicht in die Apotheke und in das neue Geschäftsfeld integriert werden können, damit ein Mehrertrag und eine höhere Kundenbindung erzielt werden kann.

## **Produktergebnisanalyse**

Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Prognose ist eine Produktergebnisanalyse unerlässlich. Es muss geprüft werden, wie viel Rezeptumsatz in den letzten 1, 3 oder 5 Jahren erreicht wurde, wie sich die frei verkäuflichen Medikamente entwickelt haben und welche Art von Produkten die Kundschaft gefordert hat (hier sind Interviews mit den ehemaligen Mitarbeitern zu führen). Es muss geklärt werden, welche Produktgruppe der Markt im Rahmen einer Neueröffnung bzw. Restrukturierung der Apotheke nach Übernahme aus der Insolvenz annimmt und wie die Gewinn- und Ertragsaussichten sind. Auch ist zu prüfen, welche Aktionen im Rahmen von Kundenbindung in der Vergangenheit durchgeführt, welche Maßnahmen zum Kontakt mit den Ärzten eingeleitet wurden und wie der Service gerade für ältere und behinderte Menschen (Hauslieferung) angenommen wurde. Der Insolvenzverwalter wird dem Erwerber hierzu sicher alle notwendigen Unterlagen und Informationen für diesen wesentlichen Punkt der Grundsatzentscheidung des Erwerbers überlassen.

Der mögliche Käufer sollte selbst (nicht nur durch seine Berater) mit der Belegschaft der Apotheke und den bisherigen Vertretern der Großhändler bzw. der Industrie persönliche Gespräche führen, um ein Gefühl für die zukünftigen Möglichkeiten zu erlangen.

Auch das Umfeld der Apotheke, die Zielgruppen, die Kaufkraft (Kaufkraftanalyse machen!) und die wirtschaftliche Lage der Umgebung sind Kriterien, die bei dem Erwerb der Apotheke in die Entscheidung einfließen sollten.

## **Kaufpreisfindung und Kaufpreiszahlung**

Hier sind letztendlich die Berater des Übernahmeinteressenten gefragt, dass in Verhandlung mit dem Insolvenzverwalter eine vernünftige Kaufpreisfindung erfolgt und der Kaufpreis auch gekoppelt an verschiedene Vereinbarungen festgelegt wird. So sind die Problematiken von § 613 a BGB bei Personalentlassungen sicherlich genauso ein Thema, wie Haftungsübernahmen und grundsätzliche Anlaufschwierigkeiten, die mit der Insolvenz zu tun haben. Der zu schließende Vertrag ist kurz, knapp und rechtssicher von den Parteien zu vereinbaren und zu unterschreiben. Durch die Zeitnot, die eher auch zu Lasten des Käufers geht, hat ein solcher Vertrag nicht immer die Ausführlichkeit, die eine solche Transaktion fordert. Es ist deshalb wichtig zu wissen, dass die Übernahme einer Apotheke aus der Insolvenz immer auch ein Restrisiko beinhaltet. Dieses Restrisiko wird normal im Rahmen eines Abzugs vom Kaufpreis oder einer Rückstellung auf ein Sonderkonto beziffert. Dies sind aber Details, die spezifisch für jede Insolvenz und für jedes Verfahren neu und fallbezogen ausgehandelt und vereinbart werden müssen.