

# Kümmerner mit Kaufmannsgen

In Zeiten, in denen Personalnot grassiert, wird eine frühzeitige Nachfolgeregelung umso wichtiger. Wer sich dabei auf den Zufall verlässt, ist meist verloren.

**H**aben Sie schon eine Nachfolgeregelung für Ihre Apotheke gefunden? Wer nicht am Ende seiner beruflichen Laufbahn in die Situation geraten will, entweder das eigene Geschäft deutlich länger betreiben zu müssen als eigentlich geplant oder aber mangels Nachfolge gar schließen zu müssen, sollte sich frühzeitig dieser Frage widmen, denn der Weg zum per-

ferkten Nachfolger ist ein Marathon, sicher kein Sprint. Das hat zum einen den allseits beklagten Personalmangel als Hintergrund. Wo ohnehin schon wenig Approbierte als Angestellte zur Verfügung stehen, ist es natürlich umso schwerer, aus dieser

geringen Menge heraus jemanden zu finden, der auch noch willens und fähig ist, eine Apotheke selbständig zu leiten. Nicht selten jedoch liege der ausbleibende Erfolg bei der Nachfolgersuche auch an der inneren Haltung des Inhabers, erklärt Strategieberater Michael Lück. „Es braucht die Offenheit, sich auf Dinge einzulassen“, ist er sich sicher. Auf keinen Fall helfe die hundertste gleichlautende Anzeige in Fachmedien weiter. Natürlich gebe es keine Pauschallösung, aber er sei sich sicher, dass es im Leben keine Zufälle gebe. „Wenn ich die richtige Haltung, eben diese Offenheit habe, dann werde ich auch den richtigen Kandidaten finden“, so Lück. Dabei sei es wichtig, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Apotheke zu suchen.

## Den Blick weiten

„Häufig findet man geeignete Apotheker in der zweiten Reihe, die noch gar nicht



*„Gut zuhören sowie eine klare, innere Haltung sind von großer Bedeutung; das meint vor allem Offenheit. Der richtige Bewerber spürt, ob alles passt“, empfiehlt Strategieberater Michael Lück.*



*„Wenn Sie Ihre Apotheke in guten Händen wissen wollen, müssen Sie frühzeitig in den Nachfolger investieren – Zeit und vor allem Vertrauen“, rät Cornelia Bergemann, Apothekerin und Geschäftsführerin RedLine Agentur Training und Coaching.*

erkannt haben, dass in ihnen ein guter Apothekenleiter schlummert.“ Außerhalb der eigenen Apotheke finde man solche Kandidaten häufig auf Veranstaltungen, beispielsweise der Kammer oder auch von Industriepartnern. Bei der Auswahl der Veranstaltungen gelte es dabei, sich auf das eigene Bauchgefühl zu verlassen.

Darüber hinaus sei es auch immer eine gute Idee, das Gespräch mit den Vertretern der wichtigsten Geschäftspartner zu suchen, beispielsweise des Großhandels oder der Warenwirtschaftsanbieter. „Die kommen in sehr viele Apotheken und stellen dort schnell fest, dass ein angestellter Apotheker sein Potenzial nicht ausschöpfen kann“, verspricht Lück.

## Faktor Empathie

Wenn er einen idealen Chefnachfolger kreieren sollte, dann wäre das ein „Kümmerner mit guten Kaufmannsgenen“, so Lück. Sicherlich sei pharmazeutische Kompetenz wichtig, aber noch vielmehr brauche es jemanden, der zum einen Kunden sowie Mitarbeitern gut zuhört und darüber hinaus in der Lage ist, langfristig unternehmerisch zu denken und dabei eben die Bedürfnisse dieser Menschen aktiv in sein unternehmerisches Handeln einzubeziehen. „Für den langfristigen Erfolg einer Apotheke ist es heute wichtiger denn je, Teams zu Spezialthemen aufzubauen und diese zu Profit-Centern zu entwickeln. Das erfordert natürlich auch Führungsqualitäten und die Bereitschaft, zu delegieren“, ist sich Lück sicher. Diese Eigenschaften brauchen Zeit und Raum, um zu wachsen. Ob jedoch überhaupt das Potenzial vorhanden ist, diese Eigenschaften wachsen zu lassen, muss der Inhaber frühzeitig herausfinden.

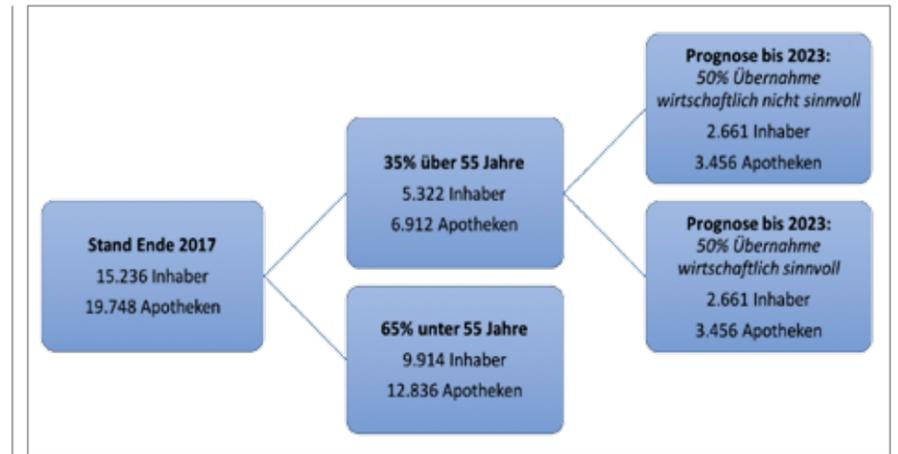
## Verantwortung als A und O

„Die Begeisterung, Verantwortung zu übernehmen und den Mut, sich strategisch und unternehmerisch etwas zu trauen“, so beschreibt Apothekentrainerin Cornelia Bergemann die beiden zentralen Eigenschaften, die ein potenzieller Nachfolger haben sollte und an denen man ihn oder sie auch erkennen kann. Man solle sich dabei stets bewusst machen, dass ein Nachfolger aufgebaut

werden muss, zumindest dann, wenn man die eigene Apotheke in die bestmögliche Zukunft verabschieden möchte und nicht nur froh sein will, sie endlich los zu sein. Bei der externen Suche müsse der Funke spätestens im Bewerbungsgespräch überspringen. „Zum einen dreht es sich um Sympathie. Man muss im Vorfeld Minimal- und Maximalkriterien festlegen, an Hand derer man entscheidet, ob ein Kandidat geeignet ist oder nicht.“ Komme man hier zu dem Ergebnis, dass eine Nachfolge möglich erscheint, gelte es in der Folge, nach und nach Verantwortung zu übertragen. Dabei sei es sehr wichtig, dass man sich mit dem Gedanken anfreunde, dass der Nachfolger neue Wege gehen wird und Vertrauen zeigen, dass diese auch zum Ziel führen werden, auch wenn das die Optimierung oder gar Auflösung gewachsener Strukturen in der Apotheke, speziell auch beim Personal, bedeutet. Das wird vor allem dann ein wichtiges Thema, wenn der potenzielle Nachfolger grundlegende strategische Neuausrichtungen plant, die Veränderungen der Apotheke, vor allem aber auch der Arbeitsbereiche und -bedingungen notwendig machen.

## Verborgene Schätze heben

Wie Michael Lück ist sich auch Cornelia Bergemann sicher, dass in vielen Teams unerkanntes Nachfolgepotenzial schlummert und auch sie glaubt in diesem Zusammenhang nicht an Zufälle. „Hochmotivierte Nachfolger werden meistens nicht gefunden, sondern durch kluges Vorgehen gemacht“, erklärt sie. Die Jahresgespräche seien eine gute Gelegenheit, mit geeignet erscheinenden Mitarbeitern über deren Zukunftspläne zu sprechen. „Dabei macht es häufig Klick bei den Mitarbeitern“, weiß Bergemann aus ihrer Erfahrung zu berichten. Gelange man dann zu dem Entschluss, der Mitarbeiter sei für eine Nachfolge geeignet, gelte es, diesen Prozess frühzeitig in die Wege zu leiten. „In der Regel dauert das auf jeden Fall drei bis vier Jahre“, so Bergemann. Eile sei hier fehl am Platz, vielmehr gelte es, den möglichen Nachfolger Schritt für Schritt mit neuen Aufgaben zu konfrontieren, ihn fortzubilden und damit auch auf die ihn erwartende Verantwortung vorzubereiten. Das bedeute jedoch nicht, ihn zu lange an der kurzen Leine zu halten, denn das könne sich wiederum nega-



**Nach Prognosen der Treuhand Hannover, basierend auf den aktuellen ABDA-Zahlen, kommen in den nächsten zehn Jahren rund 3.500 wirtschaftlich attraktive Apotheken auf den Markt.**

tiv auf die Motivation des Nachfolgers auswirken. Auch sei es wichtig, im Team offen zu kommunizieren, dass der Mitarbeiter Schritt für Schritt zum Stellvertreter und Nachfolger aufgebaut werde.

## Nägel mit Köpfen machen

Ist eine positive Entwicklung zu erkennen, sollte man sich dann auch frühzeitig um die vertraglichen Details der Nachfolge kümmern. Dann gelte es auch irgendwann Zahlen offenzulegen. Der Zeitpunkt hierfür müsse aber weise gewählt werden. „Wer zu früh seine Zahlen präsentiert läuft zum einen Gefahr, dass diese den anvisierten Nachfolger mit Blick auf die Gesamtinvestition abschrecken, zum anderen besteht immer das Risiko des Datenklaus“, mahnt Bergemann. Dieses Risiko würde sie nur eingehen, wenn nicht der langfristige Aufbau eines Nachfolgers das Ziel ist, sondern der schnelle Verkauf. „Dann muss man das auch von Anfang an klar so kommunizieren.“ Die Entscheidung, ob man die Apotheke in guten Händen wissen oder einfach nur Kasse machen wolle, müsse man frühzeitig und bewusst treffen.

## Hörner abstoßen

Die Apothekerdynastien sind auch heute noch keineswegs in das Reich der Mythen zu verbannen. Es kommt nicht selten vor, dass die Kinder von Apothekern ebenfalls den Weg in die Pharmazie finden und damit auch als potenzielle Nachfolger zur Verfügung stehen. In diesem Fall sei es äußerst wichtig, dass der Nachwuchs sich zunächst einmal

außerhalb der Apotheke „freischwimmen“ und sich „die Hörner abstoßen“, also für einige Jahre die elterliche Apotheke verlasse, um als normaler Angestellter seine Erfahrungen zu machen und auch eine gesunde Distanz zum Team der elterlichen Apotheke aufzubauen. Danach müssten beide Seiten in Ruhe und aller Ehrlichkeit entscheiden, ob die Übernahme die ideale Lösung ist. Gelange man dann gemeinsam zu dem Entschluss, dass eine Übernahme sinnvoll ist, sei es äußerst wichtig, sich danach auch wirklich zurückzuziehen, um dem Kind die Chance zu geben, aus dem Schatten des Vaters oder der Mutter zu treten, eine eigene Führungspersönlichkeit im eigenen Betrieb zu entwickeln und neue Wege einzuschlagen. Schwieriger werde es, wenn man zu der Überzeugung gelangt, dass der Nachwuchs auch nach einigen Lehrjahren außer Haus als Nachfolger nicht geeignet ist. In solchen Fällen seien offene Gespräche notwendig, die aber natürlich alles andere als einfach seien, vor allem wenn die Einschätzung von Eltern und Nachwuchs hier auseinandergeht.

■ Thomas Koch



Ulrich von Bassewitz  
**Erfolgreiche Unternehmensnachfolge.**  
Den Übergang persönlich und unternehmerisch meistern.  
Springer Fachmedien  
Wiesbaden 2017