04 | 2017

selfmedic

DAS BERATUNGSMAGAZIN DER THOMAE-AKADEMIE

Abenteuer Nachfolge

Die eigene Apotheke erfolgreich übergeben? So geht's.

MIT GRIPS

Die besten Ideen für Ihre Apotheken-Aktionen 2018

MIT GEFÜHL

Wie Sie Konflikte im Team erkennen – und lösen

MIT GEWINN

So verdienen PKA mehr im Einkauf

Thomae akademie

Sie. Wir. Und Ihre Apotheke.

Abenteuer Apothekennachfolge

von Carl Ulrich Henneberg

DAS WICHTIGSTE IN 15 SEKUNDEN

- Die Nachfolge zu regeln erfordert langfristige Planung. Die Vorlaufzeit sollte mindestens fünf Jahre betragen.
- Grundsätzlich gibt es die Möglichkeiten der Familiennachfolge und des Verkaufs an Bieter.
- Ein professioneller Berater kann die Abwicklung erheblich erleichtern.
- Eine korrekte Kalkulation lohnt sich.

Viele Apotheker vor dem Ruhestand fürchten, keinen geeigneten Nachfolger zu finden. Andere verpassen den richtigen Zeitpunkt dafür, die Abgabe ihres Unternehmens bestmöglich vorzubereiten. Nur wenn beides gelingt, vollendet man sein Lebenswerk lukrativ und nachhaltig.

Fotos: iStock.com(3)/albertc111, Creativeye99, subjug; privat

Letztes Jahr sorgte Wolfgang Liebe als ältester aktiver Apotheker Deutschlands für Schlagzeilen. Der Brandenburger feierte im Juni 2016 seinen 100. Geburtstag. Liebe übernahm die Löwen-Apotheke in seiner Geburts- und Heimatstadt Bad Liebenwerda 1947 von seinem Vater. Doch einen eigenen Nachfolger fand er nicht – bis heute wird er als Inhaber der Löwen-Apotheke geführt.

Schätzungen der ABDA zufolge will ein Drittel aller Apotheken-Inhaber innerhalb der nächsten zehn Jahre in Rente gehen. Viele von ihnen stellen sich offenbar darauf ein, dass dies kein leichter Weg wird. Darauf deuten die Ergebnisse einer 2016 vom Kölner Institut für Handelsforschung durchgeführten APOkix-Umfrage[1] hin. Demnach glauben knapp 35 Prozent der Apothekerinnen und Apotheker, dass es problematisch wird, einen Nachfolger zu finden – besonders für solche mit Betrieben im ländlichen Raum. Hinzu kommt: Immer weniger junge Pharmazeuten sehen ihre Zukunft als Unternehmer mit einer Einzelapotheke. Das hat eine Erhebung der Deutschen Apotheker- und Ärztebank ergeben – laut Apobank eine „alarmierende Erkenntnis".[2]

Bangemachen gilt nicht

Droht selbstständigen Apothekern tatsächlich ein gravierender Nachwuchsmangel? Günter Fartaczek, Steuerberater und „Nachfolge-Coach" bei der Thomae-Akademie, hat einen anderen Eindruck: „Unter jungen Apothekerinnen und Apothekern ist der Wunsch, sich selbstständig zu machen, ungebrochen groß", erklärt er. Auch die Bereitschaft, sich veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen zu stellen, sei spürbar. Zudem stellt Fartaczek fest: „Abgabewillige Apotheker lassen sich häufig von schlechten Nachrichten der Fachmedien negativ beeinflussen." Doch der Berater weiß: Der Erfolg steht und fällt mit der wirtschaftlichen Fitness einer Apotheke, mit ihrer Verankerung im Markt und ihren Zukunftsaussichten. Wer in das Abenteuer Apothekennachfolge startet, sollte sich deshalb als erstes Gedanken machen, wann die Übergabe stattfinden soll und was bis dahin noch getan werden kann, um den Wert zu steigern.

Susanne Kontzi, Apotheke im Städtle, Vellberg

„Mir war es wichtig, dass die Apotheke bestehen bleibt und und meine Mitarbeiter ihre Stellen behalten."

37 Jahre lang führte Susanne Kontzi ihre „Apotheke im Städtle" im baden-württembergischen Örtchen Vellberg, 2014 gab sie das Unternehmen ab. Die typische Landapotheke war zeitgemäß ausgestattet und rentabel. Dennoch verzögerte sich der Verkauf, weil die Inhaberin es mehrfach mit wankelmütigen Interessenten zu tun bekam. Sie sagt: „Müsste ich meine Apotheke heute veräußern, würde ich sie von Anfang an durch einen vertrauenswürdigen Berater ausschreiben lassen."

Verkaufen statt übergeben

Aus steuerlichen Gründen ist der Verkauf einer Apotheke erst nach dem 55. Lebensjahr ratsam. „Früh genug anfangen kann man damit aber nie", sagt Günter Fartaczek. Wenigstens fünf Jahre sollte man im Voraus planen und für den eigentlichen Verkaufsprozess etwa zwei Jahre veranschlagen, empfiehlt der Experte. Susanne Kontzi aus Schwäbisch Hall hat sich daran gehalten und vieles richtig gemacht. Trotzdem geriet der Verkauf ihrer Apotheke im benachbarten Vellberg ins Stocken: Weil mehrere Interessenten kurzfristig absprangen, verzögerte sich die für Ende 2013 geplante Abgabe um mehrere Monate. Gutgegangen ist sie letztlich dank der Unterstützung eines kompetenten externen Fachberaters.

Als Kontzi 1977 ihre Apotheke im Städtle eröffnete, war sie 27 Jahre jung und Mutter zweier kleiner Kinder. Das Fachwerkhaus, in dem sich die Apotheke bis heute befindet, ließ sie selbst bauen – mit Betrieb und Wohnung unter einem Dach gingen Beruf und Familie gut zusammen. Von Anfang an lief das Geschäft zufriedenstellend. ➥

APOTHEKENNACHFOLGE PLANEN, GESTALTEN UND UMSETZEN

Einen geeigneten Nachfolger finden, den Wert Ihrer Apotheke präzise ermitteln und deren Verkauf reibungslos abwickeln: In diesem eintägigen Seminar erfahren Sie alles, was Sie wissen müssen, um die Übergabe erfolgreich über die Bühne zu bringen.

Leitung: Günter Fartaczek

Termine: 17. Mai 2018 in Köln, 29. September 2018 in Leipzig

Weitere Infos und Anmeldung unter: **www.selfmedic.de**

[1] www.ifhkoeln.de/pressemitteilungen/details/apokix-apotheker-fuerchten-vermehrte-apothekenschliessungen/, [2] www.apotheke-adhoc.de/nachrichten/nachricht-detail/apobank-studie-apotheker-keine-zukunft-in-der-offizin/, jeweils letzter Zugriff 08.08.2017

DEN RICHTIGEN KÄUFER FINDEN

Nicht jeder Interessent, der sich meldet, taugt tatsächlich als Nachfolger. Top-Kandidaten zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Sie sind fachlich qualifiziert (Approbation) und verfügen über ausreichend Liquidität (Finanzierungsnachweis).
- Sie kennen Ihre Ziele, verfolgen Sie sie mit Weitblick und ruhiger Hand.
- Sie begegnen ihrem Team vertrauensvoll und wissen es zu begeistern.
- Sie treten Kunden ehrlich, zuvorkommend und zuverlässig gegenüber.

„Mein Ehrgeiz war es, mindestens so gut zu sein, wie die Kollegen in Schwäbisch Hall", erinnert sich die heute 67-Jährige. „Wir hatten ein umfangreiches Warenlager und betrieben einen Zustelldienst. Die Apotheke hat sich im Laufe der Jahre sehr gut entwickelt – durch unsere Aktivitäten und weil Vellbergs Bevölkerung stark wuchs. Auch die Eröffnung einer zweiten Arztpraxis im Ort hat sich positiv ausgewirkt."

„Entwicklungspotenzial aufzeigen"

Experten-Tipp von Beate Löffler, Apothekerin mit langjähriger Berufserfahrung und Referentin:

„Nutzen Sie die Frist bis zur Übergabe, um Ihre Apotheke wirtschaftlich nochmal voranzubringen. Zum Beispiel, indem Sie die Mitarbeiter in den Bereichen Zusatzempfehlung und Therapiepakete schulen. Das dauert einige Zeit. Intensivieren Sie zudem bestehende Kooperationen mit umliegenden Ärzten, Schulen, Kindergärten, Vereinen oder Selbsthilfegruppen. Pluspunkte bringt es, dem Apothekenkäufer das Weiterführen solcher Zusammenarbeit in Aussicht stellen zu können – sie sollte deshalb nicht an Ihre Person gebunden sein. Von Vorteil ist es natürlich auch, wenn ein Kaufinteressent Entwicklungspotenzial sieht. Dazu trägt eine gut geführte, idealerweise mit Rezeptanalysen versehene Kundendatei bei. Diese sollte bei der Unternehmensübergabe auf dem neuesten Stand sein."

2003 wurde die Apotheke komplett umgebaut. Ein modernes Kassensystem und die damals neu aufgebaute Kundendatei verbesserten den Service und die Möglichkeiten für effektives Direktmarketing. „Mein Team und ich organisierten drei- bis viermal im Jahr Kundenveranstaltungen wie Diabetikerschulungen und Kosmetikkurse", sagt Susanne Kontzi. „Wir haben uns fortgebildet, für monatlich wechselnde Angebote selbst Flyer produziert, und Stammkunden bekamen jeweils im Sommer, zu Weihnachten und zum Geburtstag Grußkarten. Marketing fand ich immer spannend, deshalb haben diese Aktionen viel Spaß gemacht!" Ihren Betrieb mit zuletzt zehn Mitarbeitern habe sie stets auf Vordermann gehalten, betont sie. „Deshalb musste ich die Apotheke für den Verkauf auch nicht aufhübschen."

Die Schwierigkeiten begannen, als der geplante Abgabetermin heranrückte. Von mehreren als ernsthaft eingeschätzten Interessenten sprang einer nach dem anderen ab. Zuerst ein approbierter langjähriger Mitarbeiter. Dann ein Apothekeninhaber, der eine Weile taktierte und dann ein nicht akzeptables Angebot abgab. Schließlich eine Kollegin, die gemeinsam mit ihrem Mann sowohl die Apotheke als auch die Immobilie erwerben wollte – die beiden traten von einem geschlossenen Vorvertrag zurück.

Das Blatt wendete sich, als Kontzi einen gut vernetzten Fachberater die Apotheke regional ausschreiben und die Übergabe von ihm betreuen ließ. „Ich bedauere sehr, dass ich das nicht gleich gemacht habe", sagt sie. Zugegriffen hat ein Kollege aus Schwäbisch Hall, der einen Filialbetrieb eröffnen wollte. Er übernahm 2014 die Apotheke mit allen Mitarbeitern und ging als Mieter in die Räume. Mit dem erzielten Erlös zeigt Susanne Kontzi sich zufrieden, zumal sie bald darauf auch ihr Haus gut veräußern konnte. „Für mich war es wichtig, dass die Apotheke im Städtle für die Vellberger bestehen bleibt und dass meine Mitarbeiter ihre Stellen behalten", sagt sie.

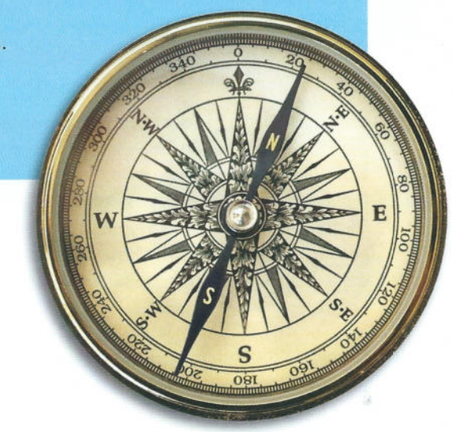
Fotos: iStock.com(3)/Maartje van Caspel, Pingebat, subjug; PassStudio; Icon von noun project (Murthy2819)

Fotos: iStock.com(3)/Creativeye99, kyoshino, spxChrome; Rathaus-Apotheke, Hagen

WENN DIE APOTHEKE IN DER FAMILIE BLEIBT

Nicht selten haben Apotheker das Glück, ihr berufliches Lebenswerk an ihre Kinder weitergeben zu können. Dafür braucht es klare Absprachen und Fingerspitzengefühl – auch, um den Familienfrieden zu wahren.

- Der Betrieb kann vorweggenommen vererbt, verkauft oder verpachtet werden.
- Jede dieser Vorgehensweisen birgt steuerliche Vor- und Nachteile, über die man vorab Bescheid wissen muss.
- Die Altersversorgung der bisherigen Inhaber ist ein wichtiges Thema. Viele bleiben auf regelmäßige Bezüge aus der Apotheke angewiesen.
- Gleichstellungswünsche weichender Erben (Geschwister des Nachfolgers) sollten berücksichtigt und bestehende Verbindlichkeiten bei Banken vom Nachfolger übernommen werden.
- Es empfiehlt sich, einen verbindlichen Termin für die Übergabe zu vereinbaren.
- Fließende Übergänge haben sich bewährt. So bringen die neuen Inhaber frischen Wind ins Unternehmen, während die Senioren ihnen vorübergehend noch als Partner und Ratgeber zur Seite stehen.



Heute, dreieinhalb Jahre später, sind sie alle noch dort beschäftigt. Vom neuen Inhaber weiß sie, dass er den Kauf nicht bereut.

Herausforderung Familiennachfolge

„Die Nachfolge innerhalb einer Familie funktioniert anders als ein Verkauf", weiß Coach Günter Fartaczek, denn: „In solchen Fällen orientiert sich die Übergabe häufig an sehr persönlichen Wünschen und Bedürfnissen." Beim Generationswechsel soll der Familienfrieden gewahrt bleiben. Die Versorgung bisheriger Inhaber und ihrer Angehörigen spielt dabei eine Rolle, und Gleichstellungswünsche weichender Erben – der Geschwister des Nachfolgers – müssen berücksichtigt werden.

Mustergültig gelungen ist dies im westfälischen Hagen, wo Dr. Christian Fehske eine der größten Apotheken Deutschlands führt. Die Rathaus-Apotheke wurde 1957 von Fehskes Großvater gegründet. 1984 ging sie auf seinen Vater über, 2016 übernahm der heute 38-jährige Naturwissenschaftler die Verantwortung für die internationale Apotheke mit seinen derzeit knapp 80 Teammitgliedern, die in 25 Sprachen beraten können. 20.000 Stammkunden sind dort registriert, rund 1.000 Besucher kommen täglich, eine Viertelmillion pro Jahr. ➥

Christian Fehske, Rathaus-Apotheke, Hagen

„Die Übergabe ist uns sehr gut gelungen."

Dr. Christian Fehske führt die Rathaus-Apotheke in Hagen bereits in dritter Generation. Sein Vater und er haben die im Juli 2016 erfolgte Betriebsübergabe vier Jahre lang gemeinsam intensiv vorbereitet. In der für ihre Beratungs- und Servicequalität mehrfach ausgezeichneten Apotheke werden täglich rund tausend Kunden betreut. Jeden einzelnen von ihnen empfängt man dort – darauf legen Senior und Junior größten Wert – als gern gesehenen Gast.

„Fairness für das Team“

Experten-Tipp von Dr. Eva Brandt, zertifizierter Business-Coach und Autorin. Seit 1999 Referentin der Thomae-Akademie:

„Sobald der Verkaufstermin feststeht, sollte das Team durch Sie persönlich davon erfahren. Besprechen Sie die nächsten Schritte zuerst mit Ihrem Stellvertreter und bitten Sie um dessen Unterstützung. Anschließend sprechen Sie in diskreter Runde mit Ihren Führungskräften. Halten Sie dann eine Besprechung ab, bei der Sie alle ins Boot holen. Bestellen Sie Pizza, stellen Sie Süßigkeiten auf den Tisch (Nervennahrung!) und seien Sie offen und ehrlich gegenüber den Mitarbeitern. Wichtig ist, dass Sie diese Gelegenheit auch dafür nutzen, sich für deren Loyalität, Engagement und Treue zu bedanken. Binden Sie alle Betroffenen beim Vorbereiten der Übergabe ein – zum Beispiel, indem Sie gemeinsam Ideen dafür sammeln, wie man den Wechsel an Kunden kommuniziert. Und stellen Sie das Team und den neuen Chef einander möglichst bald persönlich vor. So wächst frühzeitig Vertrauen.“

Christian Fehske beschreibt die Rathaus-Apotheke als „ganzheitlich orientiertes Gesundheitszentrum“ – die Bandbreite der Beratungs- und Dienstleistungsangebote sucht ihresgleichen. Sich selbst betrachtet Fehske als „Lotsen im Gesundheitswesen“ zum Wohle seiner Kunden, die von der gesamten Belegschaft als Gäste bezeichnet werden. Dementsprechend begegnen sie ihnen gastfreundlich, engagiert, kompetent und ganzheitlich.

Der Entschluss für die Übergabe fiel Mitte 2012. Kurz darauf – anlässlich der Weihnachtsfeier – kommunizierten Christian Fehske und sein Vater Dr. Klaus Fehske die geplante Veränderung an ihr Team und wichtige Partner der Rathaus-Apotheke. Der Wechsel wurde vier Jahre lang sorgfältig und in gegenseitiger Wertschätzung vorbereitet. Er vollzog sich fließend – unter anderem, indem die beiden während der letzten achtzehn Monate Seite an Seite und noch mit dem Senior als Chef in der Offizin arbeiteten. Das Ganze ging mit umfangreichen Umbau- und Modernisierungsmaßnahmen einher: So wuchs die Apotheke auf jetzt 570 Quadratmeter Gesamtfläche, eine Kosmetik-Oase und neue Beratungsinseln kamen hinzu, ein zukunftsorientiertes Kassensystem und ein leistungsfähiger neuer Kommissionier-Automat wurden eingeführt. Inzwischen treibt Christian Fehske unter anderem die Digitalisierung wesentlicher Betriebsabläufe erfolgreich voran.

Rückblickend sagt er: „Als Selbstständiger ist man letztlich eine Art Einzelkämpfer. Trotzdem kann ich nur dazu raten, eine komplexe Unternehmensübergabe als Gemeinschaftsaufgabe von abgebender und übernehmender Generation zu sehen und neben guten Beratern auch das Apothekenteam frühzeitig und vertrauensvoll mit einzubinden.“ Bei den Fehskes gehörten eine seit Langem mit ihnen verbundene Apotheken-Beratungsgesellschaft, ihr Steuerberater, der Notar und die Hausbank dazu. Sowie neben dem Familienrat auch der Kundenbeirat. Mit vereinten Kräften gelang eine nachhaltige Lösung, die nicht nur einen fairen Ausgleich für die drei Geschwister des neuen Inhabers gewährleistet. Sie stellt außerdem sicher, dass Senior Klaus Fehske auch in Zukunft von seiner beruflichen Lebensleistung profitiert. Bis zu seinem 100. Geburtstag – und darüber hinaus. ●

„Der Preis muss stimmen“

Experten-Tipp von Günter Fartaczek, selbstständiger Steuerberater und Referent der Thomae-Akademie:

„Wenn Sie den richtigen Nachfolger gefunden haben, führen Sie die Verkaufsgespräche vertrauensvoll, in guter Atmosphäre und mit Respekt. Beachten Sie dabei den Unterschied zwischen Wert und Preis Ihrer Apotheke (‚Das ist mir meine Apotheke wert‘ versus ‚Das ist der Betrag, den ich für sie bekomme‘). Definieren Sie für sich Ihre Schmerzgrenze und unterbreiten Sie ein gut begründetes Angebot. Der Käufer wird als guter Kaufmann verhandeln und sein Gebot ebenfalls sachlich begründen, denn er kennt seine Möglichkeiten und Grenzen. Ein mit professioneller Hilfe erstellter mehrjähriger Geschäftsplan sorgt bei ihm für die nötige Transparenz hinsichtlich der finanziellen Folgen, die sich aus dem Erwerb ergeben können. Die letzte Verhandlungsrunde verläuft meist sehr emotional, sie verlangt Ausdauer und Verständnis.“

Fotos: iStock.com/merlinpf; privat (2); Icons von noun project (alrigel, Tommy Lau)

Fotos: iStock.com/7io, Pingebat; Icon von noun project (b farias)

GUT VORBEREITET IST HALB GEWONNEN!

Keine Apotheke gleicht der anderen. Deswegen hängt es von vielen Faktoren ab, wie sich der Verkauf vollzieht. Einige Grundregeln helfen dabei. Hier die wichtigsten:

Langfristig planen

Aus steuerlichen Gründen empfiehlt sich der Apothekenverkauf nach dem 55. Lebensjahr. Fünf bis zehn Jahre für das Planen einer Unternehmensnachfolge gelten allgemein als ratsam – auch für Apotheker. Wer kurz entschlossen oder aus Not verkauft, läuft Gefahr, sein Ertragsziel zu verfehlen. Oder gar keinen Käufer zu finden.

Rentabilität nachweisen

Ist der Betrieb wirtschaftlich gesund? Für potenzielle Käufer sind Bilanzen der letzten Jahre und nachvollziehbare Bilanzverläufe entscheidend. Ergänzende Informationen in Form einer möglichst detaillierten Standortanalyse verbessern die Verkaufschancen.

Eigene persönliche Situation prüfen

Reichen die Rente aus dem Versorgungswerk und andere Rücklagen bereits für den Lebensunterhalt im Ruhestand? Müssen noch Schulden getilgt oder Familienangehörige künftig mitversorgt werden? Auch davon hängt das perfekte Timing für den Verkauf ab.

Korrekt kalkulieren

Lange wurden Preise für Apotheken anhand individuell gewählter Prozentsätze von deren Nettoerlös bestimmt. Inzwischen spielen dabei auch andere Aspekte eine Rolle – dazu gehören das Warensortiment, die Art der Umsätze, Kundenstruktur und Wettbewerbssituation sowie die Personalkosten. Beim Ermitteln eines marktgerechten Preises helfen Steuerberater oder auch Makler, alles Weitere ist dann Verhandlungssache.

Hilfe holen

Gemeinsam ist man stark, auch beim Apothekenverkauf. Neben dem Steuerberater bieten unabhängige Fachberater oder auch Makler wertvolle Unterstützung. Sie helfen beim Ermitteln eines realistischen Preises, erstellen Exposés, akquirieren Interessenten, führen Vorgespräche und sind beim Verhandeln mit zur Stelle.

Diskretion wahren

Verkaufsabsichten sollten nicht publik werden, bevor alle Vorbereitungen abgeschlossen sind. Brodelt die Gerüchteküche, lockt das Schnäppchenjäger an. Außerdem können sich Verunsicherung und Existenzängste in der Belegschaft ausbreiten.

BUCHTIPP

Apothekenübergabe: Ein Praxisleitfaden für Käufer und Verkäufer

Anhand von Beispielen zeigen Bernd Schubert und Karin Wahl, was zum Gelingen der Apothekenübergabe beiträgt. Vielfältige Hinweise führen durch die Übergabezeit und unterstützen bei Verhandlungen mit Interessenten, Banken und Maklern. Fazit: Sehr informativ und kurzweilig zu lesen!

141 Seiten, Govi Verlag, 26,90 Euro