

Gründung will wohlüberlegt sein

Von Margret Richter / Die Filialisierung bietet Apothekern die Möglichkeit, ihren Unternehmenserfolg zu steigern. Damit die Zukunft des Filialunternehmens nachhaltig gesichert wird, sind vor der Gründung die entscheidenden Kriterien zu optimieren.

Die Filialisierung wird von Apothekern zunehmend genutzt. 2007 waren nach Angaben der ABDA – Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände von den insgesamt 21 570 Apotheken 2356 Filialen. 2007 gab es 560 Filialen mehr als 2006. Darunter waren 222 Neugründungen und 413 Übernahmen. 75 Filialen wurden im Jahr 2007 wieder geschlossen.

Entscheidungskriterien ermitteln

Die Anlässe zur Filialisierung sind vielfältig. Zahlreiche Entscheidungskriterien sind vor der Neueröffnung einer Filiale oder Übernahme einer Apotheke als solche zu beachten.

Antworten auf folgende Fragen sollen bei der Planung von Filialapotheken helfen: Welche Entscheidungskriterien sind bei der Planung einer Filialisierung zu be-

rücksichtigen? Wie können Entscheidungen optimiert werden? Nach einer Studie der Fachhochschule Worms aus dem Jahr 2005, an der 45 Filialapotheker teilnahmen, gaben die Befragten folgende Gründe für eine Filialisierung an: Wachstum (38 Prozent), Synergien (29 Prozent), Standort-sicherung (18 Prozent), persönliche Gründe (8 Prozent) und Übernahmeangebot (7 Prozent). Der Standort der Filialapotheke ist die Basis des künftigen Geschäftserfolgs. Er muss sorgfältig geprüft werden.

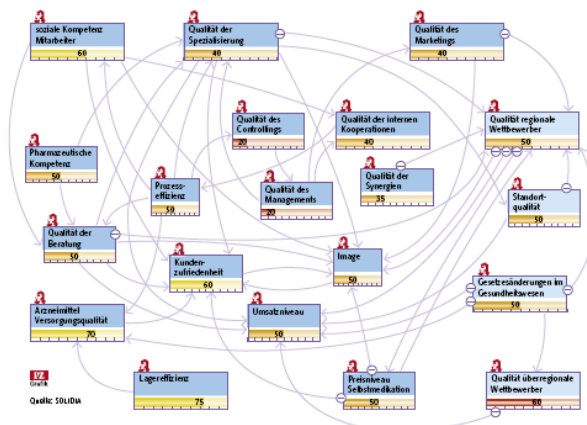
Selten können ein exzellentes Apothekenkonzept und ein ausgezeichnetes Apothekenmanagement einen schlechten Standort wettmachen. Bei strategischen Überlegungen zur Filialisierung sollte zuerst der Standort geprüft werden. Nur wenn die Prüfung positiv ausfällt, ist es

ratsam, nach einer geeigneten Apotheke zur Übernahme oder einer Immobilie für eine Neueröffnung zu suchen.

Folgende Fragen können die Standortqualität bewerten helfen:

- Wie hoch ist das Kundenpotenzial der Apotheke im Einzugsgebiet?
- Wie gut ist das Einzugsgebiet mit Ärzten versorgt?
- Wie gut ist das Einzugsgebiet mit Fachärzten versorgt?
- Wie ist die demografische Entwicklung im Einzugsgebiet?
- Wie groß ist die Kaufkraft im Einzugsgebiet?
- Wie gut ist der Standort bezüglich Kundenfrequenzbringern?
- Wie gut ist der Standort mit dem Auto zu erreichen?
- Wie gut ist der Standort mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen?
- Wie gut ist die Parkplatzsituation am Standort?
- Wie hoch sind Anzahl und Attraktivität der Wettbewerber?

Die Filialisierung ist eine Investition, die sich rechnen soll. Ob sie sich rechnet, ist schwierig zu ermitteln. Dazu müssten sich die künftigen Gewinne der Filialen errech-



Das Simulationsmodell zur Bewertung der Leistungsfähigkeit von Apotheken führt die einzelnen Erfolgsfaktoren und ihre Beziehungen untereinander auf. Die Bewertungsskala reicht von 0 Punkten (unhaltbarer Zustand) über 25 Punkte (Note vier), 50 Punkte (Note drei) und 75 Punkte (Note zwei) bis zum Spitzenwert von 100 Punkten (Note eins).

Grafik: Solidia/Margret Richter

nen und ihre Lebensfähigkeit quantitativ bestimmen lassen, was im dynamischen Markt nicht möglich ist. Die Erfolgsaussichten einer Filiale müssen deshalb wie die Ermittlung des Standortpotenzials auf der Basis qualitativer Entscheidungskriterien eingeschätzt werden.

Apotheke als ganzheitliches System

Dabei darf die Apotheke nicht auf die Finanzkennzahlen reduziert werden. Sie muss als ganzheitliches System betrachtet werden, das zusätzlich Erfolgsfaktoren in den Bereichen Mitarbeiter, Qualität und Kunden aufweist. Empfehlenswert ist es, zu jedem dieser vier Bereiche je vier Erfolgsfaktoren mit Bewertungsgrundlagen zu definieren. Je nach Bewertung werden Punkte beziehungsweise Noten verteilt

(siehe Grafik). Anhand dieser Bewertung ist eine optimale Abschätzung des Potenzials der Apotheke leicht möglich. Aus den Noten der einzelnen Erfolgsfaktoren lässt sich die Gesamtnote zur Leistungsfähigkeit der Apotheke errechnen.

Eine Apotheke ist ein dynamisches System, in dem die einzelnen Erfolgsfaktoren untereinander vernetzt sind. Es hat seine Eigengesetzlichkeiten. Wenn man sie kennt, kann man sie nutzen.

Voraussetzung dafür ist ein simulationsfähiges Apothekenmodell mit den vernetzten Erfolgsfaktoren, wie es in der Grafik dargestellt ist. Dann ist es möglich, die wirksamen Hebel zur Ausschöpfung der Potenziale zu identifizieren und Strategiealternativen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der gesamten Apotheke zu

simulieren. An der Gesamtnote ist zu erkennen, ob sich die Investitionen mit den ins Auge gefassten Strategien lohnen oder nicht. Durch diese Trockenübungen lassen sich die Entscheidungen optimieren, die Sicherheit erhöhen und Fehlinvestitionen minimieren. /

Die Autorin

Margret Richter studierte in Marburg Pharmazie und wurde dort mit einer Arbeit in Pharmazeutischer Analytik promoviert. Sie hat mehrjährige Erfahrung in der analytischen Entwicklung und Qualitätskontrolle der Pharmazeutischen Industrie und als selbstständige Apothekerin. Dr. Richter hat sich spezialisiert auf das Management komplexer Systeme und arbeitet seit mehr als 15 Jahren auf den Gebieten »Vernetztes Denken«, Biokybernetik, Systemtheorie und Evaluation. Sie ist Inhaberin der Solidia Managementberatung und Mitglied der Forschungsgruppe kybernetische Unternehmensstrategie.