



Die Lage, der Stadtteil, die Sozialstruktur der Bewohner sind wichtige Kriterien für den Standort einer Apotheke. Wer eine Filiale plant, sollte sich vorher ein möglichst unverzerrtes Bild davon machen.

Foto: picture-alliance/dpa

Filialen

Der Standort bestimmt das Profil

Von Margret Richter / Erfolgreiche Filialisierung setzt strategische Planung voraus. Wie die Hauptapotheke muss sich jede Filiale zur Zukunftssicherung an ihre sich stetig verändernde Umgebung anpassen und sich weiterentwickeln. Der Standort bestimmt das Profilierungskonzept der Filialapotheke.

Wer eine oder mehrere Filialen gründen möchte, sollte sich ein klares Ziel setzen und ein an den Standort angepasstes Filialkonzept entwickeln. Das sind grundlegende Voraussetzungen für den Erfolg der Filialen. Antworten auf folgende Fragen helfen bei der strategischen Planung von Filialapotheken an einem ausgewählten Standort:

Welches Ziel sollte mit der Filialisierung verfolgt werden?

Welches Profilierungskonzept ist unter welchen Bedingungen geeignet?

In einer Studie der Fachhochschule Worms aus dem Jahre 2005 geben die meisten Apotheker als Ziel für die Filialisierung Wachstum an. An zweiter Stelle nennen sie die Ausschöpfung der Synergien. Das erfordert eine Übertragung des Profilierungskonzeptes von der Hauptapotheke auf die Filialapotheke.

Zukunftssicherung als oberstes Ziel

Die Konzentration auf die beiden Aspekte Wachstum und Synergien lässt wesentliche Zusammenhänge der Erfolgsfaktoren der Filiale außer Acht. Sie ist ein vernetztes, dynamisches System, das sich im Wettbe-

werb behaupten muss. Werden zum Beispiel die Synergien ausgeschöpft, sinken die Kosten. Doch die Kundenzufriedenheit und damit Umsatz, Gewinn und Marktanteil sind nur dann zu steigern, wenn das Profilierungskonzept auch an den Standort passt. Je individueller das Filialkonzept, desto höher sind die Kosten.

Oberstes Ziel sollte die Zukunftssicherung und damit die Stärkung der Lebensfähigkeit der Filiale und des gesamten Filialunternehmens sein. Das Filialkonzept muss an die sich stetig ändernde Umwelt angepasst werden. Es sollte daher flexibel sein und sich weiterentwickeln. Zu beachten ist, dass Wachstumsphasen früher oder später in eine Gleichgewichtsphase übergehen. Permanentes Wachstum ist eine Illusion.

Es stellt sich die Frage, inwieweit Profilierungsstrategien und Marketinginstrumente von der Hauptapotheke auf die Filialen übertragen werden können. Das ist abhängig von der Vergleichbarkeit der Standorte der Hauptapotheke und der Filiale, von der räumlichen Entfernung zwischen diesen und davon, ob es sich bei der Filiale um eine Übernahme oder eine Neu-

gründung handelt. Grundsätzlich lassen sich vier Profilierungsstrategien unterscheiden. Bei der Kopierstrategie wird das Konzept der Hauptapotheke eins zu eins auf die Filialen übertragen. Auch Name und Außendarstellung werden übernommen. Bei der Modifikationsstrategie übernimmt die Filiale die wesentlichen Profilierungsstrategien und Marketinginstrumente inklusive Namen und Außendarstellung. Anpassungen der Filiale an die individuelle Standortsituation erfolgen zum Beispiel im Ergänzungssortiment oder in der Preisgestaltung.

Beratungsschwerpunkt variieren

Mit der Variationsstrategie passt die Filiale die wesentlichen Profilierungsstrategien an den Standort an. Der Beratungsschwerpunkt, die besonderen Dienstleistungen und zugehörigen Sortimente unterscheiden sich deutlich von denen der Hauptapotheke. Der Name, das Logo und die Außendarstellung können identisch sein. Die vierte Profilierungsstrategie ist die Solitärstrategie. Dabei verfolgt die Filiale eine von der Hauptapotheke unabhängige Profilierung, die an die individuelle Standortsituation angepasst ist. Haupt- und Filialapotheke tragen verschiedene Namen und treten somit mit unterschiedlicher Außendarstellung auf.

Es ist zu erwarten, dass die Synergieeffekte bei der Kopierstrategie am größten und bei der Solitärstrategie am geringsten sind. Kopiert oder modifiziert werden kann dann, wenn die Standorte von Filiale und Hauptapotheke vergleichbar sind. Hat die Filiale ein sehr gutes Profilierungskonzept, sollte es beibehalten werden. Auch wenn es nicht so überzeugend ist, sollten Änderungen langsam eingeleitet werden. Sind die Standorte von Haupt- und Filialapotheke sehr unterschiedlich, empfiehlt sich eine Variations- oder Solitärstrategie. Letztere ist auch zu wählen, wenn sich beide im selben Einzugsgebiet befinden. /