



BASISENTSCHEIDUNGEN RICHTIG FÄLLEN

Erfolgsfaktor Unternehmensstandort

Im Einzelhandel allgemein und bei Apotheken im Besonderen hat der Standort des Unternehmens erheblichen Einfluss auf den geschäftlichen Erfolg. Mit all seinen Ausprägungen und Einflussfaktoren bildet er die Basis für viele grundlegende unternehmerische Entscheidungen, die zu Beginn der Geschäftstätigkeit getroffen und anschließend kontinuierlich angepasst werden müssen. Welche professionellen Strategien helfen weiter, wenn es darum geht, Standortentscheidungen vorzubereiten und zu hinterfragen?

➔ Vorbei sind die Zeiten, in denen man eine Apotheke gestrost an „jeder Ecke“ sozusagen als Selbstläufer betreiben konnte – nach dem Motto: Es ist noch immer gut gegangen. Der innere Wandel der Apotheken vom reinen Arzneimittelversorger hin zum aktiven Handelsunternehmen für Gesundheitsprodukte und Dienstleistungen bestimmt Einflussfaktoren und Entscheidungsprozesse. Ertragsdruck im klassischen Bereich (Rx-Produkte), Sortimentserweiterungen durch eine Fülle von freiverkäuflichen Arzneimitteln und Gesundheitsprodukten, der Ausbau von Serviceleistungen und vieles mehr erfordern von den Pharmazeuten zunehmend, die im Handel üblichen Entscheidungskriterien zu beachten.

Dabei müssen die Intentionen des Unternehmers mit den Möglichkeiten, die ein potenzieller Standort bietet, zur Deckung gebracht werden. Denn nachträgliche Veränderungen bzw. Anpassungen sind nur aufwändig umzusetzen. Bei der Komplexität der Einfluss- und Erfolgsgrößen reicht hier die Anwendung grober Werte, wie z. B. Gesamtumsatz, Anzahl Ist-Kunden oder das Verhältnis von Raumkosten zu Umsatz bei weitem nicht aus. Jeder einzelne Fall muss analysiert, interpretiert und bewertet werden – ganz individuell nach Zielsetzung und Situation.

Der Standort – Basis für Business

Um es auf den Punkt zu bringen: Ob bestehende Apotheke oder neue Betriebsstätte – der Standort ist die Basis für alle strategischen und taktischen Entscheidungen im Lebenszyklus des Unternehmens. Konzepte und Planungen, die Entwicklung von Alternativen und Varianten sowie deren jeweilige Umsetzung sind nur am konkreten Objekt festzumachen. Wesentliche Bereiche, wie beispielsweise Einrichtungs- und Marketingkonzepte, werden auf den Standort zugeschnitten und machen letztlich einen bedeutenden Teil der Identität der Apotheke aus (Corporate Identity).

Der große Plan

Voraussetzung dafür, die Anforderungen an einen Standort gezielt zu formulieren, sind die Intentionen des Apothekenbetreibers, seine Wünsche, Vorstellungen und konkreten Zielsetzungen sowie die Konzeption für die Ausrichtung der Apotheke (Themenschwerpunkte, Spezialisierung, Services). Dies alles natürlich im Zusammenhang mit der angedachten Ortslage (ländlich, Mittelzentrum, Großstadt, Frequenzlage) in der jeweiligen Region und nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt, welche Kunden bedient werden sollen/müssen (Kundenstruktur) und wie die erforderliche Kundenfrequenz (medizinische Zuträger plus freie Kundenfrequenz) gewährleistet wird.

Je deckungsgleicher die Intentionen mit den gegebenen Möglichkeiten sind, desto größer ist das Spektrum der Spielräume bei Veränderungen. Das gilt insbesondere in der Gründungsphase, aber auch bei der Weiterentwicklung oder Neuausrichtung eines laufenden Betriebes bzw. bei der Filialisierung.

All business is local

Die lokalen Marktstrukturen verändern sich permanent in allen Facetten, und damit wechselt auch die Qualität von Standorten. Die Entwicklung der Bevölkerung (potenzielle Kunden), z. B. durch sinkende Einwohnerzahlen in strukturschwachen Regionen oder steigende Frequenzströme in Metropolregionen, führt zu Veränderungen im lokalen Markt. Verändertes Verbraucherverhalten (Gesundheitsbewusstsein, Selbstmedikation) wiederum schlägt sich im Bedarf (Absatz) nieder. Soziodemografische und wirtschaftliche Veränderungen wirken sich auf die Kundenstruktur und damit auf Umsatzpotenziale, Sortiments- und Preisgestaltung aus. Durch gewerbliche Bauprojekte werden neue Geschäftsflächen erschlossen, die einen Einfluss auf die örtliche Struktur und die Kundenströme haben können.

Die Verlagerung von Verkehrswegen verändert die Zugänglichkeit zu Geschäftsräumen (fußläufig oder mobil). Mitbewer-

„1-A-Lage, hohe Kundenfrequenz“: Allgemein übliche Argumente für gewerbliche Immobilien müssen für Apotheken nicht immer auch die relevanten sein.



ber, und als solche sind neben Apotheken auch Drogerien/ Märkte, Kosmetikanbieter, Reformhäuser, Sanitätshäuser usw. zu sehen, suchen ebenfalls nach bestmöglicher Positionierung oder scheiden durch Schließung am Markt aus – und verändern die Wettbewerbssituation. Die Entwicklung von Arzthäusern oder die Niederlassung/Schließung von Arztpraxen und deren fachliche Ausrichtung und Zusammensetzung entscheiden darüber, ob erfolgsrelevante Auswirkungen aus dem Verordnungspotenzial zu erwarten sind.

Hier heißt es, das Ohr permanent am Markt zu haben, um Veränderungen frühzeitig zu erkennen. All diese externen, nicht beeinflussbaren Faktoren spielen eine bedeutende Rolle, wenn es um die Frage des „richtigen“ Standortes und die Qualität in der unmittelbaren Marktumgebung geht. Ohne konkrete Daten und Informationen sind Standort-Entscheidungen schwerlich zu treffen.

Voraussetzung: Zahlen, Daten, Fakten

Der komplexe Entscheidungsprozess bei der Bestimmung und Auswahl eines Standortes erfordert ein Entscheidungsmodell, welches relevante, quantifizierbare Faktoren und Gewichtungen beinhaltet, mögliche Zielwidersprüche aufzeigt und Aussagen über Erfolgspotenziale, letztlich über Chancen und Risiken der Unternehmung, zulässt.

Die Summe aller Daten und Fakten erlaubt eine fundierte Standortbewertung, die im Falle der Neugründung als Bestandteil des Businessplanes nachvollziehbare Prognosen zulässt und die die Voraussetzung für konkrete Planungen wie z. B. die Sortimentsbereiche, den Bedarf für Verkaufs- und Lagerflächen, Beratungszonen etc. bildet. Konkret gehören dazu also alle entscheidungsrelevanten Informationen, die für die Auswahl einer konkreten Immobilie, innerhalb derer das Geschäft etabliert werden soll, notwendig sind. Bei Geschäftsübernahme sind die bereits vorgegebenen Parameter ebenfalls entsprechend zu prüfen bzw. zu hinterfragen.

Die Qual der Wahl

Dem Bedarf und der Nachfrage nach einem Apothekenstandort stehen die Angebote von Projektentwicklern, Immobilienvermarktern und Vermietern gegenüber – mit dem Ziel, freie oder zu entwickelnde Immobilien zu belegen. In der Regel werden gewerbliche Immobilien mit den allgemein üblichen Argumenten (beispielsweise 1-A-Lage, hohe Kundenfrequenz, günstiges Umsatz-Mietkosten-Verhältnis, starke Ankermieter usw.) angeboten. Aussagen, die für den Einzelhandel allgemein zutreffen, die jedoch bezüglich des Betriebes einer Apotheke kritisch hinterfragt werden müssen. Schließlich ist die Apotheke nun mal kein Modehaus oder Schuhgeschäft, wo die Grundfrequenz

Expertentipps Standortentscheidungen

– Standortentscheidungen haben existenziellen Charakter und langfristige Auswirkungen auf den Betrieb und Erfolg einer Apotheke. Die Entscheidung mit professionellen Instrumenten vorzubereiten, ist unerlässlich: Schließlich ergibt sich bei üblichen Vertragslaufzeiten von zehn Jahren (120 Monate x Mietpreis) ein beachtliches Vertragsvolumen mit etwaigem Risikopotenzial.

– Ob ein Apothekenstandort zum Top oder Flop wird, hängt von der Strategie ab, die durch Daten und Analysen bestimmt werden muss. Positive Faktoren wie hohe relevante Kundenfrequenz, erfolgsfördernde Verschreiberstruktur (Ärzte), geringe Mitbewerberdichte im

Einzugsgebiet, gute Sichtbarkeit/Zugänglichkeit/Anbindung und starke Alleinstellungsmerkmale (Sortiments- und Leistungsstruktur, Servicelevel, Kundenbindung), mit dem entsprechenden Markt-Auftritt zeichnen erstklassige Standorte aus. Die laufende Beobachtung der lokalen Marktentwicklung ist Voraussetzung für fundierte Entscheidungen und flexible Anpassung an sich verändernde Marktbedingungen.

– Fremddaten und -aussagen, z. B. bei geplanten Übernahmen, sind kritisch zu prüfen, da sie interessensgesteuert sind. Vergangenheitsdaten spiegeln selten die aktuelle Situation wider.

Wer hilft weiter?

Neben spezialisierten Beratern bzw. Beratungsunternehmen beschäftigen sich die folgenden Organisationen bzw. Institutionen mit relevanten Daten und Fakten:

- _ Statistisches Bundesamt: www.destatis.de
- _ EHI – Europäisches Handelsinstitut: www.ehi.org
- _ IfH – Institut für Handelsforschung: www.ifhkoeln.de
- _ ABDA – Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände: www.abda.de



potenzieller Kunden bereits eines der wichtigsten Entscheidungskriterien ist.

Zu beachten ist auch, dass bei Neubauprojekten zwischen der Projektierung bzw. Planung und der Nutzung ein Zeitraum von fünf bis zehn Jahren liegen kann, in denen sich Markt- und Umfeldbedingungen mit hoher Wahrscheinlichkeit verändert haben. Maßgebend sind natürlich ausschließlich die Argumente zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung.

Die Frage der Finanzierung

Vertragsmodalitäten bei Kauf oder Miete eines Objektes spielen selbstverständlich ebenfalls eine bedeutsame Rolle. Schließlich soll der Standort langfristig abgesichert sein, ohne die Flexibilität bei veränderten Marktbedingungen einzuschränken.

Die finanziellen Inhalte bilden die Grundlage für Investitions- bzw. laufende Kostenvolumina. Vertragslaufzeiten, Mietkosten/Kaufpreis, Wettbewerbsausschluss (z. B. in Einkaufszentren), Rücktrittsrechte bei projektierten Bauvorhaben und Gestaltungsspielräume müssen für den Einzelfall verhandelt werden. Und vor dem Vertragsschluss sind, wie die Praxis zeigt, in der überwiegenden Zahl der Fälle ausführlich die Möglichkeiten der Fremdfinanzierung zu prüfen.

Ein Prozess, der die Entscheidungen in Frage stellen kann, wenn Konzept und geplante Umsetzung nicht den Entschei-

gungskriterien der Kreditgeber entspricht. Im Zweifelsfall führt die Risikobewertung zu erhöhten Zinssätzen – als Risikoprämie für die Bank. Dies ist ein weiterer Prüfstein auf dem Wege zum neuen Standort.

Fazit

Entscheidungen rund um den Standort sind von existenzieller Bedeutung, da sie vom Grunde her langfristig angelegt und wirksam sind. Die Komplexität der apothekenrelevanten Einflussfaktoren stellt hohe Anforderungen an den gesamten Entscheidungsprozess.

Fundierte Entscheidungen müssen daher im wesentlichen auf der Basis von Zahlen, Daten und Fakten getroffen werden, was natürlich nicht ausschließt, dass subjektive Eindrücke und Voraussetzungen des bzw. der Entscheider integriert werden. Wer neutrale und unabhängige Spezialisten einbezieht, die sowohl den Entscheidungsprozess als auch die Umsetzung begleiten, profitiert vom erforderlichen Know-how und den Erfahrungen aus verschiedenen erfolgreichen Projekten. +

Klaus Dreikausen | Der Autor ist Betriebswirt und als Consultant in den Disziplinen Marketing und Kommunikation tätig. Er verfügt über langjährige Erfahrungen in verschiedenen Branchen und Marktumfeldern. | Kontakt: kd@dreikom.de

- Die Auswahl einer Immobilie (Kauf/Miete) für den Betrieb muss sich ausschließlich an den spezifischen Anforderungen einer Apotheke orientieren. Die „Verkaufs“-Argumente von Immobilienanbietern sollten kritisch hinterfragt werden.

- Die Einrichtung oder Neuausrichtung eines Standortes ist mit Kosten verbunden, die in der Regel durch Fremdmittel gedeckt werden müssen. Businesspläne auf der Basis von Analysen und abgeleitete Erfolgspotenziale begünstigen die Verhandlungen mit Geldinstituten und sichern die Kreditvergabe. Die Rentabilität muss sich mit Zielgrößen bewerten lassen.

- Alle verfügbaren Informationen sauber zu betrachten und zu interpretieren, ist bei Standortentscheidungen Pflicht.

- Die Persönlichkeit des Apothekenbetreibers ist Ausgangspunkt für das Geschäfts- und Standortkonzept.

Die Tipps stammen von Karl-Heinz Nehring, Geschäftsführer Pharma2Plan GmbH