

2.5 Chancen und Risiken der Filialisierung

Grundsätzlich ergeben sich folgende Chancen und Risiken durch die Filialisierung:

Chancen der Filialisierung	Risiken der Filialisierung
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Einkommens • Reduzierung der Abhängigkeit von einem Standort • Nutzung von Synergieeffekten • Wettbewerbsabwehr • Regionale Marktführerschaft/ Reduzierung „Preiskampf“ etc. • Generelle Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernachlässigung der Hauptapotheke • Finanzieller Raubbau: Quersubventionierung kann die Hauptapotheke in finanzielle Schwierigkeiten bringen • Schwellenwerte hinsichtlich Betriebsrat/Kündigungsschutz • Geplante Synergien treten nicht ein • Wettbewerb („Kannibalisierung“) im Verbund • Einheitliche Philosophie/ Pricing wird nicht gelebt

Darüber hinaus ist noch zu beachten, dass:

- entsprechende Entscheidungsstrukturen aufgebaut und kommuniziert werden,
- eine einheitliche Kommunikation gegenüber den Kunden gepflegt wird.

2.6 Mögliche Synergieeffekte

Mögliche Synergien können in folgenden Bereichen liegen:

- Verbesserung der Einkaufskonditionen durch den Einkauf im Verbund,
- Optimierung der Lagerhaltung und Steigerung der Lieferfähigkeit,
- Prozesskostenvorteile durch Spezialisierung/Bündelung von Aufgaben (insb., wenn die Apotheken nicht zu weit auseinander liegen),
- Kostenvorteile in den Bereichen:
 - Marketing,
 - Botendienst,
- Effizienterer Personaleinsatz,
- Übergreifende Nutzung von Kompetenzen der Mitarbeiter der einzelnen Filialen.

Zwingende Voraussetzung für die Nutzung möglicher Synergieeffekte bei der operativen Integration einer bestehenden Apotheke:

- Anpassung der Prozesse und der EDV-Systeme, damit z.B. Mitarbeiter problemlos in jeder Apotheke des Verbunds arbeiten können.

2.7 Übernahme einer Apotheke versus Neugründung

Ob die Übernahme einer bestehenden Apotheke oder die Neugründung einer Filiale sinnvoller ist, lässt sich abschließend nicht beantworten, da dies sehr stark von der individuellen Situation abhängig ist.

Aus der **Übernahme einer Apotheke als Filiale** ergeben sich folgende Chancen und Risiken:

Chancen <ul style="list-style-type: none"> • Bestehendes Personal kann übernommen werden • Übernahme des Kundenstamms • Keine Anlaufzeit notwendig • Teammotivation durch Veränderung • Umsatz von Anfang an vorhanden 	Risiken: <ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindung zum Vorgänger • Kaufpreis oft höher als Gründungs-Investitionen • Vorhandenes Personal muss übernommen werden • Veränderung einer etablierten Struktur • Evtl. Wechsel der EDV • Problem der Integration/Angleichung der Prozesse
--	--

Aus der **Neugründung** einer Apotheke als Filiale ergeben sich folgende Chancen und Risiken:

Chancen: <ul style="list-style-type: none"> • Keine Übernahme von „Altlasten“ • Verwirklichung eigener Vorstellungen • Keine Integrationsprobleme • (Relativ) freie Wahl des Standortes 	Risiken: <ul style="list-style-type: none"> • Personalsuche • Beginn bei Null • Umsatz muss „erkämpft“ werden • Finanzierung Anlaufverluste
--	--

2.8 Investitionskosten

Die Apobank veröffentlicht regelmäßig Zahlen zu den Investitionskosten, die im Rahmen der Neugründung/der Übernahme einer Apotheke anfallen.

Für eine grobe Orientierung werden diese Kosten nachfolgend dargestellt. Es ist jedoch einschränkend darauf hinzuweisen, dass diese Zahlen nur ein Anhaltspunkt sein können, da zum einen nicht alle Transaktionen im Markt abgebildet sind und zum anderen der Einzelfall in seiner Individualität deutlich von diesen Zahlen abweichen kann.

Investitionskosten bei **Neugründung** einer Einzel- bzw. Filialapotheke:

	2015	2016	2017	2018
Warenlager	118.000 €	117.000 €	136.000 €	
Investitionen	319.000 €	313.000 €	363.000 €	
Gesamtinvestitionen	437.000 €	430.000 €	499.000 €	440.000 €

Abbildung 12: Investitionskosten bei Neugründung⁴⁷

Investitionskosten bei **Übernahme** einer Einzel- bzw. Filialapotheke:

	2015	2016	2017	2018
Ideeller Wert	314.000 €	327.000 €	311.000 €	382.000 €
Materieller Wert	89.000 €	69.000 €	74.000 €	76.000 €
Warenlager	102.000 €	121.000 €	114.000 €	108.000 €
Übernahmepreis	505.000 €	517.000 €	499.000 €	566.000 €
Investitionen	26.000 €	35.000 €	37.000 €	32.000 €
Gesamtinvestitionen	531.000 €	552.000 €	536.000 €	598.000 €

Abbildung 13: Investitionskosten bei Übernahme⁴⁸

2.9 Anforderungen an moderne Apotheken-/Filialverbünde

Folgende Punkte sind im Rahmen einer erfolgreichen Filialisierung von wesentlicher Bedeutung:

- Filialisierung = anspruchsvolle unternehmerische Aufgabe und mehr als ein „nebeneinander mehrerer Apotheken“,
→ Fähigkeiten des Inhabers und dessen Delegationsfähigkeit bestimmen wesentlich den Erfolg,
- Die bisherige Apotheke muss vom Prinzip her auch weitgehend ohne Inhaber zu 100 % funktionieren,

47 Apotheke adhoc: Jede fünfte Filiale ertragsschwach (20.07.2018), <https://www.apotheke-adhoc.de/nachrichten/detail/politik/jede-fuenfte-filiale-ertragsschwach-betriebsergebnis/> (Stand 10.01.2019)
SOWIE Apotheke addhoc: Apotheke billig zu haben (26.06.2018), <https://www.apotheke-adhoc.de/nachrichten/detail/apothekenpraxis/apotheke-billig-zu-haben-apothekengruendung/> (Stand 07.05.2019)
SOWIE Tobias Lau, Der „ideelle Wert“: Apotheken werden 12 Prozent teurer (15.07.2019) <https://m.apotheke-adhoc.de/nachrichten/detail/politik/der-ideelle-wert-apotheken-werden-12-prozent-teurer-apo-bank-studie/> (Stand: 26.07.2019)

48 Ebd.

- Die Anpassung und Angleichung der Ablauforganisation und der wesentlichen Prozesse sind Grundvoraussetzungen für die Nutzung von monetären und strategischen Synergieeffekten,
- Eine klare, schriftliche und offen kommunizierte Organisationsstruktur verbessert:
 - das Miteinander der Teams,
 - die Aufgabenzuordnung und -verteilung,
 - die Koordination des Informationsflusses,
- Ein zeitnahes und vor allem exaktes Controlling der wirtschaftlichen Entwicklung und internen Kennziffern minimiert die Wahrscheinlichkeit, dass wesentliche (Fehl-)Entwicklungen nicht erkannt werden bzw. dass auf diese zu spät reagiert wird. Nur so kann das finanzielle Risiko minimiert werden.

V. Apothekentypen

1. Vorbemerkungen

So individuell wie der einzelne Apotheker ist, so individuell gestalten sich auch die unterschiedlichen Typen von Apotheken. Natürlich spielt bei dem Thema „Apothekentypen“ auch der Faktor „Standort“ eine wesentliche Rolle. Der Standort ist ein, wenn nicht der, entscheidende Erfolgsfaktor, sodass wir diesem Faktor einen separaten Punkt gewidmet habe (s. Kapitel XI. 3.).

An dieser Stelle betrachten wir die einzelnen Apothekentypen sowie ihre verschiedenen Ausprägungen und versuchen, die Typen aufgrund ihrer Charakteristika voneinander abzugrenzen. Die nachfolgenden Aussagen zur Umsatzstruktur und zu den Kosten sowie zur Wettbewerbssituation beziehen sich auf eine generelle Einschätzung des Typs und somit ist zu berücksichtigen, dass es durchaus auch Mischformen und Abweichungen vom „Idealtyp“ geben kann.

2. Übersicht über die Apothekentypen

Folgende Apothekentypen mit den entsprechenden Ausprägungen können unterschieden werden:

a) Innenstadtapotheke

- Apotheke in Lauflage bzw. in der Fußgängerzone,
- Apotheke in einer Randlage der Innenstadt bzw. der Fußgängerzone.

b) Stadtteil- oder Wohngebietsapotheke

- Standort weist eine noch vorhandene Infrastruktur auf,
- Standort kann als „Schlafstadt“ bezeichnet werden, d.h. es gibt nur wenig Tagbevölkerung am Standort.

c) Landapotheke

d) Apotheke im Ärztehaus/Apotheke im MVZ

- Ärztehaus/MVZ befindet sich in der Innenstadt,
- Ärztehaus/MVZ befindet sich in einer Randlage der Innenstadt bzw. auf der grünen Wiese.

e) Einzelhandelsorientierte Apothekentypen

- Apotheke befindet sich in einem klassischen Nahversorgungszentrum,
- Apotheke befindet sich in einem Shopping-Center oder in einer Shopping-Mall.

f) Sonstige Apothekentypen

- Apotheke befindet sich an einem Tourismus- oder gesundheitsorientiertem Standort (z.B. Kurort),
- Bahnhof- und Flughafen-Apotheke,

- Apotheken, die von Sonderumsätzen und nicht vom Tages-/Offiziningeschäft leben.

g) Krankenhausapotheken

h) Klinikversorgende Apotheken

i) Versandhandelsapotheken

3. Innenstadtapotheke

a) Beschreibung

Die Innenstadtapotheke lebt mehr von der Lauf- als von der Stammkundschaft. Zu beachten ist die generelle Lage der Apotheke in der Innenstadt. Am Ende bzw. am Anfang einer Fußgängerzone kann sich der Attraktivitätsvorteil der Auflage schnell umkehren, da Einkäufe ggf. nicht gleich zu Beginn des Besuchs der Innenstadt getätigt werden. Auf der anderen Seite sind beim Verlassen der Innenstadt ggf. auch die „Gesundheitseinkäufe“ bereits getätigt.

b) Umsatzstruktur

Hinsichtlich der Umsatzstruktur kann keine generelle Aussage getroffen werden, da dies im Wesentlichen von der Ärztesituation abhängt. Sofern die Apotheke nicht in einem innerstädtischen Ärztehaus sitzt, spielt der OTC-Umsatz oft eine größere Rolle als der GKV-Umsatz.

c) Rohertrag und Kosten

Tendenziell weisen diese Apotheken einen höheren Rohertrag auf (sofern nicht im Ärztehaus). Allerdings sind wg. der Kundenanzahl und der Öffnungszeiten die Personalkosten i.d.R. höher. Auch die Raumkosten sind, und das nicht nur in Großstädten, tendenziell im oberen Segment angesiedelt.

d) Wettbewerbssituation

Die Wettbewerbssituation ist i.d.R. ebenfalls eher als hoch anzusehen.

e) Sonstiges

Zentraler Faktor des Erfolgs, der nicht zwingend selbst beeinflusst werden kann, ist die generelle Attraktivität der Innenstadt. Gegen den Rückzug des traditionellen Einzelhandels und steigende Leerstände kommt auch die bestens positionierte Apotheke nur schwer an.

4. Stadtteilapotheke/Wohngebietsapotheke

a) Beschreibung

Die Stadtteilapotheke kann auf ein stabiles Einwohnerpotenzial aufbauen und lebt in hohem Maße von stabilen Kundenbeziehungen. Allerdings muss die grundsätzliche (Infra-)Struktur des Stadtteils berücksichtigt werden, damit eine abschließende Aussage über die Attraktivität der Apotheke getroffen werden kann.

Wenn es sich um ein Gebiet mit einer weitgehend intakten Infrastruktur (Einzelhandel für den Tagesbedarf, Banken und Sparkassen und ggf. noch den einen oder anderen Verordner) handelt, sind die Voraussetzungen deutlich besser, als wenn es sich um eine Schlafstadt ohne nennenswerte Infrastruktur handelt. Unter Schlafstadt verstehen wir in diesem Zusammenhang, dass der Anteil der Tagbevölkerung im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung relativ gering ist.

Auch ist die soziale Struktur des Stadtteils oder des Wohngebiets von Bedeutung, wobei ein hoher sozialer Status, einhergehend mit einer hohen Kaufkraft für die Apotheke nicht zwingend besser sein muss (anderes Einkaufsverhalten der Einwohner) als ein Standort, der eine eher durchschnittliche Kaufkraft aufweist.

b) Umsatzstruktur

Tendenziell weisen diese Apotheken eine Umsatzstruktur auf, die eher GKV-lastig ist.

c) Rohertrag und Kosten

Tendenziell weisen diese Apotheken einen durchschnittlichen Rohertrag auf. Die Personal- und Raumkosten bewegen sich deutlich unter den Kosten der Innenstadt-Apotheke.

d) Wettbewerbssituation

Zur Wettbewerbssituation kann keine generelle Aussage getroffen werden, da diese stark von der Art (noch vorhandene Infrastruktur oder Schlafstadt), aber auch von gewachsenen Strukturen abhängig ist.

e) Sonstiges

Eine Apotheke in einer „Schlafstadt“ muss nicht per se negativ gesehen werden. Für diese Apotheken werden dann, insbesondere im Bestell- und Lieferbereich, individuelle Dienstleistungskonzepte benötigt. Auch ist für diese Standorte eine stark digital geprägte Kommunikationsstrategie erforderlich.

5. Landapotheke

a) Beschreibung

Die Landapotheke kann ebenfalls auf ein stabiles Einwohnerpotenzial aufbauen. Laufkundschaft spielt nur eine untergeordnete Rolle.

b) Umsatzstruktur

Landapotheken weisen eine Umsatzstruktur auf, die eher GKV-lastig ist.

c) Rohertrag und Kosten

Aufgrund des eher hohen GKV-Anteils liegt der Rohertrag meist unterhalb des Durchschnitts. Die Personalkosten bewegen sich oft deutlich unter den Vergleichswerten, da der persönliche Einsatz des Apothekers häufig über das Normale hinaus geht und die Öffnungszeiten oft noch von einer Mittagspause und/oder einem geschlossenen Mittwochnachmittag geprägt sind. Die Raumkosten liegen eher unter den Kosten in Stadtteil- und Innenstadtapotheken.

d) Wettbewerbssituation

Die Wettbewerbssituation ist, sofern überhaupt noch ein Wettbewerber vorhanden ist, i.d.R. als moderat zu bezeichnen. Der Wettbewerber der Zukunft wird hier in viel stärkerem Maße der Versandhandel sein.

e) Sonstiges

Marketing spielt eine eher untergeordnete Rolle, wohingegen der persönliche Einsatz des Apothekers sowie die Kontaktpflege zu den wenigen Verordnern und zu den Entscheidungsträgern eine bedeutende Rolle spielt. Ebenfalls sind eine hohe Lieferfähigkeit sowie ein gut organisierter Botendienst sehr wichtig.

6. Apotheke im Ärztehaus/Apotheke im MVZ

a) Beschreibung

Die Ärztehausapotheke hat in der Vergangenheit deutlich an Attraktivität eingebüßt. Dies liegt im Wesentlichen an den zunehmenden Regulierungen seitens der Gesundheitspolitik sowie den unterschiedlichen Fachrichtungen, die sich in einem Ärztehaus ansiedeln, denn das Verordnungsvolumen allein entscheidet nicht mehr über den Erfolg der Apotheke.

Besonders attraktiv für eine Apotheke sind:

- Allgemeinmediziner und praktische Ärzte sowie hausärztliche Internisten,
- Kinderärzte und Gynäkologen,
- Hautärzte.

Sofern sich die Ärztehausapotheke an einem innerstädtischen Standort befindet, ist die Abhängigkeit von den Verordnungen nicht so hoch, als wenn sich die Apotheke in

einer städtischen Randlage befindet, an der nur mit geringer oder gar keiner Laufkundschaft zu rechnen ist.

b) Umsatzstruktur

Ärztehausapotheken weisen eine Umsatzstruktur auf, die deutlich GKV-lastig ist.

c) Rohertrag und Kosten

Aufgrund des hohen GKV-Anteils liegt der Rohertrag eher am unteren Ende der Vergleichsskala. Sofern das Ärztehaus eine hohe Anzahl an Spezialisten, wie z.B. Rheumatologen oder Kardiologen aufweist, kann der Rohertrag auch deutlich unter 20 % liegen.

Die Personalkosten bewegen sich oft über den Vergleichswerten, da der Beratungsaufwand eine wichtige Rolle spielt und somit weniger Kunden pro Mitarbeiter bedient werden als in anderen Apothekentypen.

d) Wettbewerbssituation

Die Wettbewerbssituation ist stark abhängig vom Standort der Apotheke. Innenstadtlagen weisen eine eher hohe Wettbewerbsdichte auf; Apotheken in Randlagen haben eine eher moderate Wettbewerbssituation.

e) Sonstiges

Wesentlicher Erfolgsfaktor ist eine sehr gute Zusammenarbeit mit den Verordnern. Hierzu gehören nicht nur enge Abstimmungen bzgl. der verordneten Medikamente, um eine hohe Lieferfähigkeit sicherzustellen, sondern auch gemeinsame Aktionen wie Vorträge und Aktionen zu Themen, die den Fachrichtungen der Ärzte entsprechen. Auch die Beratungsqualität des Apothekenteams ist ein weiterer Erfolgsfaktor.

Sofern eine Gründung in einem neuen Ärztehaus vorgesehen ist, sind zwei Fragen von existenzieller Bedeutung:

- Wie sicher ist der Einzug der avisierten Verordner?
- Handelt es sich bei der genannten Anzahl der Verordner um „Köpfe“ oder um Kassensitze?

7. Einzelhandelsorientierte Apothekentypen

a) Beschreibung

Bei den einzelhandelsorientierten Typen kann folgende vertiefende Differenzierung vorgenommen werden:

- **Apotheke in einem klassischen Nahversorgungszentrum**

Dieser Standort ist i.d.R. geprägt von einem Mix aus Lebensmitteleinzelhandel und Discountern sowie aus Handelsgeschäften im Bereich Drogerie, Bekleidung, Schuhe etc. und weiteren Dienstleistern, wie z.B. Friseuren,