

Apothekenprojekt

"Apotheke am Gesundheitsstand- orts und mögliche Auswirkungen auf die Muster-Apotheke"

Muster-Apotheke

Susi Sorgenlos

Alphaweg 99

99999 Musterstadt

Inhaltsverzeichnis

1.	Auftragsdaten	Seite	3
2.	Ausgangssituation	Seite	5
3.	Der Standort und die Lage	Seite	6
4.	Eckdaten zur Apotheke Gesundheitsstandort	Seite	8
4.1	Apothekenräumlichkeiten / Offizin	Seite	8
4.2	Wettbewerbs- und Verordnersituation	Seite	8
4.3	Öffnungszeiten	Seite	9
5.	Umsatzpotenziale	Seite	10
5.1	Apotheke am Gesundheitsstandort	Seite	10
5.2	Muster-Apotheke	Seite	11
6.	Investitionsbedarf	Seite	12
7.	Potenzialplanung Apotheke am Gesundheitsstandort	Seite	13
8.	Auswirkungen und Planung Muster-Apotheke	Seite	15
9.	Fazit	Seite	17

Übersicht der Tabellen

Tabelle 1	Übersicht Wettbewerber	Seite	8
Tabelle 2	Übersicht der Verordner	Seite	9
Tabelle 3	Umsatzpotenzial der Apotheke am Gesundheitsstandort	Seite	10
Tabelle 4	Umsatzpotenzial der Muster-Apotheke	Seite	11
Tabelle 5	Investitionsübersicht	Seite	12
Tabelle 6	Personalstruktur	Seite	13
Tabelle 7	Planung Gewinn- und Verlustrechnung Apotheke am Gesundheitsstandort	Seite	14
Tabelle 8	Cash-Flow-Planung Apotheke Gesundheitsstandort	Seite	14
Tabelle 9	Planung Gewinn- und Verlustrechnung Muster-Apotheke	Seite	16
Tabelle 10	Cash-Flow-Entwicklung Muster-Apotheke	Seite	16

1. Auftragsdaten

Auftraggeber:

Muster-Apotheke
Susi Sorgenlos
Alphaweg 99
99999 Musterstadt

Auftragnehmer:

apomind CoMM GmbH
Marco Benz
Manfred-Wörner-Straße 150
73037 Göppingen

Auftragsinhalt:

Beurteilung der Rentabilität einer Apotheke am Gesundheitsstandort in Musterstadt und Darstellung der Auswirkungen auf die Muster-Apotheke.

Nicht Gegenstand des Auftrags:

- ◆ Eine vertiefende Analyse der wirtschaftlichen und apothekenspezifischen Entwicklung der Muster-Apotheke
- ◆ Detail-Planungen der Muster-Apotheke / der Apotheke am Krankenhaus
- ◆ Erstellung von Investitions-, Finanzierungs- und Liquiditätsplanungen für die beiden Apothekenstandorte
- ◆ Entwicklung eines Marketing- und Kommunikationskonzepts für den konzipierten Standort
- ◆ Detail-Prüfung der baulichen Entwürfe

Erstellungszeitraum:

Februar 2021

Involvierte Gesprächspartner:

Susi Sorgenlos
Marco Benz von der apomind CoMM GmbH

Anmerkungen:

Die mit dem Bericht gegebenenfalls verbundenen Rechts- und Steuerfragen wurden aus betriebswirtschaftlicher Sicht beurteilt. Es wurden keine rechts- oder steuerberatenden Aufgaben gemäß dem Steuerberatungs- und Rechtsdienstleistungsgesetz vorgenommen. Es liegt deshalb in der Verantwortung des Auftraggebers die entsprechenden Fragestellungen zu prüfen und ggf. durch interne und / oder externe Rechts- oder Steuerberatung abzuklären.

Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse wurden maßgeblich durch die bereitgestellten Informationen und Unterlagen bestimmt. Ich übernehme keine Haftung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der uns zur Verfügung gestellten Unterlagen sowie die von Dritten erstellten Jahresabschlüsse oder sonstigen von Dritten durchgeführten Auswertungen. Darüber hinaus schließe ich jegliche Haftung aus, soweit Annahmen oder Feststellungen auf der Erwartung des Eintritts zukünftiger Ereignisse beruhen. Eine Gewähr für den Eintritt eines bestimmten wirtschaftlichen Erfolgs wird nicht übernommen.

Abkürzungsverzeichnis:

AfA	Absetzung für Abnutzung	BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung	NNF	Nacht- und Notdienstfonds
ANSG	Apothekennotdienstsicherungsgesetz	EV	Eigenverbrauch	OTC	Over-The-Counter
AV	Anlagevermögen	GKV	Gesetzliche Krankenversicherung	PKV	Private Krankenversicherung
AWAG	Aufwandsausgleichsgesetz	HV	Handverkauf	Susa	Summen- und Saldenliste
BERG	Betriebsergebnis	IBV	Interner Betriebsvergleich	TEUR	Tausend Euro
BuG	Betriebs- und Geschäftsausstattung	MA	Mitarbeiter		

Muster-Bericht

2. Ausgangssituation

Der Gesundheitsstandort in Musterstadt plant im Rahmen des Neubaus einer Seniorenwohnanlage in diesem Gebäude neben einem Sanitätshaus und einem Ergotherapeuten auch eine Apotheke anzusiedeln.

Dieses Projekt wurde Frau Sorgenlos, die mit ihrer Muster-Apotheke bereits die beiden Heime des Gesundheitsstandort beliefert, angeboten. Frau Sorgenlos möchte nun wissen,

- ◆ ob eine Apotheke an diesem Standort profitabel geführt werden kann
- ◆ wenn ja: welche grundlegenden Aktivitäten für eine erfolgreiche Gründung notwendig sind
- ◆ welche Auswirkungen die Eröffnung einer Apotheke am Krankenhaus auf die Muster-Apotheke hat
 - ↳ es ist davon auszugehen, dass die Belieferung der genannten Heime zukünftig über die Apotheke am Krankenhaus stattfinden wird (unabhängig ab diese Apotheke von Frau Sorgenlos oder von jemand anderem betrieben wird)

Neben diesem Summary wurden im Zusammenhang mit der Beratung noch folgende Teilberichte erstellt, auf die an dieser Stelle verwiesen wird.

- a) Standort-, Umsatzpotenzial und Infrastruktur-Analyse für den Standort am Krankenhaus
- b) Standort- und Umsatzpotenzialanalyse für den Standort der Muster-Apotheke
- c) Planungsbericht GuV für die beiden Standorte

3. Der Standort und die Lage

Unmittelbar neben dem Gesundheitsstandort soll an der Zufahrt zum Parkplatz das Gebäude entstehen.

Ca. 300m Gehmeter entfernt befindet sich ein MVZ mit diversen Fachrichtungen. Leider soll es lediglich 5 Parkplätze vor der Apotheke geben. Was aus meiner Sicht ein großes Problem ist. Patienten, die aus dem MVZ kommen, werden i.d.R. nicht zur Apotheke und dann wieder zurück zu Ihrem Parkplatz laufen. Auch für Pendler auf der vielbefahrenen B 99, die zu einer interessanten Zielgruppe gehören, dürfte die Parkplatzsituation eher negativ sein. Da lt. Frau Sorgenlos generell die Parksituation jetzt schon problematisch ist, wird sich dies sicherlich nicht positiv auf die Nutzung der Potenziale der Apotheke auswirken.

Ansonsten halte ich den Standort für sehr attraktiv, denn sowohl die

- ◆ Umsatzpotenziale von rd. € 2,6 Mio.
 - ◆ Nähe zum MVZ und zum Gesundheitsstandort
 - ◆ Wohnbebauung im engeren Umfeld der Apotheke
 - ◆ Nähe zur B 99
 - ◆ Nahversorgungssituation: netto, Bäcker, Metzger etc. in unmittelbarer Nähe
 - ◆ deutlich bessere Lage als die Wettbewerbs-Apotheke
- steigern die Anziehungskraft der Apotheke

Darüber hinaus können die folgende Standortfaktoren aus dem engen Einzugsgebiet ebenfalls als positiv für den Standort angesehen werden:

- ◆ Überdurchschnittlicher Anteil an Einwohnern, die älter als 60 Jahre sind
- ◆ Überdurchschnittlicher Anteil an Haushalten mit Kindern
- ◆ Überdurchschnittlicher Anteil an Haushalten mit hohem Einkommen
- ◆ Sowohl die generelle Kaufkraft als auch die sortimentsbezogene Kaufkraft ist überdurchschnittlich
- ◆ Hohe Affinität zur Selbstmedikation und zur Nutzung des Internets
- ◆ Preis spielt bei der Produktauswahl eine untergeordnete Rolle

4. Eckdaten zur Apotheke am Gesundheitsstandort

4.1 Apothekenräumlichkeiten / Offizin

Die aktuellen Planungen gehen von einer Apotheke auf zwei Ebenen aus:

↳ EG: ca. 163 qm á € 15,00

↳ UG: ca. 29 qm á € 7,50

Aus meiner Sicht sollte noch darüber nachgedacht werden, ob die Räumlichkeiten im UG benötigt werden. Durch eine effiziente Raumplanung kann ggf. auch die Heimversorgung innerhalb des EG abgewickelt werden.

Weitere Details zum Mietvertrag liegen noch nicht vor:

4.2 Wettbewerbs- und Verordnersituation

Hauptwettbewerber sind die Apotheke am Wittenberg und die Bären-Apotheke

Apotheken				
Apotheke A	Alphaweg 3	99999	Musterstadt	21 m
Apotheke B	Gammastraße 12	99999	Musterstadt	870 m

Tabelle 1: Übersicht der Wettbewerber

Gesundheitsstandortbedingt und durch das MVZ mit seinen Fachrichtungen ist die Verordnersituation als sehr gut zu bezeichnen, was folgender Auszug aus der Verordnerstruktur im Umfeld der Apotheke verdeutlicht:

Ärzte					
Verordner A	Alphaweg 3	99999	Musterstadt	Internist	75 m
Verordner B	Gammastraße 12	99999	Musterstadt	HNO-Arzt	139 m
Verordner C	Deltastraße 41	99999	Musterstadt	Allgemeinmediziner	238 m

Tabelle 2: Übersicht der Verordner

4.3 Öffnungszeiten

Hierzu liegen ebenfalls noch keine abschließenden Entscheidungen vor.

5. Umsatzpotenzialabschätzung

5.1 Apotheke am Gesundheitsstandort

Für die Ermittlung der Umsatzpotenziale der **Apotheke am Gesundheitsstandort** wurde ein Einzugsgebiet¹ mit 10 Fahrminuten definiert, wobei das grüne Polygon eine Fahrzeit bis zu 3 Minuten, das rote Polygon eine Fahrzeit bis zu 6 Minuten und das blaue Polygon eine Fahrzeit von 10 Minuten aufweist.

Potenzial	Wert
Umsatzpotenzial (ohne Sonderumsätze)	€ 2,6 Mio.

Tabelle 3: Umsatzpotenzial der Apotheke am Gesundheitsstandort

Muster-Bericht

¹

- ♦ Das Einzugsgebiet ist der räumlich begrenzte Bereich, aus dem die möglichen Kunden kommen.
- ♦ Grundlage der Distanzzonen ist die Entfernung der jeweiligen Haushalte aufgrund des örtlichen Straßennetzes. Die Aufteilung erfolgt somit nicht nach Umkreis, sondern nach Gehminuten beziehungsweise nach Fahrweg.
- ♦ Je näher der Kunde an der Apotheke wohnt / arbeitet, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er in dieser Apotheke einkauft.
- ♦ Nach den Grundsätzen der Handelsforschung wird aus der Kernzone (grenzt unmittelbar an die Apotheke) der größte Teil des Umsatzes (bis zu 70 %) generiert. Der Umsatzanteil der mittleren Zone liegt bei rund 20 % der Anteil der äußeren Zone liegt rund 10 %.

5.2 Muster-Apotheke

Für die Ermittlung der Umsatzpotenziale der **Muster-Apotheke** wurde ein Einzugsgebiet² mit 10 Fahrminuten definiert, wobei das grüne Polygon eine Fahrzeit bis zu 3 Minuten, das rote Polygon eine Fahrzeit bis zu 6 Minuten und das blaue Polygon eine Fahrzeit von 10 Minuten aufweist.

Potenzial	Wert
Umsatzpotenzial ohne Sonderumsätze	€ 2,9 Mio.

Tabelle 4: Umsatzpotenzial der Muster-Apotheke

Muster-Bericht

²

- ♦ Das Einzugsgebiet ist der räumlich begrenzte Bereich, aus dem die möglichen Kunden kommen.
- ♦ Grundlage der Distanzzonen ist die Entfernung der jeweiligen Haushalte aufgrund des örtlichen Straßennetzes. Die Aufteilung erfolgt somit nicht nach Umkreis, sondern nach Gehminuten beziehungsweise nach Fahrweg.
- ♦ Je näher der Kunde an der Apotheke wohnt / arbeitet, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er in dieser Apotheke einkauft.
- ♦ Nach den Grundsätzen der Handelsforschung wird aus der Kernzone (grenzt unmittelbar an die Apotheke) der größte Teil des Umsatzes (bis zu 70 %) generiert. Der Umsatzanteil der mittleren Zone liegt bei rund 20 % der Anteil der äußeren Zone liegt rund 10 %.

6. Investitionsbedarf

Zu den Investitionskosten liegen bisher noch keine abschließenden Planungen vor. Aufgrund meiner Erfahrungswerte kann eine Apotheke an diesem Standort mit folgenden Investitionen eröffnet werden

		Anmerkungen
Apotheke	350 - 400	Inkl. Automat und EDV
Warenlager	75	
Anlaufverluste	50 - 75	
Summe	475 - 550	

Tabelle 5: Investitionsübersicht (TEUR)

Muster-Bericht

7. Potenzialplanung Apotheke am Gesundheitsstandort

Auf Basis der bisher vorliegenden Informationen und unter Berücksichtigung der folgenden Prämissen habe ich eine Potenzialplanung mit drei Szenarien erstellt (zu den Details siehe Planungsbericht):

- ↳ Umsatzpotenziale in Höhe von ca. € 2,6 Mio.
- ↳ Umsätze aus der Heimbelieferung
 - mit dem neuentstehenden Heim am Gesundheitsstandort -Standort (Ersatz); Umsatzplan: ca. TEUR 175)
 - mit bestehendem Heim (Umsatz 2020: ca. TEUR 200)
- ↳ Würdigung der hohen Pendler-Frequenz auf der B 99
- ↳ Personalstruktur:

	Anzahl Stellen - Szenario 1 -	Anzahl Stellen - Szenario 2 -	Anzahl Stellen - Szenario 3 -
Filialleiter	1,0	1,0	1,0
Approbiert	0,5	0,75	1,0
PTA	2,5	3,5	4,0
PKA	0,5	0,5	1,0
Sonstiges (Reinigung, Bote)	1,0	1,0	1,5
Summe	5,5	6,75	8,5

Tabelle 6: Übersicht Mitarbeiter zukünftig

Folgende Szenarien habe ich geplant:

◆ Szenario 1:

- ↳ Ausnutzung von 60 % der ermittelten Umsatzpotenziale
 - GKV-/PKV-Anteil wird mit 85 % des Umsatzes geplant³ (Ø liegt bei 75 %)
 - dieser Anteil führt zu einem planerischen Korbumsatz in Höhe von € 50,-- (Ø liegt bei € 42,50 - € 45,00)

◆ Szenario 2:

- ↳ Ausnutzung von 80 % der ermittelten Umsatzpotenziale
 - GKV-/PKV-Anteil wird mit 80 % des Umsatzes geplant¹ (Ø liegt bei 75 %)
 - dieser Anteil führt zu einem planerischen Korbumsatz in Höhe von € 45,-- (Ø liegt bei € 42,50 - € 45,00)

◆ Szenario 3:

- ↳ Ausnutzung von 100 % der ermittelten Umsatzpotenziale
 - GKV-/PKV-Anteil wird mit 75 % des Umsatzes geplant¹ (Ø liegt bei 75 %)
 - dieser Anteil führt zu einem planerischen Korbumsatz in Höhe von € 42,50 (Ø liegt bei € 42,50 - € 45,00)

Die Zahlen der Szenarien kommen zu folgendem Ergebnis:

³ Annahme: je geringer die Potenzialausnutzung desto geringer die "Laufkundschaft" und deshalb ergibt sich auch ein geringerer Umsatz im Bereich Sichtwahl und Freiwahl (OTC / FW)

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Gesamtumsatz	1.785,1	2.380,0	2.975,1
Rohertrag	395,5 (22,2 %)	552,2 (23,2 %)	721,5 (24,3 %)
Personalkosten	224,5	269,3	331,8
DB 2*	171,0	282,9	389,7
Raumkosten	45,2	45,2	45,2
Versicherungen	8,0	10,5	13,0
Instandhaltung	14,2	14,2	14,2
Kfz-Kosten	5,8	5,8	6,3
Werbe- / Reisekosten	18,0	19,0	20,0
Vertrieb / Provisionen	1,0	1,0	1,0
Leasing / Mieten	1,0	1,0	1,0
Sonstige Kosten	23,0	26,5	29,9
Summe Kosten	116,2	123,2	130,6
Sonstige Erträge	0,0	0,0	0,0
Summe Kosten / Erträge	116,2	123,2	130,6
BERG* vor Zinsen / AfA*	54,8	159,7	259,1
Zinsaufwand / -ertrag	6,0	6,0	6,0
BERG* vor AfA / Steuern	48,8	153,7	253,1
Abschreibungen	51,0	51,0	51,0
BERG* vor Steuern / a.o.*	- 2,2	102,7	202,1
Steuern	0,0	12,3	27,8
BERG* v. a.o.*	- 2,2	90,4	174,3

Tabelle 7: Planung Gewinn- und Verlustrechnung (TEUR)

* DB 2 = Deckungsbeitrag / *BERG = Betriebsergebnis / AfA = Abschreibung für Abnutzung / a. o. = außerordentlich

Auf Basis der ermittelten Planzahlen und unter Berücksichtigung geschätzter Tilgungen in Höhe von ca. TEUR 40 p.a. ergibt sich folgende Cash-Flow-Planung / Ermittlung der verfügbaren Liquidität:

	Nutzung 60 %	Nutzung 80 %	Nutzung 100 %
Ergebnis vor AfA	+ 48,8	+ 153,7	+ 253,1
./. betriebliche Steuern	0,0	- 12,3	- 27,8
./. / + nicht liquiditätswirksame Erträge / Aufwendungen	0,0	0,0	0,0
= Ordentlicher Cash-Flow	+ 48,8	+ 141,4	+ 225,3
./. Tilgungen / Tilgungsersatzleistungen	- 40,0	- 40,0	- 40,0
= Betrieblicher Cash-Flow	+ 8,8	+ 101,4	+ 185,3

Tabelle 8: Cash-Flow-Planung (TEUR)

8. Auswirkungen und Planung Muster-Apotheke

Um die Auswirkungen der Eröffnung einer Apotheke am Gesundheitsstandort beziffern zu können, habe ich unter Berücksichtigung der Punkte,

- ◆ dass in 2020 das Warenwirtschaftssystem gewechselt wurde
- ◆ dass zur Beurteilung der wirtschaftlichen Entwicklung lediglich betriebswirtschaftliche Auswertungen und keine Bilanzen vorlagen

und der folgende Prämissen eine Szenario-Planung erstellt:

- ◆ Eliminierung der Umsätze / des Wareneinsatzes aus den Sonderumsätzen
 - ↳ Diese ist für die Betrachtung der beiden Szenarien nicht relevant und verzerrt die Kennzahlen
 - ↳ Gemäß des vorgelegten Unterlagen lag dieser Umsatz 2020 rd. € 5,77 Mio. und der Wareneinkauf bei rd. € 5,73 Mio.
- ◆ Genereller GKV-Umsatz
 - ↳ Wegfall Beimedikation aus den Sonderumsätzen / Einmalumsätze: den Umsatz per 2020 habe ich um TEUR 100 reduziert
 - ↳ Wegfall Verordnungsumsatz aus dem MVZ: habe ich mit TEUR 200 angesetzt (gemäß den Unterlagen des Rechenzentrums haben Verordner 1 allein schon rd. TEUR 141 Rezeptumsatz)
 - ↳ Wegfall Heimumsatz mit ca. TEUR 375
- ◆ Reduzierung Barumsatz um TEUR 150, da Privatrezepte oben nicht berücksichtigt sind, und durch die Frequenzreduzierung auch sonstiger Barumsatz wegfällt
- ◆ Das Umsatzpotenzial der Apotheke liegt
 - ↳ ohne die Sonderumsätze
 - ↳ nach Schließung der Beta-Apotheke bei € 2,9 Mio.
- ◆ Zukünftige Umsatzsteigerungen durch Maßnahmen im Bereich Marketing und Kommunikation oder weiterem Sprechstundenumsatz oder Schließung weiterer Wettbewerber habe ich nicht berücksichtigt

	BWA 12/2018	BWA 12/2019	BWA 12/2020	Mit Apotheke am KH
Gesamtumsatz	2.638,6	7.748,9	3.439,2	2.730,0
Rohertrag	689,3 (26,1 %)	766,0 (9,9 %)	789,1 (22,9 %)	641,5 (23,5 %)
Personalkosten	327,6	386,1	391,2	318,0
DB 2*	361,7	379,9	397,9	323,5
Raumkosten	71,9	90,0	95,9	96,8
Versicherungen	16,7	16,4	20,2	18,6
Instandhaltung	2,7	1,4	6,7	7,1
Kfz-Kosten	5,9	4,8	4,5	4,9
Werbe- / Reisekosten	22,7	19,8	17,7	18,0
Vertrieb / Provisionen	0,0	0,0	0,0	0,0
Leasing / Mieten	0,0	0,0	0,0	0,0
Sonstige Kosten	30,9	36,5	40,3	40,0
Summe Kosten	150,8	168,9	185,3	185,4
Sonstige Erträge	2,4	22,5	62,4	19,2
Summe Kosten / Erträge	148,4	146,4	122,9	166,2
BERG* vor Zinsen / AfA*	213,3	233,5	275,0	157,3
Zinsaufwand	1,0	0,0	0,0	0,0
Zinsertrag	2,2	2,9	2,0	2,0
BERG* vor AfA / Steuern	214,5	236,4	277,0	159,3
Abschreibungen	15,3	15,3	15,3	15,3
BERG* vor Steuern / a.o.*	199,2	221,1	261,7	144,0
Steuern	33,4	28,9	23,2	18,7
BERG* v. a.o.*	165,8	192,2	238,5	125,3

Tabelle 9: Planung Gewinn- und Verlustrechnung (TEUR)

* DB 2 = Deckungsbeitrag / *BERG = Betriebsergebnis / AfA = Abschreibung für Abnutzung / a. o. = außerordentlich

Auf Basis der ermittelten Planzahlen ergibt sich folgende Cash-Flow-Planung:

	Mit Apotheke am KH
Ergebnis vor AfA	+ 159,3
./. betriebliche Steuern	- 18,7
./. / + nicht liquiditätswirksame Erträge / Aufwendungen	0,0
= Ordentlicher Cash-Flow	+ 150,6
./. Aktuelle Tilgungen / Tilgungsersatzleistungen	
= Betrieblicher Cash-Flow	
./. Privatentnahmen	
Freie oder Verfügbare Liquidität	

Tabelle 10: Cash-Flow-Planung (TEUR)

9. Fazit

Zusammenfassend kann für den Standort am Gesundheitsstandort gesagt werden:

- ◆ Der Standort ist aus meiner Sicht attraktiv!
- ◆ Die vorhandenen Potenziale des Standorts reichen aus, um eine Apotheke nachhaltig erfolgreich zu führen.

Selbstredend ist ein zeitgemäßes und an den Standort angepasstes Marketing und Kommunikationskonzepts erforderlich, welches standortbedingt einen hohen Digitalisierungsgrad und eine hohe Zielgruppenorientierung sowie durchdachte Click & Collect-Lösungen aufweisen muss.

Folgende Erfolgsfaktoren weisen m. E. eine problematische Ausprägung auf:

- ◆ Parkplatzsituation (5 Parkplätze vor der Apotheke sind in Anbetracht der Entfernung zum MVZ und der generellen Parkplatzsituation zu wenig)
- ◆ Drive-Inn-Schalter wird wohl nicht möglich sein

Darüber hinaus halte ich u.a. folgende Punkte für den Erfolg essenziell:

- ◆ Installation eines Abholautomaten
- ◆ Bonus-System
 - ↳ für Frequenz- und Ärztehaus-Standorte (heute eingekauft und Bonus für den nächsten Einkauf - kein Sammelsystem!!)
 - ↳ für Mitarbeiter des Gesundheitsstandort / des MVZ
- ◆ eine hohe Visibilität für die Pendler auf der B 99
- ◆ enge Zusammenarbeit mit den Verordnern des MVZ
- ◆ Durchdachtes Zielgruppen-Management u.a. für
 - Mitarbeiter des Gesundheitsstandort / MVZ
 - Pendler
- ◆ Aufgrund des sehr großen Einzugsgebiets ist der Fokus auf online-Marketing-Tools mit Schwerpunkt im Social-Media-Segment zu legen
- ◆ Zeitnahes Controlling der Marketing-Maßnahmen und der wirtschaftlichen Entwicklung

Folgende Überlegungen sind zwingend in die Entscheidungsfindung einzubeziehen:

- a) Die Eröffnung einer Apotheke am Standort des Gesundheitsstandort - mit ihren Auswirkungen auf die Muster-Apotheke - kann nicht verhindert werden
- b) Somit werden mittelfristig die Umsätze in der Muster-Apotheke zurückgehen
- c) Meines Erachtens macht die Realisierung des Projekts am meisten Sinn, wenn Frau Sorgenlos den Fokus auf eine weitere Expansion legt
- d) Vor dem Hintergrund der vorliegenden Informationen und Gesprächsinhalte hat die Muster-Apotheke eine sehr gute Marktstellung in Musterstadt und ich habe Frau Sorgenlos als umsichtige und aktive Inhaberin kennengelernt. Aus diesem Grund ist die Muster-Apotheke m.E. auch ohne die Heimumsätze etc. rentabel zu führen

Unter Würdigung der Argumente und erarbeiteten Ergebnisse dieser Analyse sehe ich folgenden Schritt als zentral für alle anderen Entscheidungen an:

→ **Welche Lebensplanung verfolgt Frau Sorgenlos? Wird eher der berufliche Aspekt oder eher der familiäre Aspekt fokussiert?**

Muster-Bericht