



APOTHEKEN-KOOPERATIONEN

Die starke Kraft der Zukunft?

Studienobjekt Kooperation

Hintergrundinformationen bzw. Entscheidungshilfen in Sachen Kooperationen bieten auch einschlägige Untersuchungen, die das Thema „Apotheken- bzw. Marketingkooperationen“ gezielt durchleuchten. In jüngster Zeit sind hier vor allem zwei Studien zu nennen: „Marketingkooperationen in der Krise?“ (Noshokaty, Döring & Thun, Berlin, www.noshokaty-doering-thun.com) sowie „Coop-study 2009“ (Apotheken-Management-Institut GmbH, Oestrich-Winkel, www.apothekenzukunft.de).

Die Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs bringt den Apothekern in Deutschland zwar vorübergehende Entspannung – ein Freibrief fürs Nichtstun ist sie jedoch nicht: Wer in Zukunft erfolgreich mitspielen will, muss weiter Initiative zeigen. Eine Lösung für Individualapotheker kann das gemeinsame Agieren in einer oder mehreren Kooperationen sein. Unser Autor liefert Hintergrundinformationen und nennt Kriterien für die Entscheidung.

→ Kooperationen

Historie | Sinn und Zweck |
Entscheidungsfindung | Angebote

→ Die Handelslandschaft befindet sich permanent in Veränderungsprozessen. Auslöser sind ein geändertes Verbraucherverhalten, konzeptionelle und strukturelle Veränderungen in den Handelstrukturen selbst und Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen. Für jeden selbstständig agierenden, stationären Einzelhändler, der Teil einer atomistischen Marktstruktur ist (viele kleine Anbieter stehen vielen kleinen Kunden gegenüber), bedeutet dies eine ständige Herausforderung im Wettbewerb.

Mit den Ansätzen zur Liberalisierung des Pharmamarktes trifft das zunehmend auch den Pharmaeinzelhandel. Was andere Branchen seit vielen Jahren durchlebt haben, ist nun bei den Apotheken angekommen. Diese Situation erfordert Stärke von jedem einzelnen Marktteilnehmer, wenn er eigenständiger Unternehmer bleiben will.

Was macht die Gemeinschaft stark?

Unternehmertum, Eigenverantwortung, Kundennähe, Kompetenz: Das sind keineswegs Schlagworte jüngster Apotheken-Kooperationen, sondern die Grundwerte, die bei der Gründung

der REWE Gruppe (Revisionsverband der Westkauf Genossenschaften) im Jahre 1927 formuliert wurden. Zu diesem Zeitpunkt war die EdK – Edeka-Gruppe (Einkaufsgenossenschaft der Kolonialwarenhändler) bereits 20 Jahre unterwegs. Beide großen Fachhandelsorganisationen im Lebensmittelhandel sind auf der Basis ihrer genossenschaftlichen Strukturen mit unterschiedlichen Konzepten wie Einzelkaufleute, Großflächen und Discounter erfolgreich am Markt tätig – bis heute. Und ähnliche Konzepte werden in Branchen wie Landwaren, Eisenwaren, Drogerien, Elektro- und Elektronik, Spielwaren etc. umgesetzt. Offensichtlich ist hier die Aussage „Eine starke Gemeinschaft“ Realität.

Wichtiger Faktor: die Nutzenorientierung

Sicher funktioniert eine wirtschaftlich ausgerichtete Handelsorganisation erfolgreich und dauerhaft, wenn eine marktrelevante Größe erreicht ist und die Interessen der beteiligten Mitglieder/Genossen/Gesellschafter gewahrt und optimal gefördert werden. Und das gleichermaßen in wirtschaftlicher Hinsicht wie auch auf der Basis gemeinsamer Philosophie und Wertevorstellungen.

Im Kern aber geht es um starke Leistungen: um Funktionen und Prozesse, die den selbstständigen Apotheker entlasten,

„Marketingkooperationen in der Krise?“ befragt Führungskräfte u. a. zur Bedeutung von Marketingkooperationen vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise und ist eine Neuauflage der bereits 2007 durchgeführten Studie.

– Den Ergebnissen zufolge werden Potenziale und Bedeutung von Marketingkooperationen mittlerweile erkannt und haben sich als Instrument bei Unternehmen etabliert. Eine Mehrheit von 65 Prozent rechnet sogar mit zukünftig zunehmender Bedeutung.

– Während 2007 noch etwa zwei Drittel der Befragten der Meinung waren, weniger als 50 Prozent der Kooperationen seien erfolgreich, meinen dies 2009 nur noch etwa ein Drittel.

– Als wichtigster Erfolgsfaktor von Kooperationen gilt nach Meinung der in der Studie Befragten die Identifikation geeigneter potenzieller Partner (92 Prozent). Gleichzeitig wird der mangelnde „Partner-Fit“ aber auch als zentraler Grund für das Scheitern von Kooperationen (87 Prozent) genannt.



Funktionsbereiche der Apotheke

Marketing

- Strategie und Positionierung
- Produkt-/Sortimentspolitik
 - Preispolitik
 - Corporate Identity
 - PoS-Marketing
 - Beratung und Verkauf
 - Marktkommunikation (analog und digital)
 - Kommunikationsmittel und -maßnahmen
 - Marktbeobachtung

Beschaffung

- Bevorratung
- Beschaffungsquellen/ Lieferpartner
- Warenwirtschaft/ Logistik (intern)
- Bestellabwicklung

Verwaltung

- Finanzen/Abrechnung/Regulierung
- Personalwesen/Personalentwicklung/ Fortbildung
- Recht und Rahmenbestimmungen
- Qualitätssicherung
- Informations- und Telekommunikationstechnik (ITK)
 - Informationstechnik/Datenverarbeitung
 - Telekommunikation
 - Automatisierungsverfahren
- Kaufmännische Verwaltung

Mehrwerte erzeugen und wirtschaftliche Vorteile verschaffen, also um die Nutzenorientierung. Es geht nicht um „nice-to-have“ sondern um harte Fakten. Es ist schön, den Kunden ein Gesundheitsmagazin mit TV-Teil bieten zu können, doch das ist wirklich nur ein kleiner Teilaspekt aus einem breiten Gesamtspektrum. Entscheidend ist, was das Unternehmen Apotheke benötigt und was es voran bringt – mittel- und langfristig.

Das „Unternehmen Apotheke“

Abgesehen von der durchschnittlichen Größe und Struktur einer Apotheke (und den Besonderheiten, was gesetzliche Regelungen etc. angeht) ist die erfolgreiche Führung des Betriebes/ Geschäftes ein komplexes Zusammenspiel verschiedener Disziplinen, wie in jedem Handelsunternehmen. Aufbauend auf der unerlässlichen chemisch-pharmazeutischen Kern- und Basis-Kompetenz des Apothekers/Apothekenbetreibers sind sehr unterschiedliche Teilbereiche in Personalunion zu leiten und darin zu handeln: Beratungs- und Vertriebsprozesse, Produkt- und Preispolitik, Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen, Beschaffungsprozesse, Bevorratungspolitik, Abrechnung, Finanz- und Regulierungsmodalitäten, Personalarbeit, Informations-/ Telekommunikationslösungen (ITK) und die eigene Fortbildung sind die Bereiche, die der Apothekenbetreiber „schultern“ muss.

Dass sich hier Bedarf für Entlastung, für Optimierungsansätze und wertschöpfende Zentral-Prozesse ergibt, ist sicher auf den ersten Blick einleuchtend. Hinzu kommt, dass sich auch die Notwendigkeit zur Standardisierung ergibt, um Aufwand und Kosten für Prozesse und Maßnahmen wirtschaftlich zu gestalten. Bereits hier wird deutlich, dass die zentrale Bereitstellung von Leistungen,

die nur einige Facetten abdecken, nicht ausreicht, um eine erfolgreiche Fachhandelsorganisation zu etablieren. Hard facts statt Soft skills sind gefordert. Das gilt sowohl für den eigentlichen Verbund, als auch für spezialisierte Dienstleister, die sicher in einigen Disziplinen zusätzlich als Leistungsanbieter erforderlich sind, über den Verbund oder als Einzelleistung.

All business is local

Selbst Verfechter weltweiter Ansätze aus dem Bereich digitaler Kommunikationstechniken („Die Welt ist ein Dorf“) sind sich einig: Das „Vor-Ort“-Geschäft spielt sich lokal ab, unter den Bedingungen der lokalen Wettbewerbssituation. Der Geschäftszweck der Apotheke und die erforderliche Nähe zu den Kunden/Patienten ist sicher ein schlagendes Argument für die Stärkung der lokalen, inhabergeführten, selbstständigen Apotheke. Da liegt ihre wahre Stärke. Persönlicher Kontakt, hohe Beratungskompetenz sowie Nähe und Integration sind die Basis für den Erfolg. Wer dieses Geschäftsmodell auf Dauer präferiert, sollte alles daran setzen, sich am Markt zu behaupten. Dass es auch andere Modelle geben kann und wird, zeigt der Blick in die Handelslandschaft und deren Entwicklung.

Allianzen schmieden – aber mit wem?

Strategie und Positionierung

Entscheidend für die Beantwortung der Frage „Wo und mit wem soll der Weg wohin gehen?“ ist die Bestimmung der eigenen, individuellen Situation, mit Blick auf das Umfeld und die zu erwartenden Marktentwicklungen. Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Bedrohungen müssen definiert und bewertet werden (SWOT-

Die „Coop-study 2009“ hat für den Hauptteil der Studie 204 Apothekeninhaber befragt und zu ihrer eigenen Kooperation noch einmal 34 Apothekenleiter. Sie wollte u. a. herausfinden, welche Leistungsbausteine der Kooperationen beim Apotheker besonders gut ankommen, so dass eine Mitgliedschaft gerechtfertigt sei.

– Dabei hat sich u. a. gezeigt, dass in den Kriterien „Günstiger Einkauf“ und „Marketing-Unterstützung“ die großhandelsnahen überregionalen Verbundgruppen Spitzenplätze belegen.

– Im Punkt „Bestes Kosten-/Leistungsverhältnis“ konnten 71 Prozent der Befragten keine konkreten Angaben machen (wegen fehlender Transparenz bzw. hohem Aufwand für ein Controlling).

– Die Mitglieder-Profile der großen Kooperationen zeigen im Hinblick auf ihre Struktur ein überraschend hohes Maß an Übereinstimmung. Demnach sind 28 Prozent der Mitglieder ausgesprochene „Fans“, 35 Prozent zeigen sich pragmatisch, 28 Prozent sehen sich als kritische Teilnehmer – und neun Prozent hegen Gedanken, abzuwandern.



Foto: forolla

Frage des Monats

„ Planen Sie, demnächst einer Kooperation beizutreten?“

Antworten Sie hier: www.apotheke-und-marketing.de/frage

Analyse). Die eigenen mittel- und langfristigen Zielsetzungen sind Basis für Entscheidungen und Konzepte. Und das gilt insbesondere bei der Auswahl der geeigneten Gemeinschaft, der Fachhandelsorganisation, der man sich langfristig anschließt.

Das Rauschen im Logo-Wald

Wer in den Markt hineinhört, stellt fest, dass offensichtlich bei den Aktivitäten aller Beteiligten der Kunde/Patient im Zentrum der Bemühungen steht. Das ist auch gut so. Sieht man sich allerdings jene Zeichen und Signale an, mit denen eben dieser Kunde informiert bzw. konfrontiert wird, muss die Frage nach der Sinnhaftigkeit erlaubt sein. Zwischen dem Apotheken-A in rot, dem Branchen- bzw. Gattungssignet, dem „grünen Kreuz“, für internationale Apotheke, der individuellen Apothekenbezeichnung mit Logo und so genannten Dachmarken-Logos und -Claims, bietet sich dem Kunden ein buntes Bild über alle eingesetzten Kommunikationsmittel, vom Firmenschild bis zum Flyer. Kann König Kunde dies verstehen?

Sind es marken-technische Ungenauigkeiten, die hier zu wenig Trennschärfe führen? Oder ist es die Gewichtung von Elementen, die den Verbraucher/Kunden erreichen – von Business-to-Consumer-Aussagen bis zur Business-to-Business-Kommunikation, also der Geschäftspartner im Innenverhältnis?

Wo hört die gepriesene Individualität auf und fängt das überstülpen einer Dachmarke oder gar die Verbreitung des „Ketten-Gedankens“ an? Hier ist sicher die Prüfung der Intentionen und Interessen der beteiligten Geschäftspartner angebracht, damit Individual- und Gruppenziele nicht kollidieren. Im Interesse der „eigenständigen“ Apotheke und ihrer Kunden.

Tue Gutes und sprich darüber: Wie sage ich's dem Markt?

Salopp gesagt: Was drin steckt, sollte auch drauf stehen. Bezogen auf das Marketing einer Apotheke bedeutet dies: Ausrichtung an der eigenen Zielsetzung, den Kundenpotenzialen und -strukturen und dem Umfeld im lokalen Markt, wenn Eigen-

Frage des Monats

Wir wollen mehr wissen aus dem Marketing-Alltag in den Apotheken unserer Leser! Deshalb bitten wir Sie zur Antwort auf unsere „Frage des Monats“ – mit einem kurzen Klick online unter www.apotheke-und-marketing.de/frage.

Wie die Antworten ausfallen, erfahren Sie natürlich auch: immer in der nächsten Ausgabe von APOTHEKE + MARKETING.

ständigkeit, Unabhängigkeit und Kompetenz einen hohen Stellenwert haben. Und das bezieht sich auf alle Maßnahmen und Kommunikationsprozesse, von der Gesamtidentität, der Ladeneinrichtung, über PoS-Aktionen, der

individuellen Ansprache und Beratung von Kunden, den eingesetzten Werbemitteln (Magazine, Broschüren, Flyer), Anzeigen, bis zum Internet-Auftritt und darüber hinaus. Denn zielgerichtete, effiziente Marktkommunikation ist mit Sicherheit unerlässlich.

Marktkommunikation hat ihren Preis, ist Bestandteil der Kostenplanung und Teil des Budgets. Dabei ist Kostenbegrenzung immer angesagt, jedoch nicht zu Lasten des geplanten Kommunikationserfolges.

Ohne fachmännische Unterstützung und individuelle Beratung geht hier natürlich wenig – und gute Leistung hat ihren Preis. Bei billig erscheinenden All-in-One-rundum-sorglos-Angeboten mit Standard-Charakter sollten Sie allerdings genau prüfen, damit sich die Maßnahme im Ergebnis nicht als teure Entscheidung herausstellt (siehe auch Abschnitt „Das Rauschen im Logo-Wald“).

Es geht schließlich um Ihre Kunden, um Ihre Identität, Ihr Image und um Ihren Erfolg. Und am Ende ist jede Apotheke und sonstiger Anbieter von Gesundheitsprodukten in Ihrem Einzugsgebiet ein Mitbewerber.

Die Kooperationsfelder

Im Handel liegt der Segen – im Einkauf der Gewinn

Diese beiden Kaufmannsweisheiten können und müssen nach der Liberalisierung des Marktes vermehrt in den Apothekenmarkt Einzug halten. Ein erstrangiges Aufgabenfeld – für eine starke Gemeinschaft. Nachdem jede einzelne Geschäftseinheit (Apotheke) eine relativ geringe Nachfrage bei Anbietern/Lieferanten auslösen kann, sind die kaufmännischen Verhandlungsspielräume entsprechend begrenzt. Die Nachfragemacht einer Handelsorganisation hat hier, auf Grund der Bündelung, völlig andere Ausgangsvoraussetzungen bei Liefer-/Rahmenvereinbarungen und Konditionsverhandlungen (Einkaufspreise/Spalten und Leistungsvergütungen). Dies gilt nicht nur für Aktionen, sondern über die gesamte Bandbreite des Sortimentes und dient dem Wohle der Kunden/Patienten und der Verbesserung der Preisflexibilität der einzelnen Apotheke.

Standardisierung – im Front- und Backoffice – ist eine der Voraussetzungen dafür, die Kosten im Griff zu behalten.



Im Zusammenhang mit zentralen Abrechnungs- und Regulierungsprozessen lässt sich das gesamte Beschaffungswesen darstellen, was zu echter Entlastung und vor allem zu einer erheblichen Verbesserung der Wirtschaftlichkeit für die Organisationsmitglieder führt.

Geschäftsprozesse standardisieren

Innerhalb einer Branche lassen sich auf Grund gleichartiger Abläufe Prozesse standardisieren. Alle Maßnahmen die im „Back Office“ stattfinden, sind daher besonders geeignet, integrativ, vernetzt und effizient gestaltet zu werden. Hier bieten sich Optimierungspotenziale, die sowohl den Workflow als auch die Kostenstrukturen positiv beeinflussen. Und es ergeben sich für Fachhandelsorganisationen (und natürlich spezialisierte, externe Dienstleister) eine Reihe von Möglichkeiten, die Mitglieder zu unterstützen, Aufgaben zu bündeln und Mehrwerte zu bieten.

Kooperationen, Vereinigungen, Verbände

Der Blick in den Markt zeigt, dass in den letzten Jahren Bewegung in die Landschaft der Apothekenkooperationen gekommen ist. Über 30 Anbieter von „Kooperationsmodellen“ bieten ihre Leistungen bundesweit an (siehe Infobox, Seite 14). Die Mehrheit der Unternehmen wurde mit einem Anteil von fast 75 Prozent in den 2000er-Jahren gegründet. Ein Indiz dafür, dass vielerorts die Notwendigkeit zur „Gemeinschaft“ erkannt wurde.

Drei Viertel aller Apotheken sind heute bereits Mitglied in Kooperationen. Dabei zeigt sich, dass der Anteil großer Apotheken in manchen Kooperationen hoch ist, in manchen jedoch klein (Quelle: Euroforum-Tagung „Handel und Wandel in Apotheken“, April 2009, München). Eine Information, die nicht zuletzt für Hersteller interessant sein könnte, lässt sie doch Rückschlüsse auf das Umsatzpotenzial der Kooperationsmitglieder zu.

Unterschiedliche Leistungsprofile

Die Ausprägung der Angebote in den einzelnen Kooperationen unterscheidet sich jedoch offensichtlich und deutet auf unterschiedliche Herkünfte, Intentionen und konzeptionelle Ansätze der Anbieter hin. Hier geben die PR-Texte und Darstellungen z.B. innerhalb der Internet-Auftritte einen ersten,

Anzeige

→ Kooperationen – Vereinigungen – Verbände (bundesweit agierend)

| Verbund-Name | Betreiber | Internet-Adresse |
|------------------------|---|------------------------------|
| 1A-Gesund | Pharm-Net AG (1A-Gesund e.V.) | www.1a-gesund.com |
| 360° Health Care | 360° HealthCare AG | www.360-grad-ag.de |
| ACO | ACO-ApothekenCooperationsgesellschaft mbH | www.acogmbh.de |
| APOQUICK | APOQUICK Dienstleistungs GmbH | www.apoquick.de |
| Apotheke 49 | Albrecht Kiesow e.K. | www.apotheke49.de |
| AVIE | AVIE GmbH | www.avie-apotheke.de |
| apo.take | take part GmbH & Co. KG | www.apo-take.com |
| a.part | a.part Apothekenpartner GmbH & Co. KG | www.apart-apotheken.de |
| A-plus | A-plus Service GmbH (PHARMA PRIVAT) | www.apothekeplus.de |
| CURADIES | CD Apothekenmarketing GmbH & Co. KG | www.curadies.de |
| CURA-SAN | CURA-SAN GmbH | www.cura-san.de |
| DocMorris | DocMorris Kooperationen GmbH | www.docmorris-partner.de |
| easyApotheke | easyApotheke Kooperationsgesellschaft mbH | www.easyapotheke.de |
| EMK | v. d. Linde Arzneimittel GmbH | www.vdl-emk.de |
| E-plus | PML Pharma-Marketing und Logistik GmbH | www.pharma-privat.de |
| farma-plus | farma-plus GmbH | www.farma-plus.de |
| gesine | gesine.net AG | www.gesine.net |
| Gesund ist bunt | parmapharm Marktförderungs GmbH & Co. KG | www.parmapharm.de |
| gesund leben-Apotheken | GEHE Pharma Handel GmbH | www.gesundleben-apotheken.de |
| Guten Tag Apotheke | ELAC Elysée Apotheken Consulting GmbH | www.guten-tag-apotheken.de |
| LINDA | Mfa Marketing für Apotheken GmbH (MVDA) | www.linda.de |
| meine apotheke | Sanacorp Pharmahandel GmbH | www.meineapotheke.de |
| MIDAS | PHOENIX Pharmahandel AG & Co KG | www.phoenix-ag.de |
| MVDA | Marketing Verein Deutscher Apotheker e.V. | www.mvda.de |
| NATÜRLICH | TORRE GmbH Ganzheitliche Pharmazie | www.torre-deutschland.de |
| NOWEDA | NOWEDA eG Apothekergenossenschaft | www.noweda.de |
| PARTNER APOTHEKE | PAN Partner Apotheken Netzwerk GmbH | www.partner-apotheken.de |
| PHARMATOP | Pharmatop Apothekenmanagement GmbH & Co. KG | www.pharmatop.de |
| PHARMA UNION | PHARMA-UNION GmbH | www.pharmaunion.de |
| pro pharm | ProPharm AG | www.propharm-ag.de |
| VitaPlus | VitaPlus AG | www.vitaplus-ag.de |
| vivesco | vivesco Apotheken-Partner GmbH | www.vivesco.de |

Foto: fotolia

grogen Einblick in das jeweilige Leistungsspektrum und die Rahmenbedingungen. Das ist natürlich verständlich, denn letztlich geht es um einzelvertragliche Regelungen zwischen Anbieter und Mitglied (Business-to-Business), die nicht öffentlich kommuniziert werden.

Es bleibt also die Einzelprüfung, die sich an der eigenen Zielsetzung und den Erwartungen an das gewünschte Leistungsprofil orientiert. Oder, anders gesagt, es geht um Fakten, Fakten, Fakten: Welche Marktrelevanz hat der Anbieter?

Welche Leistungsbereiche versprechen im Mix optimale Unterstützung und maximale wirtschaftliche Vorteile? Entstehen laufende Kosten oder trägt die gemeinsame wirtschaftliche Tätigkeit des Anbieters das Geschäftsmodell? Wie wird das „Mitglied“ integriert, als Gesellschafter, Genosse oder doch nur als Kunde?

Darüber hinaus spielen aber auch weiche Faktoren eine Rolle: Der konzeptionelle Ansatz, die mittel- und langfristige Strategie, die Flexibilität des Konzeptes oder die Mitsprache der

Mitglieder usw. sind nicht zu vernachlässigen, damit am Ende die „Chemie“ stimmt.

Fazit

Drum prüfe ... Eine Gemeinschaft ist so stark wie die Summe ihrer starken Mitglieder. Sie erwarten zu recht von einer Handelsorganisation der Sie beitreten oder angehören, dass sie ganz eindeutig messbare Mehrwerte bietet. Prüfen Sie anhand Ihrer Kriterien, welche Lösung zu Ihnen passt und Ihnen mehr Erfolg bringt – auf Dauer. Informationen über die Kooperationen selbst (Internet-Adressen siehe Infobox), zusätzliche Informationen über den Bundesverband Deutscher Apotheken-Kooperationen (BVDK) unter www.bvdak.de. 

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