

Was Apotheken vom Handel lernen können

Dr. Mirko Warschun

In Zeiten des Umbruchs aktiv neue Wege gehen

„Der Apothekenmarkt ist im Wandel.“ Dieser Satz gehört zu den meist geschriebenen Phrasen gesundheitspolitischer Journalisten, wenn es um die Apotheke geht. Was bedeutet das für die erfolgreiche Apotheke von heute. Und wie kann sie aus anderen Branchen – wie beispielsweise dem Handel – lernen?

Fazit:

- Die erfolgreiche Apotheke muss sich deutlich unterscheidbar am Markt positionieren.
- Eigenmarken werden immer wichtiger und erfolgsentscheidender.
- Vertikale Integration bietet bessere Möglichkeiten zur schnellen Reaktion auf Marktveränderungen.
- Mehr-Kanal-Strategien werden künftig noch größere Bedeutung gewinnen.
- Der Konzentrations-trend steht erst ganz am Anfang.

was heute im Handel Erfolg bringt, desto nachhaltiger erfolgreich wird diese Apotheke sein. Betrachten wir einmal – eingedenk aller spezifischen Unterschiede – die neuesten Trends im Handel: Da geht es um klare Formatdifferenzierung und Wertversprechen, um Eigenmarken, um vertikale Integration, um Mehr-Kanal-Strategien und um Internationalisierung – alles Begriffe, die dem Apotheker qua Ausbildung und bisheriger Erfahrung weitgehend fremd sind



(siehe Abbildung 1). Aber, wer genauer hinschaut, wird den einen oder anderen dieser Begriffe bereits mit Leben füllen können. Die neuen Wettbewerber haben in den vergangenen Jahren bereits bestimmte gut

sichtbare Schritte getan, die für Diskussionen und Erkenntnisse gesorgt haben, die schon viele Apotheker aufgegriffen haben, zumindest teilweise. Andere stehen noch abseits, werden sich aber auf Dauer den neuen Trends nicht entziehen können, wenn sie profitabel überleben wollen.

Was im Apothekenmarkt geschehen wird

Wer anders als die anderen agieren will und dabei dem Kunden einen wirklichen Mehrwert gegenüber dem Wettbewerb anbieten kann, hat schon die erste Lektion gelernt: Wer es noch vor sich hat, muss bedenken, dass dieser Schritt Veränderungen in fünf Kriterienbereichen erfordert:

- Die Apotheke muss neu bzw. meistens wohl erstmalig für die Kunden und potentiellen Kunden deutlich unterscheidbar am Markt positioniert werden. Der Kunde muss unmittelbar erkennen können, was diese Apotheke von vielen anderen Wettbewerbern, besonders den unmittelbaren lokalen Konkurrenten und dem Versandhandel, unterscheidet. Kriterien sind wie im Handel „Preis, Produkt, Service, Bequemlichkeit und Einkaufserlebnis“ (siehe Abbildung 2).

Diese Kriterien sind selektiv bzw. alternativ anzuwenden. Mehr als zwei dieser Kriterien zu befolgen, verwässert die Differenzierung und damit das glaub-

würdige Wertversprechen. Wo der Handel sich zwischen z.B. den Positionierungen von „Praktiker“, „Ikea“ oder „Harrods“ entscheiden kann, müssen Apotheken hier noch Modelle finden, haben so aber auch noch die Chance, neue Formate am Markt zu etablieren.

- Im Handel werden Eigenmarken der einzelnen Häuser immer wichtiger und erfolgsentscheidender. Eigenmarken wachsen seit 2002 bis zum Jahr 2010 mit durchschnittlich sechs Prozent pro Jahr – vor allem auf Kosten kleinerer Nicht-Eigenmarken. Discounter wie Aldi oder Lidl zeigen, dass Eigenmarken ca. 80 Prozent oder sogar mehr des Umsatzes ausmachen können, und das gilt für niedrig- wie hochpreisige Eigenmarken wie sie auch vermehrt im klassischen Lebensmitteleinzelhandel angeboten werden. Apotheken haben hier erhebliche Chancen – in erster Linie im OTC-Geschäft.
- Mehr vertikale Integration ist im Handel seit einiger Zeit zu beobachten. Dieser Trend geht einher mit der Zunahme der Handels- bzw. Eigenmarken. Der Handel versucht zunehmend erfolgreich Hersteller und Großhändler zu integrieren oder durch eigene Aktivitäten zu umgehen. Für Apotheken würde vertikale Integration vor allem mit dem lange oligopolistischen Großhandel ebenfalls die Möglichkeit schnellerer Reaktion auf Marktveränderungen und kurzlebige Gesundheitstrends insbesondere in nicht-verschreibungspflichtigen Sortimenten bedeuten.
- Wie im Handel weicht der klassische Vertriebskanal in Apotheken bereits Mehr-Kanal-Strategien. Die Apotheken – nicht nur die Vorreiter – sind im Internetzeitalter angekommen und nutzen z.B. Versandmöglichkeiten und Informationsangebote im Internet, aber

- > Zukunftsszenarien
- > Marktforschung
- > Konzepte aus Vergleichsmärkten
- > Alternative Vertriebskanäle

natürlich auch nach wie vor den stationären Vertrieb über die traditionelle Apotheke, die den persönlichen Kontakt, Beratung etc. ermöglicht. Wo dem Handel weitere neue Schwerpunkte z.T. signifikante Veränderungen in Richtung Teleshopping und Interneteinkauf vorausgesagt werden, müssen auch Apotheken die Möglichkeiten im Auge behalten, die sie in für sie neuen Kanälen haben dürften.

- Betrachtet man die Entwicklung des Einzelhandels über Jahrzehnte, so stehen die Apotheken bezüglich des im Handel zu beobachtenden Konzentrationstrends noch ganz am Anfang – das ist dem Mehrbesitzverbot gedankt. Aber es steht zu erwarten, dass sie auch diesen Trend zumindest mittel- und langfristig einkalkulieren müssen. Eine der letzten Stufen dieses Prozesses ist die Internationalisierung, bei der die Apotheken ebenfalls noch ganz am Anfang stehen. Aber auch hier zeigen sich erste Bewegungen. Hier verläuft die zu beobachtende Entwicklung von der lokalen Konzentration, über die Regionalisierung zur Internationalisierung.

Was angesichts der Trends zu tun ist

Apotheker, die heute profitable Unternehmen führen wollen, müssen zunächst einen in vielen Fällen sicherlich schmerzlichen Schritt tun. Sie müssen sich nicht nur als Heilberufler, sondern auch als wirtschaftlich orientierte Händler begreifen – sicherlich als Händler, die ihre pharmazeutische Beratungskompetenz nicht nur bei Verschreibungen als differenzierenden Faktoren einsetzen, sondern auch zur Ergänzung zum dem pharmakologischen Sachverstand der Ärzte. Beratung wird heute nicht als qualitatives Differenzierungsmerkmal benutzt, um sich von den anderen neuen Marktteilnehmern abzusetzen.

Wenn für den traditionellen Lebensmitteleinzelhandel in der derzeitigen Wettbewerbssituation gilt, dass er sich nur durch konsequentes Systemmanagement und eine differenzierte Wertschöpfung erfolgreich gegenüber Discountern positionieren kann, gelten ähnliche Strategien auch für einige Apotheken. Wer nicht anstrebt, langfristig in einer Kette aufzugehen, muss mit einem hohen Wertversprechen das Überleben in einer profitablen Nische anstreben, mit Hilfe einer besonderen Spezialisierung oder besonderer Serviceangebote wie zum Beispiel Beratung der Patienten.

Wer den Kettengedanken als Geschäftsmodell attraktiv findet, sollte aktiv nach Kooperationsmöglichkeiten Ausschau halten, um Skaleneffekte zu realisieren. Wer über mehrere Kanäle wachsen will, muss Know-how aus dem Handel „einkaufen“. Oder der Apotheker wählt andere kreative Kombinationen der Handels-Erfolgsfaktoren – immer werden sorgfältig eruierte und umgesetzte Optionen Erfolge am Markt bringen. Nur muss man wissen, dass – wie im Handel – auch neue Geschäftsmodelle nicht in Stein gemeißelt sein werden. Das Geschäft wird analog zum Handel noch schnelllebiger werden und in immer rascherer Abfolge das Überdenken des Geschäftsmodells verlangen. Die Zeiten der traditionell von Generation zu Generation weiter gegebenen Honoratioren-Apotheke ist für viele vorbei – aber das schließt nicht aus, dass diejenigen, die im Einklang mit dem Kundenwunsch einen

Abbildung 1

Fünf Haupttrends im Einzelhandel – potentielle Implikationen für Apotheken?

Wesentliche Trends im Einzelhandel






-  **Formatdifferenzierung:**
Zunehmende Formatdifferenzierung mit klarem Wertversprechen
-  **Eigenmarken:**
Hoher Eigenmarkenanteil – nicht nur im Discount
-  **Vertikale Integration:**
Verknüpfung verschiedener Wertschöpfungsstufen
-  **Mehr-Kanal Strategien:**
Verkauf über alle Kanäle
-  **Internationalisierung:**
Zunehmende Konzentration und wachsendes internationales Geschäft

Abbildung 2

Erfolgsvoraussetzung im Pharmamarkt: klare Positionierung gegenüber Kunden und eindeutige Differenzierung vom Wettbewerb

Dimensionen zur Formatdifferenzierung

Preis	Produkt	Service	Bequemlichkeit	Einkaufserlebnis
<ul style="list-style-type: none"> • Bietet attraktive Preise • Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis • Kann Preisen vertrauen • Immer gute Angebote in allen Preislagen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Auswahl • Hohe Produktqualität • Bietet alles, was ich brauche • Innovative Neuheiten • Umverwechselbares Angebot • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Freundliche, hilfsbereite Mitarbeiter • Aufmerksam und schnell • Nützliche Dienstleistungen zusätzlich zum Produktangebot • Gute Kundenbindungsprogramme • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Erreichbarkeit • Lange Öffnungszeiten • Angenehme Atmosphäre, sauber und ordentlich • Einfacher und schneller Einkauf • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikative Wahrnehmung und Erlebbarkeit der Marke • Interessantes Ladendesign und Produktpräsentation • Themeninszenierung • ...

Handelsbeispiele

<ul style="list-style-type: none"> • Aldi • Media-Markt • Praktiker 	<ul style="list-style-type: none"> • Zara • IKEA • Victoria's Secret 	<ul style="list-style-type: none"> • Douglas • B&Q • Home Depot 	<ul style="list-style-type: none"> • Shell • LeShop.ch • Walgreens 	<ul style="list-style-type: none"> • Harrods • KaDeWe
--	---	--	---	---

Weg finden, noch lange eine erfolgreiche traditionelle Apotheke führen werden.

Der Autor, Dr. Mirko Warschun, ist Partner und Vice President bei A.T. Kearney und Mitglied der europäischen Consumer Goods & Retail Leadership Group.