

KOOPERATIONSGIPFEL

Kooperationen haben Zukunft, aber ...

STARNBERG (diz). Apothekenkooperationen haben in Deutschland Hochkonjunktur – zurzeit gibt es etwa 40 solcher Arbeitsgemeinschaften, rund 70 Prozent aller Apotheken sind bereits Mitglied einer oder mehrerer Kooperationen. Der Bundesverband Deutscher Apothekenkooperationen (BVDK) stellte sich auf seinem zweiten „Kooperationsgipfel“ am 3. und 4. Februar in Starnberg die Frage, wie sich die Kooperationslandschaft in Deutschland nach dem EuGH-Urteil weiterentwickeln wird.

Der Betriebswirtschaftler Professor Joachim Zentes, Universität des Saarlandes, der sich intensiv mit Kooperationsmodellen befasst hat, geht davon aus, dass die heutige Kooperationsvielfalt nicht von Dauer sein wird. Nach seiner Auffassung wird sich die Landschaft der Kooperationen ausdünnen, es dürfte zu Fusionen von Kooperationen kommen. Die heutige Ausdifferenzierung der Kooperationen wird nicht von Dauer sein, so Zentes, sondern stellt nur ein Übergangsstadium dar. Eine erfolgreiche Kooperation vereint die Individualkraft der Apotheke vor Ort und die professionelle Systempower der Kooperationszentrale, die sich um Einkauf, Marketing, Kommunikation und IT kümmert. Allerdings muss beides zusammenspielen. Wie Zentes betonte, darf eine mögliche Verbesserung von Einkaufskonditionen nicht der alleinige Grund sein, sich einer Kooperation anzuschließen. In Zukunft wird mehr und mehr auch entscheidend und ein Qualitätskriterium für eine Kooperation sein, was sie in Fragen der Personalakquisition, Personalaus- und -weiterbildung leisten kann. Denn die Frage, gutes Personal zu bekommen, wird immer vorrangiger.

Erfolgsfaktoren für Kooperationen

Ob eine Kooperation Erfolg hat, wird des Weiteren stark davon abhängen, inwieweit sie

Aktionen, beschlossene Maßnahmen und Entscheidungen, wie sich die Kooperation aufstellen will, bei allen Mitgliedern durchsetzen kann: „Der Grad der Verbindlichkeit wird ausschlaggebend sein“, so Zentes.

Der Betriebswirtschaftler teilte den Kooperationsmarkt heute in vier Gruppen ein:

- die „folkloristischen Gruppen“, die sehr wenig machen und bei denen die meisten nicht zur Kooperation stehen,
- die „Aktivkreise, die zwar relativ wenig anbieten, aber bei den wenigen Aktionen machen alle mit.
- Diejenigen, die in einer „Full-Service-Falle“ sitzen: diese Gruppierungen weiten ihr Leistungsspektrum ständig aus, aber können dies nur unzureichend durchsetzen, haben also einen geringen Verbindlichkeitsgrad. Zentes: „Das ist suizidal.“
- Strategische Netzwerke mit einem hohen Verbindlichkeitsgrad – ihnen bescheinigt Zentes in Zukunft den größten Erfolg.

So funktionieren Kooperationen nach seiner Meinung am besten, wenn ein sehr hoher Durchsetzungsgrad bei Aktionen und Entscheidungen besteht („man braucht hier eine „Diktatur“).

Wie geht's weiter?

In den nächsten Jahren wird es nach Zentes Auffassung zu einer Konsolidierung am Markt kommen. Die Kooperationslandschaft wird sich ausdünnen, nicht alle Kooperationen, die heute am Markt anzutreffen sind, werden überleben. Es wird die „expansiven Gewinner“ geben, die die richtigen Angebote mit voller Kraft werden durchsetzen können. Die zweite Gruppe wird die der „proaktiven Downsizer“ sein, d.h., sie werden ihre Leistungen vorsorglich ständig zurückfahren und abbauen müssen, um überhaupt noch am Markt mithalten zu können. Und schließlich wird es die Gruppe der reaktiven Loser



KOOPERATIONEN Kommt es bald zu Kooperationen der Kooperationen? Insider prognostizieren Fusionen.

geben, die über kurz oder lang vom Markt verschwinden werden. Die Folge dieser Entwicklung: Es entstehen „Kooperationen der Kooperationen“, eine Art „Metakooperation“ als Vorstufe einer Fusion. Bei großen Kooperationen wird es zu Akquisitionen kleinerer Kooperationen kommen oder zur Fusion von Kooperationen, es bilden sich „Mega-Kooperationen“. Aber es wird auch zu Marktaustritten von Kooperationen kommen. Das Fazit von Zentes: Kooperationen werden sich in der Apothekenlandschaft gut entwickeln und eine Zukunft haben, wenn sie eine gute konzeptionelle Kraft und Durchsetzungskraft haben. Erfolgreich werden sie sein, wenn sie vor allem stark in der Personalakquisition sowie in der Personalaus-, -fort- und -weiterbildung sind. ◀