

# Monopoly der Kooperationen

Schlossallee oder doch nur Bachstraße?  
Wovon die Marktbedeutung einer Kooperation bei Wegfall des Fremdbesitzverbots beeinflusst wird.

In einer aktuellen Befragung von marpinion® im Januar 2017 meinten die Apothekeninhaber zur Frage, für welches Jahr sie den Fall des Mehrbesitzverbotes erwarten, zu fast 42 Prozent, es käme gar nicht erst soweit. Nur rund 20 Prozent rechnen in drei Jahren mit einer grundlegenden Veränderung des Apothekenmarkts. Also alles bloß theoretische Spielerei? So einfach sollte man es sich in einer Welt der sich immer rascher vollziehenden Veränderungen nicht machen. Wer glaubte ernsthaft im Frühjahr 2016 daran, dass die republikanische Partei der USA aus neun Präsidentschaftsbewerbern ausgerechnet Donald Trump auswählen wird und er die Wahl sogar gewinnt?

Wie sich eine veränderte Kooperationslandschaft nach dem möglichen Fall des Fremdbesitzverbots in Deutschland entwickeln könnte, stellte Professor Dr. Ralf Ziegenbein auf dem Kooperationsgipfel vor. Seiner Meinung nach würden sich nicht nur Risiken, sondern auch Chancen ergeben. Ob es den Partnern

einer Kooperation gelingt, die Risiken aufzufangen und die Chancen zu nutzen, hänge ausschließlich von der Qualität der Zusammenarbeit sowie der gemeinsamen Positionierung im Markt zum Zeitpunkt der Gesetzesreform ab. Insofern sei den Systemköpfen zu raten, gemeinsam mit den angeschlossenen Apotheken sowie dem Großhandel und der Industrie Strategien und Umsetzungskonzepte zu entwickeln, die zu einer Robustheit gegen Marktveränderungen führen.

### Positionierung ist wesentlich

Betrachte man zunächst die Bindungsintensität, so habe sie zwei Seiten. Den Größenvorteilen (Power bei hoher Intensität) stehen Flexibilitätsnachteile gegenüber. Die heutigen Kooperationen hätten, ähnlich wie in der Schweiz, unterschiedliche Bindungsangebote an die Apotheker. So könnten Inhaber etwa zwischen Linda (Markenvorteile), MVDA und Midas wählen. Das gelte ähnlich auch für „gesund leben“ oder „Alphega“. Neben dem Bindungsgrad spiele die

Leistungspositionierung eine wesentliche Rolle: Stark im Einkauf, top im Marketing, erfolgreiche Eigenmarken oder eine ideale Prozessoptimierung. Häufig wird die Dachmarke einer Kooperation als exklusives Differenzierungselement hervorgehoben – sowohl international als auch lokal. Bei Wegfall des Fremdbesitzverbotes könne man mit massivem Werbedruck die Apothekenkunden und auch die Industrie beeindrucken, vorausgesetzt der Etat sei vorhanden. Besitze die Kooperation mehrere hochwertige Vertriebskanäle oder Partner, die zudem im Kundendaten-Markt zu Hause seien (Amazon), dann könne das intern zu erheblichen Konflikten führen. Für Industrie und GKV seien große Einheiten einerseits von Vorteil (Logistik), andererseits durchaus als Gegenmacht in Verhandlungen ernster zu nehmen als lose agierende Verbände mit einigen hundert Mitgliedern.

### Passivität wird bestraft

Wie sich eine Marktkonzentration in den vier wichtigsten Phasen (Anlauf, Take-Off, Reife, Internationalisierung) darstellen könnte, zeigte Professor Dr. R. Ziegenbein auf (siehe Abbildung). Zu bedenken sei, dass nur die Beharrlichen gewinnen würden und der Schnellere den Langsamen fresse, nicht der Große den Kleinen. Angst sei stets der falsche Ratgeber, denn alle kochten nur mit Wasser. Aber zum Fremdbesitz müsse es ja gar nicht kommen. Von den vorher beschriebenen Umsetzungskonzepten würden Kooperationen auch ohne den Fremdbesitz profitieren. Das Zitat von Thomas Alva Edison passe für beide Szenarien: „Erfolg hat nur, wer etwas tut, während er auf den Erfolg wartet.“

Klaus Hölzel

