


Rezepte gegen Asymmetrie

Verbundlösungen können kleineren Händlern den Rücken stärken – nicht nur im Sortiment. Beispiele aus anderen Branchen und Analysen vom Dachverband der Verbünde.  SABINE CRONAU



Die Pläne fürs E-Rezept reifen: Auch in Apotheken verändert die Digitalisierung Prozesse

WENN PHARMA-PLATZHIRSCHE KOOPERIEREN

➔ Die **Guten Tag Apotheken** sind ein Verbund der Platzhirsche: Apotheker, die hier Mitglied werden wollen, müssen im Stammgeschäft mindestens drei Millionen Euro Jahresumsatz machen. Das setzt eine gute Lage und eine gewisse Verkaufsfläche voraus. Der Verbund unter dem Dach der ELAC Elysée Apotheken Consulting GmbH ist 2004 aus zwei Erfahrungsgruppen entstanden. Den Anstoß gab eine Neuregelung: Medikamente wie Nasenspray und Kopfschmerzmittel, die zwar apotheken-, aber nicht rezeptpflichtig sind (sogenannte OTC-Produkte), wurden damals von der Arzneimittel-Preisbindung ausgenommen.

Viele Apotheken organisierten sich daraufhin in Einkaufskooperationen – und der Trend hält an. Das Ziel: mehr Durchsetzungskraft im Konditionenpoker. »Apotheken dürfen durch das sogenannte Mehrbesitzverbot ja höchstens vier Filialen betreiben – und stehen global aktiven Pharmakonzernen gegenüber. Das sorgt naturgemäß für sehr asymmetrische Verhandlungssituationen«, erläutert **Annie Hildebrandt** von der Leipziger Geschäftsstelle der Guten Tag Apotheken.

Während große Branchenkooperationen wie Sanacorp (rund 7 700 Genossenschaftsmitglieder) an den Pharma-Großhandel angedockt sind und zum Teil auch Markenauftritt und Ladeneinrichtung der Apotheken mitgestalten, soll bei den Guten Tag Apotheken Platz für die eigene Note bleiben. »Unsere Mitglieder sind ja längst erfolgreiche Unternehmer. Wir wollen ihre Individualität erhalten – und ihnen dennoch wirtschaftlichen Spielraum verschaffen«, so Geschäftsführer **Frank Baer**.

Der Verbund handelt jährliche Vereinbarungen mit bis zu 60 Industriepartnern aus. Außerdem bietet die Kooperation eine eigene Kundenzeitschrift an, die sich dezidiert von der bekannten »Apotheken-Umschau« abheben will: »Wir spielen hier ganz gezielt die Themen unserer Partner, zu denen sie kompetent beraten können«, sagt Hildebrandt: »Und das Geld

aus dem Anzeigengeschäft fließt in unseren Verbund.« Außerdem gibt es Eigenmarken für rezeptfreie Produkte: »Dabei arbeiten wir bewusst mit mittelständischen Herstellern zusammen, mit Superpreisen, einer schönen Handelsspanne, einem besseren Rohertrag«, bilanziert Annie Hildebrandt.

Mit 490 Geschäften sind zwei Prozent der deutschen Apotheken (rund 19 500 insgesamt) in dem Zusammenschluss organisiert – sie erwirtschaften allerdings sechs Prozent des OTC-Umsatzes in Deutschland. Für neuen wirtschaftlichen Druck, aber zugleich für neue Dynamik sorgt die Digitalisierung. Das EUGH-Urteil von 2016, das die Preisbindung im grenzüberschreitenden Versandhandel mit rezeptpflichtigen Medikamenten de facto aufgehoben hat, ruft neue Konkurrenz auf den Plan – und das von Gesundheitsminister Jens Spahn geplante Apothekenstärkungsgesetz soll schon bald E-Rezepte und neue Dienstleistungen in Apotheken ermöglichen. Herausforderungen, für die sich auch die Verbünde wappnen müssen. Die ELAC arbeitet zurzeit etwa an einer Bestell-App fürs E-Rezept – und will ihre Guten Tag Apotheken auf allen digitalen Kanälen unterstützen. »Den Aufwand, ein Newsletter-Tool zu entwickeln, könnte eine einzelne Apotheke beispielsweise nicht stemmen, zusammen geht das leichter, weil solche Modelle skalierbar sind«, so Annie Hildebrandt, die früher bei einer Verlagsauslieferung gearbeitet hat. Der digitale Umbruch ist für sie dadurch nichts Neues.

ELAC-VERBUND DER GUTEN TAG APOTHEKEN

- **Mitglieder:** 490 Apotheken in Deutschland
- **Voraussetzung:** mind. drei Mio. Euro Jahresumsatz im Stammhaus
- **Zentrale Services:** jährliche Konditionenvereinbarungen mit rund 60 Industriepartnern, Eigenmarken, monatliches Kundenmagazin »Mein Tag«, TV am Point of Sale, Werbemittel, Weiterbildung
- **Website:** www.guten-tag-apotheken.de



Wer zieht sich welchen Schuh an?
Ein innovativer Händler fragt vor der
Orderphase erst einmal die Kunden

WIDERSTANDSKRAFT FÜR SCHUHHÄNDLER

➔ Mindestens fünf Prozent Umsatzrentabilität nach Unternehmerlohn für angeschlossene (Schuh-)Händler: Das ist erklärtes Ziel der Handelskooperation **ANWR Group** (Mainhausen), deren genossenschaftliche Wurzeln bis 1919 zurückreichen. Teil der Gruppe ist die DZB Bank – als Finanzdienstleister auch am Sortimenterverbund Buchwert (EK/ servicegroup) beteiligt.

»Der Strukturwandel im Handel legt weiter an Tempo zu«, so ANWR-Pressesprecherin **Sylvia Georgi**. »Themen wie Digitalisierung, Spezialisierung oder auch Nachfolgeplanung sind deshalb zu bearbeiten.« Zum ANWR-Service für Schuhhändler gehört unter anderem das Franchisesystem Quick Schuh – als Möglichkeit zur Diversifizierung im eher preisgünstigen Segment. Über die Plattform www.schuhe.de können Händler ihre Produkte zudem online verkaufen, ohne einen eigenen Webshop zu betreiben. Herzstück des gemeinsamen Portals ist die selbst entwickelte, cloudbasierte E-Commerce-Technologie »Qualibet« mit Datenübermittlung dank voll integrierter Warenwirtschaftssysteme, Bestellverwaltung, Versand- und Retourenmanagement. »Qualibet« dient zudem als Steuerungssystem zu weiteren Onlinemarktplätzen wie Amazon und Ebay.

Einmal jährlich zeichnet ANWR innovative Konzepte der Mitglieder aus. Diesjähriger Preisträger ist »Zilect« – ein Tool zur Konsumforschung, das der Heilbronner Schuhhändler Johannes Nölscher im Start-up-Tempo seit Mai 2018 entwickelt hat, unterstützt vom technischen Schuhe.de-Team. Die Idee dahinter: Neue Schuh-Kollektionen werden via Onlineplattform bereits vor der Orderphase von Verbrauchern bewertet – damit Handel und Industrie Trends frühzeitig erkennen können. Testläufe mit den Marken Ricosta und Jana hat »Zilect« schon hinter sich: »Das Konzept denkt komplett vom Kunden her und dreht die Wertschöpfungskette um«, lobt ANWR. 

ANWR SCHUH

- **Mitglieder:** rund 1 200 Schuhhändler in Deutschland (gesamte ANWR-Group: rund 5 000 Schuh-, Sport- und Lederwarenhändler in verschiedenen Ländern Europas)
- **Zentrale Services:** u. a. Einkaufsvorteile, Messen, Franchisesystem Quick Schuh, Onlineplattform schuhe.de, Finanzdienstleistungen
- **Website:** www.anwr.de / www.anwr-group.com



INTERVIEW

» Verbundgruppen müssen heute auf Augenhöhe mit den großen Plattformen dieser Welt agieren können.

Ludwig Veltmann, Hauptgeschäftsführer des Mittelstandsverbunds

Der Mittelstandsverbund vertritt 310 Kooperationen aus 45 Branchen – darunter die LG Buch und die EK/ servicegroup mit Buchwert. Sie haben damit den Überblick: Sind Verbundgruppen ein Modell, um sich gegen Konzentrationsprozesse zu wehren?

Sie sind nicht nur ein Modell, sondern das Modell schlechthin – und für viele die einzige Chance, um sich auf einem Markt zu behaupten, der immer globaler und digitaler wird. Gerade Konsumgüter lassen sich über alle Grenzen und Kanäle hinweg verkaufen. Das hat vor allem die Rahmenbedingungen im Einzelhandel komplett verändert. Aber wem sage ich das: Beim Buch hat die Misere mit Amazon ja angefangen, und der Buchhandel hat wichtige Impulse gesetzt, wie der Mittelstand trotzdem überleben kann – während andere die Digitalisierung ein Stück weit verschlafen haben.

Verändert die Digitalisierung auch die Arbeit der Verbünde?

Unbedingt. Lange wurden Verbundgruppen vor allem für Einkaufsbündelung, Marketingkonzepte oder Weiterbildung genutzt. Heute haben sie darüber hinaus die Aufgabe, digitale Services zu vermitteln und vor allem: zu einer Datenplattform zu werden – und zwar nicht nur für Produktdaten, sondern ebenso für Kundendaten. Es geht darum, auf Augenhöhe mit den großen Plattformen dieser Welt agieren zu können, die Millionen von Kundendaten auswerten und darauf ihr Erfolgsmodell gründen. Früher haben die Verbünde in erster Linie ihre Mitglieder bedient, heute müssen sie sich über deren Kunden Gedanken machen – damit die

Mitglieder auf Veränderungen im Kundenverhalten reagieren und neue Geschäftsmodelle entwickeln können. »No data, no retail«: Auf diesen Punkt hat unser Präsident Günter Althaus die Entwicklung vor einem Jahr gebracht. Diese Prognose wird immer schneller Realität.

Wie viel Individualität und wie viel Gemeinsamkeit braucht eine starke Verbundgruppe?

Die Dachmarke hervorheben oder die Mitglieder als individuelle »Local heroes« feiern – über diese beiden Wege gab es in den Verbänden schon immer Diskussionen. Ich glaube, für alle Verbundgruppen im Einzelhandel ist es heute wichtiger denn je, dass sie nach außen als starke, einheitliche Marke auftreten. Im E-Commerce zählen Markennamen, die einen überregionalen Wiedererkennungswert haben und sich zentral bewerben lassen – im Internet, im TV, in Anzeigen.

Gibt es Leuchttürme im Mittelstandsverbund, die ihre Arbeit besonders gut machen?

Da gibt es viele, aber eine interessante Veränderung hat zum Beispiel der Elektronikverbund Euronics durchlaufen. Der Name, vielen zunächst unbekannt, hat sich zu einer starken einheitlichen Marke entwickelt. Vor allem aber hat es Euronics durch konsequente Schulungen geschafft, dass das gemeinsame Markenversprechen auch von allen angeschlossenen Händlern tatsächlich eingelöst wird. Genau das ist häufig ein Stolperstein von Verbundmarken – weil die Händler, die hier zusammenarbeiten, zum Teil sehr unterschiedlich aufgestellt sind.