

# Das etwas andere Freiwahlkonzept

Der Handel in Deutschland stagniert. Wer im Markt gewinnen möchte, muss stärker auf Mehrfach-Strategien setzen. Unternehmensberater Ulrich Eggert sieht viele Vorteile in den bisher noch zu wenig genutzten Flächenpartnerschaften – auf die Apotheke bezogen nur in der Freiwahl.

Die wirtschaftliche Talsohle von 2009 hat der übrige Einzelhandel in Deutschland recht schnell überwunden. Doch trotzdem ist die Nachfrage kaum gestiegen. Das frei verfügbare Netto-Real-Einkommen des Durchschnittsverbrauchers sinkt, weil seine Sparquote steigt.

Die Private Vorsorge wächst, aber der Handel nicht. Trotz Stagnation sind jedoch die Einzelhandelsflächen in den letzten Jahren deutlich gestiegen und haben damit eine Abwärtsspirale in Gang gebracht: Ein starker Preiswettbewerb hat eingesetzt und eine Konsolidierung, auch im Apothekenmarkt, ist die Folge. Die Flächenproduktivität

des Handels ist deutlich gesunken – im Gegenzug dazu steigen die Kosten. Ein Thema, welches Ulrich Eggert auf seinem zweiten Strategieforum in Köln gemeinsam mit Prof. Dr. Andreas Kaapke beleuchtet hat. Für ihn ist klar, dass der Einzelhandel seine Kosten senken muss, beispielsweise durch Verteilung über Kooperationen oder Industriepartner. Traditionelle Erfolgsfaktoren wie Standort, Qualität, Service und Auswahl reichen auch für eine Apotheke nicht mehr aus. Hinzu kommen – und sie wiegen seiner Meinung nach schwerer – neue Faktoren wie Einzigartigkeit, Emotionen, Offenheit, Vernetzung oder Maßarbeit. „Provokation führt zu Emotion. Emotion führt zu Faszination – Kunden müssen ständig provoziert werden. So wird man interessant“, führt er die Bedeutung



**Ulrich Eggert: „Es bringt nichts, ein Strategieriese, aber Umsetzungszwerg zu sein – Umsetzungskompetenz ist gefragt.“**

der Emotionalisierung aus. Vor dem Profit stehe das Profil, durch schwer kopierbare Faktoren. Kernkompetenzen ausarbeiten und an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten, sollten für eine Apotheke die Ausgangspunkte ihrer Strategieüberlegungen sein. Bei Definition der Kernkompetenz sollten drei Fragen beantwortet werden: Was bringt den wahrnehmbaren Nutzen für den Kunden? Welche besonderen Eigenschaften besitzt die Apotheke? Was ist der große Wettbewerbsvorteil zu anderen Apotheken?

## Entlastung des Einkaufs

Für Eggert ist klar, wer am Markt bestehen möchte, muss neue und zugleich mehrere Strategien verfolgen. Wer beispielsweise sich selber zur Marke macht, strategische Allianzen eingeht oder durch Vertikalisierung Einfluss auf Funktionen vorgelagerter Stufen (wie Industrie) nimmt, kann – folgt man Eggerts Ausführungen – zu den Gewinnern im Handel gehören. Eine seiner

Meinung nach bei uns noch zu wenig angewandete Art der Vertikalisierung ist die Flächenpartnerschaft: Der Handel kooperiert mit einem Hersteller, zum Beispiel aus dem Kosmetikbereich. Der internationale Vergleich zeigt, dass Deutschland hier noch Nachholbedarf hat und dass es funktioniert. Für die Apotheke sind es die rechtlich zulässigen Shop-in-Shop-Konzepte und es gibt einige Vorteile, die dafür sprechen: Entlastung des Einkaufs, Optimierung des Markenangebots, Bestand ohne eigene Kosten/Investition, Aktualität und Verfügbarkeit, Bewerbung der Ware läuft voraus, geringere Verluste durch die Risikoauslagerung auf den Hersteller und gegebenenfalls Reduzierung der Personalkosten durch Verlagerung der Personalverantwortung zum Hersteller – alles jedoch nicht wie im Einzelhandel üblich, sondern unter dem Dach und der Verantwortung der Apotheke. Das entspricht den typischen Promotionaktionen der Freiwahlanbieter.

## Attraktivität der Fläche erhöhen

Apotheker, die eine Zusammenarbeit mit der Industrie in Form eines Shop-in-Shop-Systems planen, sollten ein paar Grundvoraussetzungen mitbringen: Die Bereitschaft zur Abgabe einer gewissen Sortimentsentscheidung und somit Verlagerung von Verantwortung auf den Hersteller, die Bereitschaft zur Veränderung der eigenen Rolle (Flächenmanager), aber auch die Bereitschaft zur IT-Anbindung für die kontinuierliche Übertragung der spezifischen Shop-Kassendaten sollte unter Umständen vorhanden sein. Wer die Strategie der Flächenpartnerschaft geschickt verfolgt, hat, so Eggert, hervorragende Effekte wie attraktive Flächen, Erhöhung der Kundenfrequenz, Akquise starker Marken, Stärkung des eigenen Image und der Profitabilität.

■ Christine Görg

### Fazit:

- Traditionelle Erfolgsfaktoren reichen nicht mehr aus. Emotionalisierung und Stärkung der Kernkompetenzen sind wichtig.
- Wer gewinnen will, muss neue und zugleich mehrere Strategien verfolgen.
- Eine Kosten reduzierende und Attraktivität steigernde Strategie ist die Flächenpartnerschaft mit der Industrie – Shop-in-Shop-Konzepte.