

# Apotheken

22. November 2004 · Nr. 6

## AKTUELLES ZUR WIRTSCHAFTLICHEN APOTHEKENFÜHRUNG

### Management

#### Rückblick 2004, Ausblick 2005: Was geht, was kommt?

Für die ersten neun Monate 2004 liegen jetzt detaillierte Analysen des Arzneimittelabsatzes vor, so dass sich die „Nach-GMG-Lage“ immer exakter greifen lässt. Der folgende Beitrag soll daher einen Überblick darüber geben, wie sich die Apothekenlandschaft in diesem Jahr verändert hat und was die Apotheker im Jahr 2005 erwartet.

#### Bestandsaufnahme 2004

Plakativ stehen rund zwei Mrd. Euro Einsparungen im Raum, um die die gesetzlichen Krankenkassen in den ersten drei Quartalen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum entlastet wurden. Auf die Lage der Apotheken heruntergebrochen, sieht die Situation dagegen etwas anders aus:

Zunächst enthält diese recht hohe Summe die höheren Zuzahlungen. Auch ist hierbei die veränderte Preislage auf Grund der gesenkten Großhandelsmargen sowie des Kombimodells zu berücksichtigen. Und zu guter Letzt ist zudem noch die Mehrwertsteuer herauszurechnen. Der effektiv apothekenwirksame Betrag ist damit deutlich niedriger. Trotzdem: Die Arzneimittel schultern mal wieder den Löwenanteil der Einsparungen.

#### Die Trends im Überblick

Wie haben sich die Umsätze in den einzelnen Bereichen entwickelt?

- Erwartungsgemäß sehr stark gesunken ist die Zahl der Verordnungen

rezeptfreier Präparate zu Lasten der GKV (nach Packungen um etwa 62 Prozent auf 58 Mio. Euro). Doch auch insgesamt wurden rund 23 Prozent weniger Packungseinheiten auf GKV-Kosten abgegeben, nämlich ca. 460 Mio. gegenüber 600 Mio. im gleichen Neun-Monats-Vorjahreszeitraum. Diese Daten beruhen auf Angaben des Unternehmens NDCHealth GmbH Deutschland (weitere Informationen unter [www.ndchealth.de](http://www.ndchealth.de)).

- Für den reinen verschreibungspflichtigen und damit kombimodellhonorierten Bereich ist ebenfalls ein signifikanter Rückgang um etwa neun Prozent auf Stückbasis zu beklagen. Der Pharmaumsatz auf Herstellerebene und Listenpreisbasis ist hingegen vordergründig

#### Weitere Themen

- Werbung: Was ist erlaubt?
- Umsatz bei den OTC-Produkten steigern
- Marketingstrategien für 2005
- Buchtipp: Kennzahlen
- Alle Beiträge im Online-Archiv

sogar minimal gestiegen. Abzüglich des 16prozentigen Herstellerrabatts sind die Einbußen jedoch auch hier durch die Bank beträchtlich. Einzelne Hersteller – vor allem im Nicht-Rx-Markt – verzeichnen gar existenzbedrohende Einbrüche, und selbst die Reimporteure stehen nach der Sonderkonjunktur der vergangenen Jahre inzwischen sehr deutlich auf der Verliererseite.

- Die Hersteller innovativer und weiterhin recht teurer Mittel sowie die Top-Generika-Anbieter puffern diese individuellen Katastrophen in der Summe etwas ab. Auf der Herstellerseite ist somit eine sehr differenzierte Betrachtung vonnöten, um ein realistisches Bild von den GMG-Folgen zu zeichnen.
- Im Rx-Segment ist generell eine sich verfestigende Trendwende hin zu größeren Packungen (N3) am Quartalsanfang zu beobachten, während kleine Packungen (N1) spürbar verlieren. Im rezeptfreien Bereich ist es dagegen genau umgekehrt – an großen Packungen wird sowohl von den Ärzten als auch von den Barkunden gespart. Alles in allem ist der Gesamt-Packungsabsatz in den Apotheken deutlich zurückgegangen (um über neun Prozent) und die erhoffte Kompensation der Verordnungsausfälle durch Barverkäufe lässt noch auf sich warten.

## Die Konsequenzen

Nach der jetzigen Sachlage müssen für das Jahr 2004 in der Gesamtheit spürbare und absolute Rohgewinneinbußen – insbesondere wegen des sinkenden Packungsabsatzes – befürchtet werden. Das Kombimodell fußt vor allem auf den Stückzahlen. In Bezug auf die Handelsspanne ändert sich jedoch in der Gesamtbetrachtung eher wenig.

Das Bild fällt je nach Apotheke sehr gespalten aus. Eine Passage des GMG (geänderter § 130 SGB V) sieht eine Anpassung des GKV-Rabattabschlags von zwei Euro für das Jahr 2005 vor, wobei die Packungszahlen des Jahres 2002 in Relation zu den diesjährigen Werten als Grundlage dienen sollen. Nach derzeitiger Sachlage wäre somit eine Absenkung des Rabattes geboten. Es bleibt abzuwarten, wie die Packungszahlen zum Jahresende tatsächlich aussehen werden. Gleiches gilt für den 16prozentigen Herstellerabschlag, der ebenfalls ein „Verfalldatum“ zum Ende dieses Jahres trägt.

Dies bedeutet, dass die Apotheken ihre betriebswirtschaftlichen Koordinaten neu ausrichten müssen, denn individuell sind erhebliche Verschiebungen festzustellen. Die Daten sind inzwischen so signifikant, dass auf dieser Basis eine Abschlussplanung für das laufende und eine erste Trendprognose für das kommende Jahr aufgebaut werden kann.

## Schlussputz und Ausblick 2005

Was ist jetzt zu tun? Prinzipiell stellt sich die Frage, ob Sie die Situation als gegeben hinnehmen wollen. Falls ja, geht es in erster Linie darum, die Kosten und auch die Gewinnerwartungen

entsprechend anzupassen. Wenn es wenig Entfaltungsmöglichkeiten gibt (so etwa bei Landapotheken), mag das eine sinnvolle Antwort sein. Der Gesundheitsmarkt erweist sich jedoch noch als expansionsfähig, wenn etwas Kreativität und die Bereitschaft, ausgetretene Pfade zu verlassen, zum Einsatz kommen. In einem kompetitiven Umfeld führt eine zu nachlässige Defensivhaltung zudem schnell zu weitergehenden Umsatzverlusten.

Stärker als bisher beeinflusst der auf unsicheren Füßen stehende Konjunkturverlauf auch die Apothekenentwicklung. Denn einerseits trifft eine schwache Konjunktur die umlageorientierten Krankenkassen sofort und provoziert politische Gegenmaßnahmen. Andererseits wächst auch bei der Kundschaft das Geld nicht auf den Bäumen, was gerade die Apotheker in weniger starken Regionen zu spüren bekommen. Zwar steigt der Privatanteil, doch stellt sich für eine wachsende Kundengruppe die Frage, wie dies noch in das Haushaltsbudget passt.

Die Antwort der Apotheken hierauf muss eine Preiswert-Strategie sein – nämlich ihren Preis wert und nicht billig. Dieser Anspruch wird mehr und mehr zu einer Gratwanderung führen und zudem sehr stark standortgeprägt sein. Wer hier die richtige „Tonlage“ findet und dies clever kommuniziert, wird im Konkurrenzumfeld zu den Gewinnern zählen. Diese Positionierung wird ein bestimmendes Thema im Jahr 2005 sein.

## Fazit

Angesagt ist nunmehr eine Neubesinnung und -positionierung auf Basis der sich jetzt verfestigenden Datenlage. Eine

abschließende Empfehlung kann lauten: Optimieren Sie Ihre kundenorientierte, gleichwohl rentable Angebotspolitik, bevor Sie einen Blick über den Tellerrand – Stichwort: Filialen – werfen.

## Unser Tipp:

Nachdem Ihnen die detaillierten Oktober-Abrechnungen vorliegen, sollten Sie die beiden schlechtesten Monate des laufenden Kalenderjahres für Ihre Planung eliminieren und den Mittelwert von Umsatz und – noch wichtiger – Rohgewinn der restlichen Monate als Basis für die Jahres-Hochrechnung nehmen. Für die Beurteilung des kommenden Jahres eignet sich am ehesten der Trend des zweiten Halbjahres. Mit dieser Methode dürften Sie recht gut fahren. Die wesentlichen Kostenblöcke sollten Sie dann an diese Umsatz- und Ertragsprognose anpassen. So vermeiden Sie unangenehme Überraschungen.

## Beratung

### Werbung: Was ist erlaubt?

Sie möchten auf Ihren Home-Service aufmerksam machen, wissen aber nicht, ob Sie potentielle Kunden per Fax oder E-Mail hierauf hinweisen dürfen?

In einem aktuellen Beitrag „Das neue Wettbewerbsrecht“ hat Rechtsanwalt und Diplom-Kaufmann Dr. Markus Lubitz für Sie zusammengefasst, was nach dem neuen Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb grundsätzlich möglich ist. Den Beitrag aus dem Informationsdienst „Apotheker Berater“ erhalten Sie unter [www.wba.iww.de](http://www.wba.iww.de).

## **Marketing**

# **Steigern Sie Ihren Umsatz bei den OTC-Produkten durch optimale Produktplatzierung!**

*von Dr. Wolfgang Hüge, Bad Essen*

So unterschiedlich deutsche Apotheken von ihrer Innenraumgestaltung auch sein mögen, so sehr ähneln sie sich in der Art der Warenpräsentation: Fast jedes Regal in der Sichtwahl – teilweise auch in der Freiwahl – schließt mit einer Indikationstafel ab. Dort finden sich Hinweise, die dem Kunden eine Übersicht über das Sortiment geben sollen und Bezeichnungen wie Schmerzen, Vitamine, Vitalität, Naturmedizin, Reise, Sonnenschutz, Kosmetik, Nahrungsergänzung, Zahnpflege etc. enthalten. Geht man der Sache auf den Grund, ist die Übersicht nur vordergründig. Vielfach geht sie an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden vorbei – mit der Folge, dass Umsatz und Ertrag des OTC-Geschäfts nicht optimal sind. Lesen Sie im folgenden Beitrag, wie Sie mit einfachen Mitteln bei der Produktplatzierung Ihren Umsatz steigern können.

## **Das „Category Management“**

Wenn der Umsatz bei den OTC-Produkten nicht mehr stimmt, könnte das daran liegen, dass Ihre Produkte ungünstig platziert sind. Hier Abhilfe zu schaffen, ist das Anliegen des „Category Management“. Dieses ist darauf ausgerichtet, Sortimentsgestaltung, Produktplatzierung, Preise und Kommunikation so miteinander abzustimmen, dass der Kunde das findet, was er sucht.

## **Die einzelnen Zielgruppen**

Um das „Category Management“ in Ihrer Apotheke zu einem Erfolgsmodell zu machen, empfiehlt es sich, alle Mitarbeiter in die Planung einzubinden, einzelne Aufgaben zu delegieren und den Stellenwert des Teams zu stärken. Dabei sollten Sie wie folgt vorgehen:

An Anfang der Teamsitzung steht die Frage, welche Zielgruppe in der Apotheke in den Vordergrund gestellt werden soll, was Platzierung in der Sichtwahl, das Zusammentragen von Informationsmaterial und die Planung unterstützender

Aktionen wie Schaufensterdekoration oder Aktionstage betrifft. Dabei sind mehrere Zugänge zur Erschließung von Zielgruppen möglich.

Werfen Sie zunächst einen Blick auf die Daten Ihrer „Top-50-Kunden“. Diese verursachen in manchen Apotheken 10 bis 20 Prozent des Umsatzes! Analysieren Sie anschließend mit dem Team die besten 10 Prozent der Kunden daraufhin, welche Indikationen bzw. Warengruppen von ihnen besonders gefragt sind. Bereits auf der Basis dieser Auswertung erhalten Sie wichtige Hinweise für die Zusammenstellung des neuen Sortiments in der Frei- und Sichtwahl.

Nutzen Sie auch die Schwerpunkte in Ihrem Team. Beispiel: Einer Ihrer Mitarbeiter ist aktiver Sportler und kennt sich mit Vitaminen und Zusatzstoffen gut aus. Überlegen Sie, ob Ihre Apotheke geeignet ist, eine Schwerpunkt-Apotheke für Sportler zu werden.

Schwerpunkte lassen sich ebenso anhand medizinischer Indikationen bilden.

Schwerpunktbildung heißt dann Auswahl von A bis Z zu bestimmten Krankheitsbildern, um die sich Ihre Apotheke in der Beratung besonders kümmern möchte.

## **Beispiel**

Die Diabetiker bilden eine für viele Apotheken interessante Zielgruppe. Anhand des Schwerpunkts „Diabetes“ lässt sich verdeutlichen, wie in der Praxis vorzugehen ist. Insbesondere die Typ-2-Diabetiker haben als indikationsbezogene Zielgruppe auf Grund ihrer Erkrankungen nicht nur Bedarf nach einer Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen, die an einer bestimmten Stelle in den Verkaufsräumen gebündelt als Sortiment-Kategorie präsentiert werden sollten. Je nach den räumlichen Verhältnissen bietet sich eine Eckplatzierung mit je einem Teil Frei- und Sichtwahl an, um die Kategorie „Diabetes“ zu gestalten.

Dafür benötigen Sie vollständige Regale, um das komplette Diabetes-Programm darin unterzubringen. In der Regel erzwingt dies zunächst eine Entscheidung, welche bisher dort beheimateten Produkte Sie der Zielgruppe Diabetiker „opfern“ wollen. Hilfreich hierbei ist die Ertragsanalyse der Frei- und Sichtwahl, die Ihnen Hinweise darauf gibt, welche Produkte Ihre Kundschaft will.

## **Die Arbeitsaufteilung**

Im Team können die Aufgaben zum „Category Management“ verteilt werden. So können sich beispielsweise verschiedene Mitarbeiter um jeweils ein Spezial-

gebiet kümmern. Dabei müssen sie dann den Sortimentsumschlag in ihrem Verantwortungsbereich zusammen mit dem Apotheker beobachten und auswerten.

Ziel ist es, umsatzträchtige Produkte auf die Frei- und Sichtwahlfläche zu positionieren. Des Weiteren kann das Apotheken-Team eine Rahmenplanung und eine Jahresplanung für die Sortimentsgestaltung erarbeiten. Dies betrifft vor allem Flächen, die saisonalen Themen und Sonderaktionen vorbehalten sind.

### **Produkte mit geringer Nachfrage**

Bei den Verlierern fast immer dabei: Fruchtsäfte oder Teebeutelassortimente, die zwar viel Stellfläche beanspruchen, aber wenig zum Gewinn beitragen. Seien Sie mutig und listen alles aus der Sicht- und Freiwahl aus, was dort auf keine oder nur geringe Akzeptanz stößt. Damit verärgern Sie Ihre Kunden keinesfalls, im Gegenteil: Die richtigen Zusatzangebote in der Stellfläche, eine klare Preisauszeichnung, deutliche abgegrenzte „Kategorien“ und eine darauf abgestimmte Beratung stärken in den Augen Ihrer Kunden die Kompetenz der Apotheke.

Optimale Nutzung der Apothekenfläche und Kundenbindung gehen so Hand in Hand. Und harte betriebswirtschaftliche Fakten treten an die Stelle der bisherigen Sortimentspolitik, die auf dem Gefühl für die richtige Entscheidung basierte.

Exklusiv für WBA-Leser hat Dr. Wolfgang Hüge einen Gestaltungsleitfaden entwickelt, der Ihnen sagt, worauf Sie bei der Produktplatzierung achten müssen. Diesen Leitfaden erhalten Sie unter [www.wba.iww.de](http://www.wba.iww.de)

## **Marketing**

### **Legen Sie jetzt die Marketingstrategie für 2005 fest!**

von Dipl.-Kfm. Stefan Lange, Unternehmensberatung Dr. Becker & Co., Köln

Auf der Verbraucherseite sieht sich die Apotheke in diesem Jahr mit gravierenden Veränderungen konfrontiert. So wurde durch das GMG ein kritischeres Ordnungsverhalten der Ärzte ausgelöst, das zu spürbaren Rückgängen der Rezeptanzahl führte. Auch die Kunden sind verhaltener und preisbewusster geworden, so dass eine Kompensation über eine Steigerung der Selbstmedikationsverkäufe bislang ausgeblieben ist. Insofern sehen sich viele Apotheken mit rückläufigen Kundenzahlen konfrontiert. Neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten ist das Marketing eine tragende Säule zur nachhaltigen Festigung der Marktposition – und somit auch ein Instrument des aktiven Krisenmanagements. In diesem Beitrag wird daher aufgezeigt, welche Marketingüberlegungen Sie schon jetzt für das nächste Jahr anstellen sollten.

#### **Ausrichtung festlegen**

Eingebettet in die neuen Rahmenbedingungen des Marktes ist das Apothekenmarketing an den folgenden Kernzielen auszurichten: Profilierung gegenüber der Konkurrenz; Kundenbindung; Zielgruppen-gewinnung; Frequenzsteigerung; Neukundengewinnung.

#### **Das Image prägen**

Nicht immer steht beim Marketing der Abverkauf im Vordergrund. So wird durch ein konsequent in allen Bereichen umgesetztes Corporate-Identity-Konzept ein Bild der Apotheke im Bewusstsein der Kunden verankert. Dies zieht sich in einer langen CI-Kette von der Außendarstellung, der Offizinatmosphäre, dem Lieferfahrzeug über die Kleidung des Personals bis hin zur Visitenkarte, die am Ende eines intensiven Beratungsgesprächs dem Kunden überreicht wird.

Mit einem solchen Profilierungsmarketing wird dem Kunden das Kompetenzspektrum der Apotheke vermittelt. Kerngedanke ist, die Apotheke über ihr

Angebotspaket an Waren, Service- und Dienstleistungen als lokale Marke im Gesundheitsbereich zu etablieren.

#### **Den Kunden binden**

Den treuen Stammkunden gibt es nicht mehr. Freundlichkeit und fachliche Kompetenz allein reichen nicht aus, den Kunden dauerhaft zufrieden zu stellen. Zufriedenheit ist ein aktueller vorübergehender Zustand. Er verfestigt sich erst, wenn der Kunde dieselbe Erfahrung häufiger macht. Kundenzufriedenheit stellt eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Kundenbindung dar.

Auch wenn man nur eine von fünf Apothekenkundenkarten im Portemonnaie des Kunden hat, hat man doch die Chance, dem Kunden regelmäßig das Leistungsspektrum der Apotheke zu kommunizieren. Eine ständige Pflege der Kundendatei bildet die Basis für eine eingegrenzte Zielgruppenansprache und hohe Responquoten bei den eingesetzten Werbemitteln. Daher sind von Beginn an die Selektionskriterien festzulegen (zum Beispiel Alter, Mutter mit Kind, Homöopathieinteresse etc.).



## Den (Neu-)Kunden locken

Grundsätzlich steht hier der Anreiz, die Apotheke „außerplanmäßig“ aufzusuchen, im Vordergrund. Zur Absatzförderung von Produkten wird das Preis-Leistungs-Verhältnis besonders herausgestellt, oftmals auch nur der Preis. Typische Werbemedien, um eine Frequenzsteigerung zu erzielen, sind Flyer oder Handzettel. Um deren Wirkung zu optimieren, ist Kontinuität wichtig.

Die zurückhaltende Konsumneigung hat eine Renaissance der Rabattmarken ausgelöst. Zahlreiche Bonusprogramme und Prämiensysteme anderer Einzelhandelsbranchen lösen auch bei Apothekern Begeisterung aus. So ist in manchen Orten von den Apotheken mit dem Taler, Rubel oder sogar der Mark eine „Zweitwährung“ eingeführt worden, die dem Kunden zusätzliche Vorteile bieten. Mit diesem Marketinginstrument kann auch eine Diskussion um die letzten Rabattprozente vermieden werden. Wer sein Prämiensystem kostenbewusst ausrichtet, kann sich gegenüber einem Generalrabatt günstiger stellen.

## Netzwerk knüpfen

Neben den bekannten Themenaktionen erscheint der Aufbau eines lokalen Netzwerks mit anderen Multiplikatoren vor Ort geeigneter, die Marktposition zu stärken. Ansatzpunkte für ein Netzwerk sind in den Feldern Dienstleistungen, Sortimente und Zielgruppen zu sehen. Am Anfang steht die Sammlung aller potenziell denkbaren Unternehmen am Ort bzw. im Stadtteil. Beispielhaft sei dies an folgender Auflistung demonstriert: Fußpflegepraxen, Hebammenpraxen, Pflegedienste, Fitnesscenter, Kosme-

tikalons, Reisebüros, Sportgeschäfte, Reformhäuser, Schulen/Kindergärten.

Nach einer Filterung geeigneter Partner sind diese mit einem konkreten Vorschlag anzusprechen. Sofern sich eine Zusammenarbeit abzeichnet, sind zunächst gemeinsame Ziele zu formulieren und die jeweiligen internen Ressourcen zu prüfen: Wer kann wie viel Zeit einbringen bzw. ist bereit, auch ein gewisses finanzielles Engagement zu übernehmen? Schließlich ist mit der ersten gemeinsamen Aktion die Keimzelle für weitere Aktivitäten zu pflanzen.

## Maßnahmenplanung

Bevor abschließend die Auswahl der klassischen Werbemedien erfolgt, ist eine Systematik in die Maßnahmenplanung zu bringen: Wen möchte ich ansprechen? Welche Botschaft will ich kommunizieren? Was sollen und können die einzelnen Werbemittel bzw. Werbeträger leisten? Welche Kosten-Nutzen-Relation haben die jeweiligen Instrumente?

Eine strukturierte Planung der Marketingaktivitäten bildet die wesentliche Grundlage für einen effektiven und effizienten Einsatz des zuvor für das Geschäftsjahr fixierten Werbebudgets. Eine Koordination der Maßnahmen und Aktivitäten gelingt am ehesten mit einem kalendarischen Werbeplaner.

## Werbeplaner 2005

Für WBA-Leser hat unser Autor Dipl.-Kfm. Stefan Lange einen Werbeplaner für das Jahr 2005 erstellt, der unter [www.wba.iww.de](http://www.wba.iww.de) abgerufen werden kann.

## Management

### Buchtipps: Kennzahlen

Unter dem Titel „CheckAp, Kennzahlen in der Apotheke“ ist jetzt ein Buch erschienen, das sich mit den „harten“ Themen der Apothekenführung wie Betriebswirtschaft, Unternehmensführung, Steuern und Finanzen beschäftigt.

Der Autor, Dr. Reinhard Herzog, gibt unter anderem Praxistipps und Hinweise zum strukturierten Warenlager, zu korrekten Investitionsrechnungen oder zu optimalen Preiskalkulationen. Das kleinformatige Buch kostet 14 Euro. Die ISBN-Nr. lautet 3-7692-3514-2.

## Leserservice

### Alle Beiträge im Online-Archiv

Vor allem die neuen WBA-Leser fragen nach Beiträgen aus den vergangenen Ausgaben. Viele Beiträge, die bisher im „Wirtschafts Brief Apotheken“ erschienen sind, finden Sie auch im Online-Archiv unter [www.wba.iww.de](http://www.wba.iww.de).

## Impressum



**Herausgeber:** MERCK dura GmbH, Frankfurter Straße 129a, 64293 Darmstadt, Internet: [www.merck-dura.de](http://www.merck-dura.de)

**Verlag:** IWW Institut für Wirtschaftspublizistik Verlag  
Steuern Recht Wirtschaft GmbH & Co. KG,  
Bergstraße 18, 59394 Nordkirchen,  
Telefon 02596/922-0  
Telefax 02596/922-99

**Redaktion:** Diplom-Volkswirt Werner Overbeck  
(Chefredakteur)  
Ass. jur. Heike Marek (verantwortlich)

**Lieferung:** Dieser Informationsdienst ist eine kostenlose Serviceleistung der

MERCK dura GmbH

**Hinweis:** Der Inhalt ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der in ihm behandelten Rechtsmaterie machen es jedoch notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen. Dieser Informationsdienst gibt nicht in jedem Fall die Meinung der MERCK Dura GmbH wieder.