

Reinhard Herzog

CheckAp

OTC-Management

kundenorientiert – innovativ – ertragsreich



Deutscher Apotheker Verlag Stuttgart

CheckAp

OTC – Management

kundenorientiert – innovativ – ertragsreich

Reinhard Herzog

Mit 26 Tabellen und 7 Abbildungen und
Online-Angebot unter www.CheckAp.de



Deutscher Apotheker Verlag Stuttgart

Anschrift des Autors:

Dr. Reinhard Herzog

Philosophenweg 81

72076 Tübingen

E-Mail: Heilpharm.andmore@t-online.de

Die in dem Buch aufgeführten Angaben wurden sorgfältig geprüft. Dennoch können Autor und Verlag keine Gewähr für deren Richtigkeit übernehmen.

Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, auch wenn ein Hinweis auf etwa bestehende Schutzrechte fehlt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7692-4611-7

Jede Verwertung des Werkes außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Übersetzungen, Nachdrucke, Mikroverfilmungen oder vergleichbare Verfahren sowie für die Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen.

© 2008 Deutscher Apotheker Verlag Stuttgart

Birkenwaldstr. 44, 70191 Stuttgart

www.deutscher-apotheker-verlag.de

Printed in Germany

Druck: Gebr. Knöller GmbH & Co KG, Stuttgart

Umschlaggestaltung: Atelier Schäfer, Esslingen unter Verwendung eines Fotos von der Agentur Superbild, München

VORWORT

Steigender Wettbewerbsdruck und eine zunehmend unsichere Einnahmehasis im noch dominierenden Verordnungsbereich lassen den Blick immer stärker in Richtung Barverkauf schweifen. Eine seit 2004 erlaubte, freie Preiskalkulation im OTC-Segment sowie die „Aktionitis“ einer zunehmenden Zahl von Apotheken gerade auch bei apothekenpflichtigen Arzneimitteln machen die Sache nicht leichter.

Der Versandhandel hat insbesondere bei größeren Packungen und teuren Präparaten teilweise beträchtliche Marktanteile von über 20% erobert, was angesichts der Gesamtbedeutung von „nur“ 1% bis 2% gerne übersehen wird.

Wenn Sie die Marktentwicklung der vergangenen Jahre betrachten, dann haben sich die hochfliegenden Prognosen allesamt nicht erfüllt. Der Barverkauf konnte die Verordnungsaußchlüsse real nicht kompensieren. Die Wachstumsraten sind insgesamt eher bescheiden. Erfolgreiche Apotheken verdanken ihre bisweilen sehr starken Zuwächse zu einem guten Teil ihren schwächeren Kolleginnen und Kollegen. Die Apotheken sind somit ebenfalls in einem in weiten Teilen gesättigten Verdrängungsmarkt angekommen – mit jedoch immer wieder neuen Innovationen und Chancen.

Mit anderen Worten: Sie müssen selbst aktiv werden, der Markt zieht Sie nicht mehr automatisch mit nach oben!

Heute entscheidet strategisches, kluges Handeln, eine intelligente Angebotspolitik und die richtige Einpreisung der eigenen Leistung.

Immerhin stehen rund 5,5 Mrd. Euro rezeptfreier Arzneimittelumsatz in den Apotheken zur Verteilung an. Hier ist noch manche Marktchance zu erschließen!

Freilich reicht es dazu nicht mehr, nur einfach die Sichtwahl nach Gusto oder der Höhe des Rabattes beim Einkauf zu bestücken und vielleicht einmal eine Großhandelsberatung in Anspruch zu nehmen. Ein modernes OTC-Management reicht wesentlich weiter. Angesichts des heilberuflichen Anspruchs ist dabei den wirklichen Bedürfnissen der Kunden verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen. Eine umfassende, ganzheitliche Betreuung sichert nicht nur die heute so wichtige Kundenbindung – sie schützt bestmöglich, wenn auch nicht hundertprozentig, vor Abwanderungstendenzen in andere Vertriebskanäle.

Dabei spielen die Themen Preis sowie Kalkulation und Betriebswirtschaft eine zunehmende Rolle.

Dieses Büchlein möchte Sie in beidem unterstützen: Bei der Ideenfindung auf dem Weg zur umfassenden Kundenbindung, bei der Auswahl und Präsentation der optimalen Präparate, aber auch bei den unverzichtbaren „BWL-Basics“. Unter www.CheckAp.de finden Sie deshalb ergänzende Arbeits- und Rechenhilfen für Microsoft Excel.

Achten Sie auf das Symbol 

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine erfolgreiche Zukunft und viel Erfolg auf dem Weg zu einer größeren Unabhängigkeit von den Unwägbarkeiten der Politik.

Tübingen, Frühjahr 2008

Apotheker Dr. Reinhard Herzog

INHALT

1	MARKTDATEN	9
	und Entwicklungen	9
	1.1 Vorbemerkungen	9
	1.2 Der OTC-Markt	11
2	PRÄPARATEAUSWAHL	33
	2.1 Einleitung	33
	2.2 Pharmazeutischer Teil	34
	2.3 Betriebswirtschaftlicher Teil	45
	2.4 Ethik versus Monetik	70
3	CATEGORY MANAGEMENT	91
	3.1 Warengruppen	93
	3.2 Präsentationstechniken	94
	3.3 Platzierung und Rentabilität	102
	3.4 Top-Seller- und ABC-Analyse	109
4	FREIE PREISKALKULATION	113
	4.1 Vorbemerkungen	113
	4.2 Unverbindliche Preisempfehlung (UVP)	114
	4.3 Aufschlags- und Spannenkalkulation	115
	4.4 Stückzahlbezogene Kalkulation	122
	4.5 Intelligente Preismodelle	126
	4.6 Wirkung von Preissenkungen bzw. -anhebungen	127

4.7 Preiselastizität	130
4.8 Prinzip der Deckungsbeiträge	132
4.9 Ursachengerechte Kosten- und Gewinnzuordnung	133
4.10 Preise erhöhen!?	136
4.11 Preispolitik	139
4.12 Aktionen und Sonderangebote	141
4.13 Angebote durchkalkulieren	142
4.14 Angebotskontinuität	145
4.15 Kunden-Anreizsysteme	146
4.16 OTC und Versandhandel	151
5 TABELLEN, DATEN, GRAFIKEN	159
5.1 Deutschland in Zahlen	159
5.2 Praktische Tabellen für den Apothekenalltag	160
5.3 Arzneimittelmarkt und Apotheke in Zahlen	162
LITERATUR	165
SACHREGISTER	169

Hinweis: Das Symbol  verweist auf Arbeitshilfen, die Sie unter www.CheckAp.de abrufen können. Für das log-in benötigen Sie Ihre E-Mail-Adresse und das Buch.

1 MARKTDATEN und Entwicklungen

Darum geht es in diesem Kapitel:

- √ Marktüberblick
- √ Wer setzt was um?
- √ Welche Indikationen versprechen Chancen?
- √ Typologie der Kunden

1.1 Vorbemerkungen

Bevor der OTC-Markt dargestellt werden soll, empfiehlt es sich, die zugrundeliegenden Daten genauer zu hinterfragen.

Je nach Quelle werden die Umsätze auf unterschiedlicher Basis erhoben – in aller Regel an der jeweiligen Zielgruppe der Untersuchung orientiert. Herstellernahe Untersuchungen stellen auf den Herstellerabgabepreis ab. Für die Apotheken sind dies im Falle des Direktgeschäftes die Einkaufspreise, beim Großhandelsbezug liegt zusätzlich eine in diesen Segmenten nicht exakt bekannte, allenfalls zu schätzende Marge dazwischen.

Krankenkassen und Ministerien veröffentlichen zumeist die Umsätze auf Basis der Endpreise einschließlich der Mehrwertsteuer, so wie sie auch von den Kassen bezahlt werden müssen, ggf. korrigiert um die Zuzahlungen und die seitens der Apotheken und Hersteller gewährten Rabatte. An den letzten Punkten tun sich bereits wieder Ungenauigkeiten und Abgrenzungsfragen auf.

Verschiedene Untersuchungen von Marktforschungsinstituten, die sich mehr oder weniger bruchstückhaft in verschiedensten Publikationen wiederfinden, basieren meist auf dem Brutto-Endkundenpreis.

Zudem ist zu differenzieren, wie die Daten erhoben werden und auf welcher Grundlage sie fußen. So sind die zahlreichen Umfragen („wie viel haben Sie im vergangenen Jahr für Erkältungspräparate ausgegeben?“) natürlich ganz anders zu bewerten als „harte“ Fakten in Form von konkreten Absatzzahlen. Doch auch diese Absatzzahlen haben ihre Tücken, je nachdem, auf welcher Grundlage und mit welcher Methodik sie erhoben werden (z. B. Auswertung von Verkaufszahlen von Panelapotheken, Absatzzahlen der Industrie und des Großhandels) und wie die einzelnen Warengruppen definiert sind.

Und zu guter Letzt sei angeführt, dass die Vertriebskanäle differenziert werden müssen. Der Gesamtumsatz an Arzneimitteln und vor allem von allerlei „Gesundheitsprodukten“ ist mitnichten der Apothekenumsatz. Gerade im freiverkäuflichen Segment und beim „Randsortiment“ sind die Nicht-Apothekenanteile bisweilen ganz erheblich, und Dinge wie der Versandhandel (gerade in den freiverkäuflichen Produktbereichen oft unzureichend erfasst) machen die Lage nicht übersichtlicher.

Aus diesen Anmerkungen wird bereits deutlich, dass das veröffentlichte Zahlenmaterial sorgfältig daraufhin hinterfragt werden sollte, welche Basis dem zugrunde liegt.

Sofern nicht anders angegeben, verstehen sich in diesem Buch alle Umsätze und Preise auf Apothekenverkaufsbasis, netto ohne

Mehrwertsteuer. Hier musste teilweise umgerechnet und bisweilen aufgrund nur unvollständiger (öffentlich zugänglicher) Datelage sachgerecht geschätzt werden. Insbesondere indikations- und produktbezogene Globaldaten sind daher als annähernd zu verstehen.

1.2 Der OTC-Markt

1.2.1 Gesamtmarkt

Nach Packungszahlen betrug der Apothekenmarkt der nicht-rezeptpflichtigen (also apothekenpflichtigen und freiverkäuflichen) Arzneimittel im Jahre 2006 rund 825 Mio. Packungseinheiten im Gesamtwert von knapp 7 Mrd.€ zu Netto-Apothekenverkaufspreisen. Daraus errechnet sich ein Netto-Packungswert von rund 8,50€. 2007 sieht es ähnlich aus.

Knapp 150 Mio. Packungen mit einer Umsatzbedeutung von 1,5 Mrd.€ wurden dabei verordnet, sowohl privat als auch auf Kosten der GKV (Letzteres machte rund 90 Mio. Packungen aus), mit einem Packungswert von somit ca. 10€.

Gut 600 Mio. Packungen im Wert von 4,4 Mrd.€ entfielen auf apothekenpflichtige, bar verkaufte, nicht verordnete Arzneimittel, entsprechend einem Packungswert von ca. 7,50€.

Freiverkäufliche Arzneimittel, in aller Regel außerhalb der Verordnung liegend, machten rund 75 Mio. Packungen und etwa 1 Mrd.€ Umsatz aus.

Die erfolgreichsten Selbstmedikationspräparate bringen es dabei auf Stückabsätze in einem Bereich 10 bis 20 Mio. Packungsein-

heiten im Jahr, mithin im Durchschnitt etliche hundert Packungen je Apotheke.

Bezogen auf den Gesamt-Apothekenumsatz 2007 in der BRD von rund 36 Mrd. € netto machte der nicht fremdbestimmte OTC-Umsatz (apothekenpflichtige und freiverkäufliche Arzneimittel) etwa 5,5 Mrd. € entsprechend rund 15% aus. Pro Kopf der Bevölkerung sind das rund 65 €, in den westlichen Bundesländern etwas mehr, im Osten etwas weniger.

Nicht fremdbestimmt sind weiterhin große Teile des Nicht-Arzneimittel-Randsortimentes im Umfang von 3% bis 4%. Damit stützen sich rund 80% des Umsatzes der durchschnittlichen Apotheke auf Verordnungen, und immerhin noch etwa 65% bis 70% des Rohertrages!

Je nach Lage der Apotheke ist dieses Verhältnis anders. Centerapotheken erwirtschaften oft nur um die 50% des Umsatzes im Verordnungsbereich. Im Zuge der Tendenz, Innenstädte wiederzubeleben und neue Center stadtnah zu bauen mit Anbindung an die klassische Infrastruktur, nähert sich die Umsatzstruktur wieder stärker der klassischen Apotheke an.

Gleichwohl lassen die Unsicherheiten des Verordnungsmarktes viele Apotheken verstärkt auf den Barverkauf schauen. Dieser ist aber, da sollte sich niemand etwas vormachen, auf absehbare Zeit für die überwiegende Zahl der Apotheken für sich alleine keinesfalls existenztragend, wohl aber ein unverzichtbares, zusätzliches Standbein mit Gestaltungsmöglichkeiten.

1.2.2 Nicht-Apothekenmarkt

Nach verschiedenen Angaben (v.a. die Gesundheitsmittelstudie der Fa. IMS Health, Frankfurt 2007) dürfte sich der Verkauf freiverkäuflicher Arzneimittel im Lebensmitteleinzelhandel und in Drogerien insgesamt bei gut 200 bis 225 Mio.€ netto einpendeln. Gut 70% davon ziehen die Drogeriemärkte auf sich. Für diese macht das freilich auch nur ein starkes Prozent ihres Umsatzes von rund 13 Mrd.€ aus; im Lebensmitteleinzelhandel (Gesamtumsatz über 125 Mrd.€) liegt der Anteil im Promillebereich!

Die Netto-Packungswerte liegen außerhalb der Apotheke weit unter denen der Apothekenprodukte bei gut 3 € (Drogerien) und nur rund 2 € im Lebensmittel-Einzelhandel. Nach Packungseinheiten gelingt es diesen Vertriebskanälen, bei den freiverkäuflichen Arzneimitteln einen Anteil von rund 14% auf sich zu ziehen (nach Umsatz: 6%), was wesentlich am deutlich niedrigeren Preisniveau liegt. Der gesetzliche Rahmen verhindert es noch, dass Nicht-Apotheken in den viel lukrativeren, höherpreisigen Bereich der apothekenpflichtigen Arzneimittel vordringen können.

Zahlreiche Produkte sind jedoch Nicht-Arzneimittel und als Lebensmittel (Nahrungsergänzungsmittel) oder Diätetika eingestuft, werden aber trotzdem als „Gesundheitsmittel“ wahrgenommen. Aufgrund der oft schwierigen Abgrenzungsfragen sind exakte Absatzdaten schwerer zu eruieren, es dürfte sich um einen Betrag im Bereich von ca. 650 Mio.€ netto handeln (Quelle: Gesundheitsmittelstudie der Fa. IMS Health, Frankfurt 2007). Auf vergleichbarer Erhebungsbasis setzten die Apotheken 2006 hier rund 700 Mio.€ netto um. Nach Packungszahlen können aber die Vertriebskanäle

außerhalb der Apotheken aufgrund des niedrigen Preisniveaus in diesem „mass market“ fast 80% auf sich vereinigen!

Dort dominierende Gesundheitsprodukte sind Vitamine und Mineralstoffe, mit großem Abstand folgen Erkältungsmittel, Bäder, Präparate für die Haut sowie Magen- und Rheumamittel mit Umsätzen nur noch im zweistelligen Millionenbereich.

Verschiedene Erhebungen bescheinigen den Apotheken deshalb einen Marktanteil bei OTC-Arzneimitteln von über 80% (so z. B. eine Befragung von 3.000 GKV-Versicherten, zu lesen im WIdO-Monitor 2006 des Wissenschaftlichen Instituts der Ortskrankenkassen, www.wido.de, oder die Verbrauchererhebungen der Bauer Verlagsgruppe, www.bauermedia.com). Rechnet man die Umsätze gegen, ist das plausibel. Die Apotheken sind nach wie vor sehr gut in der Selbstmedikation verankert.

Das Segment der Körperpflege und der Kosmetik umfasst insgesamt ein Marktvolumen von rund 10 Mrd.€ in allen Vertriebskanälen, davon gut 2 Mrd. € für die Hautpflege. Hier schneidet sich die Apotheke nur ein recht kleines Stück von vielleicht 10% des Gesamt-Körperpflegemarktes ab.

1.2.3 Markttrends

Der OTC-Markt in der Apotheke war (und ist teilweise noch) von zwei gegenläufigen Entwicklungen gekennzeichnet.

Zum einen wurden in der Vergangenheit die apotheken- aber nicht verschreibungspflichtigen OTx-Präparate zu einem bedeutenden Teil auf Kosten der gesetzlichen Krankenkassen verordnet. Noch bis weit in die 1990er Jahre hinein traf dies auf über 40% der Packungseinheiten und gut die Hälfte des Umsatzes zu. Im

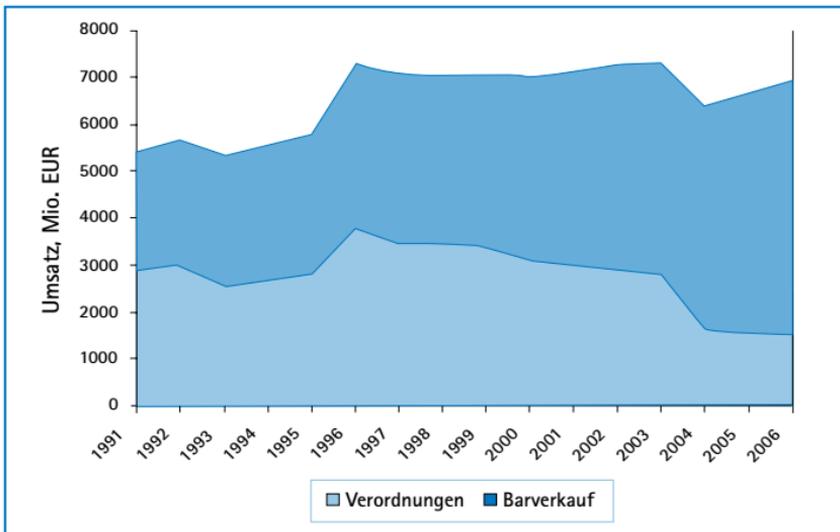


Abb. 1.1: Entwicklung der Nicht-Rx-Arzneimittel in der Apotheke, nach Verordnungen und Barverkauf. Bis 1995: nur alte Bundesländer, ab 1996 gesamtdeutsche Werte. Nach Daten der ABDA

Zuge von Negativlisten und Verordnungsausschlüssen reduzierte sich der Verordnungsanteil kontinuierlich (Abb. 1.1). Mit den Reformgesetzen 2004 kam der letzte, große Schlag: Bis auf vergleichsweise wenige Ausnahmeindikationen fiel die Erstattungsfähigkeit von OTC zu Lasten der GKV weg. Im selben Jahr brach der betreffende Umsatz auf rund die Hälfte weg, um sich in den Folgejahren auf diesem niedrigen Restniveau zu stabilisieren. Gleichzeitig stiegen Umsatz und Packungszahlen der privat gekauften OTC-Präparate kontinuierlich an. Allerdings bleiben die Wachstumsraten mit rund 2% nach Wert und Stückzahl, gemittelt über die letzten 10 Jahre, vergleichsweise bescheiden angesichts der hochfliegenden Prognosen der 1990er Jahre.

Folgende Tabelle zeigt den Umsatz- (oberer Wert) und Rohgewinnanteil (unterer Wert) in % als orientierende Richtwerte:

Barverkaufs- Segment	Durchschnitt	Center	Land bzw. arztorientiert
OTC- Arzneimittel	15% um 25%	25% -> 40% 30% -> 50%	< 10% - 15% < 15% - 25%
Nicht- Arzneimittel	3% - 6% < 3% - 6%	7,5% -> 15% 6% -> 12%	< 3% - 5% < 2% - 5%

Zählt man den Verordnungs- und Barumsatz zusammen, so ist sogar ein leichter Rückgang zu verzeichnen. Im Klartext: Die Verordnungsausschlüsse sind weder nominal und schon gar nicht inflationsbereinigt durch Barverkäufe kompensiert worden. Und das, obwohl etliche umsatzträchtige Wirkstoffe in den vergangenen 10 Jahren aus der Verschreibungspflicht entlassen wurden.

Damit ist der OTC-Markt – ungeachtet der nach wie vor bestehenden Chancen – insgesamt als ein gesättigter Markt zu begreifen. Der vielzitierte demografische Wandel trägt einstweilen eher wenig zum Wachstum bei, denn er vollzieht sich nur vergleichsweise langsam über die nächsten Jahrzehnte. Kurzfristig erfolgswirksam sind dagegen die Standortfaktoren wie Kaufkraft, Bildungsgrad und Einkommenschichtung am jeweiligen Ort.

Das bedeutet: Der Markt ist stabil und recht groß. Andere drängen mit Macht hinein. Er wächst aber nicht so, dass er jedermann mit nach oben zieht. Sie sind also tatsächlich Ihres eigenen Glückes Schmied, aktives Handeln ist angesagt!

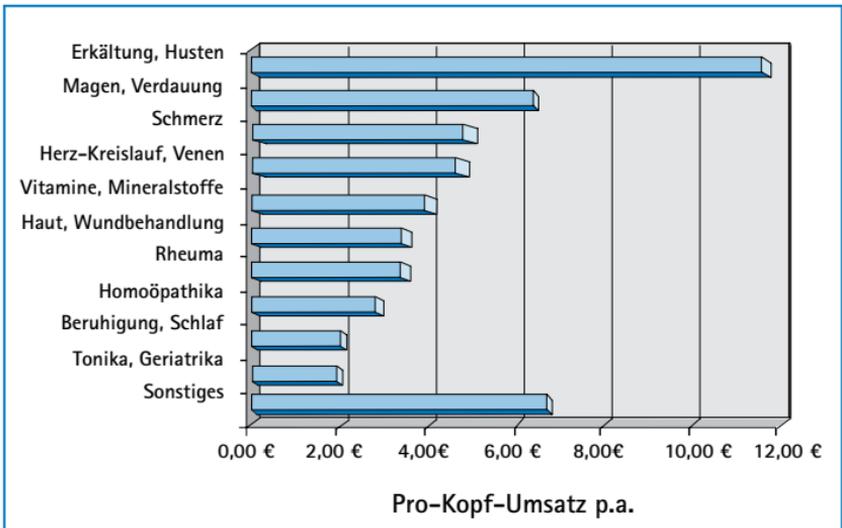


Abb. 1.2: Jährliche Pro-Kopf-Umsätze netto (bezogen auf die Gesamtbevölkerung) der bedeutendsten Indikationsfelder in allen Vertriebskanälen; auf die Apotheken entfallen davon mehr als 80% (Basis: Daten des BAH – Arzneimittelmarkt in Zahlen 2005)

1.2.4 Indikationen

Für die praktische Aktionsplanung spannender ist die Frage, welche Indikationen welches Umsatzpotenzial versprechen.

Hier zeigt sich, dass Erkältung, Magen-Darm, Verdauung und Schmerz seit Jahren die Top-Indikationen darstellen, gefolgt von Vitaminen/Mineralstoffen und Hautprodukten (Abb. 1.2).

Erwähnenswert und vielleicht überraschend ist, dass speziell die Homöopathika eine gar nicht so unbedeutende Marktnische mit einem Gesamtumsatz von annähernd 250 Mio.€ im Jahr darstel-