

KONDITIONEN IM OTC-MARKT:

## VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN MACHEN NEUAUSRICHTUNG DES KONDITIONENGEFÜGES NOTWENDIG

Konditionensysteme sind für Pharmahersteller eines ihrer zentralen Profilierungs- und Wettbewerbsinstrumente. Diese geraten jedoch immer mehr unter Druck:

Druck auf Konditionen nimmt zu

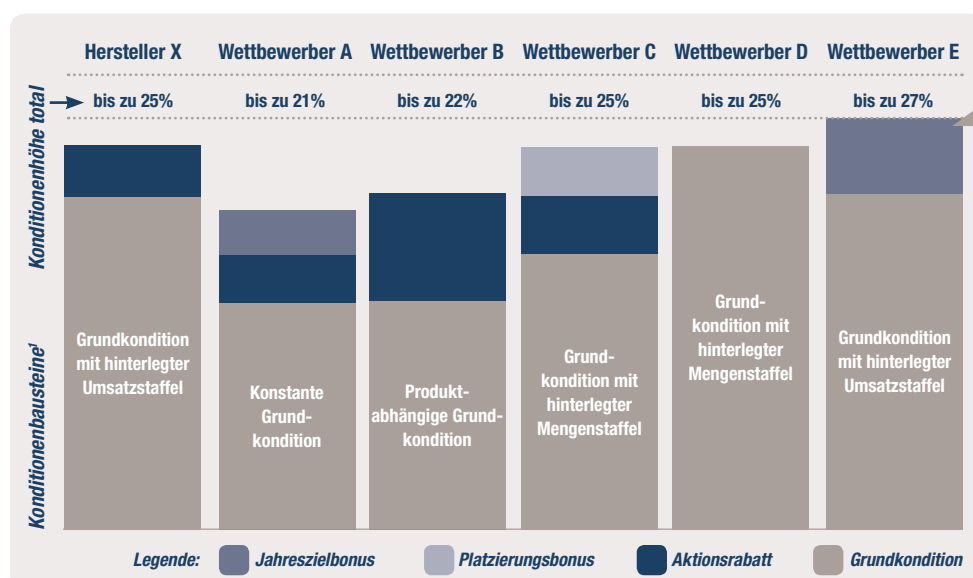
Einerseits erhöht sich die Marktmacht der Vertriebspartner – Apothekenkooperationen, Franchises und Versandapotheken werden immer potenter. So können schlagkräftige Player mittels geeigneter Marketing-Tools die Abverkäufe des eigenen Produktportfolios deutlich steigern, aber auch Kundenbeziehungen aufbauen und Produkttreue fördern. Andererseits müssen notwendige Investitionen der Handelspartner in Marken und Märkte über höhere Einkaufskonditionen wieder eingespielt werden, um internen Ertrags- und Renditeanforderungen gerecht zu werden.

Auch gesetzliche Rahmenbedingungen erzeugen Druck auf die Konditionenvergabe im Markt – insbesondere das Arzneimittelmarkt-Neuordnungsgesetz (AMNOG) hat zu einer Anpassung von Konditionen zwischen Großhandel und Apotheke geführt. Für einige Großhandels-Kunden gelten neben höheren Mindestbestellmengen und strengeren Retourenregelungen künftig auch Sonderzuschläge oder zusätzliche Liefergebühren. Gerade jetzt sollten Pharmahersteller daher das gestiegene Interesse der Vertriebspartner an der Konditionenthematik nutzen und ein anreizstarkes, zielorientiertes Konditionenmodell anbieten.

Großhandel:  
Druck durch AMNOG

In vielen Pharmaunternehmen erreichen Konditionen einen Anteil von 25% des Bruttoumsatzes, bei einigen Herstellern ist der Anteil sogar noch höher. Entsprechend hoch ist der Hebel der Konditionsveränderungen auf den Profit. Trotzdem werden diese Konditionen meist deutlich schlechter gesteuert als Kosten: Aufgrund einer Vielfalt von Konditionsarten herrscht oft Intransparenz; dazu werden durch überhöhte Konditionen an durchgriffsschwache Key Accounts systematisch Umsatz- und Ertragspotentiale verschenkt. Wenn außerdem individuelle Vermarktungshebel der OTC-Marken nicht ausreichend berücksichtigt werden (z.B. Sichtwahl), wirken Konditionen nicht zielführend.

Direktgeschäft:  
Optimierungspotential durch bessere Steuerung



KONDITIONENSYSTEME DIREKTGESCHÄFT IM WETTBEWERBSVERGLEICH

<sup>1</sup> Rabatte auf AEP

Erfolgreiche Konditionensysteme folgen einfachen Grundprinzipien. Die konsequente Vergabeorientierung an Leistung und Gegenleistung, die Einführung einer einheitlichen Grundstruktur – anstatt historisch gewachsener Einzelkonditionen – sowie eine systematische Kundenentwicklung mit Förderung von Top-Performern sind die Bedingungen für nachhaltigen Vertriebs Erfolg. Eine effektive Zusammensetzung sinnvoller Konditionenbausteine ist daher von entscheidender Bedeutung. Gleichzeitig sollte die Gesamtkonditionenhöhe auf ein wettbewerbsübliches Niveau austariert werden, um eine zu hohe Konditionenbelastung zu vermeiden.

Bei der Gestaltung eines neuen, marktgerechten und zukunftsorientierten Konditionensystems ist die unterschiedliche Relevanz der Vertriebswege ebenso zu berücksichtigen wie die Bedeutung verschiedener Vermarktungshebel auf das jeweilige Sortiment. Noch wichtiger ist die Berücksichtigung aktueller Marktanforderungen: Nur wer eine Win-Win-Situation für Hersteller und Abnehmer schafft, wird sein neues Konditionensystem erfolgreich einführen können.

## Grundprinzipien einer Neuausrichtung

	Ja	Nein
Liegt die Konditionenbelastung in Ihrem Unternehmen insgesamt bei über 20%?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind mehr als 50% der Konditionen nicht an direkte Leistungen gebunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht eine Vielzahl unterschiedlicher Konditionsarten und -titel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen nur die jeweiligen Key Accounter die tatsächliche Konditionsbelastung je Kunde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestehen Konditionsspreizungen von mehr als 2-3% zwischen Kunden, die nicht erklärbar sondern vielmehr „historisch gewachsen“ sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfolgt die Vergabe von Konditionen einer Hineinverkaufs- statt Abverkaufsorientierung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden vorhandene Vertriebskanaldynamiken nicht oder nur unzureichend berücksichtigt? (z.B. Wachstum Versandhandel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die Konditionenbelastung von Non-Force-Produkten genau so hoch wie oder noch höher als die von Force-Produkten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nimmt die Konditionenbelastung jährlich zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## CHECKLISTE ZUR NEUAUSRICHTUNG VON KONDITIONENSYSTEMEN

Je mehr der genannten Fragen mit „ja“ beantwortet werden, desto dringender ist der Handlungsbedarf einer Neuausrichtung des Konditionensystems

## Die Konzeption und Einführung eines neuen Konditionensystems erfolgt in vier Schritten:

- 1. Analyse der Ausgangssituation:** Markt- und Wettbewerbsbedingungen, Unternehmensziele und -strategien, Handelsanforderungen vs. bestehendes System
- 2. Konzeption:** Definition Zielsetzung künftige Konditionspolitik, Entwicklung Konditionsarten und Vergabelogik für neue Vertriebskanäle, Optimierung Konditionensystem hinsichtlich bestehender Vertriebspartner
- 3. Simulation:** Überführung der Konditionen alt in neu, Hochrechnung der Auswirkungen auf Unternehmens-, Kunden- und Produktebene, Identifikation potentieller Problemfälle und Entwicklung von Gegenmaßnahmen
- 4. Umsetzung und Einführung:** Training KAM, Erarbeitung von Argumentationsleitlinien und Vorstellung des Systems bei ausgesuchten Handelspartnern

## Entwicklung eines zukunftsorientierten Konditionensystems in vier Schritten

## Implikationen für pharmazeutische Hersteller

Für die meisten Unternehmen ist es jetzt an der Zeit umzudenken. Die Neu-Orientierung – weg von klassischen Einkaufskonditionen, hin zum gemeinsamen Leistungsgedanken mit dem Vertriebspartner – bietet die Chance den wichtigen Renditeanforderungen der Zukunft zu entsprechen. Um eine erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen, lohnt es sich, alternative Konditionensysteme zu simulieren und im Hinblick auf zuvor definierte Ziele zu bewerten.

## Fazit

### KONTAKT:

Thomas J. Golly  
t.golly@sempora.com  
+49 (6172) 453 49-0