

PREIS- UND KONDITIONENSYSTEME IM OTC-MARKT:

## STATISCHE ANREIZSYSTEME HELFEN IN DYNAMISCHEN MÄRKTEN NICHT WEITER

Der OTC-Markt hat sich deutlich verändert – man denke nur an die starke Dynamik im Versandhandel, die diesen Vertriebskanal für Pharmahersteller immer attraktiver macht. Oder an die steigende Zahl von Apothekenzusammenschlüssen, die das Einkaufsverhalten der einzelnen Apotheke massiv beeinflusst. Derartige Veränderungen sollten nicht nur in der Anpassung der Unternehmens- und Vertriebsstrategie, sondern auch in der Neuausrichtung des Preis- und Konditionensystems Berücksichtigung finden.

Ihre besonderen Preis- und Konditionensysteme stellen für die Pharmaindustrie einen bedeutenden, wenn nicht gar den strategisch wichtigsten Erfolgsfaktor dar. Darum müssen sich die Systeme mit ihrem Umfeld verändern, das sich immer dynamischer wandelt: Apotheken-, Großhandels-, Kooperations- und Versandhandelsumsätze entwickeln sich unterschiedlich stark.

In der jüngsten Vergangenheit lässt sich beobachten, dass der Versandhandel eine überdurchschnittliche Wachstumsdynamik aufweist, während die Umsätze der stationären Apotheken und des Großhandels auf einem stabilen Niveau bleiben. Darüber hinaus etablieren sich gegen den Trend auch immer mehr schlagkräftige Apotheken-Kooperationen, die durchaus in der Lage sind, mit effektiven Maßnahmen die Abverkäufe des eigenen Produktportfolios zu steigern. All diese Anforderungen sollte ein Preis- und Konditionensystem in seiner individuellen Ausrichtung berücksichtigen, um den heutigen Anforderungen im Markt stärker gerecht werden zu können.

Eine Neuausrichtung des Preis- und Konditionensystem lässt sich im Wesentlichen über die folgenden fünf zentralen Entwicklungsachsen gestalten (siehe auch Abbildung):

- 1) Stärkere Orientierung an den Leistungen des Vertriebspartners
- 2) Berücksichtigung der Wachstumsdynamiken der Vertriebskanäle
- 3) Ausrichtung der Vertriebspartner entsprechend ihrer individuellen Entwicklungspotenziale
- 4) Steuerung der Konditionen über Marken bzw. Produkte entlang der Zielpositionierung und der Wettbewerbsanforderungen
- 5) Anpassung der Konditionen im Hinblick auf eine verbesserte Ertragssituation



Veränderungen des  
Marktumfeldes

ENTWICKLUNGSACHSEN  
VON PREIS- UND  
KONDITIONENSYSTEMEN

Eine stärkere Orientierung des Preis- und Konditionensystems an den Leistungen der Versandhandelspartner lässt sich zum Beispiel über die beiden Parameter „Wachstumsziel Gesamt“ und „Wachstumsziel Produkt“ erreichen. Konkret bedeutet dies, dass mit dem jeweiligen Versandhändler Wachstumsziele für das gesamte Produktportfolio, aber auch für einzelne – für den Versandhandelskanal zu entwickelnde – Produkte vereinbart werden. Damit werden bei den jeweiligen Versendern Impulse für das Gesamtwachstum, aber auch Anreize zur Entwicklung einzelner Produkte oder Marken gesetzt. Der Vorteil von Produkt-/Marken-gebundenen Zielvereinbarungen: Bei Nichterreichung des Zielumsatzes initiiert der Versender häufig eigene Online-Marketingaktivitäten, um das Wachstumsziel für ein Produkt am Jahresende dann doch noch zu erreichen.

Ganz davon abgesehen lassen sich mit schlagkräftigen Apothekenkooperationen leistungsorientierte Wachstumsboni vereinbaren, die ein überdurchschnittliches Wachstum honorieren. Vorteilhaft ist in diesem Zusammenhang eine Zielvereinbarung, die sich nicht am Sell-in, sondern am durchschnittlichen Sell-out-Wachstum orientiert und als Benchmark das IMS-Wachstum des eigenen Produktportfolios zu Grunde legt. Dies hat den Vorteil, dass der tatsächliche „Rausverkauf“ gezielt veranreizt wird und der Vertriebspartner nicht allein über den Aufbau des Warenbestandes eine Konditionsverbesserung erzielt. Zudem reduziert diese Sell-out-Orientierung beim Vertriebspartner das Risiko, dass die eingekauften Waren an andere Marktteilnehmer weiterverkauft werden (Graumarktgeschäft).

Bei der Weiterentwicklung des Preis- und Konditionensystems sollte aber auch systematisch überprüft werden, ob sich Konditioneinsparungen generieren lassen. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass beispielsweise einzelne Bestandteile des Konditionensystems (z.B. Valuta- und Skonto-Regelungen) aus der Vergangenheit mitgeführt werden, obwohl sie – im Vergleich zu Wettbewerbssystemen – nicht mehr marktüblich sind. Durch derartige Anpassungen lassen sich beträchtliche Einsparungen erzielen, ohne die Anreizwirkung des Modells zu schmälern.

Bei der Neukonzeption eines Preis- und Konditionenmodells ist es wichtig, die spezifische Markt- und Produktsituation des jeweiligen Pharmaherstellers zu analysieren. Dabei ist es von besonderer Relevanz, nicht nur die spezifischen Wettbewerbsanforderungen, sondern auch die mit der Veränderung einhergehenden Implikationen (Prozesse, IT-Anforderungen etc.) gezielt zu berücksichtigen.

Das neue Preis- und Konditionenmodell sollte so konzipiert sein, dass die Mechanik und Zielsetzung sowohl vom Apotheker verstanden, als auch vom Außendienst zielführend vermittelt werden kann. Eine Schulung des Außendienstes durch die Erarbeitung eines Argumentationsleitfadens (Einwandsbehandlung) ist zu empfehlen.

SEMPORA unterstützt seit vielen Jahren Pharmahersteller bei der Neugestaltung von Preis- und Konditionenmodellen und gestaltet diese nach den individuellen Zielen und Anforderungen der jeweiligen Unternehmen.

#### Bespiele für die gezielte Neuausrichtung

#### KONTAKT:

Dr. Hagen Sexauer  
h.sexauer@sempora.com

Constanze Rieck  
c.rieck@sempora.com  
+49 (6172) 453 49-0