

KONDITIONENSYSTEME IM OTC-MARKT

**LEISTUNGSORIENTIERTE ABVERKAUFSANREIZE DURCH DIRECT-TO-PHARMACY
KONDITIONENSYSTEME SCHAFFEN WACHSTUMSIMPULSE IM VERTRIEB**

Strategiekonforme Direct-to-Pharmacy Konditionensysteme leisten einen wichtigen Beitrag zur Etablierung partnerschaftlicher Win-Win-Situationen zwischen Hersteller und Apotheke. Spätestens mit Abkühlung des Konditionenwettbewerbs unter den Großhändler gewinnen die Konditionensysteme im Direktgeschäft mit den Apotheken wieder verstärkt an Bedeutung.

Wie aus der aktuellen 11. SEMPORA Apothekenmarktstudie hervorgeht, wird das Direktgeschäft und damit die Konditionenbeziehung zwischen Hersteller und Apotheke künftig wieder an Bedeutung gewinnen. Einer der Hintergründe ist der sich abschwächende Konditionenwettbewerb der Großhändler um die Gunst der Apotheker. Der Zeitpunkt

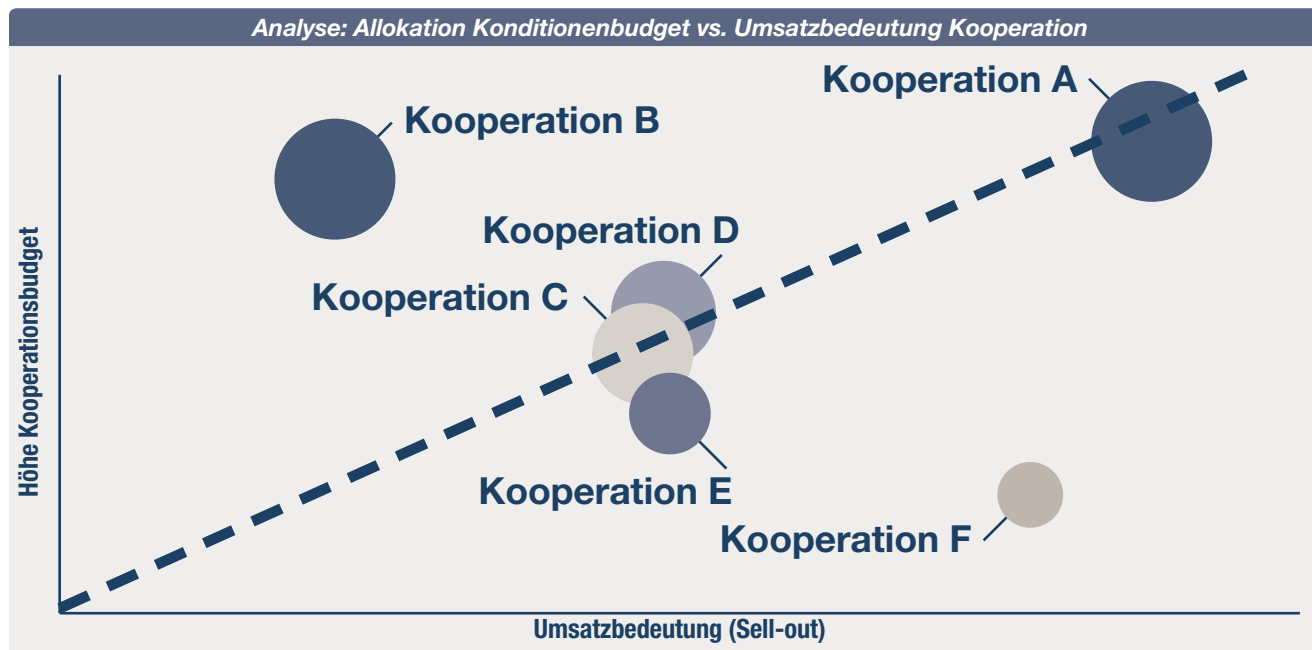
ist mithin günstig, eine strategische (Neu-)Ausrichtung des Konditionensystems im Hinblick auf die künftigen Marktverhältnisse durchzuführen und die Leistungsfähigkeit des bestehenden Konditionensystems weiterzuentwickeln. Dieses sollte grundsätzlich zwei zentrale Zielrichtungen verfolgen: Stärkung der Steuerungseignung des Konditio-

nenmodells und Verwirklichung von Einsparpotentialen. In diesem Prozess sind zumindest die folgenden zentralen Fragestellungen zu beantworten:

- Wie hoch ist die Konditionenbelastung im Unternehmen und wie verteilt sich diese auf Kundensegmente (insb. Key Accounts), Vertriebskanäle und (Force-)Produkte?
- Orientieren sich Konditionen am Prinzip der Leistung und Gegenleistung, falls ja, wie hoch ist der Grad der Wachstumsausschöpfung?
- In welchem Verhältnis stehen Hineinverkaufs- und Abverkaufskonditionen?
- Wie werden differenzierte Vertriebskanal- und Produktportfoliostrategien im Konditionensystem berücksichtigt?
- Wie attraktiv sind die DTP Konditionen im Wettbewerb und im Vergleich zur Bestellung beim Großhändler aus Sicht des Apothekers?
- Konnte das Konditionensystem erfolgreich in der Marktbearbeitung etabliert werden?

Bei einem Konditionenanteil von 25% und mehr am Bruttoumsatz wird deutlich, wie stark Anpassungen im Konditionensystem auf das Ergebnis durchschlagen können. Daneben geht es um eine Erhöhung des Wirkungsgrades der Konditionen: Hohe Konditionen an durchgriffsschwache Key Accounts oder potentialschwache Kundensegmente verschenken Umsatz- und Ertragspotentiale. Werden darüber hinaus z.B. Vermarktungshebel für Force-Produkte nicht adäquat berücksichtigt oder Pull-Produkte stark veranreizt, laufen Konditionen ins Leere.

Erfolgreiche Konditionensysteme basieren auf einem im Kern schlichten, aber wirkungsvollen Prinzip: Leistung und



Gegenleistung müssen in Einklang stehen. Dies ist Voraussetzung zur Generierung einer Win-Win-Situation für Hersteller und Apotheke. Von einer systematischen Kundenentwicklung mit Förderung von Top-Performern profitieren beide Akteure. So kann der Grundstein für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit gelegt werden.

Existieren bereits gemeinsame Zielsetzungen müssen diese regelmäßig auf ihre Erfolgswirksamkeit überprüft werden. Bei einer positiven Wachstumsausschöpfung kann die nächste Stufe hin zu einem individuell gestaltetem Partnerprogramm genommen werden.

ZUSAMMENSPIEL KONDITIONEN UND ABVERKAUF

Im Rahmen einer effektiven Apothekenbearbeitungsstrategie müssen Konditionensysteme abverkaufsfördernde Maßnahmen angemessen flankieren. Zielvereinbarungen, die den Sell-out fördern, sind folgerichtig im Konditionensystem zu reflektieren. Dies ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, um nachhaltige Sell-out Effekte zu etablieren.

Weiterhin sollte die Ausgestaltung eines DTP-Konditionensystems auf einem genauen Verständnis der unterschiedlichen Erfolgshebel der Marken basieren. Eine geschickte Verknüpfung von konditionellen Anreizen mit den jeweiligen Vermarktungsaktivitäten bindet sich stringent in eine abverkaufsfördernde Marktbearbeitungsstrategie ein. Darüber hinaus muss der Dynamik der unterschiedlichen Vertriebskanalbedeutung Rechnung getragen werden. Durchgriffsstarke Apothekenkooperationen, in Bezug auf Abverkaufsaktivitäten, sind in der Praxis weiterhin unterrepräsentiert. Umso mehr kann ein leistungsstarkes DTP-Konditionensystem geplante Marketing-Maßnahmen mit Einzelapotheken und deren Filialen, kleineren Zusammenschlüssen aber auch mit Versandapotheken unterstützen. Leistungsvereinbarungen können bspw. Gesamtportfolioziele mit Produktwachstumszielen verknüpfen. Der Vorteil bei solchen Vereinbarungen: Der Partner hat den Anreiz, eigene Marketingaktivitäten zu unternehmen, um Zielumsätze im abgesprochenen Zeitraum zu erreichen.

Bestandteile Konditionensysteme

Apotheken

Bestehendes Konditionensystem

Barrabatte

Mitarbeiter		Mitarbeiter	
Umsatz	Prozent	Umsatz	Prozent
100.000	10%	100.000	10%
200.000	10%	200.000	10%
300.000	10%	300.000	10%
400.000	10%	400.000	10%
500.000	10%	500.000	10%

Zielvereinbarungen

Umsatzentwicklung	
Umsatz	Umsatz
100.000	100.000
200.000	200.000
300.000	300.000
400.000	400.000
500.000	500.000

Bei Abverkauf von mindestens 15.000 € möglich.
Zusatzkondition bis max. 3% je nach Umsatzentwicklung

Sonstige Konditionen

Skonto		Liefertermin/Valuta	
1,0%	14 Tage Überweisung	Ein fixer Liefertermin (31.08.), ein weiterer bis 31.12. frei wählbar	
1,5%	10 Tage Bankeinzug	Jeweils großzügige Valutagewährung (6 bzw. 3 Monate)	

WKZ
Aufwandsentschädigungen für gemeinsame Werbeaktionen in der Apotheke

Entwicklungselemente

VKR-Warenkorb

Artikel	Menge	Bruttowert	GR	Nettowert	Warenkorbbonus
Artikel A	20 PE	77,10 €	14%	66,31 €	+5%
Artikel B	50 PE	110,00 €	19%	90,90 €	
Artikel C	20 PE	80,00 €	19%	65,60 €	
Warenkorb	70	267,10 €	14%	230,81 €	104,24 €

VKR-Sonderkondition auf spezifische Warenkorbbzusammenstellung

Team-Incentive

Incentivierung des gesamten Apothekenteams durch vorgegebenes Wachstumsziel

Großhandel

EKRabatt

2,5%

Skonto

3,0%

Handlingsrabatt

3,0%

WKZ / NV

Aufwandsentschädigung/ Vergütung für Werbeaktionen

Kooperationen

Entwicklungsbonus

Umsatz	GR	Netto	Bonus
100.000	10%	90.000	10%
200.000	10%	180.000	10%
300.000	10%	270.000	10%
400.000	10%	360.000	10%
500.000	10%	450.000	10%

WKZ
Aufwandsentschädigungen für gemeinsame Werbeaktionen

Versandhandel

Barrabatte

Einheitskondition 10% bzw. 20%

Zielerreichungsbonus

Umsatz	GR	Netto	Bonus
100.000	10%	90.000	10%
200.000	10%	180.000	10%
300.000	10%	270.000	10%
400.000	10%	360.000	10%
500.000	10%	450.000	10%

WKZ

Aufwandsentschädigungen für gemeinsame Werbeaktionen

Ein annahmebasiertes Simulationsmodell bildet einen festen Bestandteil bei der Konzipierung eines DTP-Konditionensystems. Hiermit können die Überführung vom alten ins neue System sowie Hochrechnungen der Auswirkungen auf Unternehmens-, Kunden- und Produktebene abgebildet werden. Mögliche „Problemfälle“ lassen sich so antizipieren und Gegenmaßnahmen entwickelt werden. Darüber hinaus ermöglicht eine Simulation das Austarieren der Konditionenbelastung auf ein wettbewerbsübliches und damit konkurrenzfähiges Niveau. Nicht selten werden „historisch bedingte“ Elemente in Konditionensystemen fortgeführt, obwohl sie im Wettbewerbsvergleich obsolet geworden sind. Durch Anpassungen können somit Einsparungen mit direktem Profitbezug erzielt werden, ohne dass Anreizwirkungen durch das Konditionensystem reduziert werden. Um den Erfolg eines überarbeiteten Konditionensystems sicherzustellen, müssen Mechanik und Zielsetzung sowohl vom Apotheker als auch vom Außendienst verstanden und

zielführend umgesetzt werden können. Eine Schulung des Außendienstes durch die Erarbeitung eines Argumentationsleitfadens sowie eine handliche Umsetzung der Auftragsannahme (bspw. im CRM System) ist zu empfehlen.

FAZIT:

Die derzeitigen Marktdynamiken stellen eine chancenreiche Gelegenheit zur Neuorientierung im DTP-Geschäft dar. Neuausrichtungen im Konditionensystem bieten die Möglichkeit, wichtigen Profitabilitätsanforderungen auch zukünftig gerecht zu werden. Dabei kann es wertvoll sein, Mechaniken und Instrumente erfolgreicher Konditionensysteme anderer Pharmahersteller in die eigene Entwicklungsarbeit gezielt mit einzubeziehen.

KONTAKT:

Thomas Kühlmann..... t.kuehlmann@sempora.com
..... Telefon: +49 (61 72) 453 49-0

© SEMPORA Consulting GmbH 2015

SEITE 2