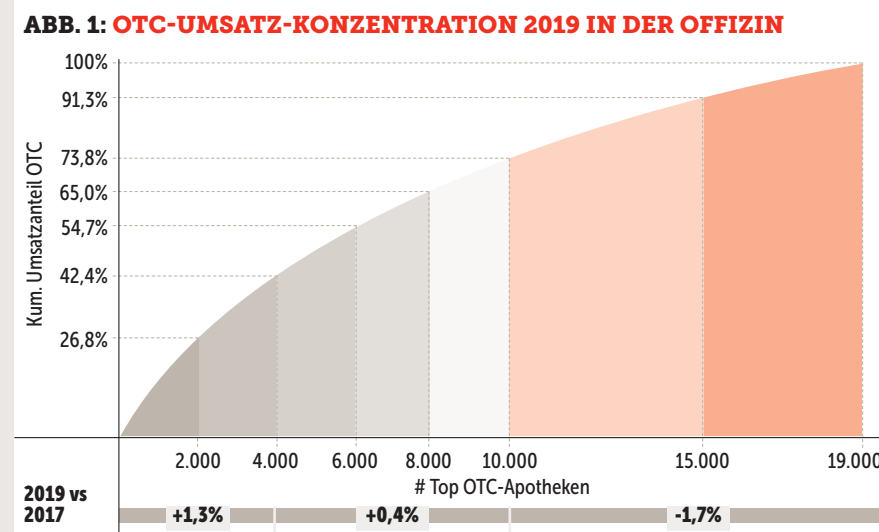


BEYOND CORONA:

VERÄNDERTE TEKTONIK DER STATIONÄREN APOTHEKENLANDSCHAFT

Ein Fall des bestehenden Fremd- und Mehrbesitzverbots genießt aktuell keine Priorität auf der politischen Agenda. Und dennoch: Das Gefüge in der deutschen Apothekenlandschaft wandelt sich in erheblichem Umfang. Eine fortlaufende Umsatzkonzentration sowie ein beschleunigter Bedeutungszuwachs der Kleinketten verändern die Aufstellung zwischen Industrie und Apotheken. Für den Vertriebs- und Vermarktungsansatz von OTC-Unternehmen verändern sich damit die vertriebsstrategischen Perspektiven – und zwar losgelöst von den aktuellen Einflüssen und über die COVID-19 Pandemie hinaus. Auf Basis der Daten von Insight Health hat SEMPORA den Umbruch und die aktuellen Entwicklungen im Apothekenmarkt näher analysiert und zeigt die Implikationen auf.



Verschärfte Umsatzkonzentration in der Apothekenlandschaft

Die Umsatzkonzentration im deutschen Apothekenmarkt ist hoch und beschleunigt sich zunehmend. 2019 standen die Top 4.000 Apotheken für über 42% des OTC-Apothekenumsatzes. Damit hat ihr Anteil im Vergleich zu 2017 um 3,4% zugenommen. Treiber dieses Konzentrationsprozesses ist auf der einen Seite der mit dem Apothekensterben einhergehende Umverteilungseffekt. Andererseits enteilen die großen OTC Apotheken in ihrem Markterfolg dem „Long Tail“ in der Apothekenlandschaft. Dementsprechend hat die Bedeutung der 9.000 kleineren Apotheken erheblich, nämlich um über 6% innerhalb kurzer Zeit (2017 - 2019), abgenommen. (Abb. 1)

Dieser Trend wird sich in Zukunft unter anderem durch geplante Apothekenverkäufe fortsetzen. Im Rahmen der SEMPORA Apothekenmarktstudie 2020 wurde ermittelt, dass ein Drittel der Apotheker planen, ihre Apotheke in naher Zukunft zu verkaufen oder zumindest Verkaufsoptionen prüfen.

Marktkonsolidierung zugunsten von Apotheken-Kleinketten

Die Gesamt-Apothekenzahl ist seit Jahren rückläufig und hat zum Jahreswechsel mit 19.075 (seit 2015: -6%) Apotheken einen neuen Tiefststand erreicht. Während insbesondere die Zahl der Einzelapotheken über die letzten Jahre massiv zurückgegangen ist und aktuell bei 11.205 (seit 2015: -13%) liegt, wuchs die Zahl der Kleinketten-Apotheken aus 2er, 3er oder 4er Verbänden auf 7.870 (seit 2015: +6%), so dass inzwischen 41% der Apotheken Teil eines Verbundes sind. Trotz Fremd- und Mehrbesitzverbotes schreitet also die „Filialisierung durch die Hintertür“ fort.

Verbünde mit deutlichem und wachsendem Umsatzvorsprung

Die klassische Einzelapotheke mittlerer und kleinerer Größe wird damit perspektivisch immer mehr zum Auslaufmodell. Diese Entwicklung spiegelt sich nicht nur in den rückläufigen Apothekenzahlen wider. Vor allem eine Betrachtung der Durchschnittsumsätze macht deutlich, dass Kleinketten im Vergleich zur Einzelapotheke einen deutlichen und im Zeitverlauf wachsenden OTC-Umsatzvorsprung haben.

Im Bereich der Selbstmedikation erwirtschaften Kleinketten im Schnitt einen um gut ein Fünftel höheren Durchschnittsumsatz als Einzelapotheken. Dieser Vorsprung nimmt mit der Größe des Verbundes zu: Vor allem 3er (+26%) und 4er (+41%) Verbünde haben deutliche Umsatzvorsprünge je angeschlossener Apotheke. Diese Überlegenheit hat sich in den letzten Jahren noch verstärkt: Seit 2016 ist der Umsatzvorsprung der Kleinkettenapotheken gegenüber den Einzelapotheken um 5%-Punkte gewachsen.

In der Konsequenz stehen Verbünde damit für fast die Hälfte des OTC-Umsatzes – und ein Kleinketten-Apotheker mit 4 Apotheken entspricht in seiner Umsatzbedeutung fast 6 Einzelapothekern (Abb. 2-4). Dahinter steht häufig der Typus des Unternehmer-Apothekers mit mehreren Apotheken, guter betriebswirtschaftlicher Führung, überlegener Standortentwicklung, überdurchschnittlicher digitaler Präsenz und vor allem Größenvorteilen im Einkauf und in der Vermarktung.

Dies zeigt sich auch in der Rabattpolitik dieser Apotheker. Im Schnitt gewähren Kleinketten je nach Verbundgröße zwischen 9% (2er Verbund) und 11% (4er Verbund) Rabatt auf das OTC Sortiment, Einzelapotheken dagegen nur 8%. Insbesondere bei Top OTC-Brands arbeiten Kleinketten-Apotheker besonders

ABB. 2: OTC-UMSATZUMSATZBEDEUTUNG JE APOTHEKER VERBUNDAPOTHEKER

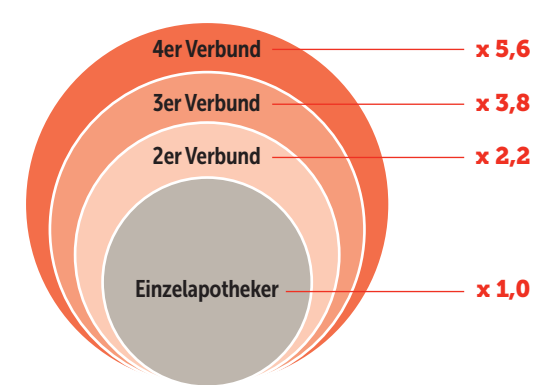
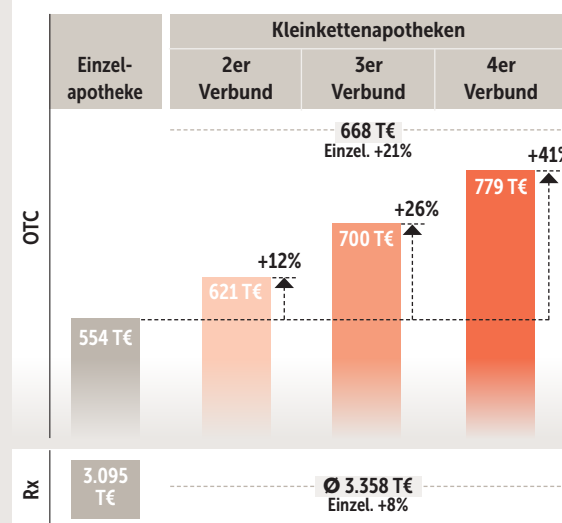


ABB. 4: ... UND HABEN DEUTLICH ÜBER-DURCHSCHNITTLICHEN MARKTERFOLG ...

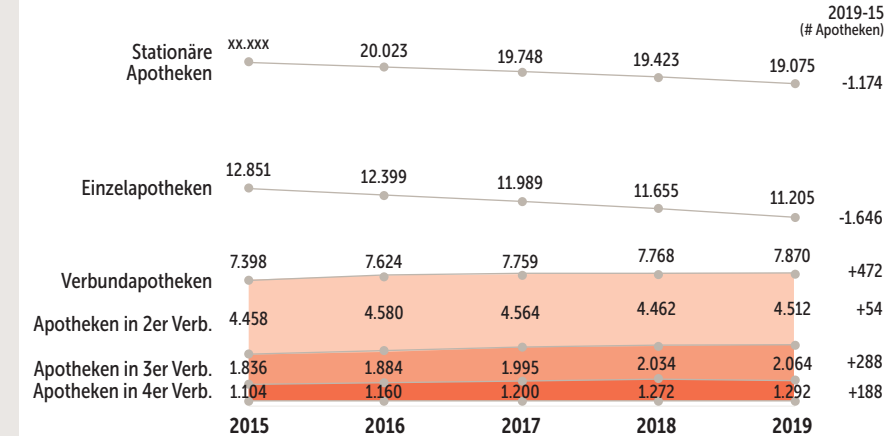


aktiv mit Preisnachlässen: Die Spreizung zwischen 10% Rabattdurchschnitt bei Einzelapotheken und 16% bei 4er-Ketten ist erheblich. Gerade die Eckprodukte für die Hausapotheke fungieren als Frequenzbinger für den POS, dienen der (Preis-)Profilierung am Standort und bilden gegenüber Verbrauchern ein gewisses argumentatives Gegengewicht zum niedrigeren Preisniveau des Apotheken-Versandhandels. Deutlich eher als Einzelapotheker haben Kleinketten-Apotheker also die Möglichkeit, aufgrund der besseren Verhandlungsposition und den damit verbundenen besseren Einkaufskonditionen vom Großhandel und der Industrie, ihren Größenvorteil auszunutzen.

Kategorie-spezifische Unterschiede

Der Umsatzvorsprung der Kleinketten gilt grundsätzlich OTC-Kategorie übergreifend. Prävention- und Lifestyle-Kategorien profitieren jedoch überdurchschnittlich. Immunstärkungsprodukte und Apothekenkosmetik haben deutliche höhere Durchschnittsumsätze als Einzelapotheken. Spitzenreiter stellen Gesichtspflegeprodukte dar, die in 4er-Verbund-Apotheken 113% höhere Umsätze als in Einzelapotheken generieren (Abb. 5).

ABB. 3: VERBUNDAPOTHEKEN VERDRÄNGEN EINZELAPOTHEKEN ...



Konsequenzen für die OTC-Industrie:

- Die Entscheidungspunkte für den Vertriebs Erfolg in der Fläche konsolidieren sich immer mehr, eine verstärkte **Fokussierung** auf größere, potentialstarke und dynamische Apotheken ist naheliegend.
- Die **Kleinketten-Apotheker** bündeln erhebliches Potential, haben aber andere und vor allem **höhere Anforderungen** an die OTC Hersteller. **Sales Excellence** Strategien müssen dies auf **konzeptioneller** und **organisatorischer** Ebene berücksichtigen. Neue Qualifikationen des Außendienstes im Spannungsfeld zwischen Einzelapotheken und nationalem Key Account Management sind entscheidend, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen.
- Gleichzeitig muss das **Preis- und Konditionenmodell** strukturell in der Lage sein, die Potentiale von Kleinketten in Kategorie- und Marken-konforme Wachstumsanreize übersetzen.
- Auch wenn die Dynamik in der Apothekenlandschaft alle OTC-Unternehmen betrifft: Es gibt **keine Blaupause in der Strategieentwicklung**, die Kategorie- und Marken-spezifischen Auswirkungen der veränderten Tektonik unterscheiden sich deutlich und müssen daher Berücksichtigung finden.
- Agilität als Erfolgsfaktor:** Veränderte Rahmenbedingungen – ob strukturell oder durch Corona – erfordern einen Vertrieb, der die Fähigkeiten entwickelt hat, proaktiv, schnell und ergebnisorientiert neue Lösungen zu erarbeiten und kulturell in der Lage ist, diese im Markt und in der eigenen Organisation flexibel umzusetzen.

ABB. 5: DURCHSCHNITTLICHER APOTHEKENUMSATZ (INDEX*) AUSGEWÄHLTER OTC-KATEGORIEN

Ausgewählte OTC-Kategorien	Index Einzelapotheken	Index Kleinkettenapotheken		
		2er Verbund	3er Verbund	4er Verbund
OTC Markt TOTAL	100	112	126	141
Expectorantien	100	111	123	138
Analgetika	100	114	132	151
Rhinologika, topisch	100	112	129	152
Antirheumatika, topisch	100	114	129	143
Halsschmerzpräparate	100	113	126	143
Vitamin C, Immunstärkung	100	117	149	166
Grippepräparate	100	112	131	151
Gesichtspflege	100	138	170	213
Med. Körperpflege	100	119	142	160
Antihistamine, systemisch	100	112	127	153

Abweichung vom OTC-Markt total je Verbundgröße (in Index-Punkten): +/- 4 (blau), ≥+ 5 (hellgrün), ≥+ 10 (dunkelgrün), ≥+ 20 (rot)