

NACHGEMESSEN: DIE PERFORMANCE VON APOTHEKEN- KOOPERATIONEN



Ja oder Nein ist überhaupt nicht die Frage – mit welcher Kooperation, was und wie häufig: Darum geht es!

Ulrich Zander, Managing Partner SEMPORA

Kooperationen sind in Deutschland eine etablierte Größe im Apothekenmarkt. Seit den späten 90er Jahren erfreut sich das Modell bei deutschen Pharmazeuten großer Beliebtheit. Heute sind 80% der rund 19.500 deutschen Apotheken Mitglied mindestens eines Verbundes. Die Kooperationslandschaft in Deutschland ist dabei ausgesprochen heterogen, abzulesen an einer Vielzahl unterschiedlicher Kooperationskonzepte: Großhandelsgebunden oder unabhängig, mit prominentem Markenauftritt vs. ohne Markenauftritt, Deutschlandweit vertreten oder mit regionalem Fokus. Für die Pharmabranche stellt sich die Frage, bei welchen Kooperationen sich Investitionen in den reichhaltigen Vermarktungskatalog lohnen können. Es ist also an der Zeit, einige quantitative Leistungsdaten der Kooperationen näher zu analysieren.

Frägt man die Marktteilnehmer – Industrie und Apotheker – bezüglich der Bedeutung von Kooperationen, herrscht in einem Punkt Einigkeit: Das Kooperationsmodell wird tendenziell an Relevanz gewinnen. Laut SEMPORA Apothekenmarktstudie 2018 gehen 86% der Befragten aus der Industrie und 96% der befragten Apotheker davon aus, dass deren Bedeutung weiterhin steigen oder konstant bleiben wird. Die Unterschiede zwischen den jeweiligen Apothekenkooperationen sind dabei gravierend.

OTC-UMSATZGEFÄLLE DER KOOPERATIONSAPOTHEKEN

Ein Blick auf die Umsatzzahlen macht die strukturellen Unterschiede deutlich. Insbesondere zwei Ausreißer fallen auf: Auf der einen Seite bewegen sich ELAC/Guten Tag Apotheken als typische „Platzhirsch-Apotheken“ mit 5,1 Mio. € Durchschnittsumsatz (zu rAVP) rund 50% über dem deutschen Mittel von 3,4 Mio. €. Dementsprechend ist auch der OTC-Durchschnittsumsatz je Apotheke mit fast 1,3 Mio. € annähernd doppelt so hoch wie im Mittel. Auf der anderen Seite weißt Easy einen nochmals höheren OTC-Umsatz je Kooperationsmitglied auf – er liegt bei gut 1,6 Mio. € und steht auf Grund des Mass-Market ähnlichen Formats für fast die Hälfte des Gesamtumsatzes. Bei allen anderen Kooperationen bewegt sich der OTC-Anteil bei etwa 20%, was einem Umsatz von ca. 600 T€ - 750 T€ entspricht.

OTC UMSATZ PRO KOOPERATIONEN-APOTHEKE IN VERGLEICH

* in TSD Euro

	OTC-Umsatz pro Apotheke*	Gesamtumsatz	OTC-Anteil	OTC-Umsatzentwicklung
Easy	1.610	3,4 Mio. €	47%	+3,8%
Guten Tag	1.262	5,1 Mio. €	25%	+4,4%
Linda	761	3,7 Mio. €	21%	+1,8%
Gesund ist bunt	739	3,7 Mio. €	20%	-0,3%
Gesund leben	710	3,6 Mio. €	20%	+1,4%
MVDA (o. Linda)	705	3,6 Mio. €	20%	+2,3%
Alphega	622	3,3 Mio. €	19%	-0,2%
Mea	601	3,2 Mio. €	19%	+1,8%
Ø National	665	3,4 Mio. €	20%	+2,2%

DURCHGRIFF: EINFLUSS VON KOOPERATIONEN AUF MARKANTEILE VON MARKEN

Immer wieder kontrovers wird die Frage diskutiert, ob sich Investitionen in Kooperationen tatsächlich lohnen. Letztendlich entscheidend für die Zusammenarbeit der Industrie mit Verbänden ist, inwiefern sich Investitionen in zusätzliche Marktanteile bei den jeweiligen Kooperationsmitgliedern übersetzen lassen. Voraussetzung ist stets, dass die Maßnahmen an den richtigen Hebeln für die jeweilige Marke ansetzen und die konditionellen Anreize für die Apotheker stimmen. Dies hilft aber nur, solange es den Zentralen gelingt, den Durchgriff auf die einzelnen Apotheken zu organisieren.

Quelle: Insight Health
Basis: Apothekenpflichtige Produkte, nicht-apothekenpflichtige Produkte, Nichtarzneimittel, Drogen und Chemikalien

Wie lässt sich also ein Eindruck von der grundsätzlichen Durchgriffsfähigkeit von Kooperationen gewinnen? Gedanklicher Ausgangspunkt ist dabei der nationale Marktanteil einer Marke („Fair Share“, Index = 100). Liegt nun der Marktanteil eines Produktes im Abverkauf erheblich über dem „Fair Share“, so ist dies ein deutlicher Hinweis darauf, dass die jeweilige Kooperation in der Lage ist, einzelne Marken gezielt im Abverkauf zu forcieren. Die Grafik zeigt beispielhaft das Ergebnis für einen Marktausschnitt topischer Schmerzmittel. Die unausgeschöpften Potentiale bzw. Wettbewerbsvorsprünge einzelner Marken bei bestimmten Accounts werden so offensichtlich.

Fair Share Analyse

	Volaren	Diclo Ratipharm	Kyta	Doc Ibuprofen	Traumeel topisch	Proff
Gesund Leben	101%	103%	94%	102%	88%	98%
Linda	100%	101%	107%	93%	101%	92%
Guten Tag Apotheke	95%	148%	109%	87%	101%	95%
Migasa	105%	100%	82%	80%	96%	72%
Easy	104%	143%	63%	69%	59%	112%
MVDA ohne Linda	100%	98%	99%	97%	100%	104%
Livplus	100%	99%	99%	100%	101%	101%
EMK	100%	97%	99%	102%	99%	99%
Alphega	101%	89%	99%	103%	97%	113%
Mea	97%	94%	114%	105%	109%	113%
Avie	97%	125%	101%	88%	93%	134%
Gesund ist bunt	102%	78%	103%	95%	105%	99%
Natürlich Apotheken	99%	75%	111%	122%	130%	84%
ProPharm	99%	61%	151%	76%	119%	87%



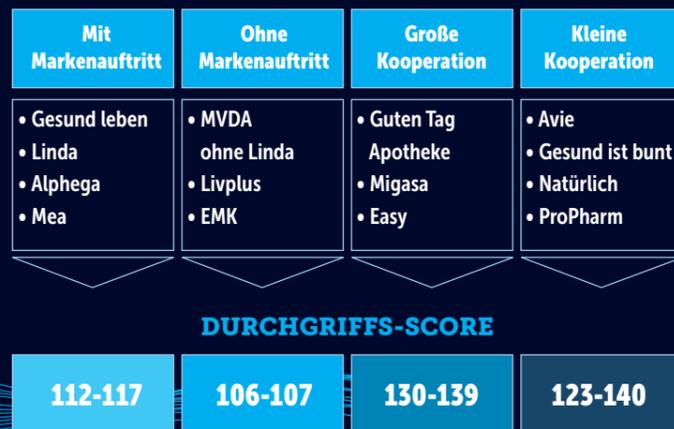
Grafik: Fair Share Analyse auf Basis rAVP per MAT 09 / 2018; Teilmarkt topischer Schmerzmittel ausgewählter Apothekenkooperationen
 Quelle: Insight Health, Basis: Apothekenpflichtige Produkte, nicht-apothekenpflichtige Produkte, Nichtarzneimittel, Drogen und Chemikalien

Bezieht man diese Analyse nicht nur auf einzelne Teilmärkte sondern auf einen breiten OTC-Marktausschnitt, so lassen sich neben der Performance bei bestimmten Marken auch Erkenntnisse zur grundsätzlichen Durchgriffsfähigkeit von Kooperationen auf die Mitgliedsapotheken gewinnen. SEMPORA hat dazu eine Meta-Analyse über 15 umsatzstarke OTC Kategorien durchgeführt.

Dazu wurden die besten Fair-Share Werte einzelner Marke je Kooperation und Kategorie herangezogen, gemittelt und so ein „Durchgriffs-Score“ berechnet. Segmentiert man die Kooperationslandschaft in Deutschland, so ergeben sich vier Cluster:

GH-gebundene Kooperationen

Unabhängige Kooperationen



Das Ergebnis zeigt, dass insbesondere die unabhängigen Kooperationen mit hoher Durchgriffsfähigkeit glänzen. Im Vergleich dazu sind die GH-gebundenen Kooperationen mit höheren Mitgliedszahlen als die Unabhängigen klar im Nachteil. Nicht verwunderlich, denn eine durchgängige Forcierung von Marken und Umsetzung von Maßnahmen ist in einem großen Netzwerk weisungsunabhängiger Mitgliedsapotheker naturgemäß schwieriger zu organisieren als in kompakteren, homogenen Einheiten. Gerade Kooperationen wie Easy, Guten Tag Apotheke oder Migasa gelingt dies deutlich effektiver als den großen GH-Kooperationsmarken wie etwa Gesund Leben oder Linda. Die schwächste Performance in Sachen Durchgriff weisen die GH-gebundenen Kooperationen ohne starken Markenauftritt wie MVDA (ohne Linda) und Livplus auf.

WEG VON DER GISSKANNE: IMPLIKATIONEN FÜR DIE KEY ACCOUNT STRATEGIE:

Die aufgezeigten Analysemöglichkeiten erlauben der Industrie ihre Apothekenkooperationsstrategie gezielter auszurichten und ihm Rahmen eines systematischen Vorgehens anzuwenden. Dabei muss die jeweilige Kooperation in der Lage sein, für den Hersteller einen klaren und nachweisbaren Beitrag zum Erfolg der jeweiligen Marke im Wettbewerbsumfeld zu leisten.

SEMPORA-Methodik „Kooperationsstrategie“

- 1 Identifikation der Marken-Potentiale je Apothekenkooperation:**
Basis: Kooperations-Fair Share Analyse
- 2 Festlegen Account-spezifischer Ziele**
z.B. Ausbau bestehender Marktanteil, Verteidigung bestehender Vorsprung
- 3 Selektion & Priorisierung der Invest-Kooperationen**
Berücksichtigung Größe und Durchgriff der Kooperationen
- 4 Bestimmung der maximalen Investition je Kooperation**
ROI-Berechnung auf Basis der erwarteten Effekte und dem Invest je Account
- 5 Definition der operativen Maßnahmen je Marke und Account**
Basis: Wachstumshebel der Marken in der Apotheke



OTC-Unternehmen sehen in Kooperationen einen repräsentativen Vertreter von Apotheken, mit denen auf Augenhöhe über verschiedene Arten der Zusammenarbeit nachgedacht werden kann – damit beide Seiten profitieren.