

30 Cent weniger – na und?

von Apotheker Dr. Jürgen Wunderlich

Seit April 2007 erleben wir, wie wir Apotheker noch einmal mit einem blauen Auge davon gekommen sind?! So stellten unsere Funktionäre jedenfalls den Erfolg ihrer Arbeit bei der Ausgestaltung des WSG dar. Mittlerweile sorgt es in vielen Bereichen für erheblichen Gesprächsbedarf. Wie stark ist die einzelne Apotheke tatsächlich getroffen und welche Möglichkeiten bestehen, um die Verluste zu kompensieren?

Bereits durch das AWWG wurden vor allem Apotheken mit aktivem Direkteinkauf von Rx-Präparaten und einem hohen Generika-Anteil stark getroffen. Mit dem WSG wurde diese Belastung nochmals erhöht. Was bedeutet das konkret?

Eine Apotheke mit einem Aufkommen von 15.000 Rezepten und durchschnittlich 1,4 Positionen pro Rezept muss sich auf eine um 6.300 Euro geringere Zahlung ihrer Rezeptabrechnungsstelle einstellen. Das bedeutet, dass sich der Rohertrag um netto 4.410 Euro (im Vergleich zu 2006) bzw. 5.294 Euro (bezogen auf 2007) reduziert.

Darüber hinaus kommen jetzt weitere Effekte des AWWGs zum Tragen, die auch noch durch das WSG intensiviert werden. Die Generika-Hersteller haben ihr Preisniveau zum Teil recht deutlich gesenkt. Daraus resultiert ein Umsatzverlust, der auf den ersten Blick dank der Preisbildung seit 2004 nicht so sonderlich dra-

matisch wirkt. Allerdings summiert sich der nominelle Umsatzrückgang infolge der Preissenkungen leicht zu einem um 10% geringeren Umsatz im Rx-Segment bei gleichbleibendem Arbeitsanfall und Packungsumsatz.

Wie wirkt sich dies auf den Rohertrag aus? Hier müssen zwei Effekte berücksichtigt werden: Zum einen fehlen die 3% Zuschlag auf den Apothekeneinkaufspreis, zum anderen reduziert sich das Einkaufsvolumen des Großhandels und die daraus resultierenden Einkaufsvorteile. Eine kleine Übersicht gibt die untenstehende Tabelle.

Bei einer Beispiel-Apotheke, deren Rx-Netto-Umsatz bei 1,3 Mio. Euro lag, führen Preissenkungen der Hersteller zu 10% geringerem Umsatz auf Basis des Apothekeneinkaufspreises. Bleibt das Packungsvolumen konstant, dann führt dies bei der betroffenen Apotheke bei einem Umsatz von nunmehr knapp 1,2 Mio. Euro zu einem Rohertragsverlust von 7.000 Euro!

Wenn die Ärzteschaft weiter so agiert wie bisher, wird das Verschreibungsvolumen weiterhin stetig abnehmen (mengenmäßig -0,8% in 2006). Die Vorgaben der DDD-Kosten und der damit verbundenen Bonus-Malus-Regelung führen zu einer stärkeren Verordnung von Großpackungen sowie höheren Stärken des jeweiligen Wirkstoffes und verstärkter Nutzung der Teilbarkeit von Tabletten. Somit kommt es über das Gesamtjahr hinweg betrachtet zu einer geringeren Verordnungsmenge.

Darüber hinaus reduzieren die bisher getroffenen Rabattvereinbarungen zwischen Herstellern und Krankenkassen den Spielraum der Hersteller, um Vergünstigungen über gezieltes Einkaufen an die Apotheke zu gewähren.

Offen sind im Moment die Fragen, inwieweit sich die Möglichkeiten zur Ausschreibung bei Hilfsmitteln und Impfstoffen auswirken. Die Signale, die derzeit aus dem Kreis der BKKs kommen,

Auswirkungen von Preissenkungen

	GH-Einkauf	GH-Vorteil	Umsatz	Rohertrag ohne GH-Vorteil	3% des AEK	Rohertrag inkl. GH-Vorteil
vor Preisabsenkung	1.000.000	40.000	1.300.000	300.000	30.000	340.000
nach Preisabsenkung	900.000	36.000	1.197.000	297.000	27.000	333.000

verheißen hier weitere Rohertragsverluste zugunsten von Großversendern. Es kann mittelfristig zu ähnlichen Verhältnissen kommen, wie sie schon im Sanitätshaushalt bestehen.

Chancen, um diesen Ertragsrückgang aufzufangen, bestehen in einer Kostensenkungsstrategie und einer Umsatzsteigerungsstrategie.

Kostensenkungsstrategie

Jeder gesparte Euro wandert direkt in die Steigerung des Gewinns. Jeder Euro Mehrumsatz wandert nur zu einem Prozentsatz (je nach Kalkulationsbasis 10 bis 50 %) in den Gewinn. Daher ist es konsequent, die Kostenblöcke einer Apotheke kritisch zu betrachten.

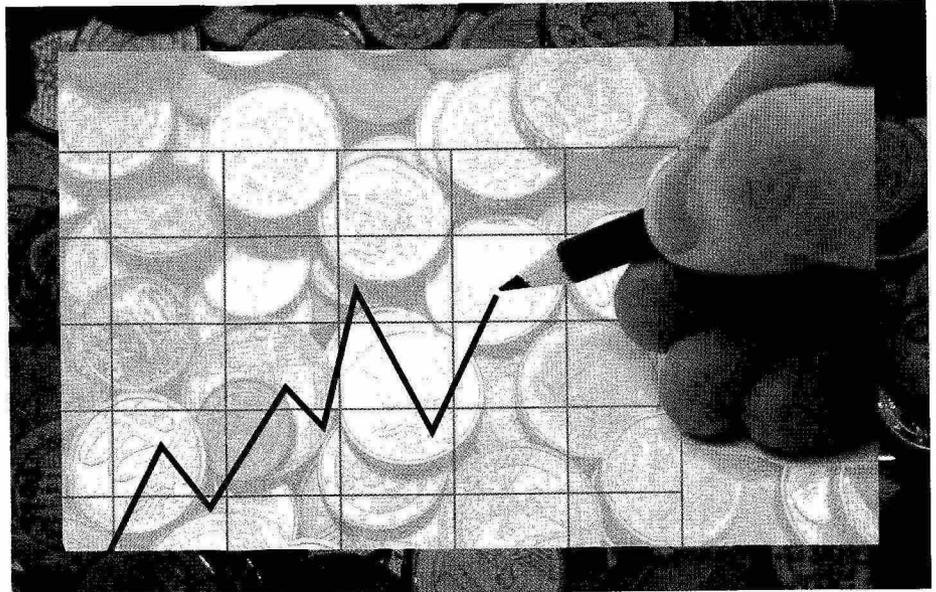
Mögliche Kostenblöcke sind:

- ▶ Marketing und Zugabepolitik
- ▶ Personal
- ▶ Mietkosten
- ▶ Lagerhaltungskosten
- ▶ Buchhaltungs- und Steuerberatungskosten
- ▶ Einkaufskonditionen
- ▶ Outsourcing

In den meisten Apotheken sind die Spielräume bei Miete und Personal bereits ausgereizt. In der Regel bleiben daher bei gut geführten Apotheken nur noch marginale Einsparmöglichkeiten, um die Rohertragsverluste, die das WSG verursacht, zu decken. Selbstverständlich stellen die Einkaufskonditionen bei den Hauptlieferanten eine wichtige Größe dar, die generell immer zu beobachten ist.

Stichwort Outsourcing: Müssen alle Vorgänge in Ihrer Offizin wirklich von dem aktuellen Personalstamm oder Dienstleister durchgeführt werden? Es kann durchaus eine Überlegung wert sein, ob eine Aktion nicht durch einen externen Dienstleister günstiger eingekauft werden kann, als eigenes Personal hierfür einzusetzen.

Muss wirklich immer Apothekenpersonal Arzneimittel ausliefern? Fahrradkuriere kosten nur 0,8 Euro je Lieferung. Wo liegen Ihre Vollkosten für Lieferfahrzeug und Fahrer?



Umsatzsteigerungsstrategie

Wer ausschließlich auf GKV-Umsatz setzt, müsste 1.165 (gerechnet mit 6,17 Euro Rohertrag/Packung) mehr an Rx-Medikamenten über Rezept abrechnen, um einen Rohertragsverlust von 7.185 Euro auszugleichen. Ob dies allerdings genügt, um mögliche Verluste auf der Einkaufsseite zu kompensieren, muss derzeit offen bleiben.

Daher stellen Strategien, die den rohertragswirksamen und GKV-unabhängigen Umsatz steigern, die beste Chance dar, um dauerhaft im Wettbewerb zu bestehen. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Strategie ist, dass die Apotheke zunächst definiert, welche Stärken sie hat und wo sie den berühmten Unterschied macht.

Mögliche Ansätze dieser Strategien sind:

- ▶ Flyer
- ▶ Expertenpositionierung
- ▶ Aktionen und Vorträge
- ▶ Kundenbindungssysteme
- ▶ Stücknutzenoptimierte Empfehlung
- ▶ Aktives Verkaufen statt Lagerbedienung
- ▶ Kooperationen

Flyer: Derzeit finden auf dem Apothekenmarkt zum Teil recht vehemente Preiskämpfe im Bereich der Frei- und Sichtwahl statt. In manchen Städten können

die Kunden sich schon fast nicht mehr vor den vielen verschiedenen Flyern mit Angeboten retten.

Das Ziel einer Steigerung der Kundenfrequenz erreichen die meisten Flyer durchaus. Doch was nutzt diese, wenn es nicht gelingt, daraus einen höheren Rohertrag im Jahresdurchschnitt zu erzielen?

Expertenpositionierung: In der Bevölkerung genießt die Institution Apotheke immer noch einen sehr guten Ruf. Dennoch reicht dies nicht aus, um selbst mit der eigenen Apotheke mehr vom großen Kuchen des Gesundheitsmarktes abzubekommen. Die Apotheke muss heute vielmehr erlebbar machen, warum man gerade zu ihr gehen soll, statt zur nächsten Apotheke um die Ecke oder gar zum Discounter.

Wofür können Sie der Experte in Ihrem Umfeld sein? Betrachten Sie, welche besonderen Stärken Ihre Apotheke hat, die andere Wettbewerber nicht aufweisen. Wenn in Ihrer Stadt bereits viele Diabetes-Apotheken existieren, macht es wenig Sinn, noch eine weitere aufzumachen. Suchen Sie sich stattdessen andere Felder, die Sie mit Ihrem Team besetzen können. Am besten konzentrieren Sie sich auf eine Stärke und machen diese für Ihre Kunden mit allen Sinnen erlebbar.

Aktionen und Vorträge: Gut gemachte Aktionen und Vorträge wirken sich langfristig positiv auf das Image einer Apo-

theke aus. Für die Betriebswirtschaft ist es zusätzlich entscheidend, dass hiermit eine stärkere Kundenbindung und -gewinnung erreicht wird. Noch geschickter ist es, wenn Sie mit Ihren Aktionen und Vorträgen Geld verdienen, statt draufzulegen. Es mag in den Augen mancher sicherlich ketzerisch klingen, doch die immer stärker wachsende Gruppe der Network-Marketing-Unternehmen macht es u.a. bei Körperpflege, Abnehmen und Nahrungsergänzung vor. Weshalb sollten nicht auch wir mehr Nutzen aus unseren Aktivitäten ziehen?

Kundenbindungssysteme: Ob Taler, Bonuspunkte oder Payback/Happy Digits – alle haben ein Ziel: Vorhandene Kunden stärker zu binden und neue hinzuzugewinnen. Entscheidend ist auch hier der Mehrwert für den Kunden und die Apotheke.

Wichtig ist bei allen Varianten, die Sie einsetzen, dass diese auch zu Ihrer Apotheke passen. Nur eine eindeutige und für den Kunden emotional nachvollziehbare Positionierung bringt Ihnen Vorteile. Das Thema „ganz normale Wohngebietsapotheke“ oder „wir können alles“ sollten Sie ersetzen durch eine eindeutige Betonung der besten Ihrer Kernkompetenzen.

Stücknutzenoptimierte Empfehlung: Im Gegensatz zu Schokolade oder Wurst werden Arzneimittel nicht deutlich mehr konsumiert, wenn ihr Preis sinkt. Hinzu kommt, dass abgesehen von einigen Indikatorartikeln nur sehr wenige Kunden den Preis eines Arzneimittels im Kopf haben.

Immer wieder ist in manchen Apotheken zu beobachten, wie ohne Not aktiv billige, rohertragsschwache Produkte vom HV-Personal angeboten werden, statt das höherwertige Markenprodukt zu empfehlen.

Durchforsten Sie Ihre Empfehlungsliste und setzen Sie den Schwerpunkt auf stücknutzenstarke Produkte. Bei Standorten mit Preiskampf eliminieren Sie konsequent alle Produkte, die im Preiskampf stehen, aus Ihrer Empfehlungsliste, sobald sich der Stücknutzen in für Sie nicht mehr akzeptablen Größen bewegt, und ersetzen Sie diese durch andere weniger umkämpfte Produkte mit gutem Stücknutzen.

Sparpackung statt kleine Packungen: Häufig kaufen Ihre Kunden kleine Packungen, obwohl für eine gute Therapie eine größere sinnvoll wäre. Die Folgepackung wird dann oft bei einem Kollegen gekauft statt bei Ihnen. Bieten Sie konsequent die Großpackung als Sparpackung oder therapiegerechte Packung an, dann steigt neben Ihrem Stücknutzen auch Ihr Umsatz pro Kunde und außerdem spart Ihr Kunde auch noch.

Empfehlen Sie Ihren Kunden komplette Sets, statt jedes Produkt einzeln zu verkaufen. Eine Erkältung zwingt beispielsweise in der Regel dazu, dass ein Kunde mehrere Produkte auf einmal benötigt. Präsentieren Sie ihm diese direkt als komplettes Paket.

Aktives Verkaufen statt Lagerbedien- **nung:** Ein schlummerndes Potenzial liegt in der Verkaufsaktivität des HV-Personals. Stellen Sie sich vor, es gelänge in Ihrer Apotheke, dass immerhin bei jedem zweiten Kunden eine zusätzliche Empfehlung gegeben wird. Wenn von diesen Kunden dann jeder fünfte die Empfehlung nutzt, haben Sie bereits bei zehn Prozent ihrer Kunden einen Mehrumsatz erzielt.

Wie erreichen Sie das? Am besten arbeiten Sie mit einem Verkaufstrainer zusammen, der nicht nur die Spezifika der Apotheke kennt, sondern auch in der wirksamen Führung von Mitarbeitern Erfahrung hat. Dadurch bekommen Sie nicht nur Verkaufswissen, sondern erhalten auch wertvolle Hinweise zur wirksamen Führung Ihrer Mitarbeiter.

Kooperationen: Der Trend hin zu Zusammenschlüssen ist auf dem Apothe-

kenmarkt ungebrochen. Die Anzahl an verschiedenen Optionen wird immer breiter. Es bietet sich eine breite Spanne von großhandelsnahen, privatwirtschaftlichen und freien bis genossenschaftlich orientierten Apothekenkooperationen und auch Franchise-Systemen. Bei allen variieren der Grad der Unabhängigkeit des einzelnen Mitglieds sowie die lokale bzw. nationale Stärke.

Früher wurde die Mitgliedschaft oft nach dem Gießkannen- und Konkurrenz-ausschlussprinzip angestrebt. Heute sollte eine Kooperation oder ein Franchise-System zu den Stärken Ihrer Offizin passen. Wenn Sie sich schwer mit Marketingideen und Einkauf tun, sondern lieber in einem klaren Konzept arbeiten, ist Franchise sicherlich eine Option. Wenn Sie allerdings selbst vor Ideen sprühen, dann sind Sie eher für mehr unabhängige Kooperationen geeignet.

Generell müssen Sie dazu bereit sein, einen Teil Ihrer Unabhängigkeit in eine starke Gemeinschaft zu investieren, wenn Sie an einem gemeinsamen Erfolg interessiert sind. Grundsätzlich sollte eine Kooperation Sie unterstützen und Ihren Erfolg steigern helfen. Dies kann durch gute Einkaufskonditionen, pfiffige Aktionen und Konzepte, kostengünstige Werbung, Austausch zwischen den Kollegen, Bildung von Empfehlungsnetzwerken, exklusive Verträge, Kooperationen mit Leistungsträgern oder auch Patientengruppen geschehen. Falls Sie nur einzahlen und keine für Sie wirksame Gegenleistung erfolgt, sollten Sie Ihre Mitgliedschaft überdenken.



Dr. Jürgen Wunderlich ist selbst Apotheker und Trainer. Er ist Inhaber von Dr. Wunderlich Team für Training und Coaching. Als selbstständiger Unternehmer und langjähriger Manager eines Pharmakonzerns weiß er, wo in der Pharmawelt der Schuh drückt. Für seine Kunden stellt er individuelle Trainings zusammen, um sie auf dem Markt erfolgreicher zu machen.

Kontakt: Dr. Jürgen Wunderlich und Kerstin Wunderlich, Team für Training und Coaching, Am Klößchen 13, 06774 Rösa, Tel.: 034208 78306, Fax: 034208 78307, E-Mail: info@dr-wunderlich-team.de, www.dr-wunderlich-team.de.