

Umsatz- und Gewinnsteigerung im Arzneimittelhandel - Optimierung des Sortiments und der Warenpräsentation in Apotheken

Saskia Hofmann und Gesa von Wichert

Conomic Marketing & Strategy Consultants
Weinbergweg 23, 06120 Halle an der Saale

Telefon: +49 345. 55 59 652

Telefax: +49 345. 55 59 653

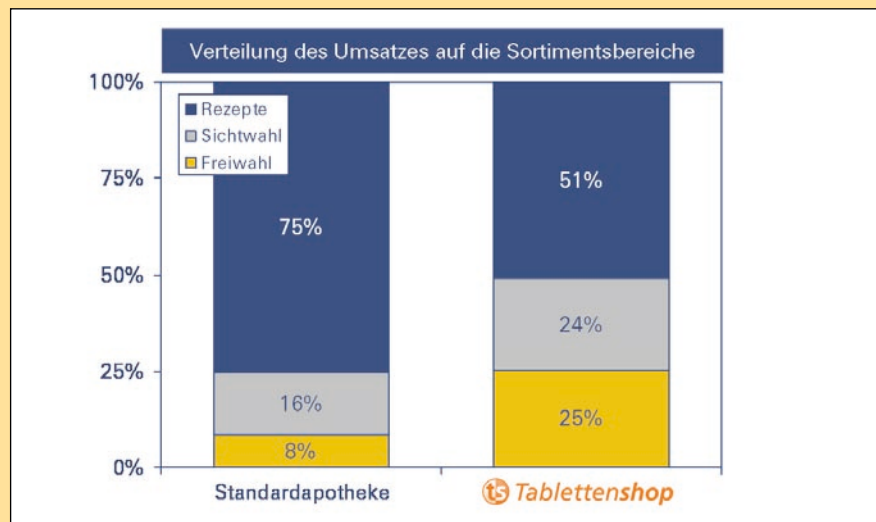
E-Mail: info@conomic.de

Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks ist die Erfüllung des gesetzlichen Versorgungsauftrages von Apotheken für ein profitables Unternehmensergebnis im Arzneimittelhandel längst nicht mehr ausreichend. Für Apotheken wird deshalb eine immer stärkere Marktorientierung unumgänglich. Um diesem neuen Anspruch gerecht zu werden, setzen Apothekenverbände und franchiseähnliche Ketten wie DocMorris aktuell verstärkt auf die Herausbildung einer starken Marke. Zur Verbesserung der Umsatz- und Gewinnsituation bieten aber vor allem die Sortimentsoptimierung und eine verbesserte Warenpräsentation zahlreiche Möglichkeiten.

Der Umsatzbeitrag des Frei- und Sichtwahlsortiments kann durch eine solche Handelsorientierung von etwa 25% auf bis zu 50% erhöht werden.

Derzeit setzt sich der Umsatz im Standardsortiment einer durchschnittlichen Apotheke zu etwa 75% aus rezeptpflichtigen Arzneimitteln zusammen. Lediglich 15% machen freiverkäufliche Arzneimittel der Sichtwahl aus und nur 10% des Umsatzes werden durch allgemeine Apothekenartikel, sogenannte Freiwahlartikel, generiert. Da die Margen im Frei- und Sichtwahlbereich höher und im Gegensatz zu den preisgebundenen, rezeptpflichtigen Arzneimitteln beeinflussbar sind, sollten Apotheken vor allem darauf abzielen, den Umsatz im Frei- und Sichtwahlsortiment durch Maßnahmen zu steigern, die sich an Vorgehensweisen des Einzelhandels orientieren. Der Umsatzbeitrag des Frei- und Sichtwahlsortiments kann durch eine solche Handelsorientierung von etwa 25% auf bis zu 50% erhöht werden. Damit einher geht auch eine Erhöhung der Durchschnittsmarge und somit eine Verbesserung der Gewinnsituation.

Abbildung 1: Verteilung des Umsatzes auf die verschiedenen Sortimentsbereiche bei einer Durchschnittsapotheke und einer handelsorientierten Apotheke



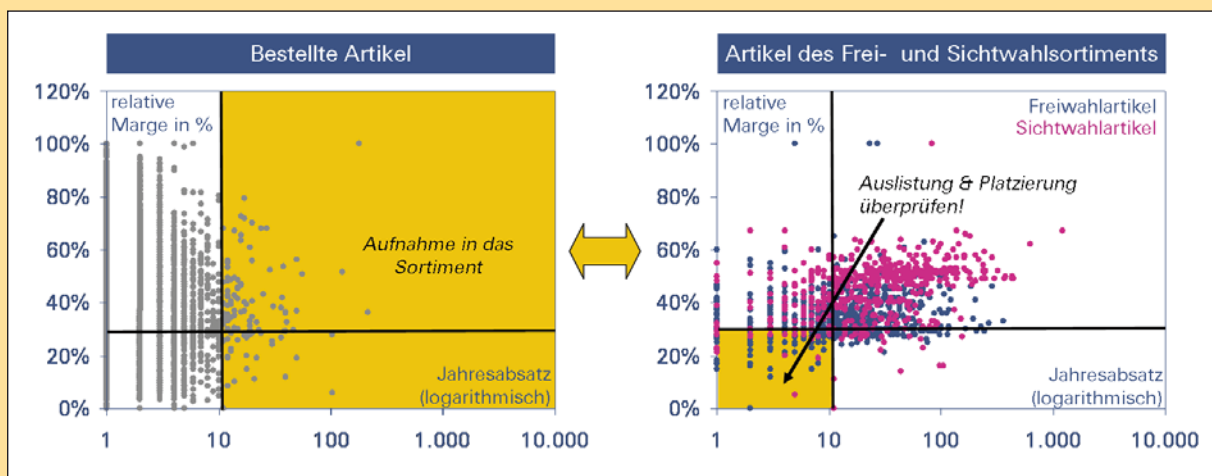
© Conomic Marketing & Strategy Consultants

Zur Umsatzsteigerung im Frei- und Sichtwahlsortiment bieten sich verschiedene Maßnahmen wie die kundenorientierte Gestaltung und Straffung des Sortiments, die Verbesserung der Artikelplatzierung sowie die Identifikation von Eckartikeln an.

Kundenorientierte Gestaltung & Straffung des Sortiments

Ein aus Kundensicht attraktives Frei- und Sichtwahlsortiment ist die Basis für hohe Abverkaufszahlen und damit für eine positive Umsatz- und Gewinnsituation. Um ein Sortiment kundenorientiert zu gestalten, ist es notwendig, die Aufnahme von Artikeln in Erwägung zu ziehen, die heute bereits von vielen Kunden bestellt werden (siehe Abbildung 2, linke Grafik).

Abbildung 2: Beispiel einer Ergebnis-Marktwirkungsmatrix von bestellten Artikeln im Vergleich zu Frei- und Sichtwahlartikeln



© Conomic Marketing & Strategy Consultants

Aufgrund der meist stark begrenzten Regalfläche ist man im Arzneimittelhandel allerdings darauf angewiesen, für neue gesundheitsorientierte Artikel und eventuelle Mehrfachplatzierung Platz durch Auslistungen zu schaffen. Dies ist bei Apotheken insofern weniger problematisch als im Einzelhandel, da nicht vorrätige Artikel keine derart drastischen Konsequenzen auf die Kundenzufriedenheit haben. Der Apothekenkunde ist aus seinem Umgang mit Rezepten gewöhnt, nicht im Standardsortiment enthaltene Arzneimittel am Counter bestellen und zeitnah abholen zu können.

Im Durchschnitt wird etwa die Hälfte aller Artikel des Freiwahlsortiments seltener als einmal im Monat gekauft.

Zur Identifikation potenzieller Auslistungsartikel sollte das bestehende Frei- und Sichtwahlsortiment auf Produkte untersucht werden, die selten gekauft werden und geringe Margen erzielen (siehe Abbildung 3, rechte Grafik). Wie ein Beratungsprojekt von Conomic für einen Apothekenverbund zeigte, wird im Durchschnitt etwa die Hälfte aller Artikel des Freiwahlsortiments seltener als einmal im Monat gekauft. Dieser Anteil ist eindeutig zu hoch.

Geringe Abverkaufsmengen können nicht nur Ergebnis eines geringen Kundeninteresses sein, sondern sind möglicherweise durch eine ungünstige Platzierung im Kundenstrom begründet. Diese sollte vor allem für die margenstarken Artikel überprüft werden.

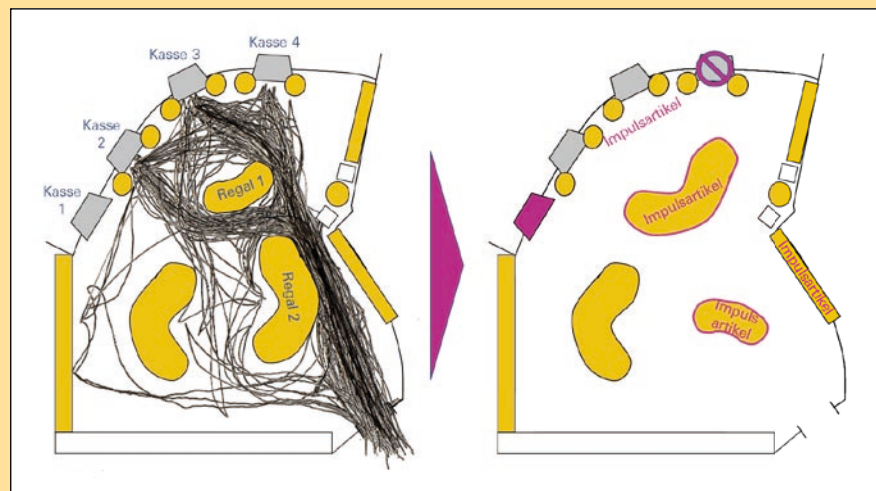
Verbesserung der Artikelplatzierung

Eine sinnvolle Platzierung muss leider oftmals Dekorationsentscheidungen weichen.

Die meisten Apotheken legen zwar viel Wert auf ein optisch gut gestaltetes Freihahlsortiment, das Ziel der Absatzsteigerung wird dabei jedoch meist vernachlässigt. Eine sinnvolle Platzierung muss somit leider oftmals Dekorationsentscheidungen weichen. So findet man teilweise selbst in Kassennähe, in der die Kunden beinahe 80% ihres Gesamtaufenthalts verbringen, Artikel für relativ kleine Zielgruppen wie z.B. für Schwangere. Da gerade dieser Bereich des Verkaufsraums zu Impulskäufen anregen sollte, empfiehlt es sich, hier Artikel zu platzieren, die einen Großteil der Kunden ansprechen wie z.B. Bonbons und interessante Produktneuheiten.

Die Attraktivität des restlichen Verkaufsraums muss durch gezielte Beobachtung der Kunden untersucht werden. Mit Hilfe von Kundenlaufstudien kann ermittelt werden, welche Wege die Kunden im Verkaufsraum zurücklegen, wie lange sie sich in der Offizin aufhalten, an welchen Regalfächern sie besonders häufig stoppen und wie oft sie dort Artikel greifen, zurückgelegt oder mitnehmen. Das Ergebnis einer solchen Kundenlaufstudie findet sich beispielhaft in Abbildung 3.

Abbildung 3: Skizze einer Kundenlaufstudie in einem fiktiven Verkaufsraum und der möglichen Änderungen in der Warenpräsentation



© Conomic Marketing & Strategy Consultants

Im dargestellten Beispiel ist der linke Bereich des Verkaufsraums nur wenig frequentiert. Als mögliche Optimierungsvorschläge ergeben sich hier die bewusste Nutzung von Kasse 1 und die teilweise Schließung von Kasse 4, da der Kunde gezielt den Mitarbeiter „ansteuert“ und somit der Kundenlauf in den bisher ungenutzten Bereich des Verkaufsraumes gelenkt werden kann. Zusätzlich bietet sich der Tausch von Regal 1 mit Regal 2 an, um den Verkaufsraum zu „öffnen“. Auf diese Weise lässt sich der Kundenstrom ebenfalls in die weniger besuchten Ecken umleiten. Zudem können Artikel, die derzeit im Kundenstrom liegen und keine Impulsartikel sind, sondern gezielt gekauft werden, wie z.B. Tee, in abgelegeneren Verkaufsbereichen platziert werden.

Ca. 60% aller Bons weisen nur einen einzigen, meist rezeptpflichtigen Artikel auf. Diese Quote kann über eine indikationsbezogene Beratung deutlich gesenkt werden.

Eine weitere Möglichkeit, um die Abverkäufe von Artikeln aus dem Frei- und Sichtwahlbereich zu steigern, ist die gezielte Erzeugung von Bedarfsverbänden mit rezeptpflichtigen Arzneimitteln. Wie eine Bondatenanalyse unterschiedlicher Apotheken zeigen konnte, weisen ca. 60% aller Bons nur einen einzigen, meist rezeptpflichtigen Artikel auf. Diese Quote kann über eine indikationsbezogene Beratung deutlich gesenkt werden. Denn das Apothekenpersonal kann in Anlehnung an das auf dem Rezept adressierte Krankheitsbild den Kunden auf ergänzende freiverkäufliche Präparate und andere gesundheitsbezogene Artikel hinweisen.

Identifikation von Eckartikeln

Um das Sortiment für den Kunden attraktiv zu gestalten und bei ihm einen positiven Eindruck bezüglich des Preis-Leistungsverhältnisses zu wecken, ist es von zentraler Bedeutung, dass die Eckartikel bekannt sind. Eckartikel sind diejenigen Produkte, die das Preisimage eines Arzneimittelhändlers bei den Verbrauchern prägen, da die Kunden von diesen Artikeln eine fest verankerte Preisvorstellung besitzen. Zur Aufdeckung von Eckartikeln werden die in Abbildung 4 dargestellten Perspektiven genutzt.

Abbildung 4: Analyseperspektiven zur Identifikation von Eckartikeln



© Conomic Marketing & Strategy Consultants

Aggressive Preise bei Eckartikeln können Abverkaufssteigerungen von 15% bis 20% bewirken.

Während aggressive Preise bei Eckartikeln, wie in einem Conomic-Projekt im Einzelhandel nachgewiesen werden konnte, Abverkaufssteigerungen von 15% bis 20% bewirken können, ist es möglich, dass nicht wettbewerbsfähige Preise einen extrem negativen Effekt auf das Preisimage haben. Weiterhin erlaubt die Identifikation von Eckartikeln gleichzeitig auch die Aufdeckung von Kompensationsartikeln. Diese stehen im Gegensatz zu Eckartikeln nicht im Fokus der Kundenaufmerksamkeit und bieten somit Preiserhöhungspotenziale.

Zusammenfassung

Durch Nutzung der drei aufgeführten Analysen ist es möglich, das vorhandene Frei- und Sichtwahlsortiment einer Apotheke so zu optimieren, dass dessen Umsatzbeitrag deutlich gesteigert werden kann. Dies führt nicht nur über den höheren Umsatz, sondern auch über die insgesamt verbesserte Durchschnittsmarge, zu deutlich gesteigerten Gewinnen.

Wichtig ist es dabei, die Analyseergebnisse miteinander zu verbinden, denn der Aussagegehalt der einzelnen Ergebnisse hängt jeweils stark von den Erkenntnissen der anderen Bereiche ab. So kann eine interne Analyse der Absätze und Margen zwar potenzielle Artikel zur Auslistung aus bzw. Aufnahme in das Frei- und Sichtwahlsortiment identifizieren, jedoch ist ohne eine sinnvolle Platzierungsentscheidung der positive Effekt dieser Sortimentsveränderungen nicht automatisch gewährleistet. Zusätzlich sollte deshalb der Verkaufsraum auf seine Frequentierung untersucht werden, um sowohl attraktive Regalflächen zu identifizieren als auch eventuell notwendige Umgestaltungsmaßnahmen abzuleiten.

Frau Dr. Gesa von Wichert ist Geschäftsführerin bei Conomic Marketing & Strategy Consultants. Frau Saskia Hofmann ist seit 2006 als Consultant bei Conomic beschäftigt.