Gewinnreserven

Autoren: Peter Arend und Klaus Eichhorn

Erfolgreiche Preis- und Konditionensysteme sind überlebenswichtig, besonders dort, wo die Abnehmer großen Einfluss besitzen. In der Konsumgüterindustrie ist die Macht schon lange klar verteilt: Sie liegt beim Handel, der in der Regel den Preis diktiert. Was kann Pharma daraus lernen?

Aufschluss gibt ein Blick in den Konsumgütermarkt mit seinen Akteuren. In den letzten 30 Jahren ist der Marktanteil der Top 5 (Edeka, Rewe, Metro, Schwarz und Aldi) von 26 auf über 70 Prozent gestiegen. Bis 2015 wird dieser nach Trade Dimensions auf über 80 Prozent steigen. Stetig ist die Einkaufsmacht des Handels gestiegen und mit Einzelnen machen Lieferanten bis zu 50 Prozent ihres Umsatzes.

Mit Beginn der Großkundenstrategie, des Key-Account-Managements (KAM), der Industrie vor 20 Jahren etablierten sich Jahresgespräche mit dem Handel, in denen um Preise und Rabatte gerungen wird. Dazu erfindet der Handel immer neue Ertragsfaktoren zu seinen Gunsten. Aktuelles Beispiel dafür ist der „Modernisierungs-Obolus" eines Drogeriediscounters, der für die Renovierung des Filialnetzes berappt werden soll. Die mitunter zahlreichen Konditionen werden über eine Abzugsfolge ausgehend vom Brutto-Listenpreis abgezogen bis zum Nettowert, der oft weit davon entfernt ist. Preis- und Konditionensysteme sind häufig sehr komplex und intransparent.

Den „Konditionendruck" übt der Handel seit Jahren konsequent aus – immer stärker mit wachsender Nachfragemacht. Viele, insbesondere mittelständische Lieferanten haben diesem Druck nicht standhalten können. Sie sitzen heute nicht mehr am Verhandlungstisch.

Die Konditionen werden in der Regel einmal pro Jahr verhandelt. Die Industrie betont alljährlich, dass sie durch die Konditionsbelastung bereits am Limit ist, und versucht, Preise zu erhöhen. Handelsmanager lassen gebetsmühlenartig verlauten, dass mit ihnen keine Preiserhöhungen zu machen sind. Die Industrie beklagt, dass Abbrüche der Jahresgespräche im Handel zur Methode geworden sind. Das alles vor dem ständigen Druck auf die Ladenverkaufspreise (LVP).

Ein weiteres Mittel des Handels ist, dass – trotz Untereinstandsverbots – mit gewährten Werbekostenzuschüssen (WKZ) eines Lieferanten die Produkte eines anderen Lieferanten subventioniert werden. So werden teilweise Markenprodukte unter Einstandspreis veräußert. Man spricht von Markenerosion. Diese Umstände führen dazu, dass der Druck in den Jahresgesprächen groß ist: „Die Angst geht um – 70 bis 80 Prozent der Großkundenbetreuer (KAM) gehen damit in die Jahresgespräche."

Das Kartellamt ermittelt regelmäßig bei Verdacht auf horizontale (zum Beispiel zwischen Handelsorganisationen) und vertikale (zwischen Industrie und Handel) Absprachen. Zuletzt wurden wegen horizontaler Absprachen gegen Industrieunternehmen der Kaffeebranche Strafen in Millionenhöhe verhängt. Einzelne Lieferanten hatten Preiserhöhungen – auf Basis des Fabrikabgabepreises und der unverbindliche Preisempfehlung (UPE) – abgestimmt und gegenüber dem Handel durchgesetzt. Bei Lebens- und Genussmitteln ist auch die vertikale Preisbindung in Deutschland verboten, wie sie hingegen bei verschreibungspflichtigen Medikamenten üblich ist.

Trotz dieser schwierigen Situation entwickelt die Industrie seit Jahren Strategien zur Gegenwehr. Bei strikter Beachtung helfen diese, den Druck des Handels zu mindern. Für die Pharmabranche lohnt sich ein Blick auf diese Instrumente, um bereits prophylaktisch die eigene Situation zu verbessern.

Die Preisfindung ist seit Jahren durch eine umfassende politische Einflussnahme geprägt. Zuletzt wurde durch das AMNOG die freie Preisgestaltung für neue Präparate stark eingeschränkt. Auffällig ist auch die zunehmende Marktkonzentration. Apotheken schlie-

Verborgener Schatz: Ein konsequenter Umgang mit Preis- und Konditionensystemen lohnt sich, weil er mit attraktiven Gewinnsteigerungen belohnt wird.

ßen sich zusammen, die Möglichkeit des Mehrfachbesitzes wird innerhalb der gesetzlichen Grenzen immer häufiger genutzt. Bereits Mitte 2009 waren nur noch etwa 5 300 aller bundesdeutschen Apotheken geschäftlich unabhängig. Über die Hälfte hat sich in Kooperationen zusammengefunden, rund 20 Prozent sind Mitglied einer Einkaufsgemeinschaft (Quelle: IMS Health 2009). Als neuer Player haben sich Versandhandelsapotheken etabliert, die nicht selten einen Handelsriesen oder eine Drogeriemarktkette im Hintergrund wissen. Aus dieser Richtung ist die Interessenlage klar: möglichst schneller Einstieg in die deutsche Arzneimittelversorgung und laufende Aktionen zur Demontage der Flächenversorgung nach dem aktuellen Modell.

Großhändler versuchen ihrerseits möglichst viele Apotheken an sich zu binden. Ihr Einfluss in der medizinischen Versorgung verändert sich laufend und es bleibt abzuwarten, wie die durch die Arzneimittelpreisverordnung ab 2012 steigende Attraktivität des Direktkaufs ihre Stellung neuerlich verändert. Schlüssel sind neue Kundenbindungskonzepte, die über den Handel hinaus maßgebliche Mehrwerte bieten. Vorsprung wird sich nur verschaffen, wem es gelingt, Belange der Pharmaindustrie und des Point of Sale (PoS) ideal in Einklang zu bringen.

Die neuen Marktstrukturen bringen neue Verhandlungsoptionen, neue Möglichkeiten für Marketingansätze, verändern die Bedingung für Preissensibilität und -elastizität und bedürfen daher auch einer Anpassung individueller Preis- und Konditionenmodelle.

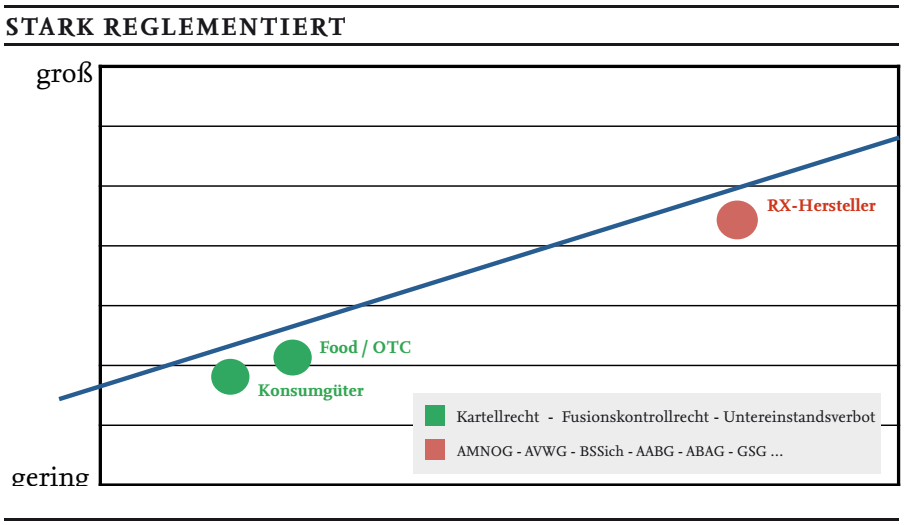
Am Anfang einer Durchleuchtung des Geschäftsmodells stehen dabei die Analyse der Vertriebswege, der Handelspartner und deren heutige und zukünftige Rolle sowie die Geschäftsbeziehungen. Dazu eignen sich Matrizen, aus denen sich Folgestrategien ableiten lassen. Ausgeweitet auf die jeweiligen Handelspartner und auf Produktgruppen beziehungsweise Einzelprodukte sowie deren Konditionsstatus ergibt sich im Resultat eine detaillierte Sicht je Partner, die den Status quo, die Unterschiede zwischen einzelnen Partnern und Optionen aufzeigt. Darauf folgt die Definition spezifischer Regeln und Maßnahmen. Aus der Analyse ergeben sich Ertragspotenziale, welche nun kundenindividuell genutzt werden sollten. Die Beurteilung kann nach Produktgruppen unterschiedlich ausfallen und ein differenziertes Vorgehen erfordern. Vergessen werden darf dabei nicht die Einbeziehung von Vertrieb und Außendienst, die die aktive Umsetzung von Konditionen maßgeblich mit beeinflussen. Gegebenenfalls kann eine Verknüpfung der Anreizsysteme mit dem Grad der Durchsetzung von Konditionen sinnvoll sein.

Zur sensiblen Markenführung gehört neben Designfragen und gezielter Werbung der Produktpreis. Die Konsumgüterindustrie sieht sich in dieser Frage seit Jahren mit einer schwierigen Situation konfrontiert, da ihre Handelspartner im vorliegenden Verdrängungswettbewerb nahezu ausschließlich das verlustreiche Abwärtsdrehen an der Preisschraube als Konsumentenvorteil und Unterscheidungsmerkmal ansehen. Verschärft wurde diese Situation durch die Lancierung von Handelsmarken in den 90er Jahren. Die Industrie setzt diesem Trend Preisspiegelbeobachtungen, emotionale Aufladung der Produktwerbung sowie Zugeständnisse in Konditionsfragen entgegen.

KONDITIONEN-CHECKLISTE

✔	Geschäftsmodell ist durchleuchtet
✔	Ziel und Ausrichtung des Konditionensystems sind klar
✔	Preisgestaltung ist spezifisch ausgerichtet auf Kanal und Zweck
✔	Prinzip Leistung/Gegenleistung ist verankert
✔	Konditionsgefüge ist berücksichtigt
✔	Konditionen sind ausgewogen
✔	Konditionsbelastung ist bekannt
✔	Preise und Konditionen werden eingehalten

Quelle: Arend/Eichhorn



Gefesselte Pharmabranche: Im Bereich der verschreibungspflichtigen Arzneimittel ist der Einfluss des Gesetzgebers auf Preisbildung und Rabattierung extrem hoch.

Im Arzneimittelhandel ist diese Problematik weitgehend nicht thematisiert. Im verschreibungspflichtigen Bereich fest fixiert, kann seit Etablierung des Versandhandels eine veränderte Preisgestaltung bei den OTC-Präparaten beobachtet werden. Die Mechanismen der Versandhändler ähneln denen des Handels, eine intensive Angebotsbetrachtung in den Portalen offenbart jedoch, dass dort zu findende Aktionsrabatte nicht zwingend nur Präparate betreffen, die Kaufimpulse und damit den Verbleib auf der Website begründen (klassisch: Aspirin, Voltaren und andere) oder zum Beispiel saisonal nachvollziehbaren Begründungen folgen wie Erkältungsmedikamente im Herbst. Die Angebotspalette ist sehr viel breiter und die gewährten Rabatte legen vielfach den Schluss nahe, dass die Verdienstspanne selbst eines etablierten Versandhändlers hier sehr schmal ausfällt.

Daraus ergeben sich erste Ansätze, auf die Preisgestaltung Einfluss zu nehmen. Es bleibt die Frage, welche Effekte mit diesen Angebotspreisen erzielt werden sollen: Geht es um die Steigerung des Bekanntheitsgrades oder um reine Erinnerungswerbung? Denn genau hier muss ein Preis- und Konditionensystem ansetzen. Es gilt, die Fragen zu klären:

- Welche Gewinneinbuße muss für eine Preisaktion eingeplant werden?
- Wird die Erschließung neuer Zielgruppen erwartet? Wird dies auch kontrolliert?
- Können neue Zielgruppen langfristig gebunden werden oder reagieren nur „Impulskäufer“?
- Wird durch Preisaktionen der erwünschte oder gar der empfohlene Verkaufspreis gefährdet?

Hinsichtlich der Preiselastizität und Preissensibilität im Markt sollte eine regelmäßige Überprüfung stattfinden, ob der eigene Preis noch zum Konkurrenzumfeld passt und ob er in den verschiedenen Vertriebskanälen unterschiedlich zu bewerten ist.

In den Jahresgesprächen zwischen Konsumgüterindustrie und Handel steht für den Einkäufer die Ausweitung der gültigen Konditionen im Vordergrund. Die Spielräume der Industrie sind über die Jahre sehr eng geworden und sie tut sich schwer, neue Produkte einzuführen, die Preise allein zu gestalten oder Regal- und Sonderplatzierungen ohne weitere Zugeständnisse durchzusetzen.

Die homogen oligopolistisch anmutende Handelslandschaft kann durch Preis- und Mengenentscheidungen das Marktgeschehen so sehr beeinflussen, dass die Konditionsfindung inzwischen wenig partnerschaftlich geschieht. Konditionen sind zur Selbstverständlichkeit geworden und es fehlt die Abverkaufsorientierung des Handels. Gleichwohl droht die Auslistung, wenn ein Produkt den Erwartungen nicht gerecht wird.

In diesem Punkt kann die Pharmaindustrie mit ihren Kunden und Lieferanten noch einen anderen Weg beschreiten. Konditionen sind wertvoll und eignen sich genauso gut dazu, den Markt zu beeinflussen, wie dies vermeintlich nur durch groß angelegte Marketingkampagnen zu erreichen ist.

Die Verhandlungspartner müssen das Ziel der Ertragssteigerung für beide Seiten verfolgen. Vermieden werden muss die Kondition, die zur festen Institution geworden ist. Ist dies bereits der Fall, wird es recht schwierig, diese wieder aus den zukünftigen Vereinbarungen herauszuhalten.

Wichtig ist neben der Ertragssteigerung auch die Orientierung am Abverkauf an den Endkunden.

Der Handel ist seit den 90er Jahren einem stetigen Konsolidierungsprozess unterworfen, Fusionen und die Bereinigung von Outlet-Strukturen sowie der Trend zur Mittel- und Großfläche haben viele Konditionensysteme der Industrie vor schier unlösbare Aufgaben gestellt. Häufig waren die Anforderungen an strukturelle Abbildungen des jeweiligen Handelspartners nicht deckungsgleich mit den Regeln der Konditionsvergabe. Der Arzneimittelvertrieb ist klassisch von 1:1-Geschäftsbeziehungen geprägt. Die eingangs bereits beschriebenen Veränderungen im Marktgefüge machen eine Anpassung der Systeme nötig, um Überkonditionierungen zu vermeiden. Es bietet sich an, einen „Baukasten“ von Konditionen zu entwickeln, welcher je Geschäftspartner auf seine Auswirkun-

Die Erfahrung zeigt, dass man Preise und Konditionen nicht ausschließlich dem Vertrieb überlassen darf.

STRATEGISCHE ANFORDERUNGEN	
✔	Erstellen einer Matrix über Kooperation, Zufriedenheit und Bindungspotenzial der Marktpartner
✔	Analyse der Margendifferenz der einzelnen Vertriebskanäle und Handelspartner
✔	Produktgruppenspezifische Analyse zur Feststellung von Konditionsspreizungen
✔	Motivation und Anreizsysteme für den Außendienst entwickeln

Quelle: Arend/Eichhorn

gen hin definiert sein sollte. So kann schon vor dem Einstieg in die Verhandlung durch Simulation der passende Rahmen gesteckt werden. Die Vererbung von Konditionen über Kundenstrukturen sollte ein wesentlicher Aspekt der systemseitigen Betrachtungen sein, da auch im Arzneimittelmarkt zunehmend Konsolidierungen vollzogen werden.

Die Konditionsvielfalt kann grob in zwei Gruppen zusammengefasst werden: mengenbezogene Nachlässe und funktionsbezogene Nachlässe.
Bei Ersterem geht es um leicht kontrollierbare, objektiv begründbare und durch eine eindeutige Bemessungsgrundlage berechenbare Rabatte und Bonifikationen. Die funktionsbezogenen Nachlässe hingegen kommen dann ins Spiel, wenn es über reine Umsatz- und Logistikziele hinausgehen soll. Die Schwierigkeit besteht dabei oft im Fehlen stringenter Bemessungsgrundlagen. Folgende Subgruppen sollten genutzt werden und ausgewogen zum Einsatz kommen:

- Direkte (auf den Einzelkunden bezogene) und indirekte (über Kooperationen/Abrechnungsstellen generierte) Konditionen;
- Sofortkonditionen (Positions-, Rechnungs- und Naturalrabatte, Skonti usw.) und nachträgliche, möglichst auf Zielvorgaben abgestellte Konditionen (zum Beispiel WKZ);
- monetäre versus konditionierte Leistungen (zum Beispiel Schulungsangebote, werbeunabhängige Verkaufsunterstützungen).

Im Idealfall kommen diese Subgruppen nach Produkten oder Produktgruppen unterschiedlich zum Einsatz. Probates Mittel für eine Produktstrategie ist die klassische Portfolio-Analyse zur Definition der Phase des Produktlebenszyklus (Zielvereinbarungen und Konditionsmechanismen für „Stars“ unterscheiden sich deutlich von denen der „Cash-Cows“).

Durch die verschiedenen Vertriebswege im Arzneimittelmarkt ist es von größter Wichtigkeit, geplante Konditionen vollständig auszurechnen, um deren faktische Auswirkung auf sämtliche Marktteilnehmer im Auge zu behalten. Das „Abfallprodukt“ dieser Rechnung ist eine durchgängige Betrachtung der Margenbeeinflussung bei einer Vielzahl unterschiedlicher direkter und indirekter Nachlässe. Zu beachten sind dabei gesetzliche Preisspannen und die verdeckten Kosten wie Logistik- und Vertriebsgemeinkosten. Oft werden diese nie Teil eines Konditions- und Jahresgespräches. Ähnlich verhält es sich mit Zinseffekten für Barrabatte. Skonti und Valuten sind als Varianten dahingehend ebenfalls kritisch zu überprüfen.

Im Handel mit Arzneimitteln bestehen viele Geschäftsbeziehungen durch die Flächenversorgung. Diese erfahren eine neue Qualität, wenn daraus eine durch Konditionensysteme forcierte Zusammenarbeit entsteht. Die Beurteilung der Zusammenarbeit sollte sowohl in sämtliche Vorüberlegungen sowie durchaus auch direkt in die tatsächlichen Konditionsverhandlungen Eingang finden. Auszugsweise sind folgende Fragen denkbar:
1. Wie hält sich der Handelspartner an empfohlene Verkaufspreise? Jener, der die gewünschte Preisstellung respektiert, wird unterm Strich in allen Belangen der effektivere Vertragspartner sein. Zentral ist hierbei, dass auch nachträglich gewährte Bonusvarianten in die Preiskalkulation mit einfließen.
2. Welchen Zugang erhält der Vertrieb in den Verkaufsstellen? Im Handel ist die Präsenz und Einflussnahme weitgehend auf Regalpflege und Beratungstätigkeit reduziert. Vielfach wurden Außendienste völlig abgeschafft, da das gesamte Jahresgeschäft zentral verhandelt wurde, was die Aktionsspielräume am PoS stark einschränkt.
3. Wie gut funktioniert die Umsetzung von vereinbarten Aktionen? Eine Aktion führt nur zum Erfolg, wenn beide Partner beste Leistungen dazu bringen: die Industrie, welche die Aktion werblich und zielgruppengerecht vorbereitet, und die Handelspartner, die im gesamten Einzugsbereich die Überprüfung solcher Aktionen darlegen können und auch direkt durchführen.
4. Wie stellen sich die Zahlungsmoral und die Flexibilität bei Veränderungen im Gebiet dar? Ein CRM ist das wertvollste Hilfsmittel zur durchgängigen Abbildung von der Konditionsvereinbarung bis zur Kontrolle der Durchsetzung am PoS und der Steuerung der Aktionen. Manuell oder einfache Office-Programme sind keine dauerhafte Lösung.

Die Erfahrung zeigt, dass Preise und Konditionen nicht ausschließlich dem Vertrieb überlassen werden dürfen. Die Steuerungs- und die Einflussmöglichkeiten auf den Geschäftserfolg sind umfangreich und ein maßgeblicher strategischer Hebel für jedes Unternehmen.
Wesentlich für den Erfolg eines individuellen Rabatt- und Konditionensystems sind der Blick auf Ziele und Potenziale des Unternehmens und die interne Ausrichtung. In der Regel bringt sich ein Ausbau der Manpower selbst „ins Verdienen“, da im Bereich der Preise und Konditionen ungeahnte Schätze gehoben werden. Ein laxer Umgang mit diesem Thema kostet im ungünstigsten Fall schnell hohe Summen, welche jedoch nicht transparent werden, da sich der nachteilige Zustand nicht plötzlich einstellt, sondern möglicherweise bereits seit Jahren etabliert ist und eine Gewöhnung stattgefunden hat. ←

AUTOREN
Peter Arend
ist Leiter Vertrieb und Außendienststeuerung Dr. Kade Pharmazeutische Fabrik GmbH Berlin.
Klaus Eichhorn
ist Gründer und Geschäftsführer von Synergy Consultants CRM + Prozesse GmbH, Sulzbach.
Kontakte: peterarend@kade.de, Eichhorn@synergyconsultants.de