



## Und sie bewegen sich doch! - Apotheken im Umbruch

Lange galt die Offizin-Apotheke als eine sicherere Einkommensquelle. Je nach Lage der Apotheke und dem unternehmerischen Geschick des Apothekers konnten hohe Einkünfte erzielt werden. Die Rahmenbedingungen waren stabil, das Geschäft konzentrierte sich auf das Einlösen von Rezepten und die Beratung. Die Umsatzrenditen bewegten sich im einstelligen Prozentbereich bei einem durchschnittlichen Umsatz von 1,6 Mio. € jährlich.

Doch diese Zeiten sind lange vorbei, mit dem Gesundheitsstrukturgesetz (GSG) im Jahr 1993 fing die Politik an, die Rahmenbedingungen zu verändern. Die folgenden 20 Jahre führten mit unterschiedlichen regulatorischen Maßnahmen zu einer deutlichen Verschlechterung der Ertragslage der Apotheken. Erst im Jahr 2013 ist die Branche um knapp 5% gewachsen, Mehrjahresvereinbarung des Apothekenabschlags und Erhöhung der Fixvergütung sei Dank. Die Umsetzung der Notdienstpauschale lässt auch in diesem Jahr die Offizin-Apotheker auf ein zweiprozentiges Wachstum hoffen.

Dabei nimmt die Spreizung zwischen guten und schlechten Apotheken zu, laut Treuhand Hannover haben in 2013 rund 73% der Apotheken ein Umsatzplus verzeichnen können,

27% dagegen ein Umsatzminus hinnehmen müssen.

Diese Zahlen offenbaren einen Trend im Apothekenmarkt den die Hersteller aus Pharmazie und Medizintechnik für sich nutzen können. Die Spreizung offenbart schlicht und einfach den unterschiedlichen Umgang mit den Rahmenbedingungen. Während viele Apotheken ihr angestammtes Geschäft weiter betreiben, fangen andere an ihr Geschäft weiterzuentwickeln. Dabei reicht es vielen Apothekern nicht mehr nur neue Filialapotheken zu eröffnen.

### Keine neuen Trends im Versandhandel und Compounding

Die Themen Versandhandel und Compounding sind für die Apotheken meist abgeschlossen, viele haben die Anforderungen an die Kundengewinnung unterschätzt. Hier wird der Wettbewerb meist nur über den Preis für das OTC-Produkt ausgetragen.

Auch im Bereich der Herstellung von Parenteralia geht der Trend zur Konsolidierung, die aber aufgrund der oft engen Verbindungen zwischen der lokalen Apotheke und dem niedergelassenen Arzt (z.B. Onkologe) nicht so einfach umzusetzen ist. Viele Apotheken wollen daher ihr Com-

pounding-Geschäft gar nicht veräußern. Auch Interventionen, wie Ausschreibungen seitens der Krankenkassen mit dem Ziel die Erstattungspreise zu senken, bremsen den Trend.

### Der Satz „ein Apotheker ist kein Unternehmer“ stimmt so nicht mehr.

Viele Apotheker haben auf die schlechter werdende Ertragslage reagiert und damit begonnen ihre vorhandenen Geschäftsfelder zu erweitern, z.B. auch in Form einer Spezialisierung. Darüber hinaus werden neue Geschäftsfelder entwickelt, sich regionalen Versorgungsnetzen angeschlossen und enge Kooperationen und gemeinsame Unternehmen mit anderen Leistungserbringern wie Sanitätshäusern oder Pflegediensten.

### 1. Trend: Erweiterung des Basisgeschäftes

Zu den längst vorhandenen Geschäftsfeldern die ausgebaut werden, gehört z.B. das Home-caregeschäft und die Belieferung von Alten- und Pflegeheimen. Hierbei ist vor allem der in der Vergangenheit oft stiefmütterlich behandelte Homecarebereich wieder in den Focus vieler Apotheken gerutscht. Den Anstoß bildet meist die Bindung zu einem

„Patientenproduzenten“, also einem Krankenhaus oder einer Praxis, die Apotheken reagieren auf einen Bedarf, der Ihnen zugetragen wird.

## **2. Trend: Spezialisierung und neue Geschäftsfelder**

Auch bei der Spezialisierung wird meist pragmatisch vorgegangen. Das lokale Angebot an Therapeuten bestimmt die Spezialisierung, ob mit dem Schwerpunkt Naturheilkunde, oder Familienapotheke.

Es gibt ca. 400 Apotheken mit Sterillaboren, 4.600 haben die Homöopathie als Schwerpunkt, weitere Schwerpunkte sind die Versorgung HIV-Infizierter, Asthma/COPD.

Dabei werden vermehrt besondere, eher Apotheken untypische Versorgungsschwerpunkte gewählt, nicht zuletzt um sich auch von anderen Apotheken in der Region zu unterscheiden. Ein Beispiel dafür ist die Dermatologie, Neurologie (z.B. Morbus Parkinson), Mukoviszidose und die Rheumatologie.

## **3. Trend: Regionale Versorgungsnetze**

Mit diesen Netzwerken sind nicht die verschiedenen Varianten von Apothekenkooperationen oder von der Industrie initiierten Netzwerke gemeint, hier geht es mehr um die verstärkte Teilnahme an regionalen Versorgungsnetzen, wie z.B. die Ambulanzpartner in

Berlin. Es werden auch neue Versorgungsnetze von Apothekern initiiert. Beispiel: das Management der pharmazeutischen Versorgung in Altenheimen. Obwohl eine Kernkompetenz des Apothekers, wird diesem viel zu selten diese Aufgabe übertragen. Diese Themen werden auf regionaler Ebene in Versorgungsnetzen - z.B. zusammen mit Ärzten - direkt mit den Krankenkassen verhandelt um eigene individuelle Versorgungsverträge zu vereinbaren.

## **4. Trend: Bildung von gemeinsamen Unternehmen mit anderen Leistungserbringern**

Hier finden die Kooperationen bzw. gemeinsame Unternehmen zwischen den drei Leistungserbringergruppen Homecarer/Sanitätshäuser, Pflegedienste und Apotheken statt. Während die Homecare-Unternehmen sich mit (Versand) – Apotheken verbinden, eröffnen mehr und mehr Apotheken eigene Sanitätshäuser oder binden Pflegedienste an sich.

IT-Unternehmen haben diesen Trend schon erkannt. Das Apothekenrechenzentrum VSA hat soeben die Mehrheit an einem Pflegesoftwareanbieter übernommen, andere sind dabei ihr Angebot auf andere Leistungserbringergruppen zu erweitern.

## **Wie können Industrieunternehmen diese Trends nutzen?**

Die treibende Kraft hinter allen Trends ist - neben dem Wunsch neue Einkommensquellen zu erschließen - der regionale Bedarf, die regionale Nachfrage. Doch oft bekommen Apotheken Veränderungen bei Krankenhäusern oder niedergelassenen Ärzten nicht oder erst spät mit, kennen regionale Versorgungsnetze nicht, wissen nicht um die Wettbewerbssituation oder haben - kurz gesagt - keine systematische Möglichkeit den regionalen Bedarf zu ermitteln. Hier kann die Industrie die Apotheken durch ein Angebot für Regionalanalysen\* unterstützen oder diese zur Kundenbindung oder Kundengewinnung nutzen.

## **Die eigene Position überprüfen.**

Aber auch die eigene Position des Herstellers zur Zielgruppe Apotheken sollte regelmäßig überprüft werden. Bei einem unserer Beratungsprojekte konnte einem Unternehmen, das durch den aggressiven Wettbewerb signifikante Kundenverluste erlitten hatte, der Trend durch eine Reihe Kundenveranstaltungen mit „Mehrwertthemen“ für Apotheken gestoppt werden. Dadurch wurde das Unternehmen auch im Markt wieder als innovativ und dienstleistungsorientiert wahrgenommen.