

# **Apothekenvertrieb in 2023 unter Druck**

**Der Apothekenvertrieb im Spannungsfeld  
von steigenden Kosten, Preisen und Konditionen.**

**- Eine Expertenbefragung des IVMP -**

**März 2023**

## Vorwort

Die Umsatzrendite vieler Consumer-Healthcare-Unternehmen ist in 2022 erodiert. Preiserhöhungen konnten die gestiegenen Kosten und Konditionen kaum kompensieren. Wie reagieren die Unternehmen auf diese Herausforderungen, welchen Einfluss hat die Krise insbesondere auf Marketing und Vertrieb?

Um diese Fragen aus Praxissicht zu beantworten, hat das IVMP – Institut für Vertrieb und Marketing im Pharma-Markt - im Januar und Februar 2023 eine Online-Befragung unter Marketing- und Vertriebsentscheidern im OTC-Healthcare-Markt durchgeführt.

### Ihr Studienteam



**Dipl.-Kfm. Michael Müller**  
Partner des IVMP  
m.mueller@ivmp.net



**Dipl. Kfm. Thomas Pielenhofer**  
Partner des IVMP  
t.pielenhofer@ivmp.net



**Dipl.-Ök. Rolf-Peter-Koch**  
Partner des IVMP  
p.koch@ivmp.net

**IVMP.net - Institut für Vertrieb und Marketing im Pharma-Markt**  
Neuhofstraße 9 / D – 64625 Bensheim a.d. Bergstraße  
Tel. 0049 6251 98 59 889 / Fax 0049 6251 98 59 890  
[kontakt@ivmp.net](mailto:kontakt@ivmp.net) / [www.ivmp.net](http://www.ivmp.net)

# Inhalt

- 1. Studiendesign**
- 2. Management Summary**
- 3. Studienergebnisse**
- 4. Handlungsempfehlungen des IVMP**
- 5. Ein Wort zu uns**

# 1. Studiendesign

- Branche: Pharma-/OTC-/Healthcare-Industrie
- Zielgruppe: Entscheider in Vertrieb und Marketing (Geschäftsführer, Vertriebsleiter, Key Account Manager, Marketingverantwortliche)
- Methodik : Multiple choice, Online-Befragung
- Erhebungszeitraum: Januar/Februar 2023
- Teilnehmer: n = 24
- Entwurf, Konzeption und Durchführung: IVMP – Institut für Vertrieb & Marketing im Pharma-Markt<sup>©</sup>

## 2. Management Summary

## 2. Management Summary (1/2)

- 1) Die **steigenden Kosten in 2022** hatten erheblichen Einfluss auf die **Struktur und Größe des Pharma-Vertriebs**. Während das Key-Account-Management bei jedem dritten befragten Consumer Healthcare-Unternehmen personell verstärkt wurden, wurden der Außendienst bei 40% der Unternehmen reduziert. Die Zunahmen im Innendienst dürften, zumindest teilweise, im Zusammenhang mit einer Verlagerung von Außendienstaktivitäten hin zum Innendienst zu sehen sein.
- 2) Für **2023** planen 51% der befragten Unternehmen **weitere Anpassungen im Vertrieb**. 40% wollen das Key-Account-Management weiter ausbauen, jedes dritte Unternehmen will Strukturmaßnahmen im Innendienst einleiten. Beim Außendienst entsteht ein heterogenes Bild: Knapp die Hälfte der Unternehmen plant einen Stellenabbau in der Feldorganisation, hingegen 1/3 einen Stellenaufbau.
- 3) Deutliche Spuren hat die Wirtschaftskrise in der **Zusammenarbeit des Vertriebs mit den Apotheken** hinterlassen. 50% der CHC-Unternehmen attestieren eine starke oder gar sehr starke Veränderung in der Zusammenarbeit.
- 4) Für 2/3 der Unternehmen hat der zunehmende **Filialisierungsgrad** im Apothekenmarkt **Auswirkungen auf die vertriebliche Bearbeitung der Apotheken**. Dies ist, in Verbindung mit der Zunahme des Online-Handels, ein zentraler Treiber für die Veränderungen in Größe, Struktur und Prozessen der Vertriebsorganisationen.
- 5) U.a. die **rückläufige Bedeutung der stationären Apotheken** hat bei 71% der Unternehmen zu einer Anpassung des **Apothekentargetings** geführt. Der jeweilige Wert der Apotheken für das Unternehmen wird damit zum Schlüsselfaktor für die Vertriebssteuerung und erfolgreiche Ausschöpfung von Umsatz- und Ertragspotenzialen.
- 6) Die Einschätzung im Hinblick auf die zukünftige **Bedeutung der Versandapotheken** polarisieren: 51% der Experten gehen von einer weiteren starken oder sehr starken Verlagerung der Nachfrage zu den Versandapotheken aus, die anderen vermuten keine wesentliche Veränderung im Nachfrageverhalten der Apothekenkunden.
- 7) Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hatten auch Auswirkungen auf das Marketing der CHC-Unternehmen. Bei 1/3 der Unternehmen wurde das **Marketingbudget** reduziert, bei 17% ist es hingegen im gleichen Zeitraum gestiegen.

## 2. Management Summary (2/2)

- 8) Die wirtschaftliche **Krise in 2022** führte für die meisten Unternehmen zu **zusätzlichen Konditionsforderungen** der Marktpartner. Besonders offensiv hierbei der Versandhandel, der bei 87% der befragten Unternehmen zusätzliche Forderungen stellte, gefolgt von den Apotheken-Kooperationen (74%) und dem Pharma-Großhandel (73%). Im Vergleich hierzu zurückhaltend die stationären Apotheken, die nur jedes Dritte Unternehmen mit zusätzlichen Forderungen konfrontierten.
- 9) Der Kosten- und Ergebnisdruck lässt nicht nach. 83% der Unternehmen planen auch für **2023** mit (ggf. weiteren) **Preiserhöhungen**.
- 10) Die **Beratungs- und Verkaufskompetenz** des Außendienstes wird von den Consumer-Healthcare-Unternehmen unterschiedlich bewertet. Knapp 60% der Unternehmen attestieren ihrem Außendienst eine sehr gute bzw. gute Performance, hingegen schätzen 41% das Kompetenzniveau nur ausreichend oder befriedigend ein.
- 11) Zentrale **Ansatzpunkte zur Steigerung der Vertriebsproduktivität** sehen die Experten in erster Linie im Ausbau der Multi-/Omni-Channel-Marktbearbeitung sowie bei der Optimierung der Vertriebssteuerung. Investitionen in Schulungen und Führungskräfteentwicklung sind bei fast allen Unternehmen geplant bzw. bereits in Umsetzung.

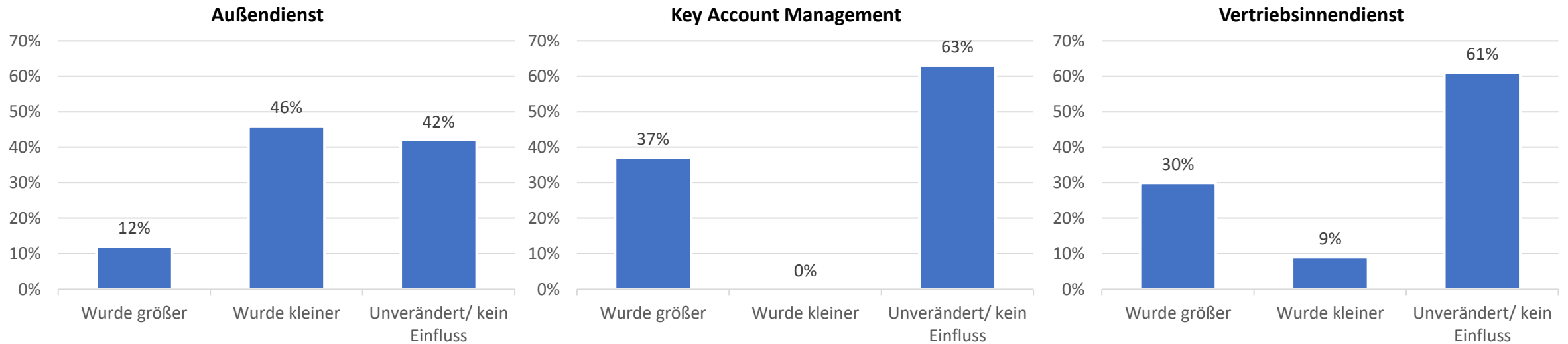
## 3. Studienergebnisse



**Das Key-Account-Management hat durch die steigenden Kosten in 2022 gegenüber der Feldorganisation weiter an Bedeutung gewonnen. Im Zuge der Veränderungen in der Kundenbearbeitung kam es auch zu Veränderungen im Innendienst.**

**Frage 1:**

**Hatten die steigenden Kosten in 2022 (Rohstoffe, Energie, Logistik und Personal) Einfluss auf die Struktur und Größe Ihrer Vertriebsorganisation?**



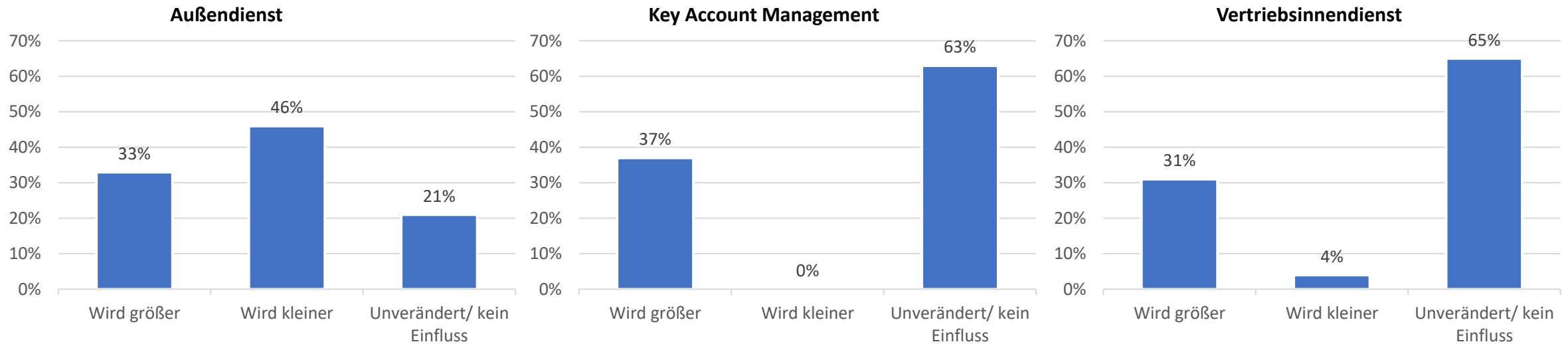
**Gesamt: Wurde größer: 27% / Wurde kleiner: 18% / Unverändert: 55%**

n = 24

# Die Hälfte der Unternehmen plant in 2023 weitere Veränderungen im KAM und Außendienst, überraschend auch im Ausbau der Feldorganisation. Jedes dritte Unternehmen will den Vertriebsinnendienst anpassen – und folgt damit der Reorganisation in AD und KAM.

## Frage 2:

Planen Sie für 2023 (ggf. weitere) Anpassungen in Struktur und/oder Größe Ihrer Vertriebsorganisation?



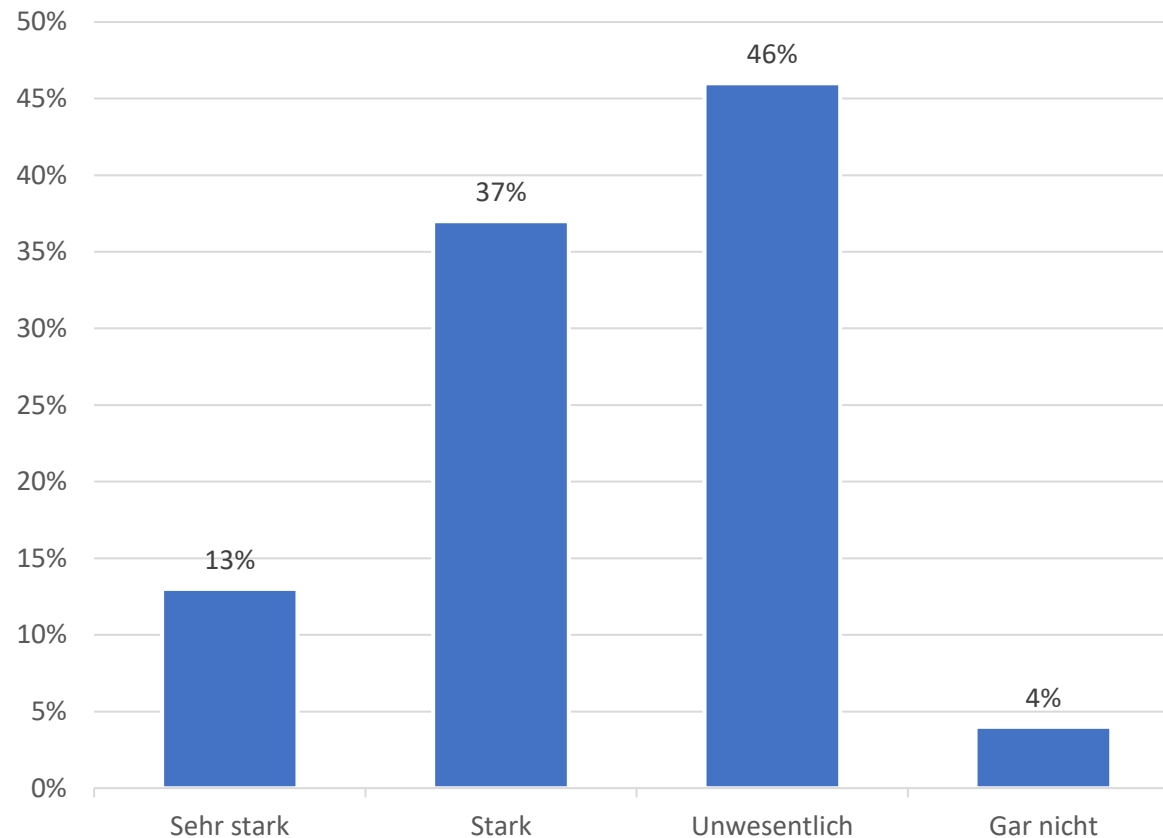
**Gesamt: Wird größer: 34% / Wird kleiner: 17% / Unverändert: 49%**

n = 24

Bei der Hälfte der Unternehmen hat sich die vertriebliche Zusammenarbeit mit Apotheken infolge der wirtschaftlichen Krise stark oder sogar sehr stark verändert. Für nur 4% der Unternehmen blieb die Wirtschaftskrise ohne Folgen für die Apothekenbetreuung.

**Frage 3:**

*Hat sich durch die wirtschaftliche Krise Ihre vertriebliche Zusammenarbeit mit den Apotheken in 2022 verändert?*

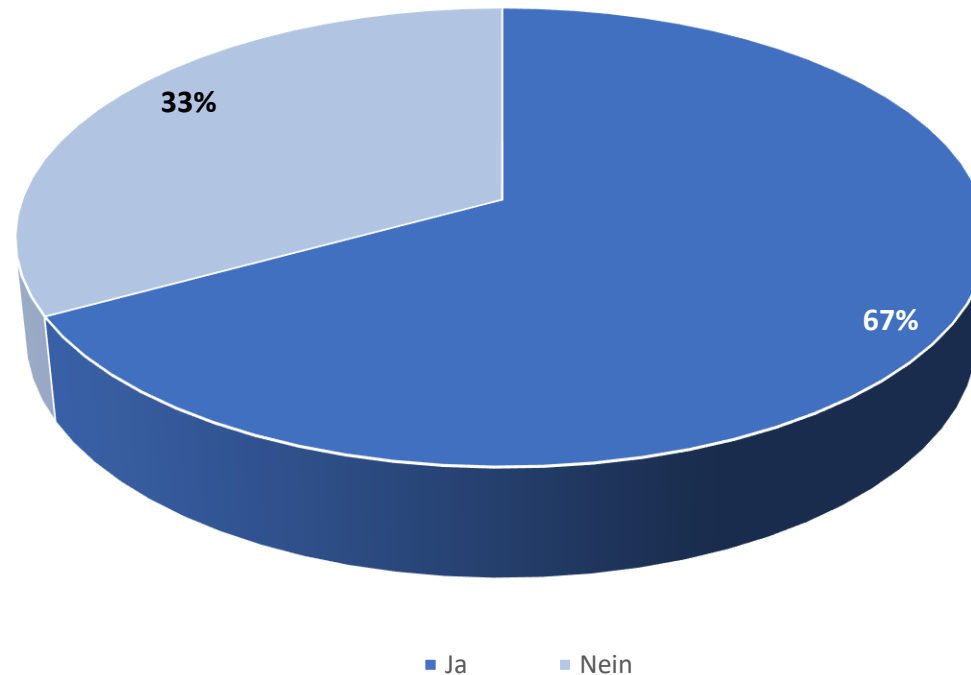


n = 24

**Der zunehmende Filialisierungsgrad im Apothekenmarkt hat für 2 von 3 der Unternehmen Auswirkungen auf ihre vertriebliche Bearbeitung. Dies erklärt u.a. auch die zunehmende Bedeutung des Key Account Managements.**

**Frage 4:**

***Hat die zunehmende Filialisierung der Apotheken Auswirkungen auf Ihre vertriebliche Bearbeitung der Apotheken?***

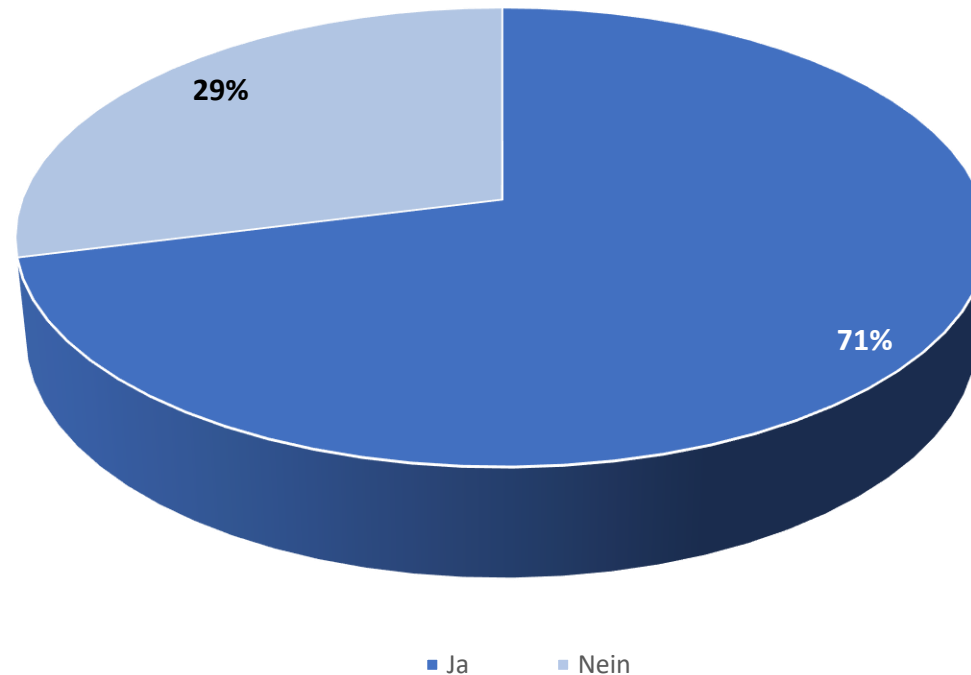


n = 24

Infolge der rückläufigen Anzahl der stationären Apotheken haben 3 von 4 Unternehmen ihr Targeting angepasst. Der individuelle Apothekenwert wird zum Schlüsselfaktor der Vertriebssteuerung.

**Frage 5:**

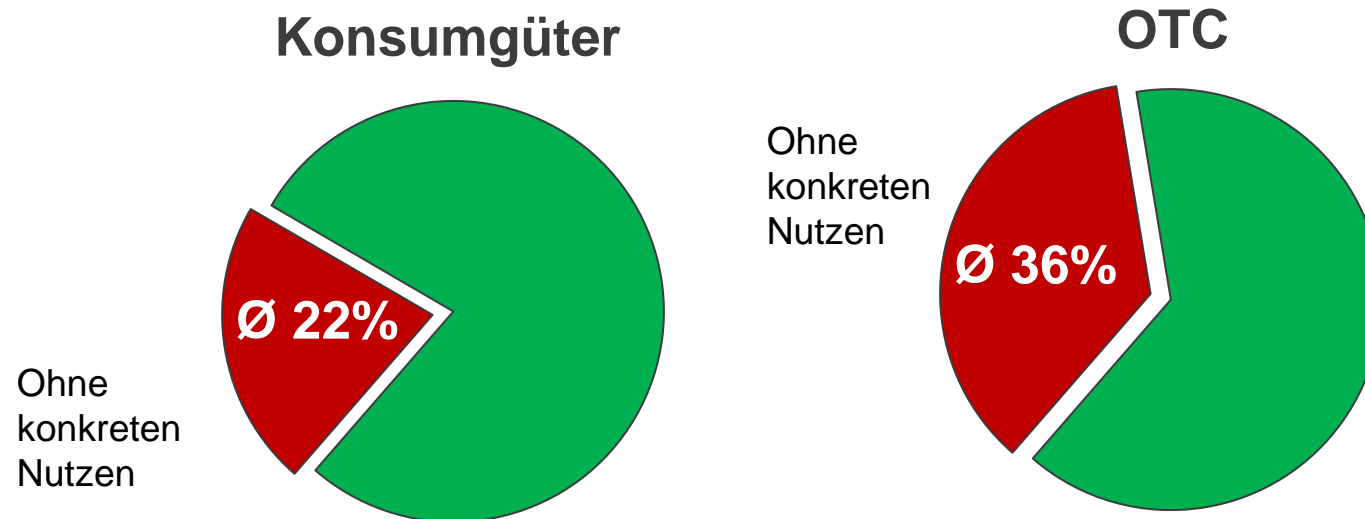
*Hat sich aufgrund der sinkenden Anzahl der stationären Apotheken Ihr Apotheken-Targeting (Kundenbewertung und –segmentierung) verändert?*



n = 24

## Benchmarkstudie IVMP 2019: Jeder dritte Außendienstbesuch ist für den Apotheker ohne Mehrwert.

### Nutzen des Außendienstbesuchs\*

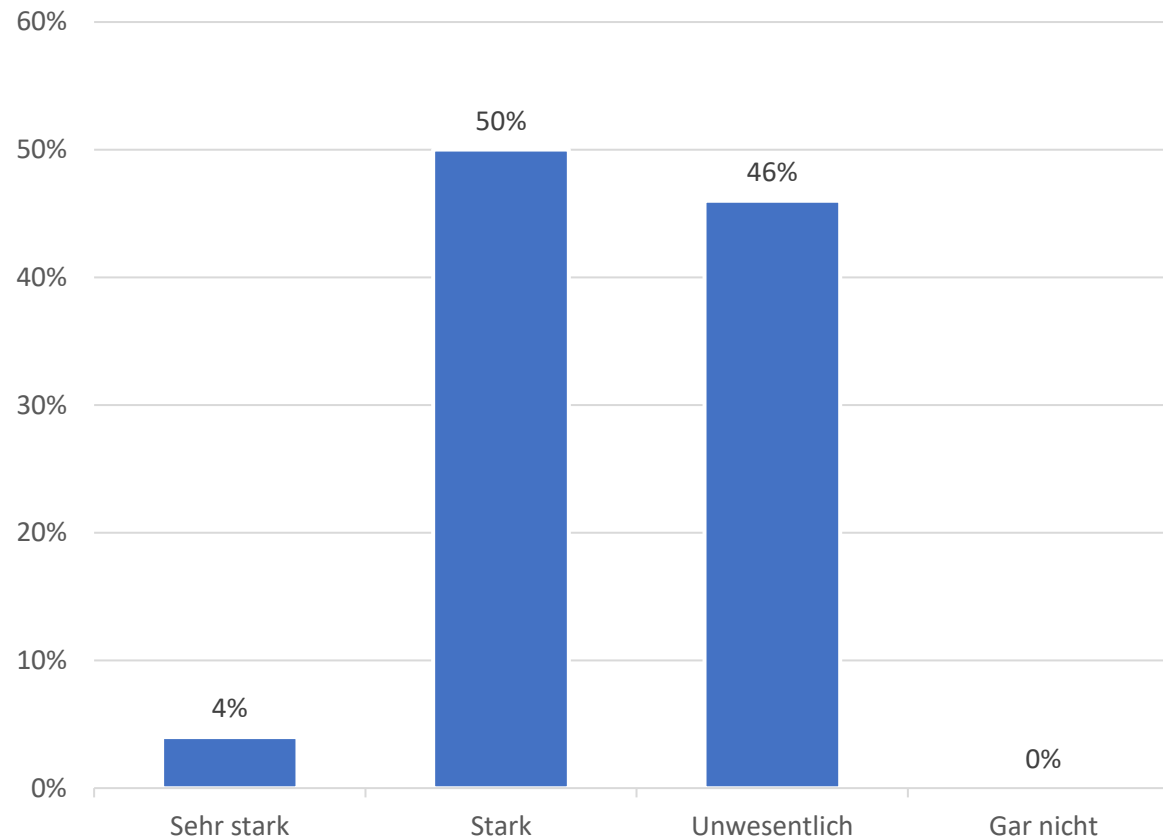


\* Benchmarkstudien Healthcare IVMP. Ohne Mehrwert gem. Einschätzung des Apothekers. Durchschnittswerte. Stand 2019.

**Die Nachfrageverlagerung der Apothekenkunden von der stationären zu den Versandapotheken wird unterschiedlich bewertet. Die Hälfte der Unternehmen geht von einer starken Verlagerung zugunsten der Versandapotheken aus, ähnlich viele sehen nur einen unwesentlichen Einfluss.**

**Frage 6:**

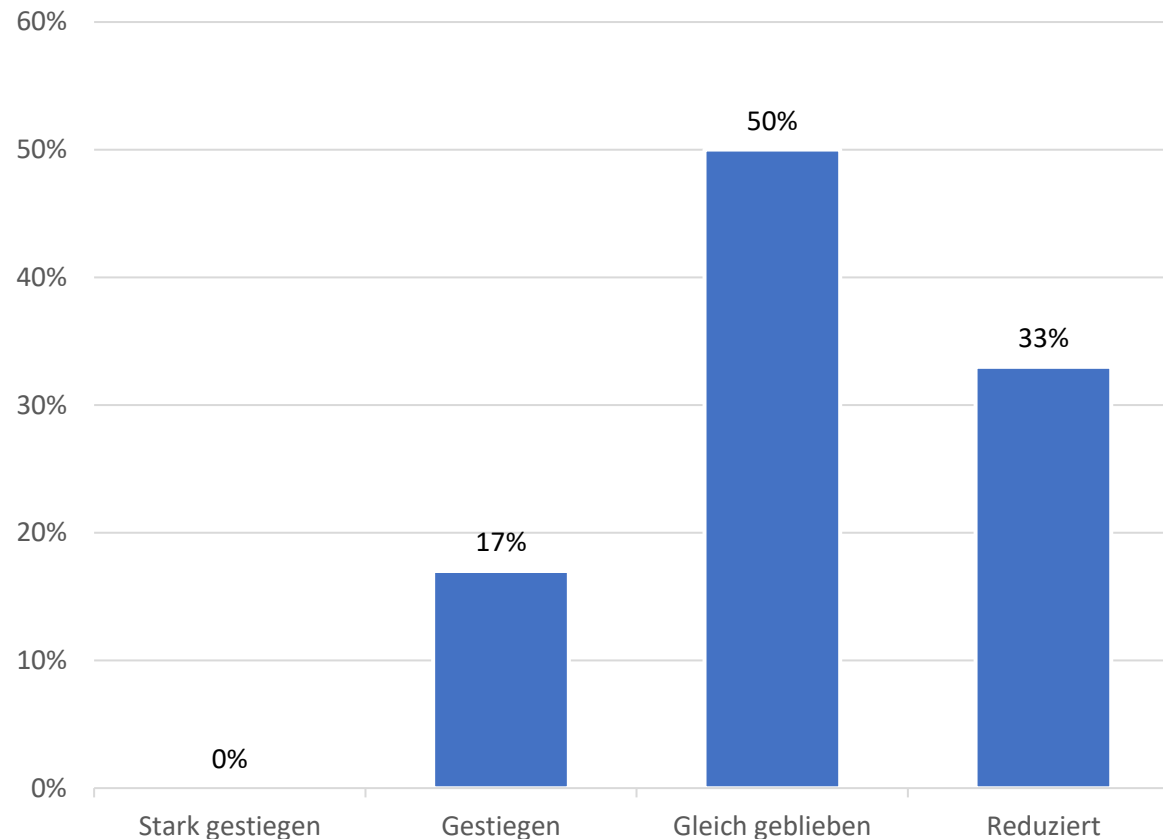
*Wird sich Ihrer Einschätzung nach die Nachfrage der Apothekenkunden weiterhin von der stationären zur Versandapotheke verlagern?*



n = 24

**Jedes dritte Unternehmen hat sein Marketingbudget auf Grund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reduziert, 17% hingegen gesteigert.**

**Frage 7:**  
**Haben Sie aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Anpassungen bei Ihrem Marketingbudget vorgenommen?**



n = 24



**IVMP Apotheker-Roundtable 2019 (Zitat):  
„Marketingmaterial? Das Zeug türmt sich bei uns in der Tonne...!“**



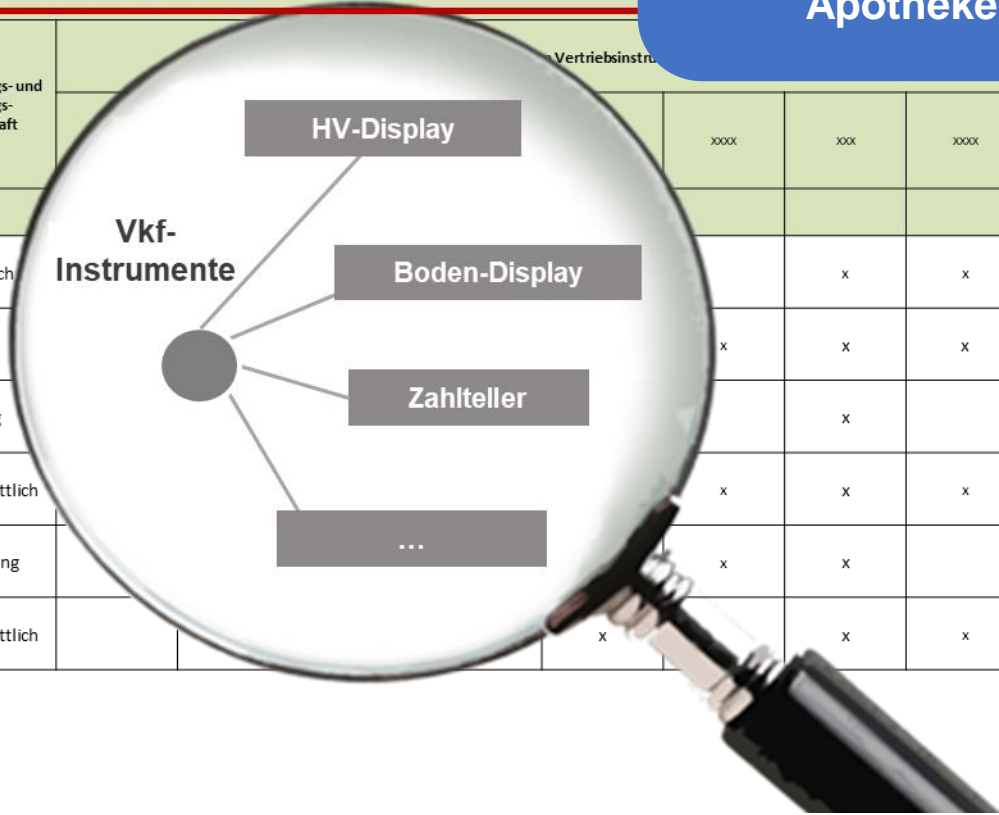
# IVMP-APOTHEKENPROFILING<sup>©</sup> - der Schlüssel zur Steigerung der Marketingeffektivität und -effizienz

**Klass. Targeting**

**„Apo-Profilung<sup>©</sup>“**

**Reduktion der Trademarketingkosten bis 35% + höherer Akzeptanz der Maßnahmen durch den Apotheker!**

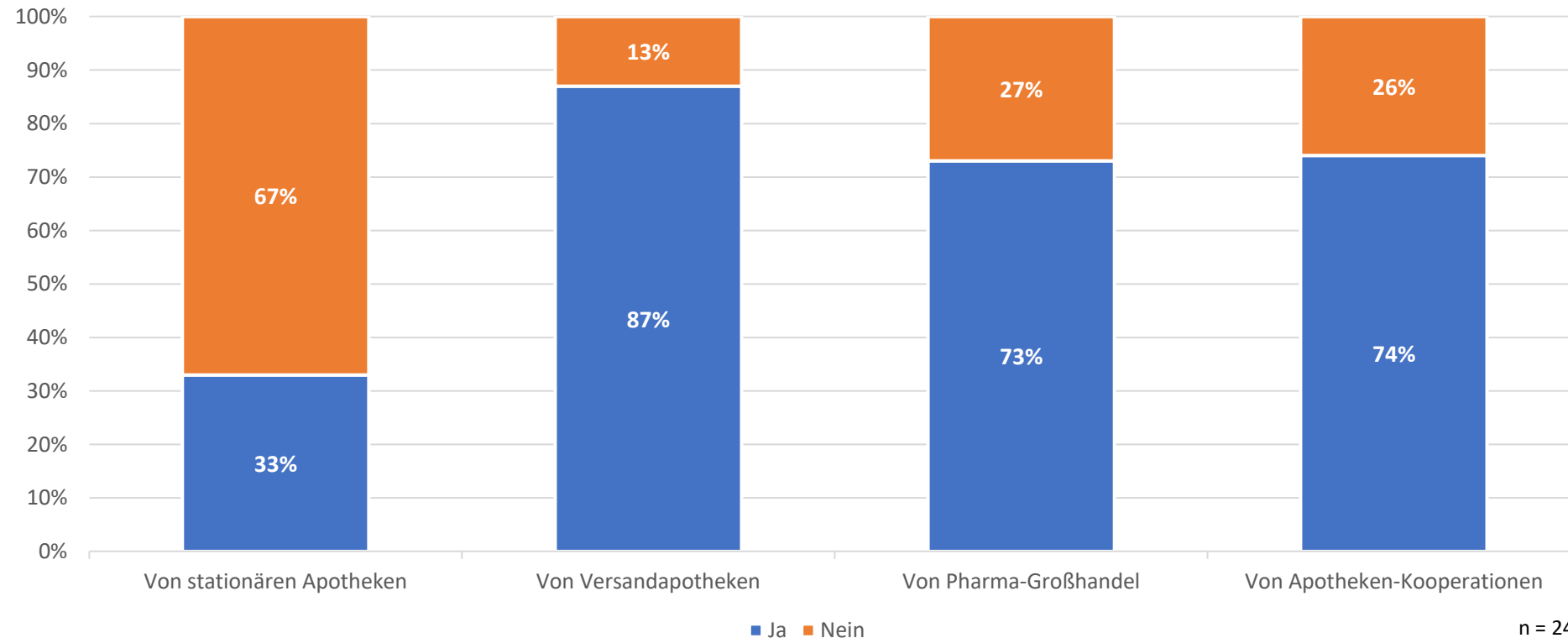
Apotheke	A. Klassifizierung	B. PROFILKRITERIEN APOTHEKE						Vertriebsinstr.				
		2.1 Kooperations-interesse (herstellerunabhängig) (j/n)	XXXX	3.2 Potenzielle Beratungs- und Schulungsthemen			3.3. Beratungs- und Schulungs-bereitschaft					
				Verkauf	XXXX	XXXX						
Stadt-Apotheke	C	j	sehr hoch				sehr hoch			XXXX	XXX	XXXX
Ritter-Apotheke	B	j	hoch	x			hoch			x	x	x
City-Apotheke	A	j	gering				gering				x	
Markt-Apotheke	B	n	sehr hoch	x		x	durchschnittlich			x	x	x
Hirsch-Apotheke	C	j	durchschnittlich	x			sehr gering			x	x	
Mayer-Apotheke	C	j	durchschnittlich	x	x		durchschnittlich			x	x	x



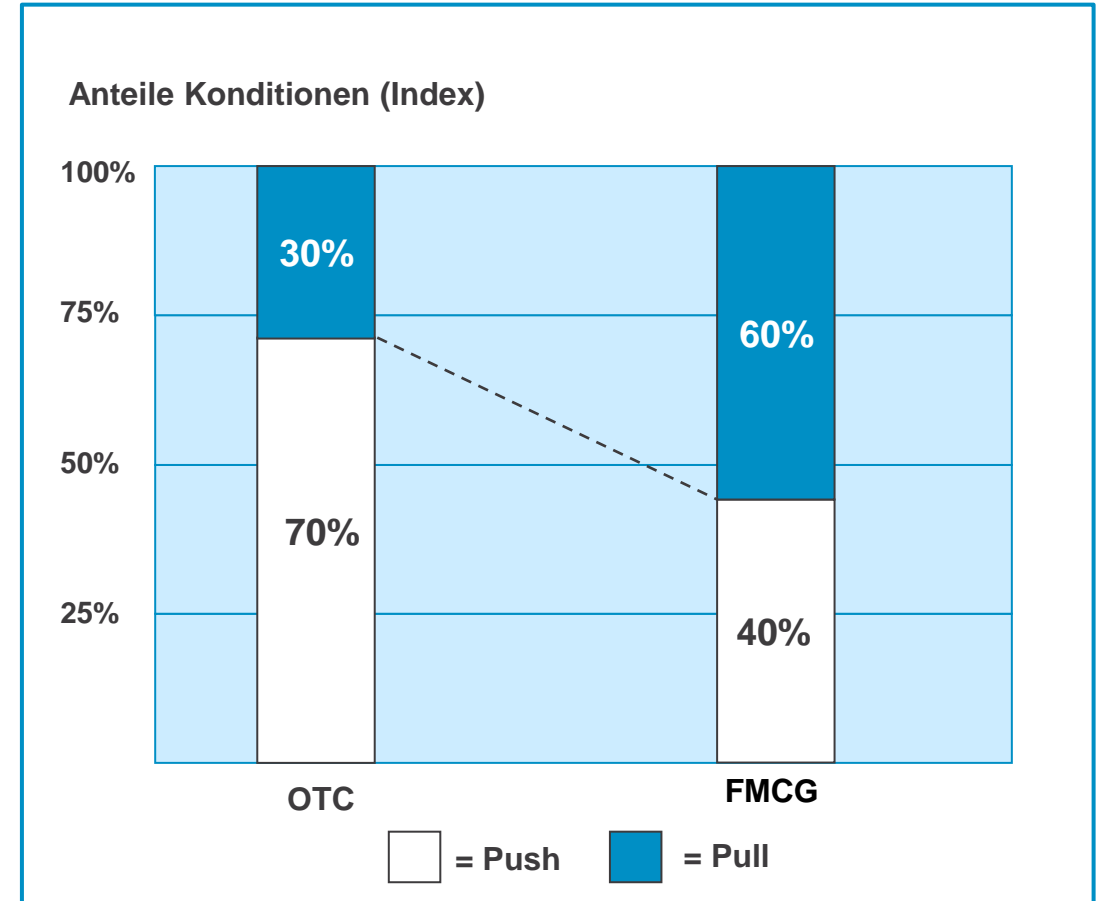
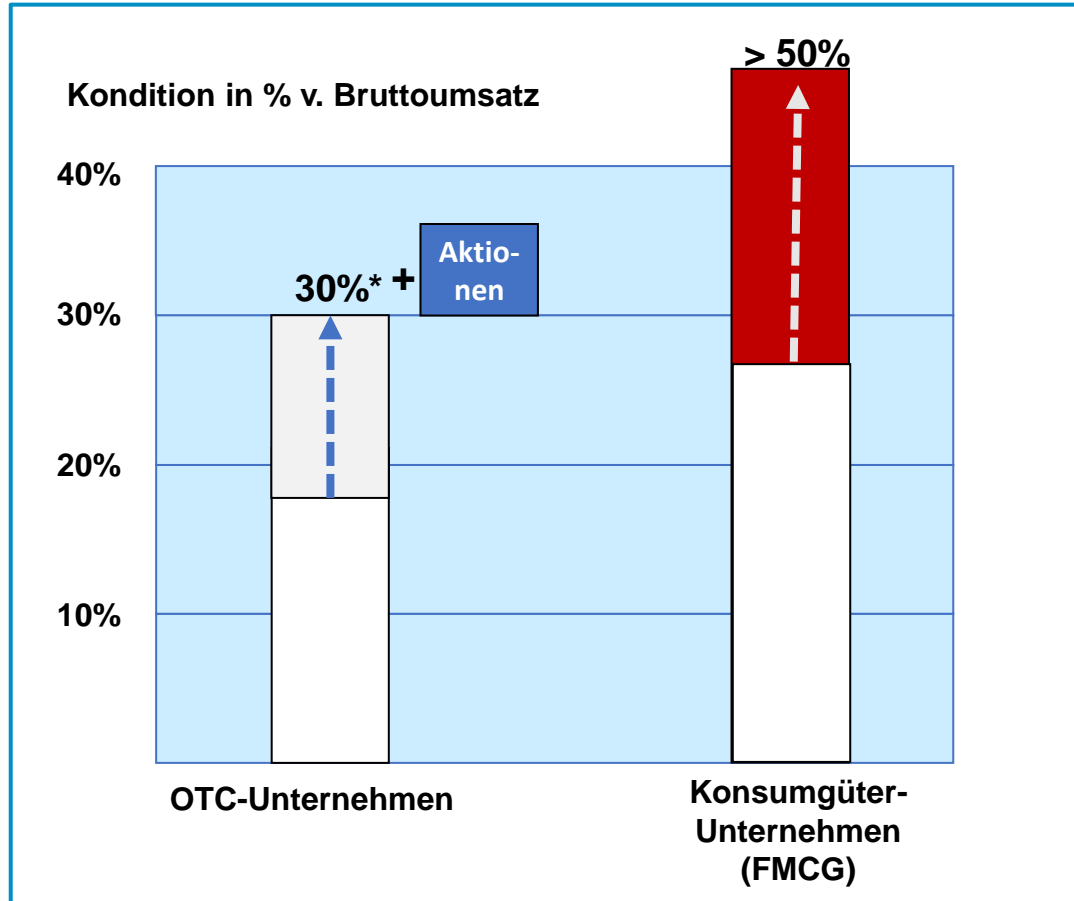
## Die wirtschaftliche Krise führte zu zusätzlichen Konditionsforderungen der organisierten Marktpartner. Besonders offensiv: der Online-Handel.

### Frage 8:

Wurden Sie in 2022 durch die aktuelle wirtschaftliche Krise mit zusätzlichen Konditionsforderungen von Apotheken oder Großhandel konfrontiert?



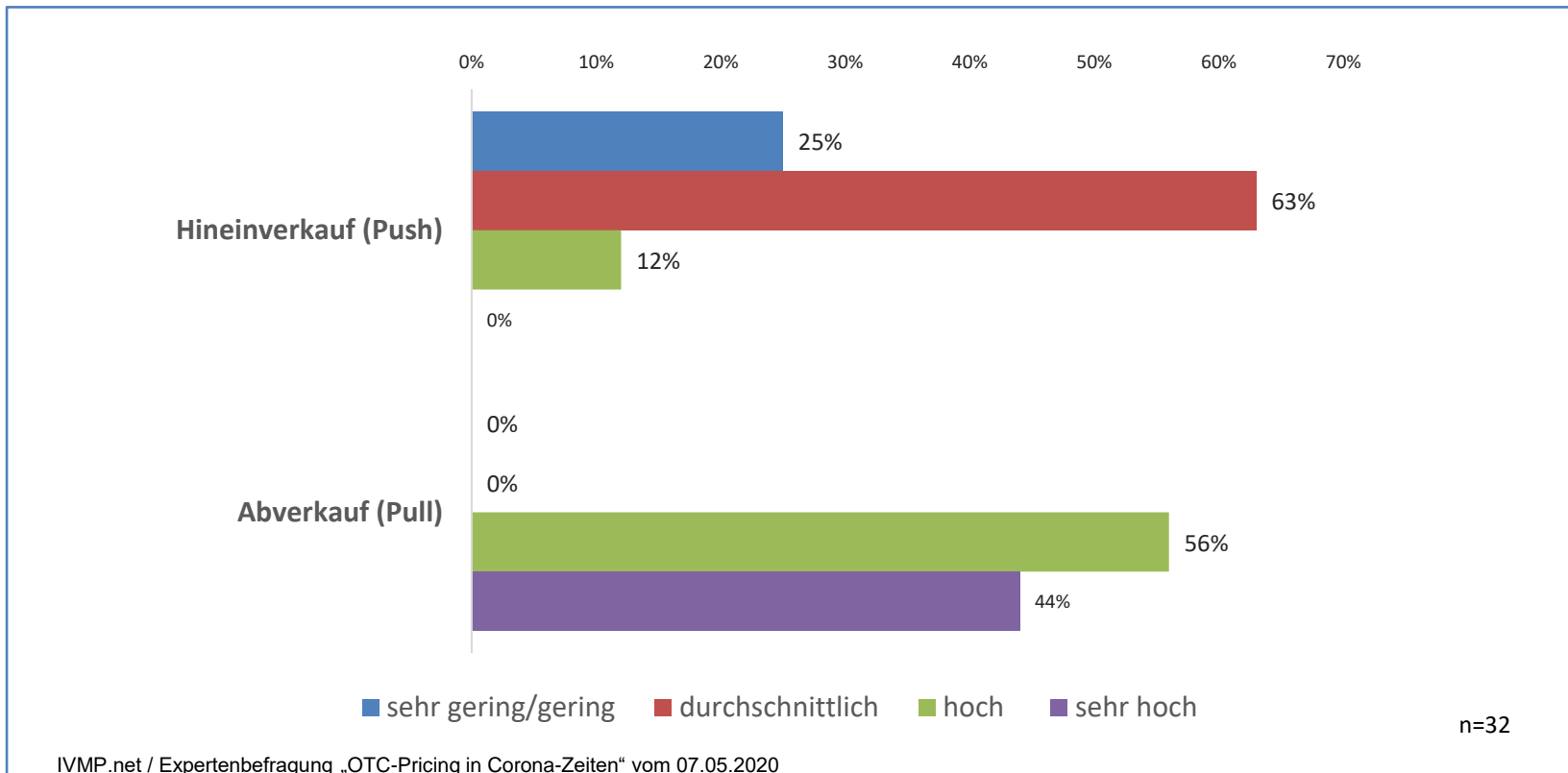
# Konditionen im CHC-Sektor zukünftig wie in der Konsumgüterindustrie?



Quelle: Benchmarks IVMP. Rabatte, Mengenbonus, Valuta, Skonto.

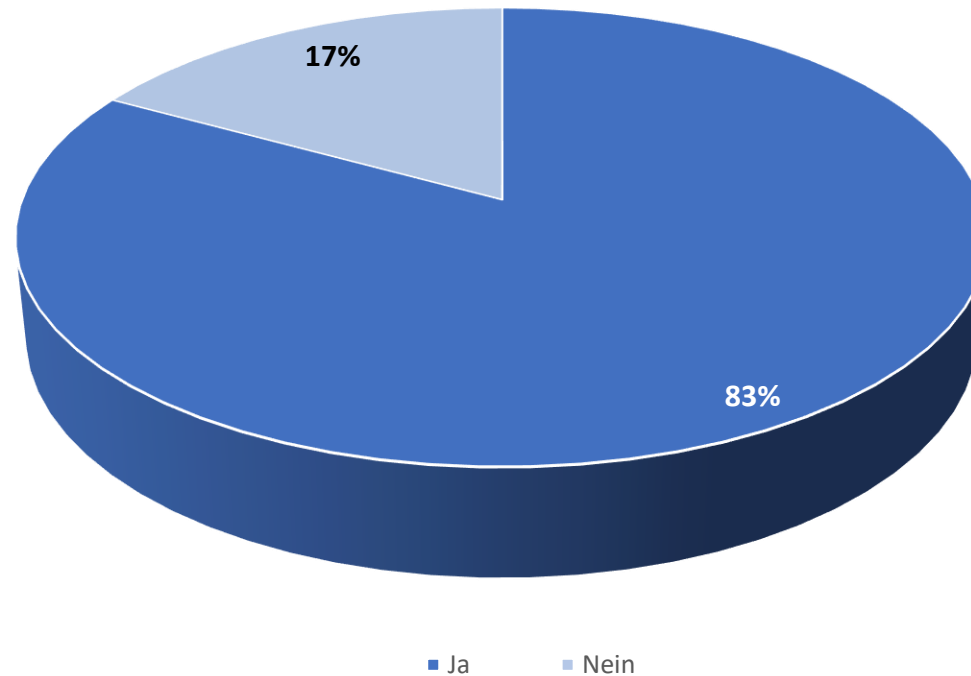
## IVMP-Expertenbefragung 2020: „Pull“ schlägt „Push“.

*Welche Bedeutung wird bis zum Jahr 2023 der Hineinverkauf von Medikamenten in die Apotheken ("Push") im Vergleich zur Unterstützung des Abverkaufs der Medikamente an den Verbraucher ("Pull") haben?*



## Der Kosten- und Ergebnisdruck bleibt. 4 von 5 CHC-Unternehmen planen in 2023 (weitere) Preiserhöhungen.

**Frage 9:**  
*Planen Sie für 2023 (ggf. weitere) Preiserhöhungen?*

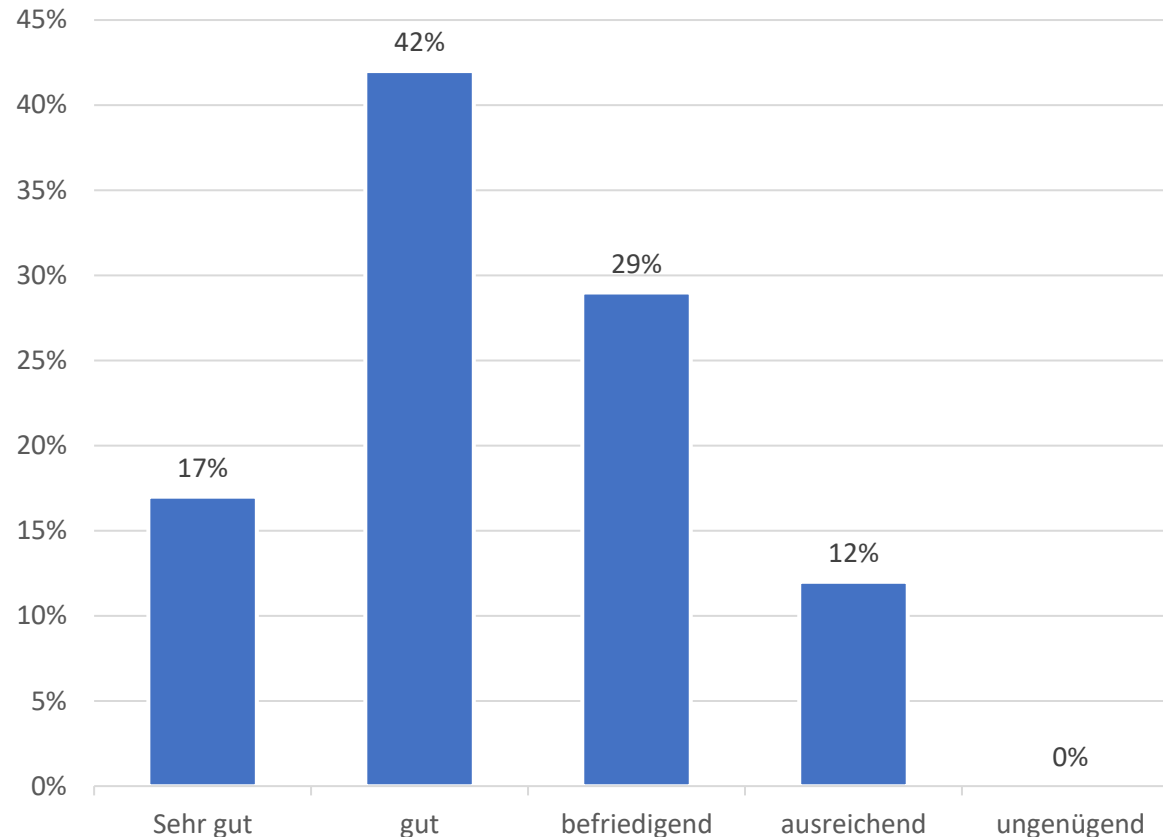


n = 24

**Knapp 60% der befragten Unternehmen halten die Beratungs- und Verkaufskompetenz ihres Apotheken-Außendienstes für gut bzw. sehr gut. 41% der Unternehmen attestieren hingegen Nachholbedarf.**

**Frage 10:**

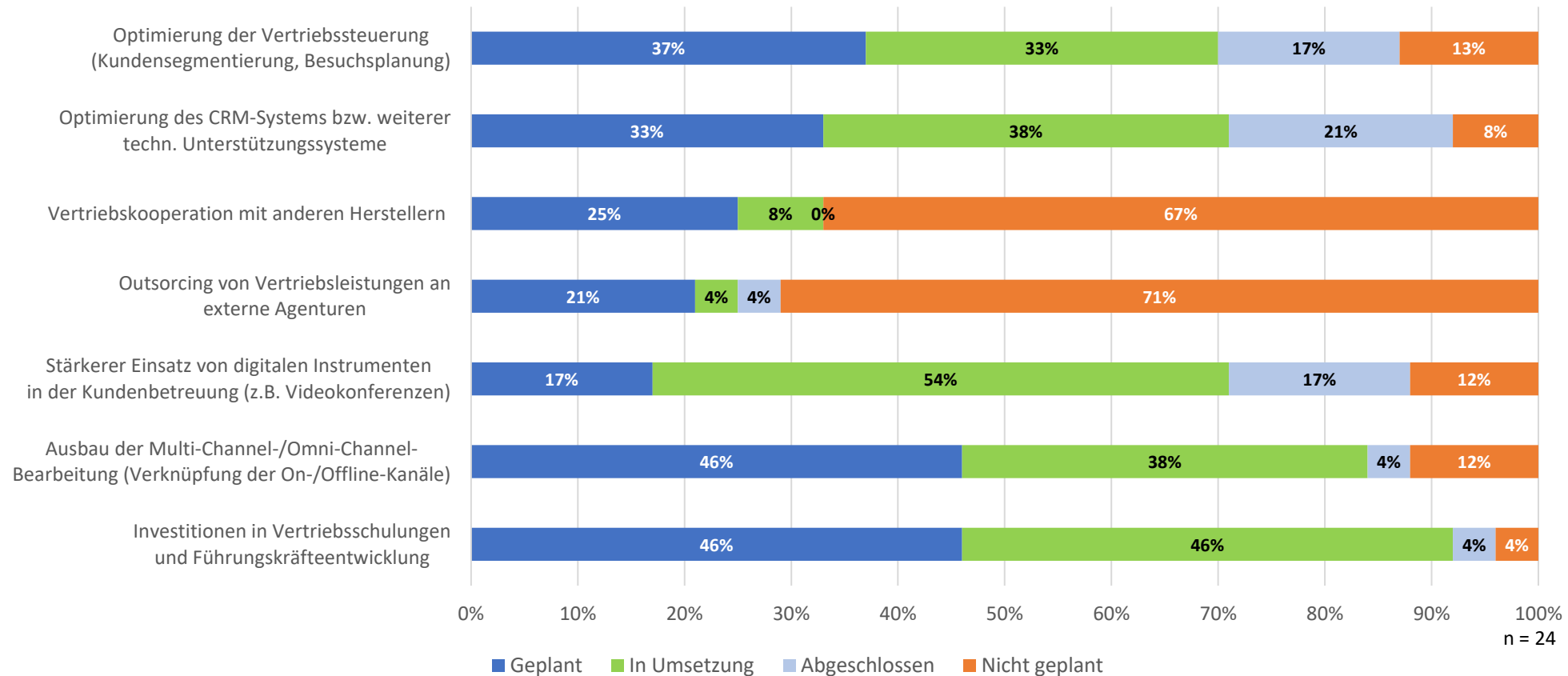
*Wie bewerten Sie die Beratungs- und Verkaufskompetenz Ihres Apotheken-Außendienstes?*



n = 24

# Der Ausbau der Multi-/Omni-Channel-Marktbearbeitung sowie die Optimierung der Vertriebssteuerung hat neben vertrieblichen Schulungsmaßnahmen Priorität.

**Frage 11:**  
*Planen Sie Maßnahmen zur Steigerung Ihrer Vertriebsproduktivität oder haben Sie ggf. schon Maßnahmen umgesetzt?*





## 4. Handlungsempfehlungen des IVMP

### 1) Vertriebsorganisation und -steuerung

- Prüfung und ggf. Anpassung des **Apotheken-Targetings** nach aktuellem und potenziellem Kundenwert mit adäquater Anpassung der Außendienststrukturen.
- Ergänzung des Targetings um ein qualitatives **Apothekenprofiling** zur Steuerung der Marketinginvestitionen und Reduktion von Streuverlusten im Marketing-Mix.
- Quantitative und qualitative Weiterentwicklung des nationalen und regionalen **Key-Account Managements** mit stärkerer Verbindung zur Feldorganisation und einer unterstützenden Funktionsebene durch den **Vertriebsinnendienst**.
- Abstimmung der Vermarktungskanäle im Sinne einer **integrierten Omni-Channel-Marktbearbeitung** (Kanalwert-Modell) mit differenzierter Einsatz der Marketing-Instrumente inkl. Angepasster Budgetallokation.
- Strukturelle und inhaltliche Anpassung des **Vertriebsinnendienst** an die sich verändernden Anforderungen aus KAM und Feldorganisation.
- Ggf. Implementierung oder Ausbau eines „**Verkaufsaktiven Innendienst**“.

### 2) Preis- und Konditionenstrategie

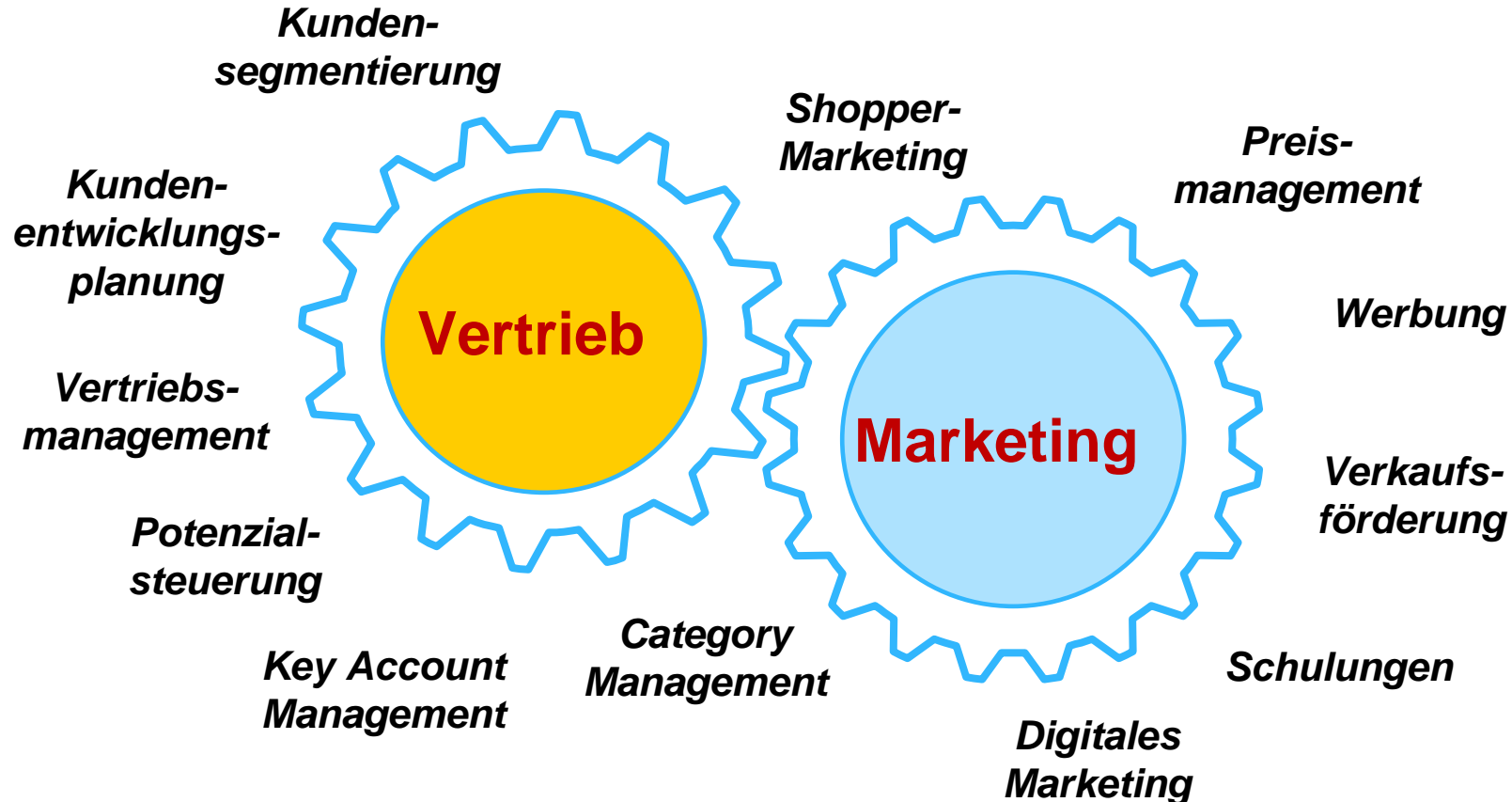
- Jährliche Prüfung und ggf. Anpassung des **Konditionensystem** im Hinblick auf strategische Vertriebsziele sowie Markt- und Wettbewerbsanforderungen.
- Installation eines **festen Preis- und Konditionenmanagement-Prozesses**.
- Konsequentes Einfordern des **Leistung-Gegenleistung-Prinzips** bei der Konditionierung („Pay-for-Performance“).
- Analyse und Berücksichtigung von **Preiselastizitäten** und Preiskorridoren vor Preisanpassungen.

### 3) Vertriebskompetenz

- Kontinuierliche **Führungskräfteentwicklung** und **Mitarbeiterschulung** als Wettbewerbsfaktor in der Marktbearbeitung.

## 5. Ein Wort zu uns

# IVMP: „Vertrieb und Marketing sind zukünftig die entscheidenden Erfolgsfaktoren im Bereich Consumer Healthcare!“



## Referenzen (Auswahl)



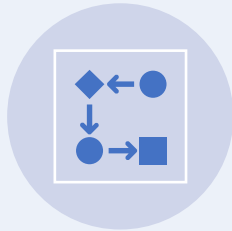
# Leistungsspektrum IVMP



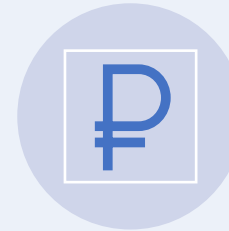
**Apothekensegmentierung und –  
profiling mit Verknüpfungen von  
Konsumenten- und Geo-Daten  
(„targeting 4.0“)**



**UMSATZPOTENZIALANALYSE von  
Apotheken**



**Prozess-Optimierung in Marketing  
und Vertrieb**



**Proaktives PRICING  
(„pay4performance“)**



**Kundengruppenspezifisches  
Trademarketing (Shopper-  
Marketing)**



**DNLA-basierte Schulung und  
Coaching von Vertriebs-Teams und  
Führungskräften (“Verkaufen  
4.0“)**

## Copyright ©

Alle in dieser Präsentation/Konzeption enthaltenen Vorschläge, Beschreibungen, Inhalte, Bilder und Texte sind geistiges Eigentum des IVMP.net. Sie verbleiben in vollem Umfang mit Urheber- und Nutzungsrechten beim IVMP.net, unabhängig vom Wortlaut, auch wenn für die Präsentation ein Honorar gezahlt wurde.

Die Weitergabe dieser Unterlagen, Manuskripte, Layouts, im Ganzen oder in Teilen, bzw. eine Veröffentlichung, Vervielfältigung, Verbreitung, Nachbildung, Weitergabe an Dritte oder sonstige Verwertung der präsentierten Ideen, Lösungen und Konzepte ist nur mit vorheriger Zustimmung des IVMP.net zulässig.

Alle Angaben und Zitate unter Vorbehalt und ohne Gewähr.