

PRICING

# Professionelle Preisgestaltung – Möglichkeiten und Grenzen



Seit Jahresbeginn 2004 dürfen Apotheker die Preise für OTC-Arzneimittel selbst bestimmen. Die professionelle Preisgestaltung, auch Pricing genannt, ist an und für sich eine gute Sache, mit der eine Apotheke unternehmerische Akzente setzen kann. Der Haken dabei: Apotheker haben richtiges Pricing nie gelernt! Unser Experte erklärt, worauf es dabei ankommt.

→ „Beim Billiganbieter kauft man wegen des Preises, beim teuren wegen des Verkäufers.“

Erich-Norbert Detroy, Verkaufstrainer (in: „salesprofi“ II/97)

→ Zwar hatten Apotheker auch in der Vergangenheit hinsichtlich der Preisgestaltung Gelegenheit zum Üben – allerdings nicht unter ernsthaften Vorzeichen. Das Freiwahlortiment spielt in den meisten Apotheken im Hinblick auf Umsatz und Ertrag eine stark untergeordnete Rolle. Weshalb Gewinnmaximierung im Freiwahlbereich bis dato oftmals Nebensache war: Der gesamte Bereich vor dem HV wurde häufig als reiner Frequenzbringer gesehen, und die Preise ausschließlich unter diesem Aspekt festgelegt.

## Gibt es Pricing-Grundregeln?

Welche Grundregeln sollte ein Apotheker also für die optimale Preisgestaltung in der Apotheke beachten? Gibt es möglicherweise sogar eine einheitliche, allgemein gültige Anleitung für die Preisgestaltung, die in allen Apotheken uneingeschränkt anwendbar ist? Dazu gleich eines vorweg: Natürlich gibt es Grundregeln – keinesfalls jedoch einen einheitlich anwendbaren Lösungsvorschlag für alle Apotheken. Aufgrund der jeweils individuellen Marktsituation der Apotheken ist eine allgemeine Empfehlung undenkbar.

### Geringfügige Preisänderungen

Verbraucher nehmen geringfügige Preisänderungen (mit nachfolgend beschriebenen Ausnahmen) kaum bzw. überhaupt nicht bewusst wahr. Geringfügige Preissenkungen bringen also in der Regel keinen Nutzen. Ob ein Produkt 13,65 Euro oder 13,35 Euro kostet, spielt für die Wahrnehmung der Verbraucher keine Rolle. Der damit verbundene Verlust an Umsatz und Rohertrag wird nicht durch mehr Verkäufe belohnt. Eine Kundenkarte mit beispielsweise drei Prozent Rabatt auf das OTC-Sortiment bringt folglich zu wenig Effekte für eine positive Geschäftsentwicklung. Auf der anderen Seite hat man im Hinblick auf die Psychologie der Kundenwahrnehmung jedoch die Chance, mit geringfügigen Preiserhöhungen Deckungsbeiträge zu verbessern, ohne das eigene Preisimage bei den Kunden zu verschlechtern oder den Abverkauf zu schwächen.

### Schwellenpreise beachten

Die verringerte Verbraucherwahrnehmung bei geringfügigen Preissenkungen bzw. Preiserhöhungen trifft jedoch nicht auf die Über- bzw. Unterschreitung von Schwellenpreisen zu. Schwellenpreise lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen:

- Die großen Preisschwellen sind: ein, zehn, zwanzig etc. Euro,
- die zweitwichtigsten sind: fünf, fünfzehn etc. Euro,
- gefolgt von den vollen Euroschwellen wie: zwei, drei, vier, sechs etc. Euro.

Werden diese Schwellen durch Preissenkungen bzw. Preiserhöhungen überschritten, registriert der Verbraucher dies sehr genau. Es macht also einen großen Unterschied, ob ein Produkt für 10,35 Euro, für 9,99 Euro oder 9,95 Euro angeboten wird! Eine geringfügige Preissenkung kann deshalb bei Überschreitung eines Schwellenpreises sinnvoll sein.

### Preisveränderungen bei Indikatorartikeln

Die Kunden nehmen die Entwicklungen im Preisschwellenbereich sehr deutlich wahr – noch sensibler reagieren sie hinsichtlich der so genannten Indikatorartikel.

Bei Indikatorartikeln handelt es sich um Markenartikel oder um solche Artikel, die Kunden häufig kaufen. Indikatorartikel sind Produkte, von denen der Kunde weiß, was sie in der Regel kosten: Der Kunde hat den Preisvergleich im Kopf. Bestimmende Faktoren sind hier die Bedeutung des jeweiligen Artikels hinsichtlich seines Bekanntheitsgrades und vor allem die Abverkaufsmengen. Liegt die unverbindliche Preisempfehlung eines Indikatorartikels bei 8,25 Euro, bieten die Apotheken in der Region diesen Artikel jedoch für 7,99 Euro an. Und machen sie diesen Preis möglicherweise auch noch über Anzeigenwerbung, Flyerwerbung etc. bekannt, prägt sich das im Bewusstsein der Kunden ein. Eine davon abweichende Preisgestaltung nehmen sie dann ebenfalls im erhöhten Maße wahr. Eine Strategie der geringfügigen Preiserhöhung könnte in diesem Fall sogar zu eindeutig negativen Kundenreaktionen führen!

Als Grundregeln für risikoarme Preiserhöhungen bei Nicht-Indikatorartikeln gelten: Preiserhöhungen sind nur bei Pro-



### → Die Konsequenzen von Preissenkungen im Überblick

Rohrertrag in %	5	10	15	20	25	30	35	40	50	60	70	80	90
Preissenk. in %	Nötige Absatzsteigerung in %, um gleichen Deckungsbeitrag zu erzielen												
2,0	67	25	15	11	9	7	6	5	4	3,5	3	2,5	2,3
3,0	150	43	25	18	14	11	9	8	6	5,3	4,5	4	3,5
4,0	400	67	36	25	19	15	13	11	9	7	6	5	4,7
5,0		100	50	33	25	20	17	14	11	9	8	7	6
7,5		300	100	60	43	33	27	23	18	14	12	10	9
10,0			200	100	67	50	40	33	25	20	17	14	12,5
15,0				300	150	100	75	60	43	33	27	23	20
30,0							600	300	150	100	75	60	50
45,0									400	200	133	100	80

dukten mit geringer Marktbedeutung sinnvoll, außerdem bei Produkten im Bereich Akuttherapie ohne Nachkauf tendenz sowie solchen, die außerhalb des Wettbewerbs-Fokus liegen. Preisschwellen dürfen zudem niemals überschritten werden.

### Betriebswirtschaftliche Bedeutung von Preisänderungen

Preisstrategien sind Marketinginstrumente und haben das Ziel, das betriebswirtschaftliche Ergebnis zu verbessern. Dies geschieht entweder über eine Erhöhung der Absatzmengen (bei Preissenkungen) oder über eine Optimierung der Roherträge (bei Preiserhöhungen). Überlegungen zur Preisgestaltung können auf der Ebene einzelner Produkte anhand einfacher Berechnungen nachvollzogen und entsprechend geplant werden.

Wesentlich schwieriger ist es dagegen, die Auswirkungen von Preis-Strategien für einzelne Produkte im Hinblick auf den Gesamt-Absatz (den Einfluss auf Kundenfrequenz, das generelle Image der Apotheke etc.) einzuschätzen. Vor einer Preissenkungskampagne für ein einzelnes Produkt sollte sich der Apotheker die Frage stellen, ob er mit der geplanten Preissenkung ein entsprechend großes Mengenwachstum für dieses Produkt erzielen kann, um unter dem Strich den vorherigen Gesamt-Rohrertrag wieder erreichen bzw. übertreffen zu können. Zur Berechnung des jeweiligen Szenarios ist es notwendig, den Rohrertrag des jeweiligen Produkts heranzuziehen.

### Beispiel für die Planung einer Preissenkung

Tabelle 1 liefert die Grundlagen zur Planung von Preissenkungen: Bei einem Produkt mit einem Rohrertrag von 40 Prozent soll der Preis um zehn Prozent gesenkt werden. Das bedeutet, dass – laut Tabelle – der Abverkauf um 33 Prozent gesteigert werden muss, um zumindest den alten Gesamt-Rohrertrag wieder zu erreichen. Wird bei dem gleichen Produkt beispielsweise ein Super-Aktionspreis mit einer Preissenkung von 30 Prozent gegenüber dem alten Preis beworben, muss der Abverkauf um sage und schreibe 300 Prozent gesteigert werden, um die alte Ertragsgröße wieder zu erzielen.

Tabelle 2 (siehe Seite 12) wiederum zeigt, welche Abverkaufsrückgänge bei einer Preiserhöhung eines einzelnen Produkts zu verkraften sein müssten, ohne dass es zu einem Ertragsverlust kommt. Wichtig ist hier der Hinweis, dass bei geringfügigen

Preissenkungen – beispielsweise um zwei oder drei Prozent – praktisch keine Abverkaufssteigerung zu erwarten ist, obwohl diese in nennenswertem Umfang vorhanden sein müsste, um den verringerten Deckungsbeitrag auszugleichen. Dagegen ist es möglich, mit relativ geringen Preiserhöhungen Rohrertragseffekte zu erzielen, die sich ansonsten nur mit großen Anstrengungen im Zusatzverkaufsgeschäft realisieren lassen.

### Preisverhalten der Apotheken

Umfragen hatten rund um das Jahresende 2003 bzw. den Jahresbeginn 2004 ergeben, dass die meisten Apotheken sehr behutsam und zurückhaltend mit der neuen Freiheit der Preisgestaltung im OTC-Arzneimittelbereich umgehen wollten. Preisdisziplin und das Einhalten der unverbindlichen Preisempfehlung sind in vielen Fällen die Regel.

Trotzdem kommt es in manchen Regionen zu heftigen, teilweise chaotischen Preiskämpfen. Diese Situationen werden immer wieder durch das Vorpreschen einzelner Apotheker ausgelöst, die versuchen, auf diese Art und Weise in einer Region die Preisführerschaft zu erreichen und damit Kundenfrequenz sowie Umsätze deutlich zu erhöhen. Ziehen in der Folge andere Apotheker nach, ergibt sich in kurzer Zeit der so genannte Kinoeffekt: Zuerst steht nur ein Zuschauer im Kino auf, um den Film besser zu sehen, dann erhebt sich ein zweiter, ein dritter, ein vierter und sofort – und zum Schluss stehen alle. Nun sieht zwar kein Kinobesucher den Film besser, aber die Lage ist für alle deutlich unbequemer geworden!

Selbstverständlich gibt es im Markt Beispiele dafür, dass einzelne Apotheker durch nachhaltige Niedrigpreisstrategien deutliche Marktanteile gewinnen und auch halten konnten. Es stellt sich also die Frage, welche Strategien für Preissenkungsmaßnahmen heutzutage sinnvoll sind, und wie die Verbraucher die Preise in der Apotheke wahrnehmen.

### Versandapotheken beeinflussen Kundenwahrnehmung

Insbesondere durch die Aktivitäten der Versandapotheken ist bei einem Teil der Verbraucher ein ausgeprägtes Preisbewusstsein gegenüber Arzneimitteln entstanden. Dies gilt zu einem großen Teil allerdings nur in Bezug auf einzelne Indikatorartikel. Diese Tendenz lässt sich an den Erfolgen der Versandapo-

### → Die Konsequenzen von Preiserhöhungen im Überblick

Rohrertrag in %	5	10	15	20	25	30	35	40	50	60	70	80	90
Preiserhöh. in %	Bei welchem Absatzrückgang in % ist noch der gleiche Deckungsbeitrag zu verzeichnen?												
2,0	29	17	12	9	7	6	5	5	4	3	2,8	2,4	2,2
3,0	37	23	17	13	11	9	8	7	6	5	4	3,6	3,2
4,0	44	29	21	17	14	12	10	9	7	6	5,4	4,8	4,3
5,0	50	33	25	20	17	14	12	11	9	8	6,7	6	5,3
7,5	60	43	33	27	23	20	18	16	13	11	10	8,6	7,7
10,0	67	50	40	33	29	25	22	20	17	14	12,5	11	10
15,0	75	60	50	43	37	33	30	27	23	20	18	16	14
20,0	80	66	57	50	44	40	36	33	28	25	22	20	18
25,0	83	71	62	56	50	45	42	38	33	29	26	24	22

theiken bei bestimmten OTC-Arzneimitteln insbesondere bei Großpackungen ablesen. Wer das Kundenverhalten in anderen Märkten betrachtet, wird feststellen, dass fast jeder Kunde in Deutschland preisbewusst einkaufen möchte. Meist jedoch – vor allem auch im Arzneimittelmarkt – ist es sehr mühsam, einzelne Preise im Markt zu vergleichen. Deshalb haben sich die Kunden angewöhnt, das jeweilige Preisimage einer Einkaufsstätte als grobe Orientierungshilfe zu nehmen und diese Gesamteinschätzung auf die einzelnen Produktangebote zu übertragen.

Fachgeschäfte – und damit auch die Apotheke – gelten meist als teuer, Discounter oder Versandhändler als billig. Fachgeschäfte setzen deshalb oft auf andere Maßnahmen, um Kunden zu binden. Dabei handelt es sich in erster Linie um Beratungs-

und Serviceangebote, die dem Kunden das Leben erleichtern. Ein regionales Einzelhandelsfachgeschäft im Bereich Haushaltsgroßgeräte etwa wird sich vermutlich dann gegen den konkurrierenden Großanbieter behaupten, wenn beispielsweise der Preis für eine Waschmaschine moderat ist, das Gerät jedoch direkt zum Kunden geliefert und möglichst auch gleich angeschlossen wird. Dieses Angebot trifft den Wunsch der Kunden nach Convenience (Bequemlichkeit) und ist die Grundlage dafür, auch mit einem schlechteren Preisimage nennenswerte Marktanteile generieren zu können.

### Preisstrategien für einen veränderten Wettbewerb

Heute sind allenfalls geringfügige Preiserhöhungen unterhalb der Wahrnehmungsschwelle ohne Beeinträchtigung von Schwellenpreisen und Indikatorartikeln zulässig. Warum? Das Preisbewusstsein der Endverbraucher im Arzneimittelmarkt ist gestiegen. Das Risiko ist zu groß, mit deutlich wahrnehmbaren Preiserhöhungen Kunden zu vergraulen. Starke Apotheken gelingt es dennoch, fast durchgehend konsequent die unverbindlichen Preisempfehlungen der Industrie einzuhalten und trotz günstigerer Angebote im Markt (z. B. bei Versandhandelsapotheken) Kunden zu begeistern und sehr gute Wachstumsraten zu erzielen. Hier stimmt dann auch der Ertrag! Wie kann das funktionieren?

Der Begriff „Verkäufer“ ist in der Apotheke zu hundert Prozent einsetzbar, auch wenn das von vielen nicht gerne gehört wird. Die pharmazeutische Betreuung und Beratung ist ein Verkaufsprozess. Bei dem Gesundheits- bzw. Arzneimittelmarkt handelt es sich schließlich um genau jenen Bereich, bei dem Kundenbindungspotenziale wie Vertrauen, Kompetenz und Beratung noch viel besser eingesetzt und als „Waffen“ gebraucht werden können als vergleichsweise in Märkten der Unterhaltungselektronik oder des Schuhverkaufs.

### Inhabergeführte Billig-Apotheken sind chancenlos

Gibt es überhaupt eine Chance für die durchschnittliche, inhabergeführte Apotheke, sich ausschließlich über die Strategie der

Infobox

### → Preiswürdigkeit signalisieren

→ Die grafische Aufmachung spielt hier eine große Rolle: Schon über die Größe der Lettern bzw. der Zahlen in den Werbeschriften für Preissenkungen lässt sich auch bei einer vergleichsweise kleinen Preissenkung suggerieren, dass es sich um ein sehr gutes Angebot handeln würde.

→ Geschickt ist auch die Platzierung von preisgünstigeren Produkten neben Hochpreisangeboten – im direkten Preisvergleich erkennt der Kunde sofort die Preiswürdigkeit des günstigeren Produktes.

→ Dabei lässt sich selbst bei dem preiswerteren Produkt die unverbindliche Preisempfehlung einhalten. Werden OTC-Generika mit einem sehr guten Preisimage beim Verbraucher gezielt in der direkten Gegenüberstellung zu hochpreisigen Markenartikeln eingesetzt, signalisiert dies, dass es in dieser Apotheke stets preiswerte Angebote gibt.

→ Auch eine Doppelplatzierung oder eine Zweitplatzierung mit großen Warenmengen signalisiert Preisgünstigkeit.

→ Reizworte wie „Preisknüller“ oder „Angebot des Monats“ verbessern ebenfalls die Preiswahrnehmung der Kunden und übertragen sich auf das Gesamtimage der Apotheke.



Foto: Archiv Springer GUP

Kunden nehmen Entwicklungen im Preisschwellenbereich sehr deutlich wahr – gerade im Bereich der Indikatorartikel.

## Fazit

Das Einzelhandelsfachgeschäft Apotheke ist in der Wahrnehmung des Verbrauchers eher im Hochpreissegment angesiedelt. Ein Preiskampf mit anderen Vertriebskonzepten wie den Discountapotheken oder dem Apothekenversandhandel ist wenig erfolgversprechend. Die Strategie sollte deshalb auf eine Premium-Apotheke ausgerichtet sein – allerdings einer Premium-Apotheke, die den Kunden mit Preissignalen in Form von zeitlich begrenzten Aktionsangeboten im Bereich der Indikatorartikel lockt.

Grundsätzlich müssen alle strategischen Pricing-Maßnahmen die Rendite im Blick haben. Beratungs-, Service- und Convenienceangebote zur Kundenfaszination und -bindung im Kontext mit Aktionspreissignalen und einer entsprechenden Preisoptik gelten als der empfehlenswerte Weg.

günstigen Preisen dauerhaft so zu positionieren, dass der Geschäftserfolg abgesichert werden kann? Bis auf ganz wenige Ausnahmen: nein und nochmals nein! Eine Niedrigpreisstrategie birgt immer die Gefahr, dass ein anderer Marktteilnehmer dieselben Produkte noch billiger anbieten kann. Sofern ein Konkurrenzunternehmen über eine große wirtschaftliche Stärke verfügt und den längeren Atem hat, ist nichts einfacher als die Preise zu senken. Diskussionen in Apotheken-ERFA-Gruppen zeigen immer wieder, dass die Absicht, Preise senken zu wollen, durch die Reaktionen einzelner Kunden ausgelöst wird: Eines Tages kommt ein Kunde in die Offizin und sagt dem Apotheker ins Gesicht, dass er das Produkt XY beispielsweise im Apothekenversandhandel günstiger erhält und in Zukunft dort einkaufen wird. Eine solche Einzelaussage hat für viele Apotheker ein so großes emotionales Gewicht, dass für sie die Versuchung nahe liegt, sich dann doch auf Niedrigpreise einzulassen. Es wird aber nicht zu schaffen sein, die zum Teil „Niedrigst-Dumpingpreise“ einzelner Versandapotheken zu kontern.

### DocMorris – eine Mogelpackung?

Die Preisgestaltung, beispielsweise bei DocMorris, bewegt sich übrigens bei vielen Artikeln lediglich fünf bis zehn Prozent unter der unverbindlichen Preisempfehlung. Nur einige Aktions- bzw. Indikatorartikel sind deutlich günstiger. Was hier greift, ist das Preiswert-Image des Vertriebskanals. Andere Versandapotheken dagegen, wie etwa die tschechische Versandapotheke VfG, verkaufen OTC-Arzneimittel mit bis zu 40 Prozent unter der unverbindlichen Preisempfehlung. Die Einzelapotheke kann da auf Dauer definitiv nicht mithalten. Hier bleibt nur das Fazit: Es ist gesünder, glaubwürdiger und richtiger, auch einmal auf einen Kunden zu verzichten! Will ein Kunde eine bestimmte Ware in der tschechischen Versandapotheke bestellen, wird man ihn ohnehin nicht davon abbringen können. Es gibt praktisch keinen Markt, in dem ein Geschäft sämtliche „Kundengattungen“ gleich befriedigen, bedienen und binden kann.

### Aktions- und Sonderangebote richtig einsetzen

Die einzelne Apotheke sollte nicht in Versuchung geraten, das gesamte OTC-Sortiment mit einem Dauerrabatt zu belegen. Das ist nicht nötig: Zeitlich befristete Aktions- bzw. Sonderangebote für einzelne Artikel reichen aus, um bei den Kunden als flankierende Maßnahme positive Signale in Richtung Wettbewerbsfähigkeit zu setzen. Für diese Sonderangebote eignen sich insbe-

sondere die Indikatorartikel. Markenartikel also, die der Kunde öfter kauft oder sieht. Werden diese im Rahmen einer Sonderaktion deutlich unter dem Normalpreis angeboten, besuchen Kunden diese mit Aktionen für sich werbende Apotheke häufiger. Die so entstehende Kundenfrequenz sollte dann dazu genutzt werden, um dem Kunden mit zusätzlichen Maßnahmen, Beratungsangeboten, Service- und Conveniencemaßnahmen zu signalisieren, dass er sich hier in der für seine Bedürfnisse zugeschnittenen Apotheke befindet. Sollte es – aus speziellen Gründen – doch einmal nötig sein, Rabatte für die gesamte OTC-Palette anbieten zu müssen (z. B. als Jubiläums-Knaller), sollte dies unbedingt zeitlich begrenzt sein.

### Auch als Premiumapotheke auf die Preisoptik achten!

Professionelles Pricing für die Einzelapotheke bedeutet also Zurückhaltung bei Preissenkungen und gezielten Einsatz von Aktionsmaßnahmen bei Indikatorartikeln. Das Konzept sollte immer darauf hinauslaufen, dem Kunden die eigene Apotheke als Premiumapotheke nahe zu bringen und dabei mehr in die Premium-Eigenschaften zu investieren als in Preissenkungen. Dennoch darf eine gewisse Preiswürdigkeit in der Regel auch in der Premiumapotheke nicht fehlen. Um diese zu signalisieren gibt es jedoch noch andere Möglichkeiten als nur „stumpfe Preissenkungen“: die Preisoptik (siehe Infobox Seite 12). +

**Andreas Kierndorfer** | Der Autor ist Unternehmensberater, Referent und ERFA-Gruppenleiter | Kontakt: andreas.kierndorfer@aoki.de