

Masterarbeit

STRATEGISCHE VORAUSSCHAU FÜR DEN APOTHEKENMARKT

AM BEISPIEL ÖSTERREICH

MIT BEZUG AUF DIE

NAHRUNGSERGÄNZUNGSMITTELBRANCHE

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Pascale Oberhofer, BA

1810318030

betreut von

Mag. Albert Leonhard

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im September 2020

.....
Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

.....
Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Jedoch wird ausdrücklich festgehalten, dass die bei Personen verwendeten männlichen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

DANKSAGUNG

Nur durch die tatkräftige Unterstützung vieler Beteiligten konnte ich diese Arbeit in diesem Umfang finalisieren. Gerade auch die Experten, welche Ihre Meinungen mit mir teilten und damit die Basis für weiterführende Ergebnisse legten. Auch möchte ich meinem Betreuer danken, der sich mit mir diesem Thema angenommen hat.

Danke auch an meinen Arbeitgeber, der unter anderem durch flexible Arbeitszeiten den Abschluss dieser Arbeit ermöglicht hat, sowie meinen Kollegen die immer Verständnis hatten und mich mit positiven Worten unterstützt haben. Ein besonderer Dank geht an meinen Partner, der mir in dieser fordernden Zeit immer zur Seite gestanden ist, sowie meiner Mama, die mir immer wieder Mut zugesprochen hat. Abschließend gilt der Dank auch meinen Freunden, die immer Verständnis für mein straffes Zeitmanagement hatten.

KURZFASSUNG

Eine Vorausplanung der Zukunft gewinnt in immer mehr Unternehmen an Bedeutung. Gerade der Apothekenmarkt ist auf Grund strenger gesetzlicher Vorgaben sehr starr und lässt Veränderungen nur sehr langsam zu. Zudem lassen sich Entwicklungen des Apothekenmarktes nur sehr schwer vorhersehen und vieles wird als schwer änderbar gesehen. Um diese und kommende Herausforderungen noch besser meistern zu können und den Weitblick der Branche zu stärken, ist das Ziel dieser Arbeit eine Vorgehensweise zu entwickeln die von allen Teilnehmern des Marktes durchgeführt werden kann. Das Ergebnis soll Unternehmen unterstützen und eine Basis für weitere strategische Planungen schaffen.

Dafür wurden im Zuge des theoretischen Teils die Grundlagen des Apothekenmarktes in Österreich erarbeitet und in den Vergleich zu Deutschland und anderen europäischen Ländern gestellt. Darauf aufbauend erfolgte eine Einführung in das Thema der strategischen Vorausschau. Zu Beginn wurde das Thema allgemein näher beleuchtet, sowie einzelne Methoden erklärt. Auf Basis einer intensiven Literaturrecherche konnten die Charakteristika ausgearbeitet werden, um die für die Arbeit passenden Tools auszuwählen. Als Abschluss des theoretischen Teils wurde ein Vorgehensmodell für den Apothekenmarkt entwickelt, welches aus einer Kombination von zwei sehr bewährten Methoden besteht, der Szenario Technik und der Delphi Methode. Der Vorteil in einer Kombination mehrerer Methoden ist die Reduktion von möglichen Nachteilen der einzelnen Tools. So stärkt die Aufnahme von Expertenmeinungen durch die Delphi Methode die Glaubwürdigkeit und Qualität der entwickelten Szenarien.

Mit dieser Basis wurde der Praxisteil gestartet, in welchem es darum ging das entwickelte Modell für den Apothekenmarkt in Österreich zu testen und anschließend Handlungsempfehlungen für das Unternehmen Promedico HandelsGmbH abzuleiten. Dafür wurde das Vorgehensmodell mit allen acht Phasen durchgeführt, um daraus ein Best- und ein Worst-Case Szenario zu entwickeln. Mögliche Störereignisse wurden identifiziert und Handlungsoptionen aufgezeigt.

Zusammenfassend stellt die Arbeit also eine Möglichkeit dar, die strategische Vorausschau branchenspezifisch einzusetzen, um die strategische Planung zu unterstützen und Expertenmeinungen zu vereinen. Den größten Vorteil bietet die einfache Anwendung für andere Unternehmen dieser Branche, sowie die Möglichkeit aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen abzuleiten.

ABSTRACT

Strategic foresight is becoming increasingly important in more and more companies. Especially the pharmacy market is very rigid due to strict legal requirements and allows changes only slowly. In addition, developments in the pharmacy market are difficult to predict and many things are seen as almost impossible to change. In order to master these and future challenges even better and to strengthen the farsightedness of the industry, the goal of this work is to develop a procedure that can be carried out by all participants of the market. The result should support companies and create a basis for further strategic planning.

For this purpose, the theoretical part of the study developed the basics of the pharmacy market in Austria and compared them with Germany and other European countries. This was followed by an introduction to the topic of strategic foresight. At the beginning, the topic was generally examined in more detail and individual methods were explained. On the basis of an intensive literature research, the characteristics could be worked out in order to select the appropriate tools for the work. As a conclusion of the theoretical part, a process model for the pharmacy market was developed, which consists of a combination of two very proven methods, the scenario technique and the Delphi method. The advantage of combining several methods is the reduction of possible disadvantages of the individual tools. Thus, the inclusion of expert opinions by the Delphi method strengthens the credibility and quality of the developed scenarios.

With this basis, the practical part of the thesis was started, in which the developed model for the pharmacy market in Austria was tested and then recommendations for action for the company Promedico were derived. For this purpose, the procedure model with all eight phases was carried out in order to develop a best- and a worst-case scenario. Possible disruptive events were identified and options for action were shown.

In summary, the work represents an opportunity to use the strategic foresight in an industry-specific way to support strategic planning and to unite expert opinions. The biggest advantage is the easy application for other companies in this industry, as well as the possibility to derive recommendations for action from the results.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2	Ziele der Arbeit	1
1.3	Forschungsfrage	1
1.4	Vorgehensweise	2
1.5	Bezugsrahmen	2
2	Entwicklungen in der Nahrungsergänzungsmittelbranche	3
3	Branchenfokus	5
3.1	Apothekenmarkt Österreich	5
3.1.1	Teilnehmer am Apothekenmarkt	8
3.2	Apothekenmarkt Deutschland	12
3.2.1	Teilnehmer am Apothekenmarkt	13
3.3	Produktsegmente in der Apotheke	17
3.3.1	Produktpolitik in der Apotheke	18
3.3.2	Preispolitik in der Apotheke	18
3.4	Besonderheiten des Apothekenmarktes in Europa	19
3.4.1	Vergleich und Entwicklungen der Apothekenmärkte in Europa	21
4	Grundlagen der strategischen Vorausschau	22
4.1	Begriffsabgrenzung	22
4.2	Ziele der strategischen Vorausschau	25
4.3	Methodenvorstellung	25
5	Methodenauswahl und -vertiefung	32
5.1	Szenario Technik	34
5.1.1	Ausprägungen von Szenarien	34
5.1.2	Vorgehensweise Szenario Technik	36
5.1.3	Vor- und Nachteile der Szenario Technik	37
5.2	Delphi Methode	37
5.2.1	Charakteristika der Delphi Methode	38
5.2.2	Vorgehensweise der Delphi Methode	38
5.2.3	Vor- und Nachteile der Delphi Methode	39
6	Spezifisches Vorgehensmodell für den Apothekenmarkt	41
6.1	Zukunftsorientierung in Unternehmen	41
6.2	Entwicklung des Vorgehensmodells für den Apothekenmarkt	42
7	Unternehmensvorstellung Promedico HandelsGmbH	48
8	Strategische Vorausschau für den Apothekenmarkt unter Anwendung des entwickelten Vorgehensmodells	49
8.1	Phase 1: Umwelt- und Problemanalyse	49
8.1.1	PESTEL Analyse	49
8.1.2	SWOT Analyse	50

8.1.3	Abgeleitete Strategien aus der SWOT Analyse.....	51
8.2	Phase 2: Umfeldanalyse und Trendauswertung.....	51
8.2.1	Digitalisierung.....	52
8.2.2	Datenschutz.....	54
8.2.3	Veränderte Kundenbilder.....	55
8.2.4	Umweltveränderungen.....	56
8.3	Phase 3: Einflussanalyse.....	57
8.3.1	Phase 3.1: Vorbereitung Delphi Befragung und Auswahl Experten.....	58
8.3.2	Phase 3.2 - 3.3: Entwicklung des Fragebogens und Testung für die Befragungsrunde 1.....	59
8.3.3	Phase 3.4: Befragungsrunde 1.....	61
8.3.4	Phase 3.5: Analyse der Befragungsrunde 1.....	61
8.3.5	Phase 3.2.1: Erstellung des Fragebogens für die Befragungsrunde 2.....	68
8.3.6	Phase 3.4.1: Befragungsrunde 2.....	69
8.3.7	Phase 3.5.1: Analyse der Befragungsrunde 2.....	69
8.3.8	Phase 3.6: Bewertung der gesamten Ergebnisse.....	70
8.4	Phase 4: Szenarioentwicklung.....	71
8.4.1	Best Case Szenario.....	71
8.4.2	Worst Case Szenario.....	73
8.5	Phase 5: Konsequenzanalyse.....	74
8.6	Phase 6: Auswirkungsanalyse.....	76
8.7	Phase 7: Szenariotransfer.....	77
8.7.1	Strategien im Bereich Digitalisierung.....	78
8.7.2	Strategien im Bereich Datenschutz.....	79
8.7.3	Strategien im Bereich Umweltveränderungen.....	79
8.7.4	Strategien im Bereich veränderte Kundenbilder.....	80
8.8	Phase 8: Szenariokommunikation.....	81
9	Handlungsempfehlungen.....	82
9.1	Digitalisierung.....	82
9.2	Datenschutz.....	85
9.3	Umweltveränderungen.....	85
9.4	Veränderte Kundenbilder.....	86
10	Resümee.....	89
	Literaturverzeichnis.....	90
	Abbildungsverzeichnis.....	95
	Tabellenverzeichnis.....	97
	Abkürzungsverzeichnis.....	99
	Anhang 1: Delphi Fragebogen Runde 1.....	100
	Anhang 2: Delphi Fragebogen Runde 2.....	109

1 EINLEITUNG

Das nachfolgende Kapitel gibt dem Leser einen Überblick über die Ausgangssituation und Problemstellung, sowie die Ziele und die damit verbundenen Forschungsfragen.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Unsicherheit, Angst und Vorfremde sind nur einige Schlagworte, die jedem Unternehmer zum Thema Zukunftsplanung in den Sinn kommen. Diese widersprüchlichen Schlagworte machen eine Zukunftsforschung oder besser gesagt eine strategische Vorausschau in vielen Branchen immer wichtiger, um eine Grundlage für weitere Entscheidungen zu erwerben und die interne Unsicherheit bis zu einem gewissen Grad nehmen zu können. Gerade in dem komplexen Gesundheitssystem in Österreich ist es wichtig, strategisch zu handeln und Veränderungen zu erkennen. Aktuell sind in der Apothekenbranche in Österreich Veränderungen nur sehr langsam möglich, da es sich um einen sehr starren und alteingesessenen Markt handelt. Im Vergleich dazu ist der deutsche Apothekenmarkt bereits in einer Art Umbruch und wird aktuell etwa durch den Versandhandel drastisch verändert. Auf Grund anderer Gesetzgebungen als in Österreich gibt es in Deutschland außerdem eine höhere Wettbewerbsorientierung. Daraus kann man schließen, dass es auch auf dem österreichischen Apothekenmarkt in den nächsten Jahren zu Änderungen kommen wird, die aktuell auch einzelne Experten noch nicht exakt vorhersagen können.

1.2 Ziele der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es Licht in die sich verändernde Situation zu bringen und mögliche Szenarien der Weiterentwicklung des oben genannten Marktes auszuarbeiten. Die Ausarbeitung kann als Grundlage dienen, aus der diverse Player auf dem Markt, strategische Handlungsempfehlungen ableiten können. Dabei wird im Theorieteil zuerst der Apothekenmarkt und seine Player beschrieben. Anschließend wird ein Vergleich zwischen Deutschland und Österreich mit einem kleinen Ausblick in vergleichbare Länder in Europa hinsichtlich der länderspezifischen Entwicklungen gezogen.

In weiterer Folge wird die Autorin der Arbeit die Grundlagen der strategischen Vorausschau ausarbeiten und mit Hilfe der Methodenevaluierung ein passendes Vorgehensmodell zur Betrachtung der Zukunft des Apothekenmarktes entwickeln. Dieses Vorgehensmodell ist die Grundlage des Praxisteils, in welchem das entwickelte Modell speziell für den Apothekenmarkt in Österreich getestet wird, um daraus anschließend als Beispiel Handlungsempfehlungen für das Unternehmen Promedico Handels GmbH ableiten zu können.

1.3 Forschungsfrage

Forschungsfrage 1: Wie kann die Vorgehensweise einer strategischen Vorausschau für den Apothekenmarkt aussehen?

Forschungsfrage 2: Wie kann ein Unternehmen in der Nahrungsergänzungsmittelbranche daraus Handlungsempfehlungen ableiten?

1.4 Vorgehensweise

Nach Erläuterung der einzelnen Bereiche der Arbeit wird das Vorgehensmodell entwickelt und anschließend im Praxisteil empirisch überprüft.

1.5 Bezugsrahmen

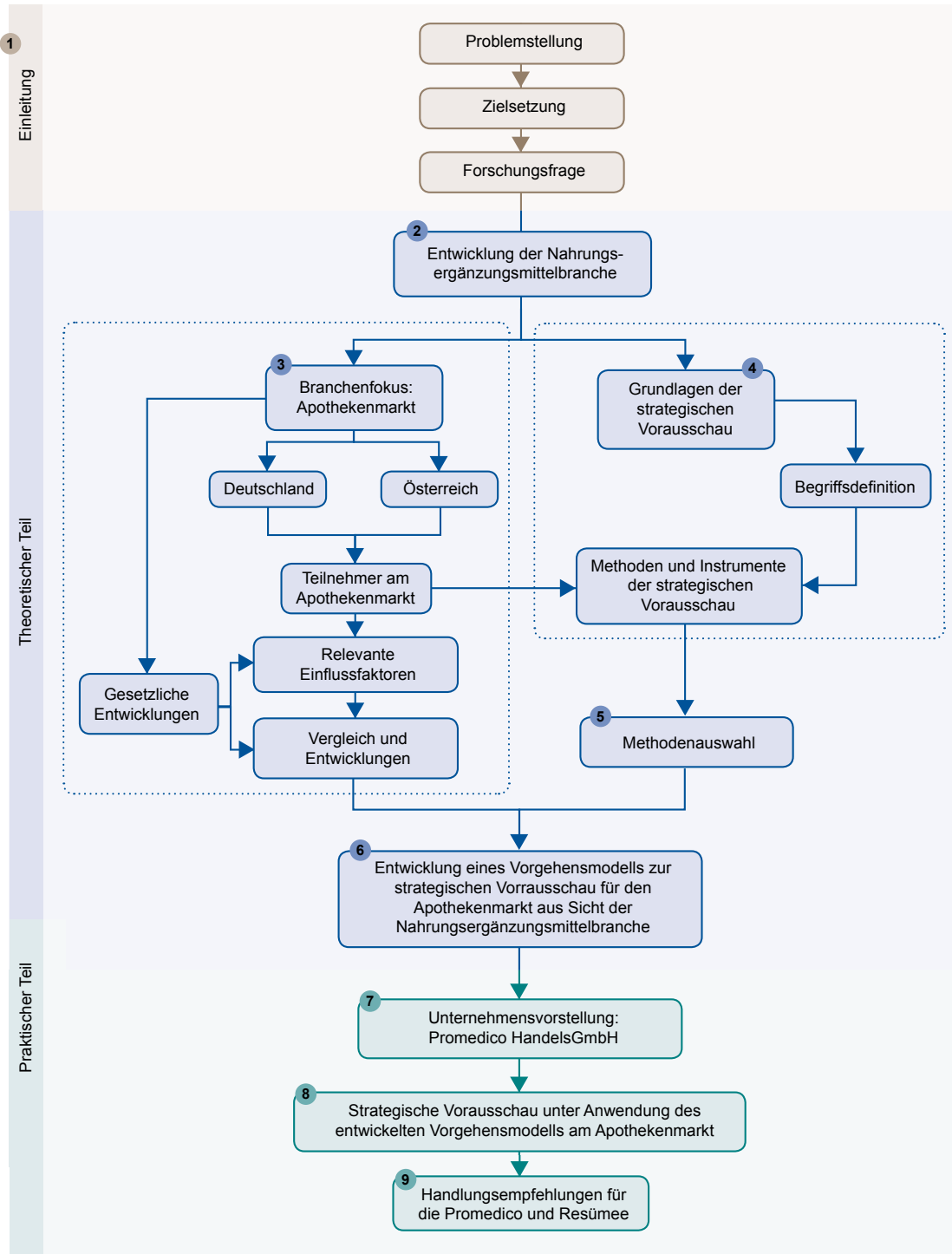


Abbildung 1: Bezugsrahmen, Quelle: eigene Darstellung

2 ENTWICKLUNGEN IN DER NAHRUNGSERGÄNZUNGSMITTELBRANCHE

Der aktuelle Trend hin zu einer gesunden Lebensweise führt in den letzten Jahren in der Nahrungsergänzungsmittelbranche zu einem erhöhten Umsatz. Der Markt boomt und gerade im OTC Bereich, also im freiverkäuflichen Markt, zu dem auch Nahrungsergänzungsmittel (NEM) zählen, gibt es immer mehr Player auf dem Markt. Der freiverkäufliche Markt darf allerdings nicht allzu „frei“ verstanden werden, denn diverse Verordnungen des Gesetzgebers schränken diesen stark ein. Kaum eine Branche unterliegt so vielen Regulierungen wie jene des Gesundheitswesens.

Bereits früher war es für Unternehmen in dieser Branche schwierig Kunden von der Wirkung der Produkte zu überzeugen, weshalb oft mit großen Werbeversprechen gearbeitet wurde. Neue Verordnungen zwingen Unternehmen nun aber dann den Kunden nicht mit Versprechungen in die Irre zu führen. Durch die sogenannte Health-Claim-Verordnung der European Food Safety Authority (EFSA) müssen alle Aussagen über die Wirkung der Produkte wissenschaftlich belegbar sein. Daraus resultierend gab es viele Hersteller, die zu einer emotional geführten Markensprache gewechselt haben. Doch das reicht den Kunden der heutigen Zeit nicht aus, wenn es um die Gesundheit geht, erwarten sich diese eine klare, saubere Positionierung.¹ Was dabei in diesen Bereich der NEM fällt ist per Gesetz über die Verordnung über Nahrungsergänzungsmittel definiert:²

„Nahrungsergänzungsmittel im Sinne dieser Verordnung ist ein Lebensmittel, das

1. dazu bestimmt ist, die allgemeine Ernährung zu ergänzen,
2. ein Konzentrat von Nährstoffen oder sonstigen Stoffen mit ernährungsspezifischer oder physiologischer Wirkung allein oder in Zusammensetzung darstellt und
3. in dosierter Form, insbesondere in Form von Kapseln, Pastillen, Tabletten, Pillen und anderen ähnlichen Darreichungsformen, Pulverbeuteln, Flüssigampullen, Flaschen mit Tropfeinsätzen und ähnlichen Darreichungsformen von Flüssigkeiten und Pulvern zur Aufnahme in abgemessenen kleinen Mengen, in den Verkehr gebracht wird.

(2) Nährstoffe im Sinne dieser Verordnung sind Vitamine und Mineralstoffe, einschließlich Spurenelemente.“

Um diesen Unsicherheiten entgegen zu wirken, verwenden Unternehmen vermehrt nicht mehr den Begriff Gesundheit, sondern sprechen gezielte Teilbereiche an, wie etwa „sich etwas Gutes tun“, „gutes Gewissen“ oder „Immunsystem stärken“. Zudem werden Konsumenten immer kritischer, was bedeutet, dass NEM eine nachvollziehbare und glaubwürdige Darstellung zur Wirkung haben müssen, um den Kunden zu überzeugen.³

Eine weitere Entwicklung in Österreich zeigt sich in einer statistischen Auswertung auf die Frage: „Wo haben Sie im letzten halben Jahr rezeptfreie Arzneimittel und Nahrungsergänzungsmittel gekauft?“ Von

1 Vgl. Schmid, Blau (2013), Onlinequelle [12.05.2019].

2 Vgl. Eurofins (2019), Onlinequelle [12.05.2019].

3 Vgl. Schmid, Blau (2013), Onlinequelle [12.05.2019].

1000 befragten Personen gaben 68% an, diese in der klassischen stationären Apotheke gekauft zu haben, während bereits 29,5% den Drogeriemarkt wählten und 10% den Versandhandel bevorzugten. Daran kann erkannt werden, dass jeder zehnte Befragte im letzten halben Jahr bereits einmal über einen online Kanal Medikamente gekauft hat. Daraus lässt sich ableiten, dass immer mehr Endkunden aus der stationären Apotheke zu anderen Kanälen abwandern. Eine Fokussierung der Apotheken auf den Bereich der Beratung, also auf deren Kernkompetenz wird in den nächsten Jahren also immer wichtiger.⁴

Zudem erhalten auch Eigenmarken einen immer größeren Stellenwert in der Apothekenlandschaft. Dabei gibt es sowohl in Deutschland als auch in Österreich bereits unterschiedlichste Ausprägungen. Eine Apotheke kann bereits mit Kleinauflagen in vorgegebenen Designs starten, aber auch große Stückzahlen im passenden Apothekendesign vertreiben. Einer der Hauptgründe für die Einführung von Eigenmarken ist die Kundenbindung und der Gedanke, dass der Kunde das Produkt nur in meiner Apotheke bekommt. Diese Idee ist allerdings nicht neu, denn im Lebensmitteleinzelhandel kann diese Entwicklung bereits zur Genüge beobachtet werden. Ein weiterer ausschlaggebender Punkt für die Entwicklung von Eigenmarken ist der Konkurrenzkampf gegen den Versandhandel. Die Apotheke versucht sich mit Eigenmarken zu differenzieren.⁵

Eine weitere Entwicklung zeigt sich darin, dass immer mehr Kunden sich eine zeit- und ortsunabhängige Lieferfähigkeit wünschen. Durch diese Entwicklung springen immer mehr Apotheken auf klassische Omni-Channel Konzepte auf und führen Click&Collect in den Geschäften ein. Das bedeutet auch, dass der Endkunde immer mehr direkt angesprochen und zurück in die Apotheke geführt wird.⁶

⁴ Vgl. Statista (2019), Onlinequelle [10.06.2019].

⁵ Vgl. Apotheke ad hoc (2019), Onlinequelle [10.06.2019].

⁶ Vgl. Deutsche Apotheker Zeitung (2019), Onlinequelle [10.06.2019].

3 BRANCHENFOKUS

Die Lesergruppe dieser Arbeit sind die Marktteilnehmer des Apothekenmarktes in Österreich und Deutschland und speziell Unternehmen der Nahrungsergänzungsmittelbranche. Dabei fokussiert sich das Vorgehensmodell zur strategischen Vorausschau gezielt auf die Bedürfnisse dieser Unternehmen. Nach der praktischen Umsetzung dieses Modells sollen die erreichten Ergebnisse die Grundlage für weitere strategische Entscheidungen sein. In den nun folgenden Kapiteln wird im ersten Schritt eine theoretische Einführung in den Apothekenmarkt und deren Teilnehmer gegeben.

3.1 Apothekenmarkt Österreich

Der österreichische Apothekenmarkt ist ein Teilbereich des Gesundheitswesens und damit gemeinsam mit dem Arzneimittelwesen den rechtlichen Rahmenbedingungen des Bundesministeriums für Gesundheit unterstellt. Der Beruf Apotheker ist damit auch ein Gesundheitsberuf, dem das Apothekengesetz zu Grunde liegt. Darin sind alle rechtlichen Bedingungen enthalten, die in den nachfolgenden Kapiteln näher erläutert werden.⁷ Grundsätzlich hat eine Apotheke den gesetzlichen Auftrag die Arzneimittelversorgung der gesamten Bevölkerung sicherzustellen. Das betrifft jede einzelne Apotheke und beinhaltet zusätzlich auch Gemeinwohlpflichten, wie den Notdienst oder die Fertigung von eigenen Rezepturen.⁸ Um in Österreich eine Apotheke besitzen zu dürfen müssen bestimmte Regeln eingehalten werden, die nach wie vor im Vergleich zu anderen Ländern sehr streng gehalten sind. Darunter fallen unter anderem das Erfordernis einer Berufsberechtigung als Apotheker sowie das Verbot des Betriebens von mehr als einer Apotheke pro Konzessionsinhaber. Das bedeutet zudem, dass eine Apotheke nur in Form eines Einzelunternehmens oder einer Personengesellschaft geführt werden darf.⁹

Hinsichtlich des Arzneimittelverkaufsmonopols herrschen auf Grund der unabhängigen Entscheidungen der EU Mitgliedsstaaten sehr große Unterschiede. Grundsätzlich spricht das Arzneimittelgesetz aber einen Apothekenvorbehalt für Arzneimittel aus, das durch die Abgrenzungsverordnung unterbrochen wird. In dieser sind jene Arzneimittel aufgelistet, die keine Gefährdung der Gesundheit oder des Lebens von Menschen oder Tieren verursachen. Dadurch entsteht die Möglichkeit einzelne Arzneimittel auch in Drogerien anbieten zu können. Dies ist für Apotheken ein sehr schwieriges Thema, da durch den Einzug des Versandhandels der Wettbewerb am Apothekenmarkt verstärkt wird. Seit 2003 dürfen Versandhändler zugelassene, nicht rezeptpflichtige Arzneimittel aus anderen EU/EWR Mitgliedsstaaten in andere Länder verschicken. Um den österreichischen Apothekenmarkt zu unterstützen wurde 2015 auch in Österreich eine entsprechende Bestimmung beschlossen, die Apotheken berechtigt, bestimmte Produkte über online Vertriebskanäle an den Kunden abzugeben.¹⁰

Der Apothekenmarkt wird demnach von sehr vielen Beteiligten und Gesetzgebungen stark beeinflusst. Ein gängiges Instrument zur Wettbewerbsanalyse stellt die Branchenstrukturanalyse von Porter dar. Mit Hilfe

⁷ Vgl. Österreichische Apothekenkammer (2018), Onlinequelle [10.06.2019].

⁸ Vgl. ABDA (2018), Onlinequelle [10.06.2019].

⁹ Vgl. Österreichische Apothekenkammer (2018), Onlinequelle [10.06.2019].

¹⁰ Vgl. Österreichische Apothekenkammer (2018), Onlinequelle [10.06.2019].

dieses Tools wird die Attraktivität einer Branche dargestellt.¹¹ Auf den Apothekenmarkt umgelegt können diese Treiber wie in der untenstehenden Abbildung 2 dargestellt werden.

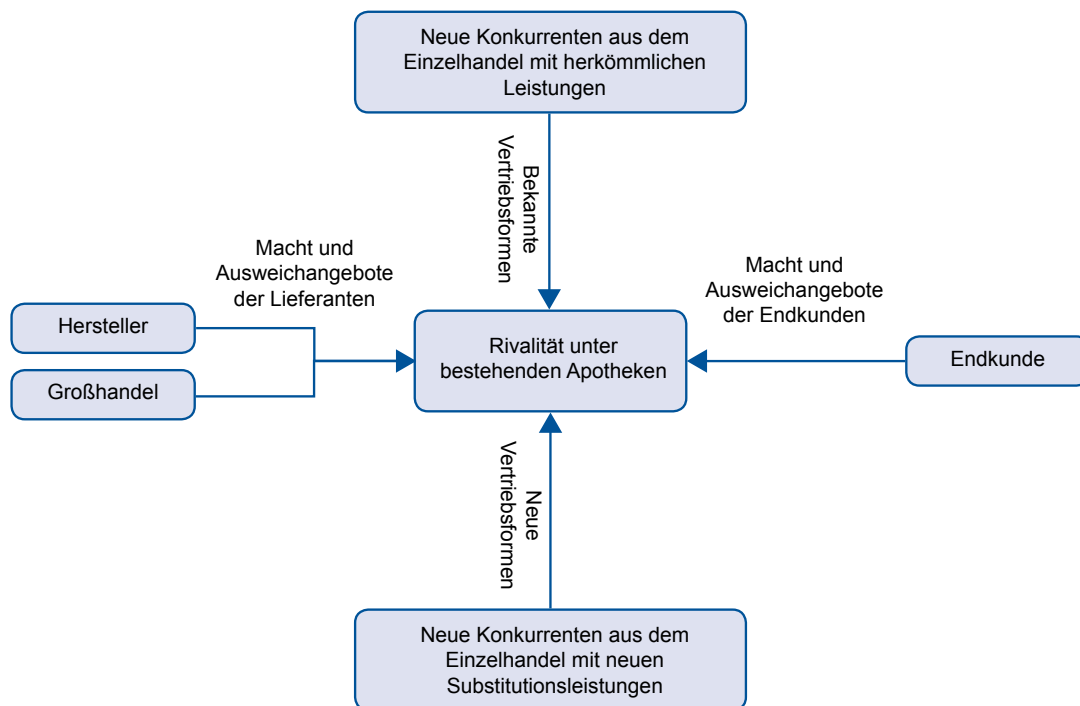


Abbildung 2: Wettbewerbskräfte im Apothekenmarkt, Quelle: in Anlehnung an Schröder/Knobloch/Ersöz (2018), S.308f.

Zum einen kann in der obenstehenden Abbildung die Rivalität unter den bestehenden Apotheken erkannt werden, wobei dieses Thema in Österreich wegen des Gebietsschutzes noch nicht ganz so präsent wie in anderen Ländern ist. Es darf trotzdem nicht vernachlässigt werden. Zum anderen kommt immer mehr Konkurrenz in den Markt, beispielsweise durch Drogerien, die teilweise bereits das Sortiment einer Apotheke aufnehmen. Aber auch neue Konkurrenten mit neuen Vertriebswegen, wie der klassische Versandhandel, drängten in den Markt und setzen die stationäre Apotheke gerade im Bereich Preispolitik unter Druck. Dadurch entsteht auch mehr Macht auf Seite des Endkunden, der durch eine Auswahl mehrerer Vertriebskanäle nun nicht mehr zwingend in die klassische Apotheke gehen muss.¹²

Wird der gesamte Apothekenmarkt in Österreich im Jahr 2019 betrachtet so kann eine deutliche Steigerung erkannt werden. So konnte der gesamte Markt ein Wachstum von 2,9% im Vergleich zu Vorjahresperiode einbringen. Für diese Arbeit ist auch das Gesamtvolumen des OTC Marktes, sowie der Anteil an NEM, welche in der untenstehenden Grafik verdeutlicht wird relevant. Hier kann ein deutlicher Anstieg des Umsatzes mit OTC Arzneimittel in Österreich seit 2011 gesehen werden. So belief sich das Gesamtvolumen des OTC Marktes in Österreich 2019 auf rund 908 Millionen Euro.¹³

¹¹ Vgl. Schröder/Knobloch/Ersöz (2018), S.308ff.

¹² Vgl. Schröder/Knobloch/Ersöz (2018), S.308ff.

¹³ Vgl. Statista.at (2020), Onlinequelle [Stand: 25.01.2020].

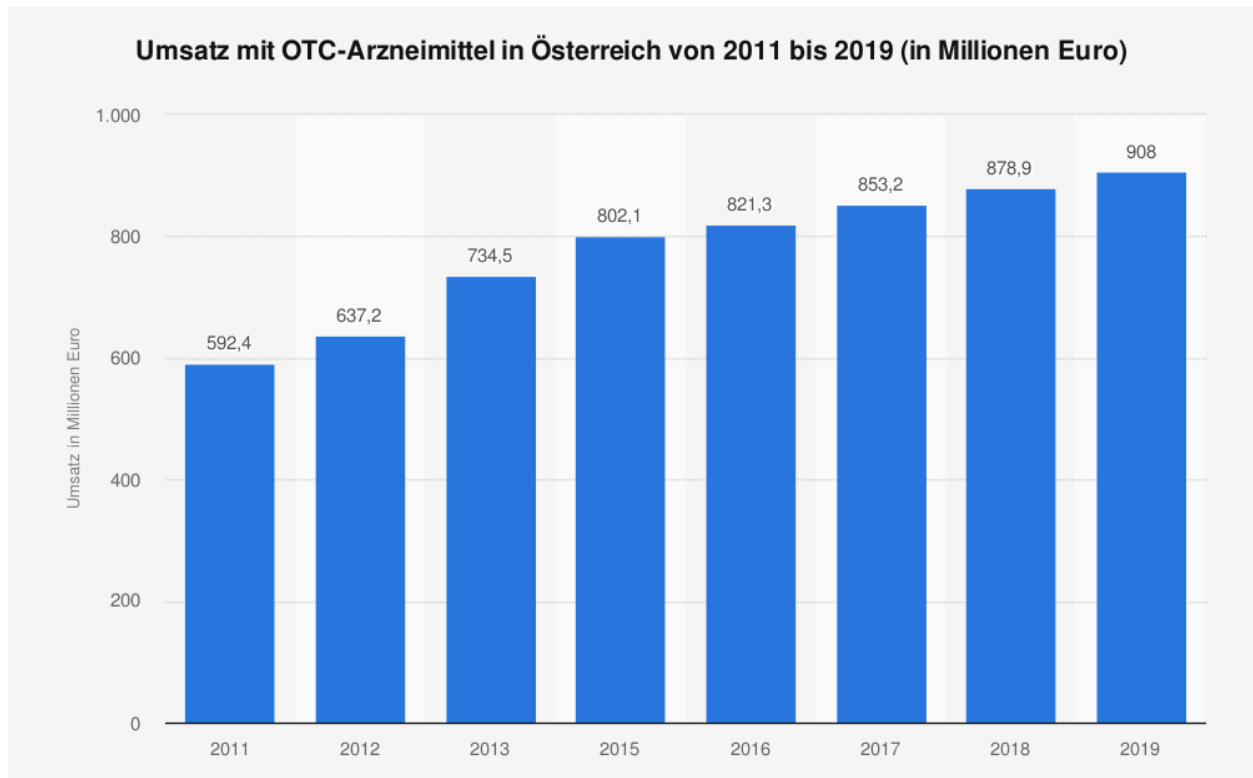


Abbildung 3: Umsatz mit OTC-Arzneimittel in Österreich von 2011 bis 2019 – Basis Apothekenverkaufspreis, Quelle: Statista.at (2020), Onlinequelle [Stand: 25.01.2020].

Arzneimittelversorgungsstruktur

In Österreich wird die Arzneimittelversorgung über eine Verteilerkette gewährleistet, die der Abbildung 4 entnommen werden kann. Dabei umfasst der Markt folgende Teilnehmer:¹⁴

- Pharmaunternehmen
- Den pharmazeutischen Großhandel
- Öffentliche Apotheken und Anstaltsapotheken
- Endkunden/Patienten
- Neuen Konkurrenten aus dem Einzelhandel
 - mit herkömmlichen Leistungen
 - mit neuen Leistungen (Beispiel Versandhandel)

Diese Teilnehmer sind alle über den Warenfluss miteinander verbunden. Wie in der Abbildung 4 zusätzlich zu erkennen ist, gibt es einen Hauptvertriebsweg und mögliche weitere, alternative Vertriebswege. Der gängigste Weg einer Ware ist dabei vom Pharmaunternehmen, über den pharmazeutischen Großhandel zu den Apotheken und anschließend dem Patienten/Kunden. Immer mehr Pharmaunternehmen versuchen sich aber auch im direkten Vertrieb an die Apotheke, da hier ein Player wegfällt, wodurch höhere Margen erzielt werden können.¹⁵

¹⁴ Vgl. Wessinger (2017), S.20.

¹⁵ Vgl. Wessinger (2017), S.20.

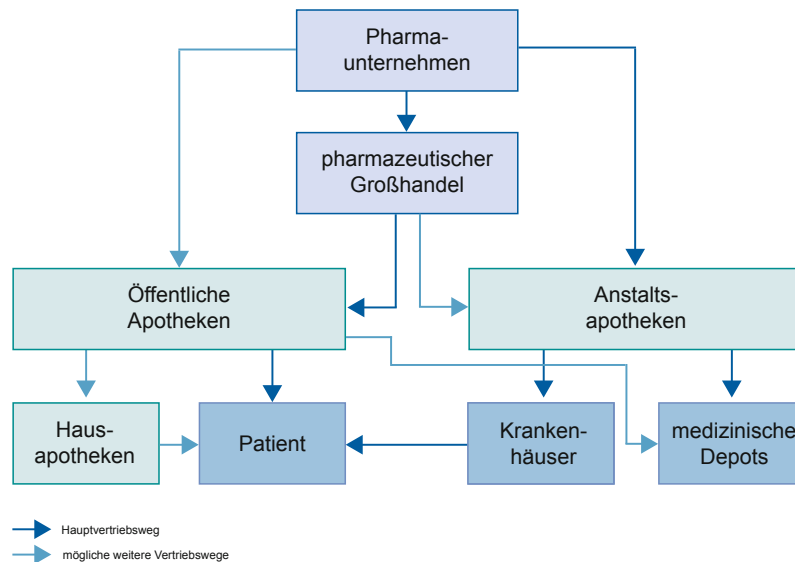


Abbildung 4: Arzneimittelversorgungsstruktur in Österreich, Quelle: Wessinger (2017), S.20. (leicht modifiziert)

Dabei regelt das Arzneimittelgesetz, dass nur qualifizierte Personen und Unternehmen an diesen Distributionsprozessen teilnehmen dürfen.¹⁶

3.1.1 Teilnehmer am Apothekenmarkt

Die einzelnen Teilnehmer am Apothekenmarkt werden nun im Zuge des Warenflusses in den nächsten Kapiteln näher beschrieben.

Pharmazeutisches Unternehmen

Gemäß §4 Arzneimittelgesetz (AMG) wird unter dem Begriff *Inverkehrbringen* das Vorrätig halten eines Arzneimittels zum Verkauf oder zu sonstiger Abgabe, das Feilhalten (zum Verkauf vorrätig halten), das Feilbieten (zum Kauf anregende Handlungen) und die Abgabe an Andere (§4 Abs. 17 AMG) verstanden. Das pharmazeutische Unternehmen ist dabei der Verantwortliche für das *Inverkehrbringen* (§9 Abs. 1 AMG). Laut der Definition nach §4 Absatz 18 AMG ist pharmazeutischer Unternehmer, wer „bei zulassungs- oder registrierungspflichtigen Arzneimitteln Inhaber der Zulassung oder Registrierung“ ist. Ein pharmazeutischer Unternehmer ist laut Gesetz aber auch, wer Arzneimittel im Parallelvertrieb oder unter seinem Namen in den Verkehr bringt.¹⁷

Pharmazeutischer Großhandel

Der pharmazeutische Großhandel stellt, neben den Direktlieferungen durch pharmazeutische Hersteller, das Bindeglied zwischen pharmazeutischen Herstellern und der Apotheke dar und ist damit einer der wichtigsten Lieferanten der Apotheken. Dabei bietet der Großhandel Vorteile für beide Seiten. Denn neben der Raumüberbrückungsfunktion, der Zeitüberbrückungsfunktion und der Quantitätsfunktion, bietet dieser auch eine Werbe- und Kreditfunktion.¹⁸ Doch anders als angenommen werden könnte, geht es dem Großhandel in diesem Bereich nicht gut. Statistiken zeigen zwar, dass der Umsatz der Branche in den

¹⁶ Vgl. Blasius (2014), S.70.

¹⁷ AMG (2019): Arzneimittelgesetz

¹⁸ Vgl. Heinsohn (2013), S.166.

letzten Jahren immer mäßig gestiegen ist. So gab es 2017 eine Steigerung von 12,9 auf 13,5 Milliarden Euro. Laut der Prognose wird der Umsatz im Jahr 2024 aber nur noch 12,7 Milliarden Euro betragen.¹⁹

Seit Jahren gibt es bereits den Begriff der „Rabattschlacht“, da es zu immer höheren Rabatten kommt, um mehr Marktanteile generieren zu können. Auf Grund der Möglichkeit, dass Apotheken von unterschiedlichen Großhändlern Ware beziehen, ergibt sich eine Art Machtstellung auf Seite der Apotheke, die dadurch auch besser Konditionen verlangen können.²⁰

In Österreich gibt es aktuell sechs relevante Player im Pharmagroßhandel:²¹

- Herba Chemosan Apotheker AG
- Jacoby GM Pharma GmbH
- Kwizda Pharmahandel GmbH
- Pharmosan Handelsgesellschaft mbH
- Phoenix Arzneiwarengroßhandlung GmbH
- Richter Pharma

Diese sorgen in ganz Österreich dafür, Arzneimittel zur richtigen Zeit in die Apotheken zu liefern, um eine optimale Versorgung der Bevölkerung zu gewährleisten. Zusätzlich bietet der pharmazeutische Großhandel den Apotheken auch Unterstützung bei der Auswahl der richtigen Geräte, wie Warenwirtschaftssystemen, für die Apotheke.²²

Stationäre Apotheke

Stationäre Apotheken in Österreich dienen dazu Personen rund um die Uhr mit Arzneimittel versorgen zu können. So können 94,3% der österreichischen Bevölkerung innerhalb von zehn Minuten eine Apotheke erreichen. Im Mittelpunkt steht dabei die fachliche Beratung zu Arzneimitteln. Dazu zählt alles rund um die Erklärung zur Einnahme, Nebenwirkungen und weiteren Informationen. Um diesen Service gewährleisten zu können hat eine österreichische Apotheke im Durchschnitt 49 Stunden pro Woche geöffnet. Zusätzlich wechseln sich die Apotheken bei Nacht- und Feiertagsdiensten ab, um eine Erreichbarkeit rund um die Uhr gewährleisten zu können. Die daraus resultierenden Umsätze können generell in zwei Teile gegliedert werden, den Privatumsatz und den Krankenkassenumsatz. Wie in Tabelle 1 erkennbar, ist der Anteil der Krankenkassenumsätze mit rund 67% deutlich höher als jener der Privatumsätze.²³

Alle Apotheken: in Mrd. €	2014	2015	2016	2017	2018	
Privatumsatz	1,185	1,262	1,331	1,386	1,440	(33,4%)
Krankenkassenumsatz	2,475	2,612	2,681	2,792	2,873	(66,6%)
Gesamtumsatz	3,660	3,875	4,013	4,178	4,313	

Tabelle 1: Umsatzentwicklung öffentliche Apothekengesamt, Quelle: eigene Darstellung

¹⁹ Vgl. statista (2020), Onlinequelle [30.03.2019].

²⁰ Vgl. Wessinger (2017), S.20.

²¹ Vgl. Phago (2019), Onlinequelle [10.06.2019].

²² Vgl. Phago (2019), Onlinequelle [10.06.2019].

²³ Vgl. Apotheke in Zahlen 2019 (2020), Onlinequelle [10.06.2019].

Diese prozentualen Anteile korrelieren auch mit jenen in Abbildung 5. Hier ist ersichtlich, dass der Hauptgrund für Besuche in einer Apotheke der Kauf von rezeptpflichtigen Medikamenten ist, während der Kauf von Produkten ohne Rezept nur 16% ausmacht.²⁴

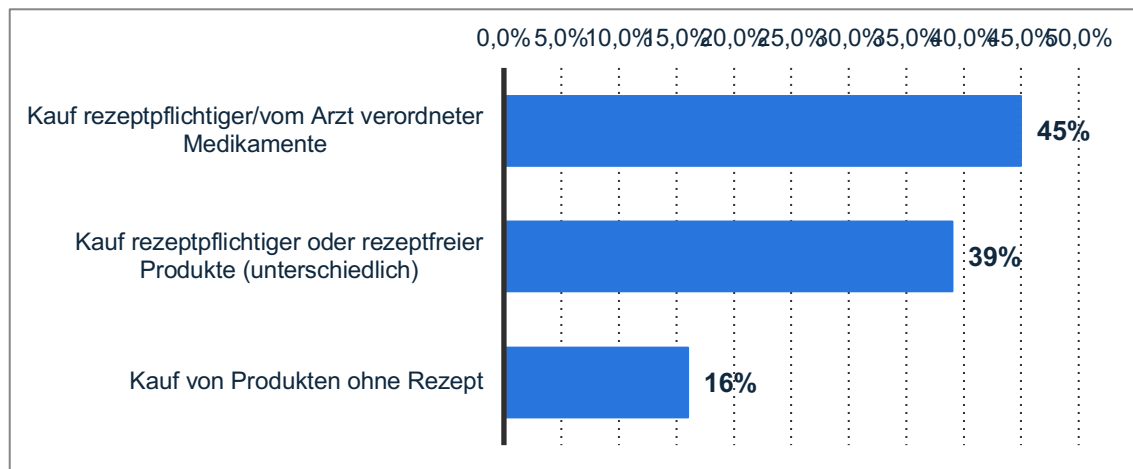


Abbildung 5: Umfrage zum Hauptgrund für den Besuch einer Apotheke in Österreich im August 2019, Quelle: statista (2020), Onlinequelle [30.03.2019]

Die Zahl der Apotheken kann in unterschiedliche Arten von Apotheken aufgliedert werden. So gibt es neben normalen stationären/öffentlichen Apotheken auch Filialapotheken, Hausapotheken und Anstaltsapotheken. In Österreich sieht die Aufteilung folgendermaßen aus:²⁵

- öffentliche Apotheken: 1.381
- Filialapotheken: 31
- Hausapotheken: 840
- Anstaltsapotheken: 4

Wie in der tieferstehenden Grafik erkennbar ist, wurden im Jahr 2018 österreichweit insgesamt 2.348 Apotheken gezählt. Bei einer genaueren Betrachtung ist ersichtlich, dass damit die Anzahl gegenüber dem Vorjahr (2.351) leicht zurück gegangen ist.²⁶

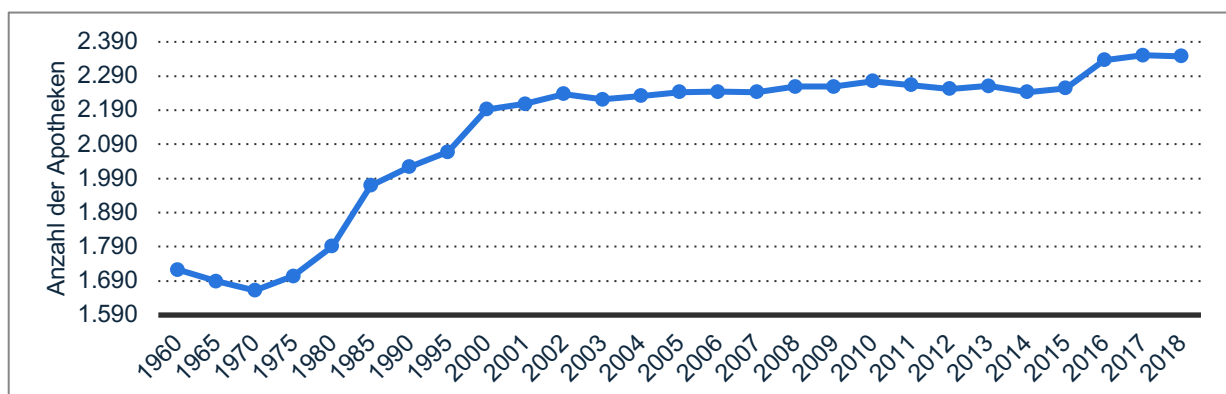


Abbildung 6: Apotheken in Österreich bis 2018, Quelle: statista.at (2019), Onlinequelle [10.06.2019] (leicht modifiziert)

²⁴ Vgl. statista (2020), Onlinequelle [30.03.2019].

²⁵ Vgl. statista (2019), Onlinequelle [10.06.2019].

²⁶ Vgl. statista (2019), Onlinequelle [10.06.2019].

Werden diese Zahlen im Vergleich zu anderen Märkten betrachtet, so fällt die Apothekendichte in Österreich mit 16 Apotheken pro 100.000 Einwohnern im internationalen Vergleich sehr gering aus. Das kann zum Teil auf den Gebietsschutz zurückgeführt werden. Absolute Spitzenreiter sind Griechenland und Spanien, gefolgt von Irland, Frankreich und Italien.²⁷

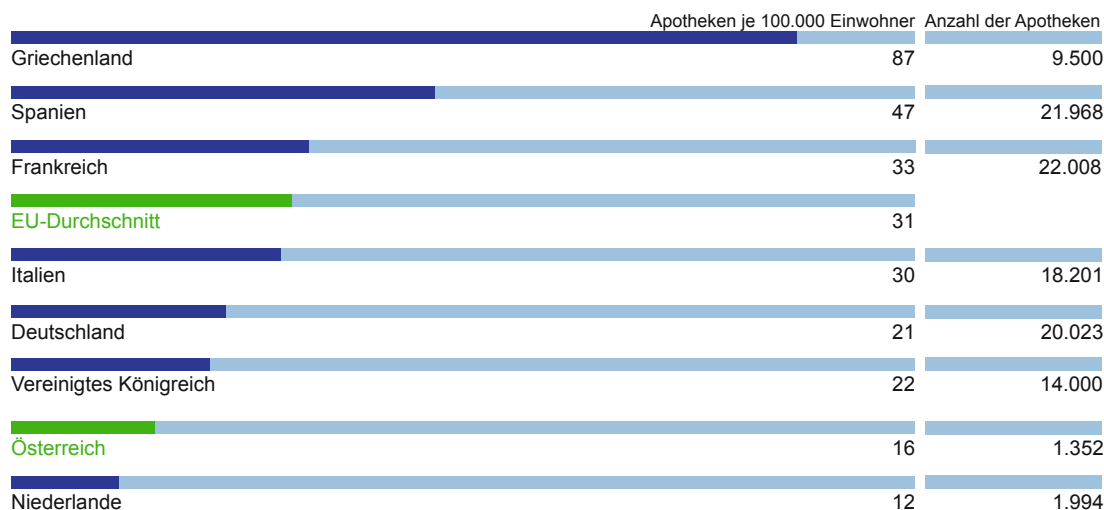


Abbildung 7: Apothekendichte in ausgewählten europäischen Ländern 2017 (je 100.000 Einwohner), Quelle: in Anlehnung an: ABDA (2017), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019]

Neben der Versorgung der Bevölkerung mit Arzneimitteln sind die Apotheken als Arbeitgeber wichtige wirtschaftliche Mitglieder in der Gesellschaft. In den öffentlichen Apotheken in Österreich arbeiten derzeit rund 17.001 Personen, die in unterschiedliche Arbeitskategorien eingeteilt werden können. Rund 5.959 davon haben eine akademisch-pharmazeutische Ausbildung und arbeiten als Apotheker, das bedeutet in jeder Apotheke sind rund vier Apotheker tätig. Die restlichen Mitarbeiter haben keine akademische Ausbildung. Rund 64,7% dieser Personen, die sogenannte PKAs haben aber eine pharmazeutisch-kaufmännische Ausbildung, die sie zur Arbeit in einer Apotheke berechtigt. Die restlichen 35,3% entfallen auf sonstiges Hilfspersonal.²⁸

Um die Aufgabe die Bevölkerung mit Arzneimitteln zu versorgen noch besser erfüllen zu können, gibt es neue Player auf dem Markt, wie zum Beispiel den Versandhandel, der im nächsten Kapitel näher beschrieben wird.

Versandhandel

Zusätzlich zu den klassischen Playern muss auch der sogenannte Fernabsatz, also der Versandhandel, berücksichtigt werden. Im Sinne des Arzneimittelgesetzes (AMG) ist darunter der Verkauf von rezeptfreien Arzneimitteln durch öffentliche Apotheken unter Verwendung von Fernkommunikationsmitteln, z.B. im Wege des Internetversandhandels zu verstehen. Mit Umsetzung der „Fälschungsrichtlinie“ (RL 2011/62/EU) wurde für alle Mitgliedstaaten ein einheitliches Logo zur Kennzeichnung autorisierter Internetapotheken geschaffen und der Versandhandel wurde anschließend im Jahr 2015 auch in Österreich eingeführt. Legale Internetapotheken dürfen ausschließlich rezeptfreie Arzneimittel in bzw. nach Österreich

²⁷ Vgl. BWB (2018), Onlinequelle [10.06.2019].

²⁸ Vgl. Apotheke in Zahlen 2019 (2020), Onlinequelle [25.01.2020].

verkaufen. Um diese Apotheken mit Onlineshop einfach zu erkennen, können diese in der Liste der Medizinmarktaufsicht der Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit (AGES) gefunden werden: <https://versandapotheken.basg.gv.at/>. Die sehr genauen gesetzlichen Vorschriften sind in der Fernabsatzverordnung geregelt.²⁹

Wegen der zeitlich sehr späten Möglichkeit zur Öffnung von Internetapotheken in Österreich, konnten sich bereits große Versandhändler aus den Nachbarländern am österreichischen Markt etablieren. Durch diesen Vorsprung wird es für heimische Apotheken sehr schwierig diese Aufholjagd mit den großen Versandhändlern, gerade im Bereich Preis, zu gewinnen. Besonders im Vergleich zu Deutschland gibt es hier noch sehr viel Aufholbedarf.

3.2 Apothekenmarkt Deutschland

Generell zeichnet sich das deutsche Gesundheitssystem durch eine Vielzahl an ineinandergreifenden Regulierungen aus. Eine Besonderheit des deutschen Apothekenmarktes ist dabei der hohe Wettbewerb zwischen den Apotheken. Da es in Deutschland, anders als in Österreich, keinen Gebietsschutz mehr gibt wird der Konkurrenzkampf zwischen den Apotheken nicht über den Preis, sondern viel mehr auch über den Standort ausgetragen. Ein hoher Umsatz wird dort generiert wo man auf viele Kunden bzw. Patienten trifft, weshalb Standorte in der Nähe von Ärztezentren sehr beliebt sind. Da es keine Beschränkung bei der Anzahl an stationären Apotheken gibt, wird davon ausgegangen, dass an solchen beliebten Standorten weiterhin zahlreiche Apotheken eröffnen. Das erklärt zum Beispiel auch die höhere Apothekendichte in Deutschland. Zusätzliche Parameter im Wettbewerb sind unter anderem die Öffnungszeiten, der Umfang des Sortiments sowie die Beratungskompetenz und Freundlichkeit der Mitarbeiter.³⁰

Zeitgleich gibt es aber auch einige Bestimmungen, die dafür sorgen, dass „nicht einfach so“ eine Apotheke eröffnet werden kann. Zwar kann diese als inhabergeführte Personengesellschaft eröffnet werden, so braucht aber der Inhaber eine Approbation als „Apotheker“ gemäß der Approbationsordnung für Apotheker (AappO).³¹ Zudem darf eine Apotheke nicht jedes Produkt zum Verkauf anbieten, denn neben den apothekenpflichtigen Arzneimitteln sind die Produkte auf ein ergänzendes Sortiment beschränkt. Die Apotheken müssen zudem sicherstellen, dass Arzneimittel und apothekenpflichtige Medizinprodukte, zur Sicherstellung der Arzneimittelversorgung, in der Menge, die mindestens dem durchschnittlichen Bedarf für eine Woche entspricht, vorrätig sind.³²

Innovation kann in dieser Branche hauptsächlich von externen Dienstleistern ausgelöst werden, die einzelne Bereiche der Apotheke übernehmen. Viele dieser Ideen versprechen eine erhöhte Geschwindigkeit der Waren- und Informationsströme, was zu mehr Effizienz in den Apotheken führen soll. Ein Beispiel dafür ist der Versandhandel, der für den Kunden auf den ersten Blick nur Vorteile bringt, wobei der große Nachteil der Anlieferzeit oft übersehen wird. Hier ist es dann die Aufgabe der stationären

²⁹ Vgl. Pharmig (2018), Onlinequelle [25.01.2020].

³⁰ Vgl. Coenen/Haucap/Herr/Kuchinke (2011), S. 13f.

³¹ Vgl. § 15 ApBetrO.

³² Vgl. § 15 ApBetrO.

Apotheke genau an diesem Punkt mit Innovationen anzusetzen und den Nachteil anderer Marktteilnehmer in den eigenen Wettbewerbsvorteil umzukehren.³³

Zusätzlich lassen sich folgende Besonderheiten des deutschen Apothekenmarktes zusammenfassen:³⁴

- Bestimmungen darüber wer in der Apotheke arbeiten darf und wie eine Apotheke aussehen muss
- Fremdbesitzverbot: der Besitz einer Apotheke ist approbierten Apothekern vorbehalten
- Eingeschränktes Mehrbesitzverbot: ein approbierter Apotheker darf eine Hauptapotheke und insgesamt drei Filialapotheken führen, diese müssen sich aber in einem bestimmten Radius zur Hauptapotheke befinden
- Apotheken können einen Versandhandel betreiben
- Apotheken können Großhandelslizenzen haben und andere Apotheken beliefern

Wird der pharmazeutische Gesamtmarkt betrachtet, so kann erkannt werden, dass der Umsatz im Jahr 2018 um knapp 6% auf 43,9 Mrd. Euro gestiegen ist. Das bedeutet, es wurden 98 Mrd. Zähleinheiten (Tabletten, Portionsbeutel, Injektionen etc.) an Patienten abgegeben, was einer Steigerung von 1% entspricht. Der für diese Arbeit relevante Markt, der Apothekenmarkt, beläuft sich dabei auf einen Anteil von 35,9 Milliarden Euro.³⁵

Arzneimittelversorgungsstruktur

Die Versorgung von deutschen Apotheken mit apothekenpflichtigen Medikamenten erfolgt im Normalfall über ein zweistufiges System. Grundsätzlich verkauft ein Pharmaunternehmen die Produkte über den Pharmagroßhandel an die Apotheken und diese an den Patienten. Teilweise können aber Apotheken auch direkt bei einem pharmazeutischen Unternehmen ihre Produkte beziehen. Ein Beispiel dafür wären Einkaufskooperationen (Beispiel Guten Tag Apotheken), die direkt an pharmazeutische Hersteller herantreten. Laut einer Studie des Instituts für Handelsforschung der Universität Köln aus dem Jahre 2003 werden von einer durchschnittlichen Apotheke 84% über den Großhandel, 15% im Direktkauf und 1% in Kooperation eingekauft.³⁶

3.2.1 Teilnehmer am Apothekenmarkt

Die einzelnen Marktteilnehmer ähneln dem österreichischen Markt, weisen jedoch auch deutliche Unterschiede auf. In den nächsten Kapiteln werden genau diese Unterschiede im Vergleich Österreich und Deutschland herausgearbeitet.

Pharmazeutischer Großhandel

Bereits hier ist ein deutlicher Unterschied zu Österreich erkennbar, da dort die pharmazeutischen Großhändler deutlich kleiner als in Deutschland sind. Wenn man Europa betrachtet, so findet man mehr als 750 pharmazeutische Großhändler, mit über 1.260 Warenhäusern. Alleine in Deutschland findet man in Summe elf Großhändler, mit insgesamt 113 Niederlassungen. Die Größten, die rund 90% des

³³ Vgl. Schröder/Knobloch/Ersöz (2018), S.307f.

³⁴ Vgl. Coenen/Haucap/Herr/Kuchinke (2011), S. 8ff.

³⁵ Vgl. IQUVIA (2018), Onlinequelle [05.05.2019].

³⁶ Vgl. § 15 ApBetrO.

Gesamtumsatzes erwirtschaften, sind die Alliance Healthcare Deutschland AG in Frankfurt/Main, die GEHE Pharma Handel GmbH in Stuttgart, die PHOENIX Pharmahandel Aktiengesellschaft & Co KG in Mannheim, die Sanacorp Pharmahandel GmbH in Planegg sowie die Noweda E.G. in Essen.³⁷

Eine Besonderheit der pharmazeutischen Großhändler in Deutschland sind die Apothekenkooperationen. Hier muss zuerst der Unterschied der Verbundgruppenmodelle aufgezeigt werden. Dabei kann zwischen 4 Modellen unterschieden werden.³⁸

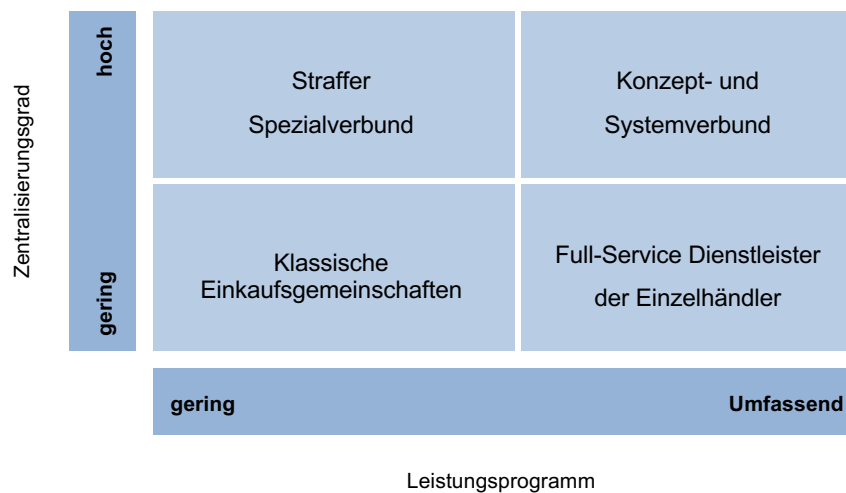


Abbildung 8: Unterscheidung Leistungsprogramme in Kooperationen, Quelle: in Anlehnung an BMVBS/Institut Arbeit und Technik: Die wirtschaftliche Stärke des kooperierenden Einzelhandels (2013), Onlinequelle [05.05.2019]

Klassische Einkaufsgemeinschaften können anhand eines geringen Leistungsprogramms erkannt werden, das hauptsächlich auf einen gemeinsamen Einkauf abzielt. Full-Service Dienstleister der Einzelhändler bieten ein umfangreiches Leistungsprogramm, lassen die einzelnen Mitglieder aber relativ frei wählen welche Dienstleistungen angenommen werden. Das kann teilweise aber zu hohen Kosten führen. Straffe Spezialverbünde bieten hingegen wenig Leistungen, diese aber zwingend für alle Mitglieder. Eine in beiden Bereichen hoch ausgeprägte Version sind die Konzept- und Systemverbünde.³⁹

Zusammengefasst bedeutet das, es gibt in Deutschland bereits einige Apothekenkooperationen, die vom pharmazeutischen Großhandel, aber auch von anderen Unternehmen angeboten werden können. Diese Gemeinschaften bieten neben Einkaufsvorteilen mittlerweile auch gemeinsame Auftritte Richtung Endkunden an. Neben den großen Anbietern gibt es auch kleinere regionale Zusammenschlüsse.⁴⁰

Nach Angaben des Bundesverbands Deutscher Apothekenkooperationen (BVDAK) sind mittlerweile bereits mehr als 70% der Apotheken in zumindest einer dieser Kooperationen. Beim klassischen Großhandel in Deutschland gibt es aktuell folgende Kooperationen mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten:⁴¹

³⁷ Vgl. Preißner/Küppers/Kaapke/Kleber-Herbel (2018), Onlinequelle [05.05.2019].

³⁸ Vgl. DAB (2019), Onlinequelle [05.05.2019].

³⁹ Vgl. DAB (2019), Onlinequelle [05.05.2019].

⁴⁰ Vgl. Apotheke-ad-hoc (2020), Onlinequelle [05.05.2019].

⁴¹ Vgl. Apotheke-ad-hoc (2020), Onlinequelle [05.05.2019].

Name Kooperation	Betreiber	Anzahl Apotheken Großhandel	Umsatz Großhandel (2018)
Noweda aktiv	Noweda eG Apothekergenossenschaft	9.173 Mitglieder	7,1 Mrd. €
Mea und emk	Sanacorp Pharmahandel GmbH	ca. 7.700 Mitglieder; davon 7.500 in DE	4,6 Mrd. €
MVDA e. V.	unabhängige Apotheker, eigene Dachmarke (ca. 1.000 Linda Apotheken)	ca. 3.000 Mitglieder	20% des Marktumsatzes
LIVPLUS (ehemals Midas)	PHOENIX Pharmahandel GmbH	ca. 2.000 in Deutschland,	8,9 Mrd. €
gesundleben – Apotheke	GEHE Handel GmbH	ca. 2.100 Mitglieder	4,8 Mrd. €
Alphega (bis 2014 Vivesco)	Alliance Healthcare	ca. 1.750 in DE,	4,6 Mrd. €
WAVE	Pharma Privat GmbH	ca. 1.630	1,7 Mrd. €

Tabelle 2: Übersicht Großhandel und Kooperationen in Deutschland, Quelle: in Anlehnung an Rebmann Research (2019), Onlinequelle [05.05.2019]

Zusätzlich gibt es auch einige großhandelsunabhängige, aber für den Markt durchaus relevante Kooperationen:⁴²

- Guten Tag Apotheken
- Easy Apotheken
- Eigens
- Migasa
- Gesund ist bunt
- Medicon

Diese Kooperationen zeichnen sich vor allem durch gemeinsame Einkaufskonditionen direkt beim pharmazeutischen Hersteller aus und bieten so Vorteile für alle teilnehmenden Apotheken. Im Gegenzug können die Hersteller mit einer schnellen Kommunikation an alle beteiligten Apotheken Informationen schneller streuen.⁴³

⁴² Vgl. DAB (2019), Onlinequelle [05.05.2019].

⁴³ Vgl. DAB (2019), Onlinequelle [05.05.2019].

Stationäre Apotheken

Ein Blick auf die Apothekenanzahl in Deutschland zeigt, dass die Gesamtzahl seit dem Jahr 2009 immer niedriger wurde und Ende 2017 mit 19.848 Apotheken so niedrig war wie seit langem nicht mehr. Interessant ist der Vergleich zu Österreich, wo es wesentlich weniger Apotheken gibt. Im Jahr 2017 stellten sich die Gesamtzahlen der Apotheken in Deutschland wie folgt dar: ⁴⁴

- Stationäre Apotheken: 15.236
- Filialapotheken: 4.512
- Anstaltsapotheken: 379

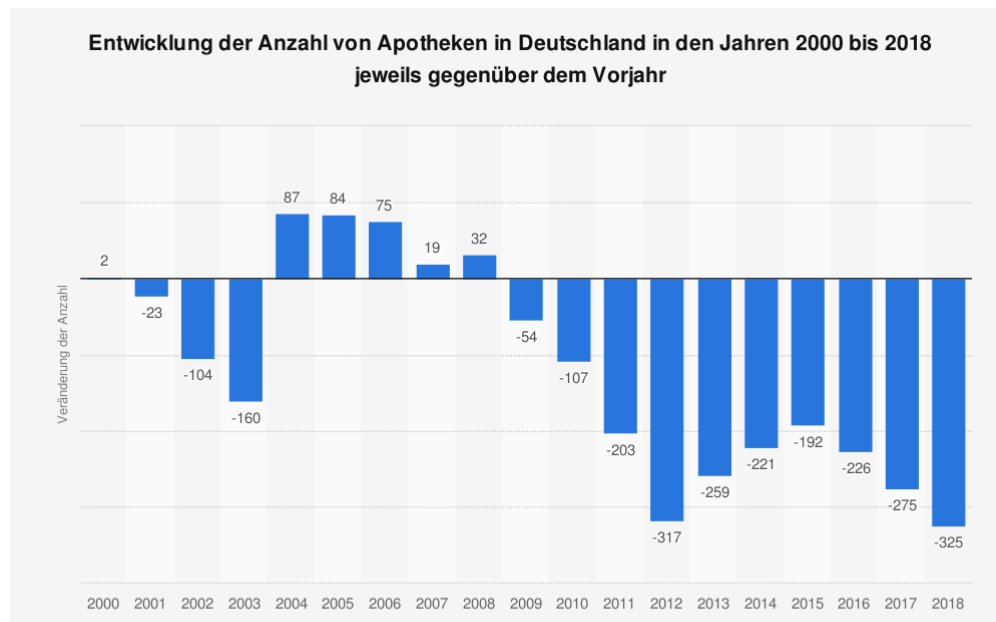


Abbildung 9: Entwicklung der Apothekenzahlen, Quelle: ABDA (2019), Onlinequelle [05.05.2019]

Auch im Jahr 2019 hielt dieses „Apothekensterben“ weiter an und spiegelt damit auch den Trend zu mehr Konzentration innerhalb des Apothekenmarktes wider. Denn neben den Apothekenzahlen sinkt auch die Zahl der Inhaber. Laut Apotheke ad hoc sieht ABDA (Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände) Präsident Friedemann Schmidt das Problem vor allem bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen. So zählt beispielsweise das RX Boni Verbot, das Apotheken verbietet Kunden einen Preisvorteil beim Kauf von rezeptpflichtigen Arzneimitteln zu geben und das kommende eRezept, als Gefahren die einen weiteren Rückgang der stationären Apotheken fördern.⁴⁵

Versandhandel

Ein nicht mehr vernachlässigbarer Player, der auch in Deutschland eine große Rolle eingenommen hat, ist der Versandhandel. Anders als in Österreich wurde bereits im Jahr 2004 mit dem Gesundheitsmodernisierungsgesetz (GMG) der Versand von rezeptfreien und verschreibungspflichtigen Arzneimitteln in Deutschland erlaubt. Allerdings ist der Versand nur öffentlichen Apotheken erlaubt, die eine Versandhandelserlaubnis besitzen. Aber auch ausländische Versandapotheken dürfen Arzneimittel unter

⁴⁴ Vgl. ABDA (2018), Onlinequelle [05.05.2019].

⁴⁵ Vgl. Apotheke ad hoc (2019), Onlinequelle [07.07.2019].

anderem nach Deutschland schicken, wenn sie nach ihrem nationalen Recht ein Versandhandel sind und die Standards mit deutschem Recht vergleichbar sind.⁴⁶

Eines der bekanntesten Unternehmen in der DACH Region in Sachen E-Commerce-Apotheken ist die Schweizer Zur-Rose-Gruppe. Zu dieser Gruppe gehören unter anderem die folgenden in Deutschland sehr bekannten Versandapotheken: DocMorris, Medpex, eurapon, apo-rot, zurRose und Vitalsana. Mit all diesen Plattformen kommt die Gruppe im Jahr 2019 auf 30% Wachstum.⁴⁷ Wie in der untenstehenden Grafik zu sehen ist zählt diese damit zu den erfolgreichsten Versandapotheken in Deutschland.

Gruppe	Versandapotheken	Umsatz (DE) inkl. MwSt 2018 in Mio. € ¹	Entwicklung ¹	Sitz	Fokus
Zur Rose Gruppe	1 DocMorris	490	↑	NL	Rx / OTC
	3 Medpex	180	↑	DE	OTC
	7 Apo-Rot	100	→	DE	OTC
	8 Eurapon	80	↗	DE	OTC
	13 Zur Rose	30	→	DE	OTC
	15 Vitalsana	20	→	NL	OTC
	15 VfG Versandapotheke	20	→	DE	OTC
Shop-Apotheke Gruppe	2 Shop-Apotheke	330	↑	NL	OTC
	4 Europa Apotheek	160	↑	NL	Rx
Apo-Discounter Gruppe	10 Apo-Discounter	60	↗	DE	OTC
	12 Juvalis	45	→	DE	OTC
	14 Dt. Internet Apotheke	22	→	DE	OTC
	14 Versandapo	22	→	DE	OTC
	15 Apolux, Apo.de, Apo online	20	→	DE	OTC
Medikamente-per-Klick Gruppe	5 Medikamente-per-Klick	150	↗	DE	OTC
	16 Mediherz	15	→	DE	OTC
Weitere Versandapotheken	6 Apotal	125	↗	DE	OTC
	9 Sanicare	75	→	DE	OTC
	10 MyCare	60	→	DE	OTC
	10 Volksversand	60	→	CZ	OTC
	11 Aponeo	50	→	DE	OTC

Abbildung 10: Übersicht Versandhandel Deutschland, Quelle: Sempora Research (2019), Onlinequelle [07.07.2019]

Auf Platz zwei kommt die Shop-Apotheke Gruppe, die auch in Österreich mit ihrem Shop als Platzhirsch gilt. Damit stehen diese beiden Player für knapp 65% des Umsatzes des gesamten Versandhandel Marktes, was sie für alle Industriepartner schon fast unumgänglich macht.⁴⁸

Gemeinsamkeiten der Apothekenmärkte in Deutschland und Österreich können in den Produktsegmenten festgestellt werden. Die verkauften Produkte können in einzelne Segmente aufgeschlüsselt werden, die im nächsten Kapitel kurz erläutert werden.

3.3 Produktsegmente in der Apotheke

Neben einer allgemein gültigen Definition von Arzneimitteln in der Europäischen Gemeinschaft (EG), gibt es auch in den jeweiligen Mitgliedsstaaten eigene Definitionen. Im österreichischen Arzneimittelgesetz (Oe-AMG) werden Arzneimittel zum Beispiel laut § 1 Abs. 1 wie folgt definiert:⁴⁹

⁴⁶ Vgl. Bundesministerium für Gesundheit (2019), Onlinequelle [07.07.2019].

⁴⁷ Vgl. Website Zur Rose Gruppe (2019), Onlinequelle [07.07.2019].

⁴⁸ Vgl. Sempora (2019), Onlinequelle [07.07.2019].

⁴⁹ Bundesgesetz vom 2. März 1983 über die Herstellung und das Inverkehrbringen von Arzneimitteln (Arzneimittelgesetz), BGBl. Nr. 185/1983.

„§ 1. (1) "Arzneimittel" sind Stoffe oder Zubereitungen aus Stoffen, die nach der allgemeinen Verkehrsauffassung dazu dienen oder nach Art und Form des Inverkehrbringens dazu bestimmt sind, bei Anwendung am oder im menschlichen oder tierischen Körper

1. Krankheiten, Leiden, Körperschäden oder krankhafte Beschwerden zu heilen, zu lindern, zu verhüten oder zu erkennen,
2. die Beschaffenheit, den Zustand oder die Funktionen des Körpers oder seelische Zustände erkennen zu lassen,
3. vom menschlichen oder tierischen Körper erzeugte Wirkstoffe oder Körperflüssigkeiten zu ersetzen,
4. Krankheitserreger, Parasiten oder körperfremde Stoffe abzuwehren, zu beseitigen oder unschädlich zu machen oder
5. die Beschaffenheit, den Zustand oder die Funktionen des Körpers oder seelische Zustände zu beeinflussen.“

Das Oe-AMG teilt Arzneimittel zusätzlich in vier unterschiedliche Bereiche, die sich auch unterschiedliche stark am Gesamtumsatz einordnen lassen. Grundsätzlich wird zwischen den folgenden Produkten unterschieden:⁵⁰

- **RX Produkte:** apotheken- und verschreibungspflichtige Arzneimittel
- **OTC Produkte:** apothekenpflichtige, aber nicht verschreibungspflichtige Arzneimittel
- **Freiverkäufliche Arzneimittel**
- **Apothekenübliche Ergänzungswaren:** wie Nahrungsergänzungsmittel und Kosmetikprodukte

3.3.1 Produktpolitik in der Apotheke

Betrachtet man andere Unternehmen im Handel, so sind diese hinsichtlich deren Leistung der Produkte autonom. Im Gegensatz dazu ist das Sortiment, das von Apotheken angeboten wird, durch den Fakt, dass 80% des Umsatzes mit RX Arzneimittel gemacht werden, Großteils dadurch bereits vorab festgelegt. Zusätzlich besteht hier auch keine Möglichkeit einer aktiven Produktauswahl, da hier der Arzt bereits die Entscheidung über das Medikament trifft und damit das Rezept für den Kunden ausstellt. Hier können schnell die Vorteile der anderen Produktkategorien erkannt werden, besonders OTC Produkte, freiverkäufliche Arzneimittel, aber auch Ergänzungswaren. Dabei bieten besonders Ergänzungswaren den Vorteil Zusatzverkäufe zu Rezeptkäufen zu generieren.⁵¹

3.3.2 Preispolitik in der Apotheke

Ein in der EU allgemein festgelegter Bereich ist die Preispolitik, die laut Richtlinie 89/105/EWG die Transparenz von Maßnahmen zur Regelung der Preisfestsetzung in Apotheken festlegt. Darin werden zwar keine direkten Maßnahmen beschrieben, es ist aber eine Übersicht über Vereinbarungen zur

⁵⁰ Schröder/Knobloch/Ersöz (2018), S.308f.

⁵¹ Vgl. Hoffmann/Schwarz/Mai (2012), S.52f.

Preisfestsetzung enthalten. Dadurch ist eine behördliche Preisfestsetzung sehr beliebt. Auch in Österreich ist die Preisfestsetzung gesetzlich geregelt. Zum Basispreis des Herstellers werden diverse Aufschläge, sowie die Mehrwertsteuer unter Aufsicht des Ministeriums aufgeschlagen. So wird zum Beispiel der mögliche Höchstaufschlag des pharmazeutischen Großhandels beim Verkauf an Apotheken vom Bundesministerium für Gesundheit vorgegeben.⁵²

3.4 Besonderheiten des Apothekenmarktes in Europa

Auf dem gesamten europäischen Apothekenmarkt ist in den letzten Jahren ein deutlicher Umbruch zu erkennen. Noch vor einigen Jahren waren beispielsweise alle Apotheken inhabergeführt, doch mit dem Eintritt neuer Player auf dem Markt kam es zu einigen Veränderungen.⁵³

Das führt auch zu den allgemeinen Wachstumsraten auf dem Markt, welche der nachstehenden Abbildung entnommen werden können. Die nachstehende Statistik zeigt die Wachstumsrate der Pharmamärkte in der EU in den Jahren 2014 bis 2018 jeweils gegenüber der Vorperiode. Dabei wird immer nur jedes zweite Jahr betrachtet.⁵⁴

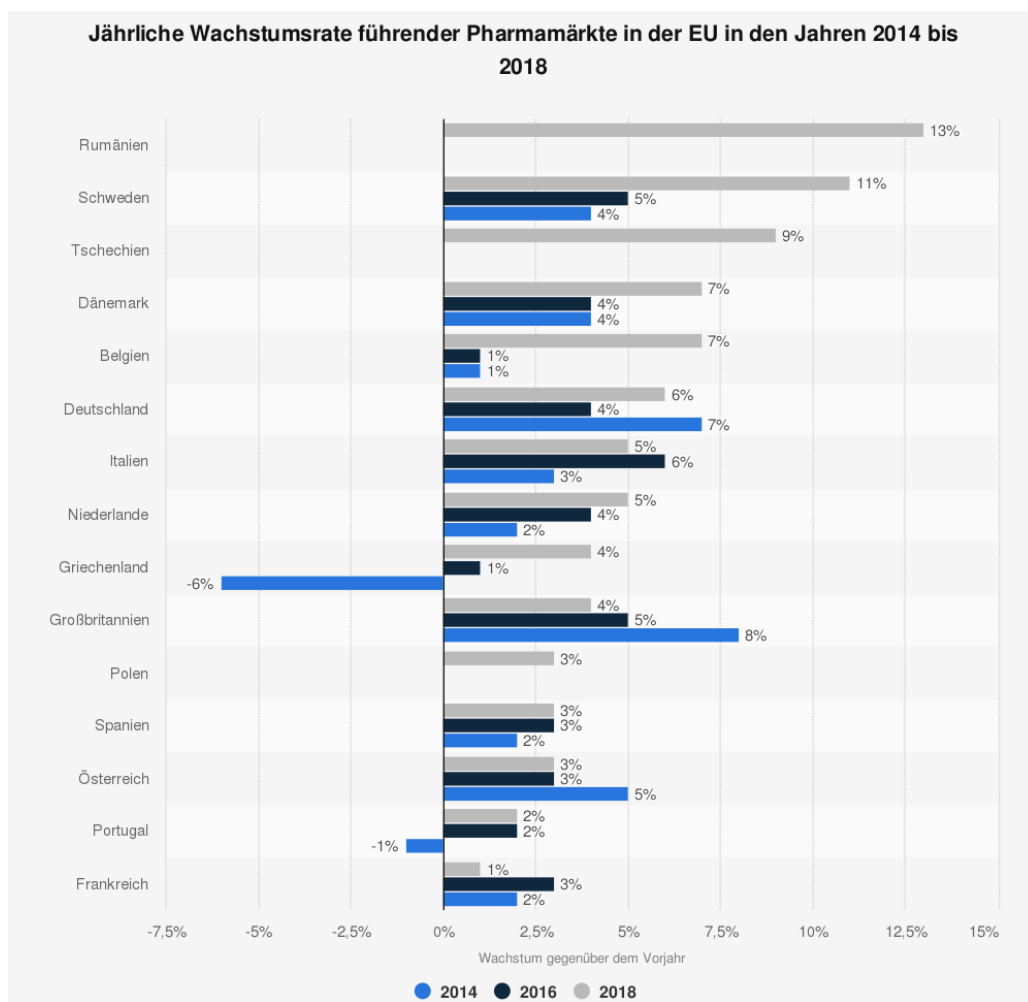


Abbildung 11: Jährliche Wachstumsrate der Pharmamärkte in der EU, Quelle: DAZ (2019a), Onlinequelle [05.05.2019]

⁵² Vgl. Hoffmann/Schwarz/Mai (2012), S.53.

⁵³ Vgl. Hollstein (2006), Onlinequelle [04.05.2019].

⁵⁴ Vgl. DAZ (2019a), Onlinequelle [05.05.2019].

In den folgenden Kapiteln wird auf die Besonderheiten ausgewählter europäischer Länder eingegangen, um im darauffolgenden Kapitel Vergleiche zu Österreich ziehen zu können.

Spanien

Eine Besonderheit in Spanien ist, dass laut der spanischen Apothekenkammer die Bevölkerung in Spanien sehr zufrieden mit dem Gesundheitssystem ist, und auch im Ranking der Weltgesundheitsorganisation befand sich Spanien auf dem siebten Platz. Doch was steckt hinter dieser Zufriedenheit? Dies lässt sich zusammengefasst an einigen Merkmalen des spanischen Apothekenmarktes beantworten:⁵⁵

- Fremd- und Mehrbesitzverbot
- Hohe Apothekendichte: Sicherstellung der wohnortnahen Arzneimittelversorgung
- Informationszentrum über Arzneimittelversorgung
- Niedrige Arzneimittelpreise
- Niedriger Mehrwertsteuersatz: 4%
- Informationsplattform: Plattform Bot PLUS 2.0 mit ständig aktualisierten Informationen
- Patienten bezahlen 40% der Kosten für verordnete Medikamente

Niederlande

Ein sehr markanter Hauptunterschied der Niederlande im Vergleich zu anderen Apothekenmärkten in Europa ist das deregulierte Apothekenwesen. Hier gehören 70% der Apotheken zu einer Kette, einem Franchisesystem oder ähnlichem. Generell kann auch gesagt werden, dass laut Euro Health Consumer Index die Niederlande eines der fortschrittlichsten Gesundheitssysteme in Europa hat, das lässt sich unter anderem auf die Aufhebung der klaren Trennung zwischen gesetzlicher und privater Krankenversicherung zurückführen. Zusätzlich gibt es noch folgende Aspekte zu beachten:⁵⁶

- Keine Niederlassungsbeschränkung
- Apothekenmehrbesitz erlaubt
- Fremdbesitz erlaubt
- Hohe Beratungskompetenz
- Integration digitaler Gesundheitslösungen
- Festgelegte Maximalpreise
- Fixierte Großhandelsmargen
- 74% Generikaanteil
- Verkauf der OTC Arzneimittel in Drugstores und Supermärkten erlaubt

Schweiz

Das Besondere am Schweizer Apothekenmarkt sind sicherlich die starken Unterschiede zwischen regulierten und deregulierten Marktsegmenten. So gibt es zum Beispiel kein Fremd- oder Mehrbesitzverbot und trotzdem wird der Markt nicht von sogenannten Kettenapotheken dominiert. Vermehrt (bei zwei Drittel der Apotheken) werden allerdings sogenannte Apothekenkooperationen gewählt, bei welchen die Apotheke im Besitz des Apothekers bleibt es aber einen gemeinsamen Markenauftritt gibt. Einer der

⁵⁵ DAZ (2019a), Onlinequelle [05.05.2019].

⁵⁶ DAZ (2019b), Onlinequelle [05.05.2019].

Hauptunterschiede zu Österreich ist zudem, dass in einigen Kantonen Schweizer Ärzte ohne Prüfung durch den Apotheker Medikamente direkt an den Patienten verkaufen. Zusätzlich werden folgende Besonderheiten gesehen:⁵⁷

- Kein Fremd- und Mehrbesitzverbot
- Versandhandel im OTC Bereich stark eingeschränkt
- Teilweise auch Abgabe von Medikamenten in Drogerien ohne Fachberatung
- Degressive Apothekenmarge
- Niedriger Generika-Marktanteil

3.4.1 Vergleich und Entwicklungen der Apothekenmärkte in Europa

Unter Berücksichtigung der aus den vorangegangenen Kapiteln gewonnenen Informationen, hat die Autorin der Arbeit folgende Tabelle erstellt, um einen direkten Vergleich zwischen den ausgewählten Ländern zu erhalten.

Land \ Bezeichnung	Österreich	Deutschland	Spanien	Niederlande	Schweiz
Mehrbesitzverbot	Ja	eingeschränkt	Ja	Nein	Nein
Fremdbesitzverbot	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein
Niederlassungsbeschränkungen	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein
Digitale Gesundheitslösungen	Nein	teilweise	Ja	Ja	teilweise
Fokus Beratung	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Versandhandelslizenz erlaubt	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Eigenmarken	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Apothekengruppen	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja
Apothekenkooperationen	Nein	Ja	Nein	Nein	Ja
Apothekenketten	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja
Apothekendichte (pro 100.000 Einwohner)	16	24	47	12	22

Tabelle 3: Vergleich Apothekenmarkt Europa, Quelle: eigene Darstellung

Diese Ausarbeitungen sollen eine Grundlage für die Überleitung zu den an den Theorieteil angrenzenden Untersuchungen darstellen, um Veränderungen als Basis für weitere Entwicklungen identifizieren zu können. Bei der Analyse wurde vor allem ein großer Unterschied im Bereich des Fremd- bzw. Mehrbesitzverbot, sowie der Niederlassungsbeschränkung und der damit zusammenhängenden Apothekendichte erkannt.

⁵⁷ DAZ (2019c), Onlinequelle [05.05.2019].

4 GRUNDLAGEN DER STRATEGISCHEN VORAUSSCHAU

Die folgenden Kapitel beschäftigen sich mit der Abgrenzung des Begriffs der strategischen Vorausschau. Neben den Zielen werden auch die einzelnen Methoden der strategischen Vorausschau aufgezeigt. Ziel ist es einen Überblick über die Möglichkeiten des Vorausdenkens aufzuzeigen und eine weitere angepasste Vorgehensweise zu entwickeln.

4.1 Begriffsabgrenzung

Zu Beginn wird der Zusammenhang zwischen strategischer Planung und strategischer Vorausschau herausgearbeitet sowie die Abgrenzung zu den Themen Trendforschung und Zukunftsforschung gezogen.

Trendforschung

Um diesen Begriff zu erklären, muss zuerst hinterfragt werden worum es sich bei einem Trend handelt.⁵⁸ Es geht dabei um eine signifikante, über einen Zeitraum gleichbleibende Entwicklung, die folgende Charakteristika aufweist:⁵⁹

- Komplexe, mehrdimensionale Phänomene
- Hohe Reichweite
- Hohe Wirkungsmacht
- Beeinflussen Lebensbedingungen, Werte, Verhaltensweise, etc. von großen Personengruppen
- Sind kontextgebunden und vernetzt
- Stehen in Wechselwirkung miteinander
- Erzeugen neue Gegentrends

Das bedeutet, in der Trendforschung geht es um den Versuch, Wissen über die Entwicklungen von morgen unter wissenschaftlichen Bedingungen zu erlangen.⁶⁰

Zukunftsforschung

Die Zukunftsforschung hingegen beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie mögliche Zukunftsbilder, zum Beispiel in Form von Szenarien, aussehen könnten und was passieren muss damit diese sich verwirklichen. Die daraus erhobenen Ergebnisse sind meist eher ungewiss, dennoch schreibt man dieser Art der Forschung einen hohen Wissenschaftsaspekt zu, da diesem Bereich sehr viele Qualitätskriterien und Grundsätze auferlegt wurden:⁶¹

- Zukunft ist multipel
- Zukunft ist erforschbar
- Zukunft ist gestaltbar

⁵⁸ Vgl. Müller-Stewens/Müller (2009), S. 241f.

⁵⁹ Vgl. Müller-Stewens/Müller (2009), S. 4f.

⁶⁰ Vgl. Pillkahn (2007), S. 32.

⁶¹ Vgl. Müller-Stewens/Müller (2009), S. 242f.

Strategische Vorausschau

Wie in der Zukunftsforschung wagen auch Unternehmen in Form der strategischen Vorausschau einen Blick in die Zukunft, darauf weist unter anderem auch der integrative Charakter hin.⁶² Allgemein gesprochen können unter der strategischen Vorausschau also alle Aktivitäten verstanden werden, die das Ziel verfolgen die strategischen Entscheidungen in Unternehmen durch verschiedene Umfeldentwicklungen und alternative Zukunftsbilder zu unterstützen. Das bedeutet, die strategische Vorausschau ist nicht nur eine Methode, sondern ein, wie in Abbildung 12 zu sehen ist, zusammenhängender entscheidungsunterstützender Prozess.⁶³

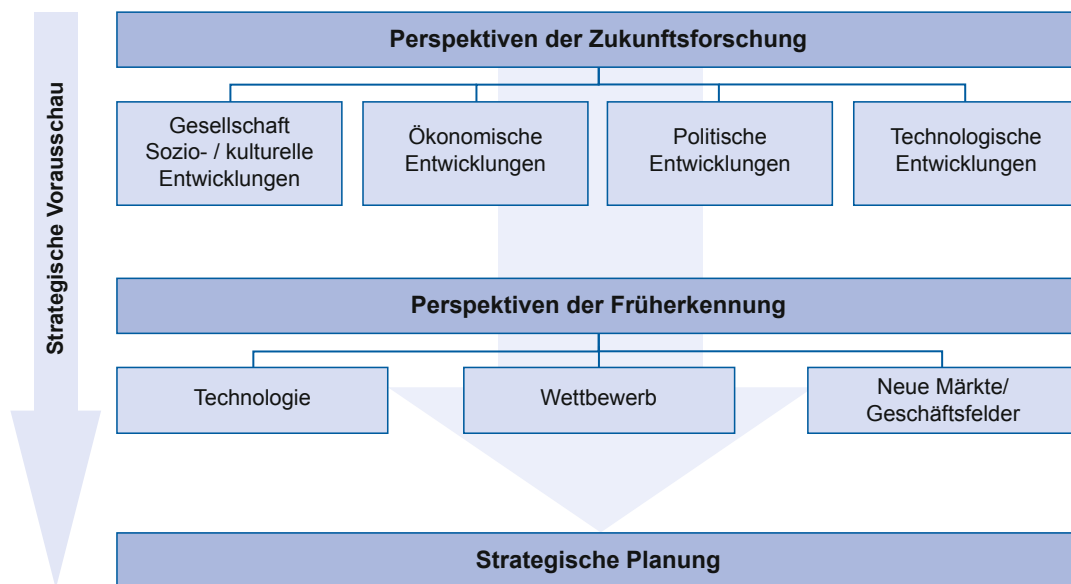


Abbildung 12: Aufbau des Konzepts der strategischen Vorausschau, Quelle: in Anlehnung an: Mietzner (2009), S.62.

Wie in der obenstehenden Abbildung 12 ersichtlich, wird dabei auf die Ergebnisse der Zukunftsforschung aufgebaut. Somit kann erkannt werden, dass die Zukunftsforschung von gesellschaftlichen bis hin zu technologischen Entwicklungen, eine Vielzahl an Informationen liefert. Im nächsten Schritt - der sogenannten Früherkennung - gibt es mehrere Perspektiven, die berücksichtigt werden können (Technologie, Wettbewerb und neue Märkte/Geschäftsfelder). Dabei werden die Ergebnisse der Zukunftsforschung berücksichtigt und als notwendige Entscheidungshilfen herangezogen.⁶⁴

Strategische Planung

In vergangenen Zeiten war es noch einfacher für Unternehmen Käufer für die Produkte zu finden. Eine neu aufgekommene Wohlstandsgesellschaft sorgte für genug Abnehmer und auch die Ressourcen waren in ausreichender Menge vorhanden. Man spricht dabei von sogenannten Verkäufermärkten. Durch gesellschaftliche Veränderungen in den Jahren entstand die sogenannte strategische Planung. Dabei geht es den Unternehmen nicht mehr um den kurzfristigen Erfolg, sondern um langfristige Erfolgssicherung.⁶⁵

⁶² Vgl. Mietzner (2009), S.34.

⁶³ Vgl. Müller-Stewens/Müller (2009), S. 244.

⁶⁴ Vgl. Mietzner (2009), S.34.f.

⁶⁵ Vgl. Gausemeier/Plass/Wenzelmann (2009), S.17f.

Durch diesen oben genannten immer stärker werdenden Druck nach strategischer Ausrichtung wird auch das gesamte Thema der strategischen Vorausschau immer wichtiger. Dabei unterstützen die Methoden die Vorbereitung auf strategische Entscheidungen und einer möglichen neuen Orientierung. Unternehmen, die diese Methoden beherrschen und auch richtig einsetzen können, verfügen daraus resultierend über einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Marktteilnehmern.⁶⁶

Dabei stellt die strategische Planung einen wichtigen Hauptbestandteil der strategischen Vorausschau dar. Wie in der Abbildung 13 ersichtlich wird, ist das jedoch nur einer der drei Bereiche, die alle miteinander verknüpft sind:⁶⁷

- Zukunftsdenken
- Strategische Planung
- Netzwerkarbeit

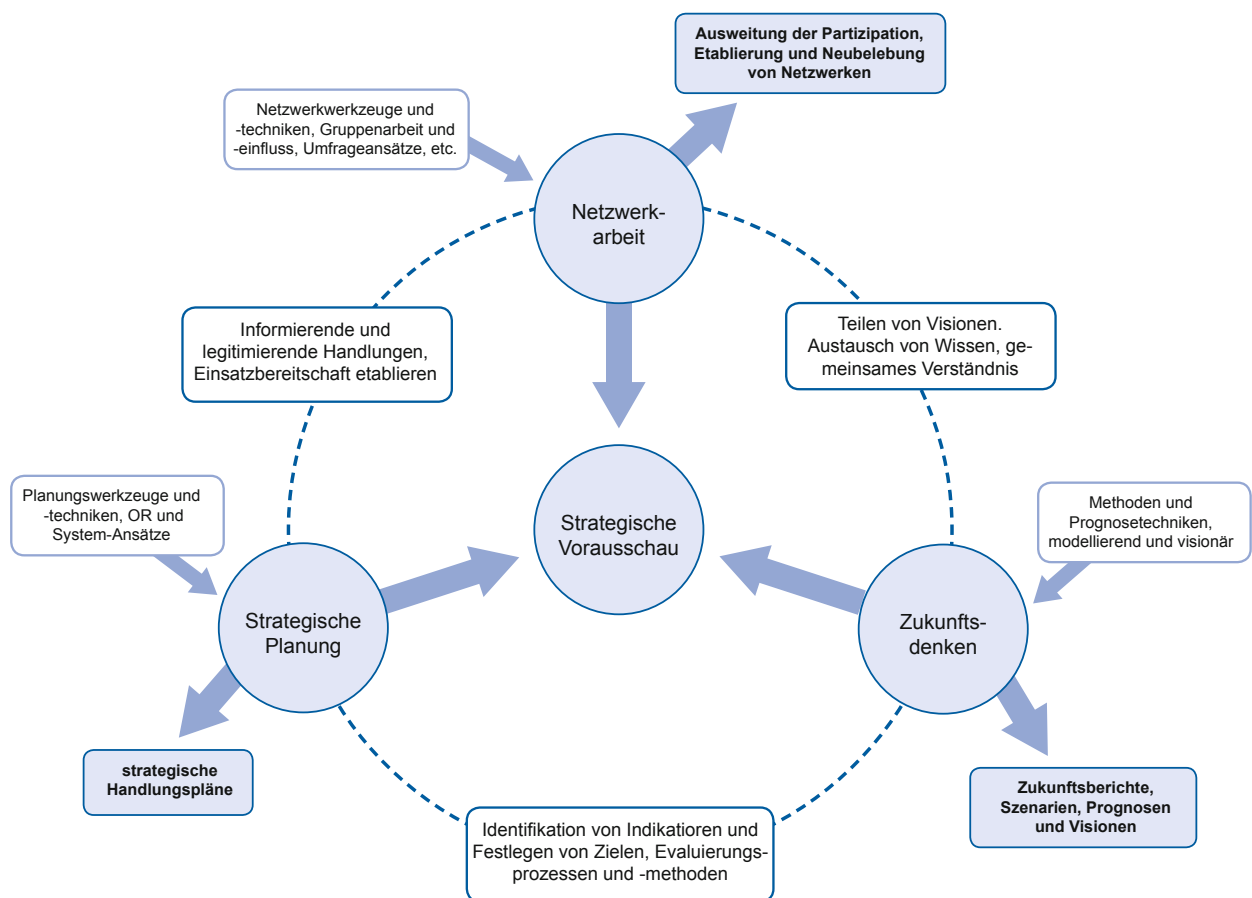


Abbildung 13: Elemente der strategischen Vorausschau, Quelle: in Anlehnung an Miles (2002), S.6.

Die strategische Vorausschau ist durch eigene Maßnahmen mit jedem dieser einzelnen Bereiche verbunden. Die strategische Planung ist zum Beispiel durch die Förderung von Netzwerken mit der Netzwerkarbeit verbunden. Dabei umfasst die strategische Planung wiederum Methoden zur Erreichung der Zukunftsziele. Hinter dem Begriff Zukunftsdenken steckt vor allem die Entwicklung von unterschiedlichen Alternativen der Zukunft, um nicht nur den gewünschten Entwicklungen zu trauen. Aber

⁶⁶ Vgl. Müller/Müller (2009), S.239.

⁶⁷ Vgl. Miles (2002), S.3.

auch der Bereich der Netzwerkarbeit ist in der strategischen Vorausschau wichtig, damit wird versucht die unterschiedlichen Parteien in den Prozess zu involvieren, dabei werden diese auch oft für die Unterstützung im Prozess eingesetzt. Für jeden dieser Teile gibt es eigene Methoden, wichtig ist allerdings eine Methode auszuwählen, die eine Interaktion aller Bereiche fördert.⁶⁸

4.2 Ziele der strategischen Vorausschau

Eine große Herausforderung in der Entwicklung von strategischen Handlungsempfehlungen liegt darin, heute die Kunden- und Marktanforderungen von morgen zu erkennen, aber auch darüber nachzudenken mit welchen Methoden ein klares Zukunftsbild aufgezeigt werden kann.⁶⁹ Daher versuchen Unternehmen mit der strategischen Vorausschau zukünftige Entwicklungen vorwegzunehmen. So wird die Zukunft nicht dem Zufall überlassen und Unsicherheiten und Risiken werden durch die Früherkennung minimiert.⁷⁰ Dabei ist es genau mit dieser Methode für Unternehmen möglich „schwache Signale“ und Trends zu erkennen. Die gewonnen Ergebnisse können wiederum in der Strategieentwicklung berücksichtigt werden, was in der Praxis jedoch noch nicht oft genug stattfindet.⁷¹ Daher ist es wichtig die positiven Aspekte der strategischen Vorausschau für Unternehmen darzulegen:⁷²

- Systematisch und umfassend Informationen gewinnen und strukturieren
- Alternative Entwicklungsmöglichkeiten analysieren
- Handlungsoptionen reflektieren
- Starre Denkmuster aufbrechen und Vorstellungskraft erweitern
- Reflektiert mit Unsicherheit und Komplexität umgehen
- Interessen, Ziele, Wünsche und Prioritäten sichtbar machen und formulieren
- Entscheidungsfindung unterstützen
- Kommunikation und kollektives Lernen zwischen Akteuren befördern
- Argumente stärken und transparenter machen
- Unbekannte oder wenig beachtete Themen auf die Agenda setzen

Inhalt der vorliegenden Arbeit ist die Befassung mit dem Prozess der strategischen Vorausschau und der Auswahl der richtigen Methoden, um die Möglichkeiten auf ein Modell für den den Apothekenmarkt umzulegen.

4.3 Methodenvorstellung

In diesem Kapitel werden in weiterer Folge Methoden sowie einzelne Elemente der strategischen Vorausschau vorgestellt.

⁶⁸ Vgl. Mieles (2002), S. 4ff.

⁶⁹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S.127.

⁷⁰ Vgl. Mietzner (2009), S. 32.

⁷¹ Vgl. Mueller/Stewens/Lechner (2003b), S. 208.

⁷² Vgl. Brockmann u.a. (2013), S. 2.

Wie in der Abbildung 14 zu sehen ist, können in der Literatur sehr viele unterschiedliche Methoden gefunden werden, um systematische Zukunftsarbeit durchzuführen.⁷³

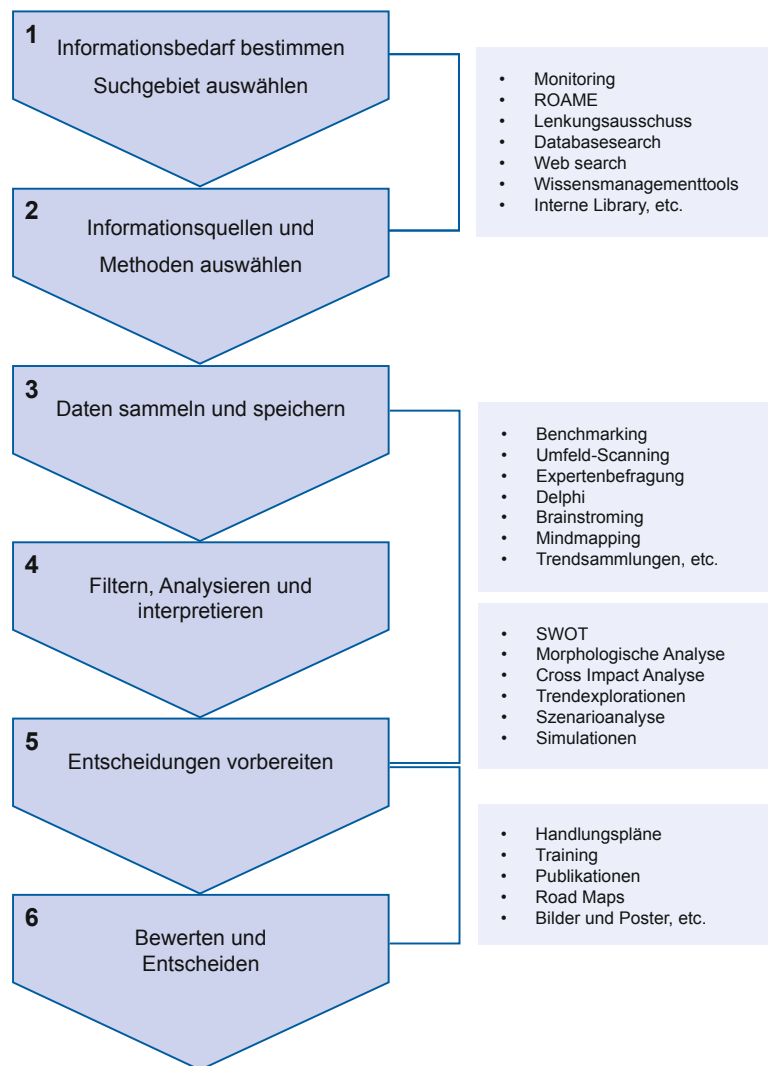


Abbildung 14: Generischer Prozess einer strategischen Vorausschau, Quelle: in Anlehnung an Mietzner (2009), S.41.

In den nachfolgenden Kapiteln werden aus dieser Liste jene für die vorliegende Arbeit relevanten Methoden der strategischen Vorausschau aufgezeigt und erläutert.

Benchmarking

Unter Benchmarking versteht man eine Art der Wettbewerbsanalyse, bei der ein Vergleich der unternehmenseigenen Aktivitäten und Leistungen mit der besten, ähnlichen Organisation vorgenommen wird. Dabei ist es wichtig, die einzelnen Themenbereiche genau zu untersuchen, um zu entscheiden welche Indikatoren für den Vergleich am geeignetsten sind.⁷⁴ Zusätzlich ist im Benchmarking wichtig, dass dieser

⁷³ Vgl. Mietzner (2009), S.41f.

⁷⁴ Vgl. Miles (2002), S.15.

Vergleich immer mit dem besten Wettbewerber gemacht wird, um sozusagen von den Besten zu lernen und sogenannte Best Practices zu übernehmen.⁷⁵

Brainstorming

Eine sehr klassische Kreativitätsmethode ist das sogenannte Brainstorming, dabei wird nach dem Prinzip der freien Assoziation gearbeitet. Die Teilnehmer sollen spontan möglichst viele Ideen entwickeln, wobei die einzelnen Ideen von anderen Mitgliedern wieder aufgegriffen werden können und so gemeinsam weitere Ideen produziert werden. Wichtig bei dieser Methode ist das Hinauszögern der Bewertung einzelner Ideen, um ohne Urteile ungehemmt Ideen zu finden.⁷⁶

Delphi Methode

Die klassische Methode der Delphi Befragung wurde 1948 von der Rand Corporation entwickelt und ist ein qualitatives Prognoseverfahren, das einen Prozess zur Vorausschau durch Expertenmeinungen beschreibt.⁷⁷

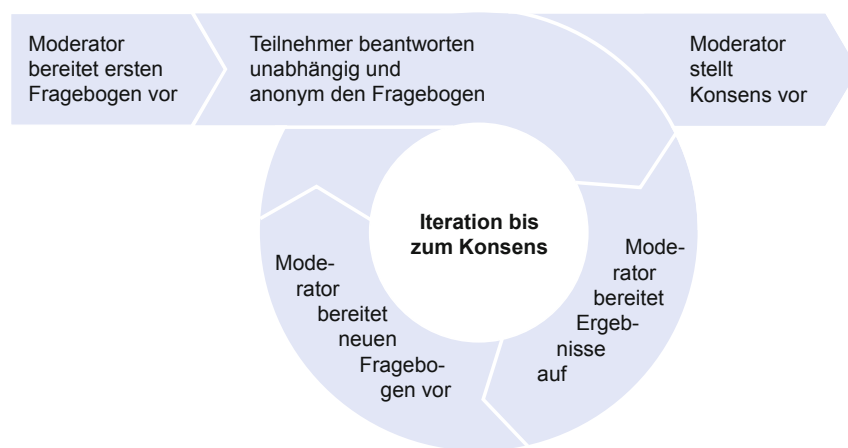


Abbildung 15: Delphi-Methode - Iteration bis zum Konsens, Quelle: in Anlehnung an Thonemann (2010), S.36

Die obenstehende Abbildung stellt genau diesen iterativen Prozess dar, der so lange durchgeführt wird bis ein Ergebnis gefunden wurde.⁷⁸

Expertengespräche

Bei einer anderen Methode, den sogenannten Expertengesprächen wird die Technik des problemzentrierten Interviews angewandt. Das bedeutet es gibt bereits vor dem Gespräch eine theoretische oder praktische Problemstellung, zu der eine Lösung gefunden werden soll. Eine Besonderheit dabei ist, dass es sich bei der befragten Person um einen Experten handelt, der stellvertretend für eine Gruppe spricht. Idealtypisch lassen sich diese Interviews in vier Schritte, wie in Abbildung 16 ersichtlich, einteilen.⁷⁹

⁷⁵ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2011), S.153.

⁷⁶ Vgl. Disselkamp (2012), S.101.

⁷⁷ Vgl. Thonemann (2010), S.36f.

⁷⁸ Vgl. Thonemann (2010), S.36f.

⁷⁹ Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S.31ff.

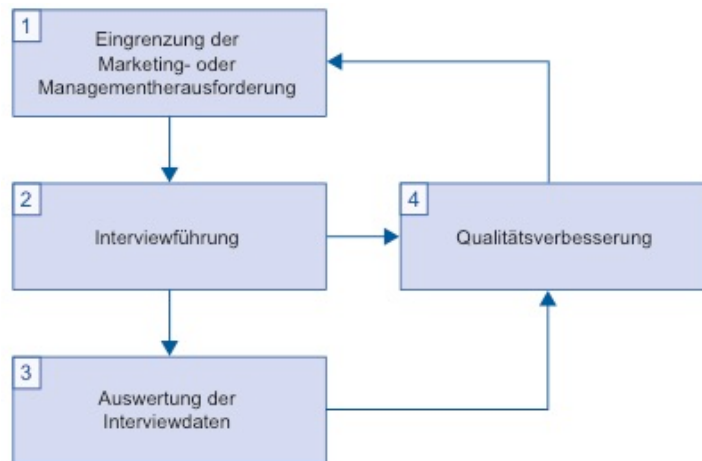


Abbildung 16: Forschungsprozess eines Expertengesprächs, Quelle: in Anlehnung an Jäger/Reinecke (2009), S.36.

Mindmapping

Unter dem Begriff Mindmapping kann eine Methode zur Strukturierung von Daten verstanden werden. Dabei wird versucht ein bestimmtes Thema oder Problem in bildliche Form zu bringen, um als eine Art Gedächtniskarte zu fungieren. Das Problem wird dabei in die Mitte geschrieben und von dieser ausgehend werden die zugehörigen Themen in einzelne Bereiche geclustert. Wichtig dabei ist es immer eine vorab festgelegte Ordnung einzuhalten.⁸⁰

ROAME

Dabei handelt es sich um ein sehr formelles Managementtool, da die Ergebnisse oft sehr wenig Flexibilität erlauben. Grundsätzlich kann man eine ROAME als Handlungsplan für die Vorausschau verstehen, der folgende Punkte beinhaltet:⁸¹

- Rational steht für die allgemeine Begründung der Vorausschau (Warum wird sie durchgeführt?)
- Objectives steht für die spezifischen Ziele (Was soll erreicht werden?)
- Activities steht für die einzelnen Aktivitäten (Was sollen die Aktionen bewirken und wie?)
- Monitoring steht für die Überwachung der Schritte (Werden die Aktionen wie geplant durchgeführt?)
- Evaluation steht für die Bewertungsansätze (Wurden die Ziele effizient und effektiv erreicht?)

SWOT Analyse

Der Begriff SWOT ist ein Akronym welches aus den Anfangsbuchstaben der Wörter Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats steht. Die sogenannte SWOT Analyse ist ein Tool, um unternehmensinterne Stärken und Schwächen mit unternehmensexternen Chancen und Risiken zu vergleichen. Das bedeutet, es ist eine Kombination aus einer internen und externen Analyse. Dabei können die Ergebnisse sowohl als Denkanstoß, als auch als Problemstrukturierung gesehen werden aus welchen Strategien abgeleitet werden können.⁸²

⁸⁰ Vgl. Disselkamp (2012), S.159f.

⁸¹ Vgl. Miles (2002), S.11.

⁸² Vgl. Kerth/Asum/Stich (2011), S.168f.

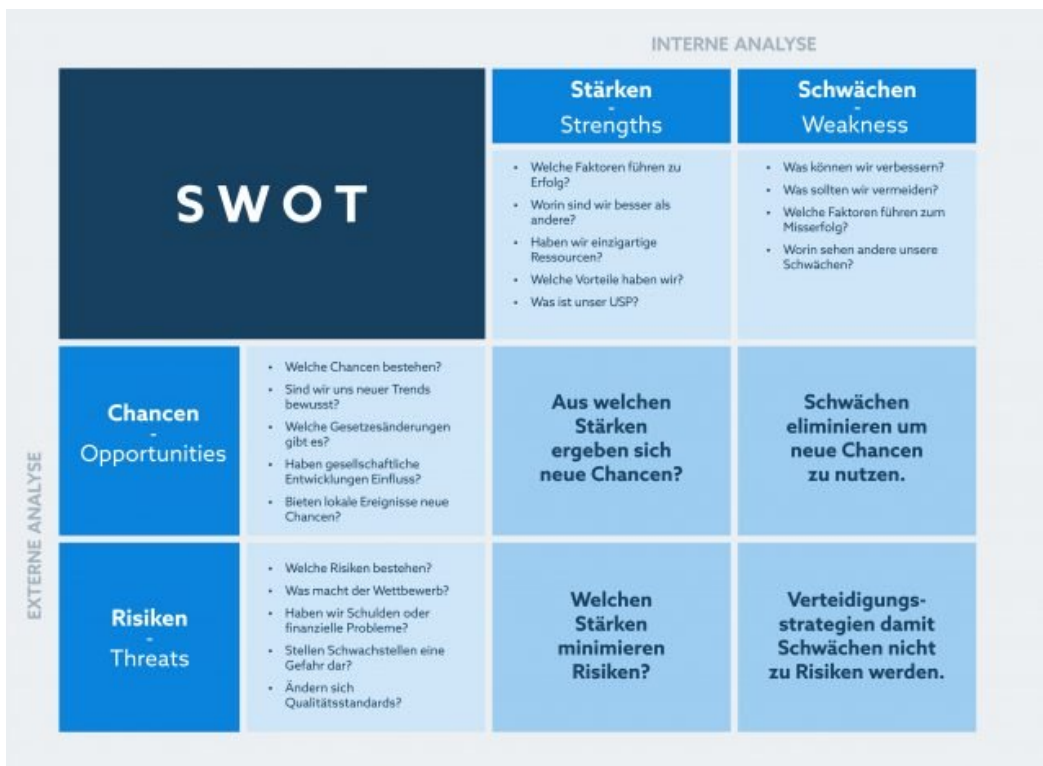


Abbildung 17: Aufbau SWOT Analyse, Quelle: in Anlehnung an sevDesk (2019), Onlinequelle [04.05.2019].

Wie bei jedem Tool gibt es auch bei der SWOT Analyse Vor- und Nachteile, die hier kurz näher erklärt werden. Der größte Vorteil dieser Analyse ist die Flexibilität, da sie sehr schnell auf die Situation des Unternehmens angepasst werden kann. Ein weiterer Vorteil ist die schnelle Entwicklung von Strategien. Das führt allerdings auch zum wichtigsten Nachteil, denn eine SWOT Analyse ist immer nur eine Momentaufnahme des aktuellen Stands und sie wird stark von den eigenen Recherchetätigkeiten beeinflusst. Daher ist es sehr wichtig ein klares Ziel vor der Erstellung der SWOT Analyse festzulegen.⁸³

PESTEL-Analyse

Die PESTEL-Analyse zählt zu einem der bekanntesten strategischen Tools, da es damit möglich ist das Unternehmensumfeld (das Makroumfeld) in Hinblick auf spezifische Marktgegebenheiten, (wahrscheinliche) Entwicklungen sowie deren Auswirkungen zu beschreiben und fundierte Entscheidungsgrundlagen zu schaffen. Da das Makroumfeld einen erheblichen Einfluss auf die Strategieentwicklung eines Unternehmens bei diversen Bestreben auf den verschiedenen Märkten hat, sollten in der Strategie die Einflussfaktoren der PESTEL-Analyse vorgestellt werden. PESTEL steht für die politischen (political), wirtschaftlichen (economical), sozio-kulturellen (social), technologischen (technological), ökologisch-geografische (environmental) sowie rechtlichen (legal) Einflussfaktoren, die auf das Unternehmen einwirken.⁸⁴

⁸³ Vgl. sevDesk (2019), Onlinequelle [04.05.2019].

⁸⁴ Vgl. Management Monitor (2019), Onlinequelle [04.05.2019].

S-Kurven Konzept

Das S-Kurven Konzept wurde von der Unternehmensberatung McKinsey bekannt gemacht und beschäftigt sich mit der technologischen Entwicklung in Unternehmen. Es handelt sich dabei um ein leistungsbezogenes Modell, das versucht die Leistungsfähigkeit einzelner Technologien unter Bezug zu Zeit und F&E Aufwand darzustellen. Dabei werden Technologien in Kurven dargestellt, bei denen sich die Leistungsfähigkeit am Ende einem Grenzwert nähert und von neuen Technologien abgelöst wird. Eine Identifikation von technologierelevanten schwachen Signalen, im Rahmen einer Technologiefrüherkennung ist dabei essentiell, um die Relevanz neuer Technologien einschätzen zu können.⁸⁵

Szenario Technik

Der Begriff Szenario leitet sich von dem griechischen Wort „skene“ ab und bedeutet übersetzt, der Schauplatz oder das Bild einer Handlung.⁸⁶ Daraus kann bereits abgeleitet werden, dass die Szenario Technik ein Werkzeug ist, mit dem ein Bild der Zukunft dargestellt werden soll. Diese Bilder beruhen auf einer Kombination aus möglichen Entwicklungen in der Zukunft.⁸⁷ Dabei wird nicht versucht ein exaktes Bild der Zukunft vorherzusagen, sondern durch die Einbindung von internen und externen Faktoren eine Einschätzung über mögliche Alternativen aufgezeigt. Damit werden mögliche Entwicklungen aufgelistet, welche die unterschiedlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen.⁸⁸

Vor allem in bewegten Märkten macht der Einsatz der Szenario Technik sehr viel Sinn.⁸⁹ Gerade für Unternehmen ergibt sich ein Bedarf Zukunftsbilder zu erstellen, welche einerseits zukünftige Entwicklungen aufzeigen, andererseits aber auch die Welt von heute in die Zukunft übertragen.⁹⁰ Bei dieser Methode ist es wichtig, dass die Führungskräfte des Unternehmens einen offenen Blick haben und Veränderungen zulassen können. Außerdem hat sich gezeigt, dass eine vorangegangene Umweltanalyse sinnvoll ist, um ein umfassendes Verständnis für mögliche Einflussfaktoren zu erhalten.⁹¹

Generell ist es das Ziel dieser Technik ein möglichst zusammenhängendes verständliches Bild der Zukunft zu entwerfen.⁹² Daher wird die Szenario Technik üblicherweise in acht Phasen eingeteilt:⁹³

1. Festlegung des Untersuchungsbereichs
2. Identifizierung und Strukturierung des Umfelds
3. Identifizierung der geeigneten Indikatoren zur Beschreibung des Umfelds sowie die Beschreibung des Ist-Zustands und Entwicklungstendenzen
4. Bildung von alternativen Annahmen bezüglich der Umfeld Entwicklungen
5. Entwicklung und Interpretation der Szenarien (Best-Case-, Worst-Case- und Trend-Szenario)

⁸⁵ Vgl. Vahs/Brem (2015), S.126.

⁸⁶ Vgl. Fink/Schlake/Siebe (2001), S. 59.

⁸⁷ Vgl. Gausemeier/Plass/Wenzelmann (2009), S. 56.

⁸⁸ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2011), S. 224.

⁸⁹ Vgl. Fink/Schlake/Siebe (2001), S. 59 f.

⁹⁰ Vgl. Vahs/Brem (2015), S.127.

⁹¹ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2011), S. 226f.

⁹² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 128.

⁹³ Vgl. Geschka/Hammer (1986), S. 245ff.; Staehle (1999), S. 640f.

6. Erarbeitung möglicher Störereignisse im Projektionszeitraum
7. Entwicklung von Handlungsoptionen
8. Erstellung von strategischen Maßnahmen zur Bewältigung beziehungsweise zur Vermeidung von Störungen und der Beurteilung möglicher Auswirkungen

Nach der erfolgreichen Durchführung der oben genannten Phasen, können die gewonnen Ergebnisse im Rahmen der Strategiefindung eingesetzt werden. Der Vorteil dieser Technik ist unter anderem die Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Faktoren. Dadurch erhält man ein Gesamtbild sowie mehrere alternative Bilder der Zukunft.⁹⁴

Trend Impact Analyse

Die Trend Impact Analyse ist ein Tool aus den frühen 70er Jahren das ein einfacher Ansatz sein soll, um Trendanalysen aussagekräftig zu gestalten. Dieses Tool kann in den folgenden vier Schritten gestaltet werden:⁹⁵

1. Sammlung Vergangenheitsdaten
2. Exploration unter Nutzung von Algorithmen
3. Zusammenstellung einer Liste noch nie aufgetretener Ereignisse, die den Kurvenverlauf stören würden
4. Expertenbefragung im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit des Eintretens, sowie einer Einschätzung des Einflusses

Nach einer Erhebung von Jannek und Burmeister (2008) sind einige der beschriebenen Methoden bei mittelständischen Unternehmen beliebter als andere. Viele fokussieren sich eher auf einfach durchführbare Methoden:⁹⁶

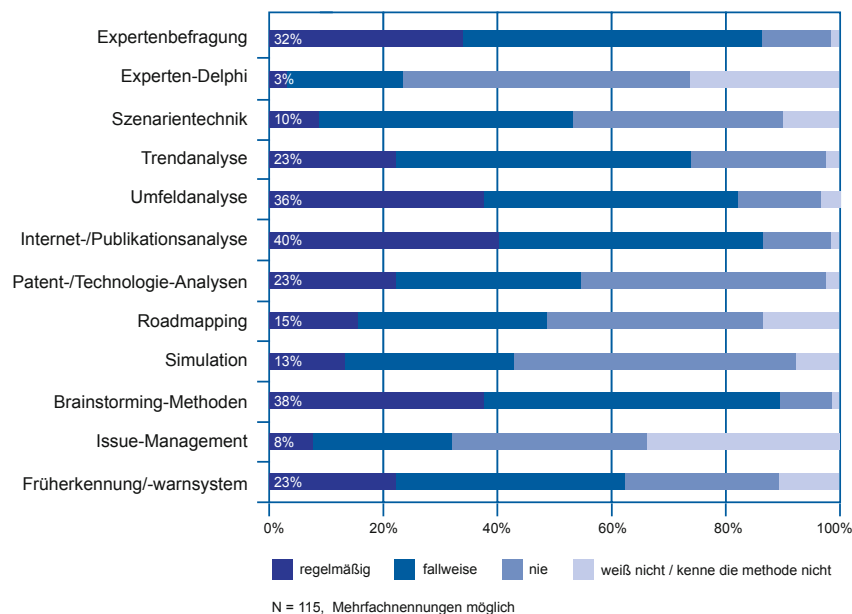


Abbildung 18: Corporate Foresight Methoden in mittelständischen Unternehmen, Quelle: in Anlehnung an Popp/Schüll (2009), S.286.

⁹⁴ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 128ff.

⁹⁵ Vgl. Mietzner (2009), S. 139.

⁹⁶ Vgl. Popp/Schüll (2009), S. 286f.

5 METHODENAUSWAHL UND -VERTIEFUNG

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben gibt es zahlreiche Methoden, die sich mit der Zukunft beschäftigen und meist einer subjektiven Einschätzung der Beteiligten unterliegen. Gerade in dynamischen Märkten ist es wichtig ein ebenso dynamisches Untersuchungsinstrument zu finden. Daher müssen möglicherweise unterschiedliche Methoden kombiniert zum Einsatz kommen, um das grundlegende Ziel dieser Arbeit zu erreichen.⁹⁷

Als Ergebnis dieser Arbeit soll auf Basis ausgewählter Methoden ein Vorgehensmodell, für die strategische Vorausschau auf dem Apothekenmarkt entwickelt werden. Um eine erste Auswahl der Methoden zu treffen, wurden die folgenden relevanten Kenngrößen herangezogen:

- Zeithorizont: 5 - 15 Jahre
- Handlungsempfehlungen ableitbar
- Kombination diverser Methoden möglich
- Möglichkeit der Darstellung mehrerer Zukunftsbilder
- Zielmarkt: Apothekenmarkt mit Fokus auf den Nahrungsergänzungsmittelbereich
- Kommunikation und Visualisierung möglich
- Eignung für einen dynamischen Markt, welcher sich in einer Umbruchstimmung befindet
- Nutzbar für sehr unklare Geschehnisse in der Zukunft
- Klassisches Geschäftsmodell wird hinterfragt

Um die richtigen Methoden auszuwählen muss der Methodenbestand in einer Art und Weise systematisiert werden. Doch bisher sind diese Versuche in der Literatur immer mehr oder weniger gescheitert. Eine durchgängige und sinnhafte Klassifizierung ist bis heute nicht vorhanden. Der bisher beste Versuch ist die Systematisierung nach Erich Jantsch (1967), der die Methoden nach intuitiven, explorativen, projektiven und rekursiven Eigenschaften einteilt. Dieser Ansatz wurde von Bommer (1969) und Alisch und Röschke (1987) weiterentwickelt. Dabei werden die Methoden folgendermaßen eingeteilt:⁹⁸

- **Intuitive Methoden:** visionäre Denkanstöße, ohne aktuelle Entwicklungen zu beachten
- **Explorative Methoden:** schließt aus vergangenen und vorhandenen Entwicklungen auf die Zukunft
- **Projektive Methoden:** dient dazu Entwicklungen als Abläufe transparent zu machen
- **Rekursive Methoden:** Früherkennungssysteme

⁹⁷ Vgl. Jakob/Kiehne/Schwarz/Kaiser/Beucker (2007), S. 6.

⁹⁸ Vgl. Steinmüller (1997), S. 30.; Siedschlag (2006), S. 53.

Eine weitere Darstellung für einen guten Überblick bietet die Klassifizierung der Methoden nach Gordon (1992), der die Methoden wie folgt in einem Raster zusammenführt.

	normativ	explorativ
quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> • Szenarien • Quantitative Planungsmethoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Szenarien • Zeitreihen und andere Trendexplorationen • Wechselwirkungsmethode • Modellierung
qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> • Szenarien • Delphi Methode • Zukunftswerkstätten und andere partizipative Verfahren • Expertenbefragungen und Brainstormings 	<ul style="list-style-type: none"> • Szenarien • Delphi Methode • Expertenbefragungen und Brainstormings

Abbildung 19: Klassifizierung nach Gordon (1992), Quelle: in Anlehnung an Gordon (1992)

Dabei kann, wie im vorherigen Abschnitt bereits erwähnt wurde, im Zuge einer strategischen Vorrauschau für eine bestimmte Branche oder ein Unternehmen oftmals eine Kombination aus mehreren aufeinander abgestimmten Methoden zum Einsatz kommen. Damit wird versucht, die Ergebnisse der Analysen zu stärken und diese eindeutiger zu machen.⁹⁹

Werden alle Ansätze der Methodenbewertung der unterschiedlichen Autoren betrachtet, so kann zusammenfassend gesagt werden, dass die Zukunftsforschung über einen Methodenkern verfügt. Diese Methoden werden auf Grund ihrer Relevanz in allen Überblicksarbeiten dargestellt. Dazu zählen: die Szenario Technik, die Kreativmethoden, die Expertenbefragungen und die Prognoseverfahren.¹⁰⁰

Für die vorliegende Arbeit wurde auf Grund der vorgegebenen Kriterien eine Kombination aus zwei Methoden gewählt, die sich gegenseitig in der Eintrittswahrscheinlichkeit der Ereignisse unterstützen sollen. Dabei handelt es sich um eine Szenario Technik, welche von der Delphi Methode unterstützt wird.

Unter zu Hilfenahme der Delphi Methode wird als Basis die Szenario Technik auf Grund folgender Vorteile gewählt:¹⁰¹

- Unternehmen/Branche agiert gegenwartsbezogen und könnte extreme Überraschungen in der Zukunft erleben
- Wettbewerbsstruktur durchläuft starke Veränderungen
- Frühes Erkennen von Marktentwicklungen bietet Vorteile für Unternehmen
- Lässt viele unterschiedliche Meinung zur Zukunft zu und versucht Konsens zu finden
- Planungshorizont ist länger als fünf Jahre

In den nächsten Kapiteln wird noch einmal auf die einzelnen Schritte der Methode eingegangen, um daraus resultierend den exakten Prozess des neuen Vorgehensmodells zur strategischen Vorausschau zu entwickeln.

⁹⁹ Vgl. Gordon (1994), S.89.

¹⁰⁰ Vgl. Steinmüller (1997), S. 48f.

¹⁰¹ Vgl. Fink/Schlake/Siebe (2001), S. 59f.

5.1 Szenario Technik

Wie bereits in Kapitel 4.3 kurz beschrieben, handelt es sich bei der Szenario Technik um eine Methode die Auswirkungen von Veränderungen einzelner Faktoren in der Zukunft durchspielt und diese zu Zukunftsbildern formt. Das bedeutet, Unternehmen versuchen mit der Unterstützung von Szenarien, nicht ein exaktes Bild der Zukunft zu erstellen, sondern Trends und Entwicklungen zu erkennen und deren Konsequenzen für das Unternehmen abzuleiten.¹⁰² Das heißt zusammengefasst basiert die Szenario Technik auf zwei Grundprinzipien: Zum einen basiert sie auf der Möglichkeit mehrere Varianten der Zukunft zu betrachten und zum anderen wird die Zukunft als systematisches und komplexes Bild dargestellt.¹⁰³

5.1.1 Ausprägungen von Szenarien

Damit ein Verständnis der unterschiedlichen Ausprägungen der Szenario Technik entstehen kann, gibt es in der Literatur bereits eine Vielzahl an Unterscheidungskriterien der Szenarien und deren Einzelteile. Dabei können vier wichtige Unterscheidungsebenen oder auch Charakteristika ausgearbeitet werden: der Ausgangspunkt, die Richtung der Szenario Entwicklung, die Zielgerichtetheit, sowie die Komplexität, die in der nachstehenden Abbildung 20 zusammengefasst werden.¹⁰⁴



Abbildung 20: Unterscheidungsformen von Szenarien, Quelle: in Anlehnung an Fink/Schlake/Siebe (2001), S. 63.

Ausgangspunkt: Beim Start der Szenarien, dem sogenannten Ausgangspunkt, kann von explorativen Szenarien gesprochen werden, bei denen von einem festen Ist-Zustand, also einem Punkt in der Gegenwart, ausgegangen wird und daraus mögliche Entwicklungen dargestellt werden. Bei dem antizipativen Ansatz hingegen werden Zukunftssituationen entwickelt und davon ausgehend rückwärts in die Gegenwart gedacht wird.¹⁰⁵

¹⁰² Vgl. Kerth/Asum/Stich (2011), S. 224.

¹⁰³ Vgl. Gausemeier/Plass/Wenzelmann (2009), S. 59f.

¹⁰⁴ Vgl. Fink/Schlake/Siebe (2001), S. 59ff.

¹⁰⁵ Vgl. Mietzner (2009), S. 111.

Richtung: Werden Szenarien induktiv entwickelt, so wird von einer Verknüpfung bestimmter Faktoren gesprochen, im Gegensatz zur deduktiven Vorgehensweise, bei der ein sogenannter Rahmen für jedes Szenario abgesteckt wird. Bei der dritten Form handelt es sich um die inkrementelle Entwicklung, bei der ein Zukunftsbild weiterentwickelt wird.¹⁰⁶

Zielgerichtetheit: Natürlich wird auch mit der Entwicklung von Szenarien ein gewisses Ziel verfolgt, das vom Anwender erstellt werden kann. Dabei gibt es die deskriptiven Szenarien, die auf einer Ursache-Wirkungs-Beziehung basieren oder die präskriptiven, bei welchen die Ziele des Anwenders direkt in Form einer Mittel-Ziel-Beziehung einfließen.¹⁰⁷

Komplexität: Hier spricht man von der grundsätzlichen Entscheidung der Vorgehensweise, bei der zwei verschiedene Varianten unterschieden werden. Bei der modellgestützten Variante werden spezielle mathematische Algorithmen eingesetzt, während bei den intuitiven Szenarien die Bewertungen durch die durchführenden Personen erstellt werden.¹⁰⁸

Denkmodell als Trichter

Ein weiteres entscheidendes Merkmal und gleichzeitig eine Methode, um die Szenario Technik besser erklären zu können ist die Darstellung in Form eines Trichters. Damit stellt man die Gegenwart an der schmalsten Seite des Trichters dar und je weiter man in die Zukunft geht, umso größer wird der Trichter, was die zunehmende Unsicherheit und Komplexität in der ungewissen Zukunft darstellen soll.¹⁰⁹

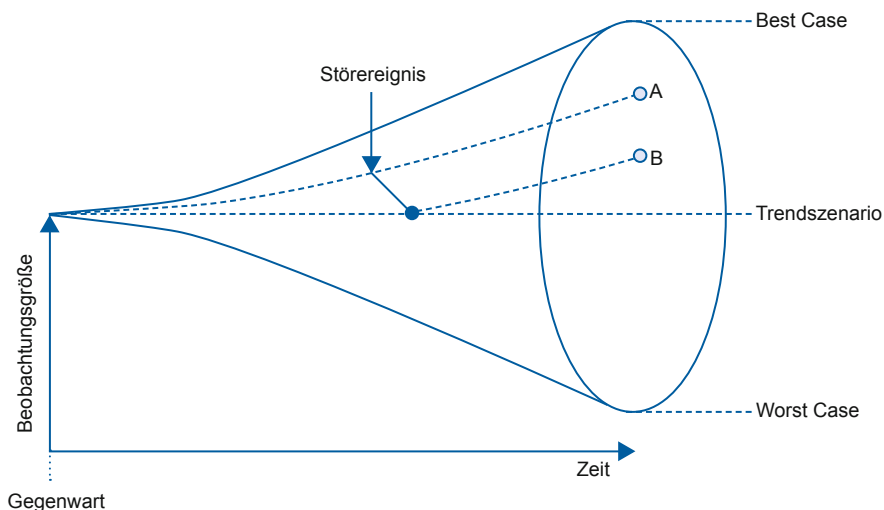


Abbildung 21: Szenariotrichter mit drei Szenariogruppen, Quelle: in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich (2011), S. 225.

Gleichzeitig versucht das Modell nicht nur eine einzige mögliche Zukunft darzustellen, sondern möglichst viele Zukunftsbilder zu entwickeln und gegenüber zu stellen. Da es aber nicht möglich ist alle möglichen

¹⁰⁶ Vgl. Fink/Schlake/Siebe (2001), S. 62.

¹⁰⁷ Vgl. Fink/Schlake/Siebe (2001), S. 62.

¹⁰⁸ Vgl. Fink/Schlake/Siebe (2001), S. 62.

¹⁰⁹ Vgl. von Reibnitz (1992), S. 26.

Entwicklungen darzustellen, werden im Normalfall immer bis zu drei Szenarien ausgearbeitet. Diese teilen sich meist folgendermaßen auf:¹¹⁰

- Best Case: dabei handelt es sich um ein optimistisches Extremszenario
- Worst Case: dabei handelt es sich um ein pessimistisches Extremszenario
- Trendszenario: dabei wird an Hand der Normsituation eine wahrscheinliche Entwicklung erstellt

Eine Grundvoraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung von Szenarien in Unternehmen ist die Akzeptanz für eine offene und progressive Denkweise und Voraussicht der Teilnehmer.¹¹¹ Wie eine solche Vorgehensweise aussehen kann wird im nächsten Kapitel erörtert.

5.1.2 Vorgehensweise Szenario Technik

In der Literatur werden sehr viele unterschiedliche Vorgehensweisen zur systematischen Erstellung von Szenarien vorgestellt, die sich hauptsächlich in der Abgrenzung der einzelnen Schritte unterscheiden. Zwei dieser Prozesse, nämlich die von Geschka und Reibnitz (1983), haben sich in der Praxis besser durchgesetzt als andere, daher wird in den nächsten Punkten die Szenario Technik nach Ablauf dieser acht Schritte vorgestellt.¹¹²

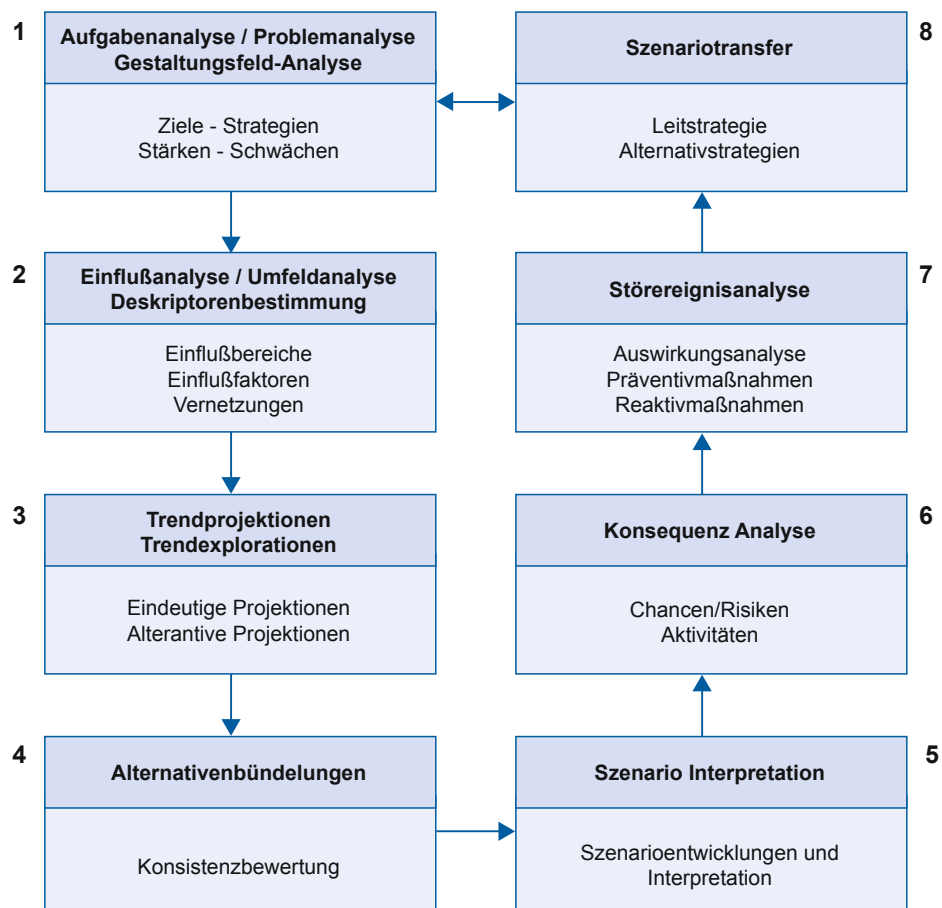


Abbildung 22: Szenario Technik in acht Schritten, Quelle: von Reibnitz (1992), S. 30. (leicht modifiziert)

¹¹⁰ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2011), S. 225.

¹¹¹ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2011), S.226.

¹¹² Vgl. Simon/Müller (2002), S.77.

5.1.3 Vor- und Nachteile der Szenario Technik

Im folgenden Kapitel werden, die auf Grund der getätigten Literaturrecherche erkannten, Vor- und Nachteile der Szenario Technik als Tool in der strategischen Vorausschau aufgezeigt.

Vorteile:¹¹³

- Erlaubt ein viel offeneres Denken auch in die Richtung von unwahrscheinlichen Szenarien – aufgeschlosseneres Denken
- Bietet einen Wettbewerbsvorteil durch weitere Vorausschau und schnelleres Erkennen von „schwachen Signalen“
- Erlaubt eine multidimensionale Betrachtung
- Bietet mehr Transparenz im Unternehmen
- Berücksichtigt sowohl interne als auch externe Entwicklungen
- Interdisziplinärer Ansatz
- Berücksichtigt qualitative und quantitative Größen
- Einfache Integration anderer Methoden möglich
- Bietet schnelle Reaktionsfähigkeit und eine hohe Flexibilität
- Generiert Orientierungswissen
- Entwickelt sowohl reaktive als auch präventive Maßnahmen

Nachteile:¹¹⁴

- Hoher Ressourceneinsatz
- Ableitung von Strategien und Handlungsempfehlungen kann schwierig sein
- Zu hohe Erwartungshaltungen
- Abhängigkeit von subjektiven Meinungen und dem Wissen der durchführenden Personen
- Akzeptanzprobleme von nicht involvierten Personen

Es kann also erkannt werden, dass es durchaus mehr Vorteile für die Durchführung dieser Methode gibt. Allerdings dürfen auch die Nachteile nicht vergessen werden, weshalb sich die Autorin dieser Arbeit dazu entschieden hat die Szenario Technik mit einem weiteren Tool zu unterstützen. Damit können etwaige Nachteile der Szenario Technik ausgeglichen werden.

5.2 Delphi Methode

In diesem Abschnitt der Arbeit wird genauer auf die Delphi Methode eingegangen, indem die allgemeinen Charakteristika aufgezeigt werden sowie ein grundsätzliches Vorgehensmodell. Im Abschluss werden auch hier die Vor- und Nachteile dieses Tools gegenübergestellt.

Die Delphi Methode wurde bereits zu Beginn der 50er Jahre von der amerikanischen Luftwaffe zur Vorausschau entwickelt. Ihren Durchbruch hatte die Methode aber erst im Jahr 1964 und fortan in den unterschiedlichsten Anwenderkreisen, wie etwa der Wissenschaft. Auch die Anwendungsbereiche der

¹¹³ Vgl. u.a. Kerth/Asum/Stich (2011), S. 229.; Mietzner (2009), S. 156ff.

¹¹⁴ Vgl. u.a. Kerth/Asum/Stich (2011), S. 229.; Mietzner (2009), S. 156ff.

Delphi Methode wurden erweitert und sie wird nun auch zur Auswahl von Strategien, der Identifizierung von Zielen und als Entscheidungshilfe eingesetzt.¹¹⁵ Ihre Charakteristika bleiben bei allen Anwendungsbereichen bestehen und können wie folgt beschrieben werden.

5.2.1 Charakteristika der Delphi Methode

Wie bei vielen anderen Methoden gibt es auch bei der Delphi Methode verschiedene Ansätze, die nun im folgenden Abschnitt kurz erklärt werden, bevor es um die allgemeinen Eigenschaften geht.

Spricht die Literatur von der **klassischen Delphi Methode**, so geht es um die Expertenmeinungen zu bestimmten Ziel- oder Problemstellungen, die im Rahmen einer Befragung eingeholt und bewertet werden. Maßgebend bei einer klassischen Delphi Befragung ist der Einsatz eines formalisierten Fragebogens, um anonyme Antworten zu bekommen und davon eine statistische Gruppenmeinung ableiten zu können. Für die klassische Variante spricht außerdem die (mehrfache) Wiederholung einzelner Schritte. Wie bereits erwähnt, gibt es neben dieser Version auch noch einige Abwandlungen, welche den klassischen Verlauf jeweils leicht modifizieren. Die Modifikationen betreffen die unterschiedlichen Meinungen hinsichtlich der Größe der Teilnehmergruppe, die Auswahl der Experten, die Gestaltung des Feedbacks oder die Aufgabentypen im Zuge der Befragung.¹¹⁶

5.2.2 Vorgehensweise der Delphi Methode

Alle unterschiedlichen Arten der Delphi Studien durchlaufen leicht modifiziert den klassischen Ablauf der Delphi Befragung, der sich wie folgt darstellt:¹¹⁷

1. Abgrenzung der Aufgabe, Teamentwicklung
2. Auswahl der Experten in Gruppen
3. Entwicklung Fragebogen Runde 1
4. Vorabtestung des Fragebogens
5. Befragungsrunde 1
6. Analyse Befragungsrunde 1
7. Entwicklung Fragebogen Runde 2
8. Vorabtestung des Fragebogens 2
9. Befragungsrunde 2
10. Analyse Befragungsrunde 2
11. Wenn notwendig Wiederholung der Schritte sieben bis zehn
12. Analyse der gesamten Ergebnisse
13. Auswertung und Bericht

Abgrenzung und Auswahl: Sowohl Abgrenzung des Themas als auch die Auswahl von geeigneten Experten sowie die Entwicklung des Fragebogens zählen zu der sogenannten Vorbereitungsphase und sind Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Delphi Befragung. Dabei muss auch die Auswahl der Experten gut durchdacht sein, um eine Bandbreite an Meinungen einzubeziehen. Damit zielt die Delphi Methode

¹¹⁵ Vgl. Gausemeier/Plass/Wenzelmann (2009), S. 105.

¹¹⁶ Vgl. Häder (2009), S. 25f.

¹¹⁷ Vgl. Steinmüller (1997), S. 75f.

nicht unbedingt darauf ab ein repräsentatives Ergebnis zu erzielen, sondern viel mehr darauf Fachkompetenzen zu erhalten und die richtigen Personen zu befragen.¹¹⁸ Anders als bei normalen Umfragen findet bei der Delphi Befragung die Auswahl der befragten Personen nicht zufällig statt. Die Experten werden gezielt für die Beantwortung ausgesucht. In der Literatur gibt es unterschiedliche Ansätze zur Auswahl dieser Personen. Dabei spielen die Kriterien Alter und Geschlecht keine Rolle, sondern folgende:¹¹⁹

- Aus welchem Bereich kommt der Experte?
- Aus welcher geografischen Region kommt der Experte?
- Ausprägungsgrad der Fachkenntnisse

Entwicklung des Fragebogens: Bei der Ausarbeitung des Fragebogens muss speziell darauf geachtet werden, dass keine Missverständnisse bei den Befragten auftreten können. Alle Fragen müssen dabei genau gestellt werden, sollen aber gleichzeitig noch einen Spielraum für die Beantwortung offenlassen und den Befragten nicht einengen. Damit soll verhindert werden, dass der Befragte eventuell eine Antwort gibt, von der er denkt, dass sie gewünscht bzw. richtig ist.¹²⁰

Befragungsrunde: Die Befragung bzw. der Versand der Fragebögen an die Teilnehmer kann auch in digitaler Form erfolgen. Dazu eignen sich sowohl Fragebögen als Anhang, aber auch online Fragebögen, bei welchen der Teilnehmer über einen Link einsteigen kann. Eine klassische Variante zur Verteilung der Fragebögen über den Postweg ist natürlich auch möglich. Bei dieser Art der Befragung steigt allerdings der Aufwand bei der Analyse der Daten.¹²¹

Auswertung und Bericht: Bei der Auswertung am Ende der Delphi Befragung kann generell zwischen zwei Varianten entschieden werden - der statistischen und der qualitativen Auswertung. Für unterschiedliche Ergebnisse bzw. unterschiedliche Fragestellungen muss die Autorin entscheiden welche Methode passender ist. Dabei wird die qualitative Auswertung eher für die Ideengenerierung verwendet, wohingegen die statistische Auswertung die gesamte Gruppenmeinung repräsentieren kann. Der daraus entwickelte Bericht ist ein wichtiges Dokument, da es die detaillierten Ergebnisse enthält. Gerade bei Unternehmen, die selbst im Kreis der Experten sind, ist dieser Bericht oft ein sehr wichtiges Analysetool für weitere strategische Entscheidungen.¹²²

5.2.3 Vor- und Nachteile der Delphi Methode

Einer der wesentlichen Vorteile einer Delphi Befragung ist die Anonymität der Experten. Zusätzlich kann gesagt werden, dass Nachteile, die oftmals bei Gruppendiskussionen auftreten, wie etwa der direkte Gruppendruck, bei dieser Art der Befragung nicht auftreten können. Da die Feedbacks der Experten in schriftlicher Form erfolgen und extreme Ansichten immer extra begründet werden müssen, ist sowohl die Dokumentation gewährleistet als auch die Lieferung der Begründungen von extremen Urteilen sowie von

¹¹⁸ Vgl. Steinmüller (1997), S. 75f.

¹¹⁹ Vgl. Häder (2009), S. 92f.

¹²⁰ Vgl. Cuhls (2009), S. 212.

¹²¹ Vgl. Cuhls (2009), S. 216.

¹²² Vgl. Cuhls (2009), S. 218.

weiteren Informationen. Mit der Möglichkeit der Wiederholung von einzelnen Bereichen wird die Konvergenz von Meinungen, die zu Beginn nicht ident sind, verfolgt.¹²³

Ein Nachteil kann die fehlende Gruppendynamik sein, da es zum Beispiel zu keinem Lernprozess unter den Teilnehmern kommt. Zudem lässt es wenig kreativen Raum in der Antwortlegung, da bereits vorgefertigte Fragen gestellt werden. Problematisch kann außerdem sein, wenn beispielweise die falschen Experten befragt werden bzw. diese in der zweiten Befragung lieber ihre Meinung ändern, als diese zu begründen.¹²⁴

¹²³ Vgl. Pirk/Claes/Schöffski (2008), S. 259.

¹²⁴ Vgl. Pirk/Claes/Schöffski (2008), S. 259.

6 SPEZIFISCHES VORGEHENSMODELL FÜR DEN APOTHEKENMARKT

Ziel der kommenden Kapitel ist es ein Vorgehensmodell zur strategischen Vorausschau zu entwickeln, das die besonderen Erfordernisse des Apothekenmarktes berücksichtigt.

6.1 Zukunftsorientierung in Unternehmen

Ein immer wichtiger werdendes Thema in jeder Branche und jedem Unternehmen sind die sogenannten Megatrends. Dabei handelt es sich um langfristige Entwicklungen aus den Bereichen Wirtschaft und Gesellschaft, die sich relativ sicher in der Zukunft festsetzen. Davon ausgehend kann auf weitere Trends geschlossen werden, sowie weitere Analysen können für die Zukunft abgeleitet werden.¹²⁵

Einige Trends sind natürlich für bestimmte Bereiche essentieller als andere. Für Unternehmen aus dem Bereich der Gesundheitsbranche sind die folgenden Trends relevant und sollten beachtet werden:¹²⁶

1. **Individualisierung:** Zusammenarbeit in Teams
2. **Silver Society:** Ältere Menschen haben eine andere Sicht auf die Wirtschaft als die jüngere Generation. Die Alterung der Gesellschaft sollte hier auch von Unternehmen mitbedacht werden.
3. **Konnektivität:** Umgang mit Netzwerken und dem Vernetzt sein
4. **Urbanisierung:** Verlagerungen in die Städte
5. **Wissenskultur:** Vor allem implizite Fähigkeiten rücken in den Vordergrund

Zusätzlich gibt es aber noch zwei weitere Trends, die gerade im Apothekenmarkt nicht vernachlässigt werden dürfen:¹²⁷

1. **Gesundheit:** Dazu zählt alles was zu einer gesundheitsfördernden Umwelt gehört (Beispiel: Digital Health, Lebensqualität,...)
2. **Sicherheit:** vor allem auch im Bereich Datenschutz und Digital Health

Zukunftsorientierung am Apothekenmarkt

Die Analyse der Zukunftsorientierung sowie der Kennzeichen im Apothekenmarkt dient zur gezielteren Erstellung des Vorgehensmodells. Damit soll vermieden werden, besondere Spezifika nicht zu berücksichtigen, um die genauen Bedürfnisse der Branche zu treffen.

Zunehmende Deregulierung des Apothekenmarktes

In immer mehr Ländern wird der Trend der Deregulierung des Apothekenmarktes erkannt, was durch den Anstieg der Apothekendichte zu einem zusätzlichen Wettbewerbsdruck zwischen den Apotheken führt.

Herausforderungen für die Apotheken

Gewinnung von Apothekenpersonal, steigende Gehälter und sinkende Erträge durch weitere Gesetzgebungen zählen zu den Herausforderungen für die Apotheke. Zusätzlich gibt es den Gegentrend

¹²⁵ Zukunftsinsitut (2018a), Onlinequelle [04.05.2019].

¹²⁶ Zukunftsinsitut (2018b), Onlinequelle [04.05.2019].

¹²⁷ Zukunftsinsitut (2018c), Onlinequelle [04.05.2019].

der intensiven Beratung in der Apotheke. Dadurch wird eine gute Verfügbarkeit von Medikamenten, Fachkompetenz und Freundlichkeit des Personals für Konsumenten immer wichtiger.

Fehlende Harmonisierung innerhalb der EU Staaten

Zusätzlicher Wettbewerbsdruck wird auf Grund von unterschiedlichen Regulierungen in den EU Staaten erzeugt.

Digital Health

Immer mehr dient das Internet auch in diesem Bereich nicht mehr nur als Informationsquelle, sondern auch als Einkaufsplattform um Produkte zu günstigeren Preisen einzukaufen. So verzeichnet Google beispielsweise pro Sekunde 104 Suchanfragen zu gesundheitsbezogenen Themen. Daran lässt sich erkennen, dass das Internet bereits als eine Hauptinformationsquelle genutzt wird.¹²⁸ Über 70% der Apotheker und Hersteller erwarten die Einführung des elektronischen Rezepts und der elektronischen Gesundheitskarte innerhalb der nächsten vier Jahre.¹²⁹

Apothekenkooperationen werden immer wichtiger

Pharmagroßhändler entwickeln ihre Kooperationen weiter. Zudem werden Pharmahersteller, Drogerie- und Supermarktketten verstärkt mit dem Versandhandel kooperieren.

Versandhandel als wichtiger Player

Durch das erst relativ spät gefallene Verbot des Apothekenversandhandels in Österreich, konnten sich bereits im Ausland ansässige Versandhändler (Niederlande, Deutschland, Tschechien und Slowakei) in den letzten Jahren einen Namen machen und beliefern österreichische Endkunden. Dabei ist auch in den letzten Jahren ein stetiger Anstieg im Versandhandel erkennbar.¹³⁰

6.2 Entwicklung des Vorgehensmodells für den Apothekenmarkt

Das nachstehende Vorgehensmodell wurde von der Autorin gezielt für den Apothekenmarkt entwickelt, um sicherzustellen, dass das Ergebnis der Arbeit für die ausgewählte Branche anwendbar ist und Szenarien entwickelt werden können.

¹²⁸ DAZ (2011), Onlinequelle [04.05.2019].

¹²⁹ Sempora (2018), Onlinequelle [04.06.2019].

¹³⁰ BVDVA (2016), Onlinequelle [04.06.2019].

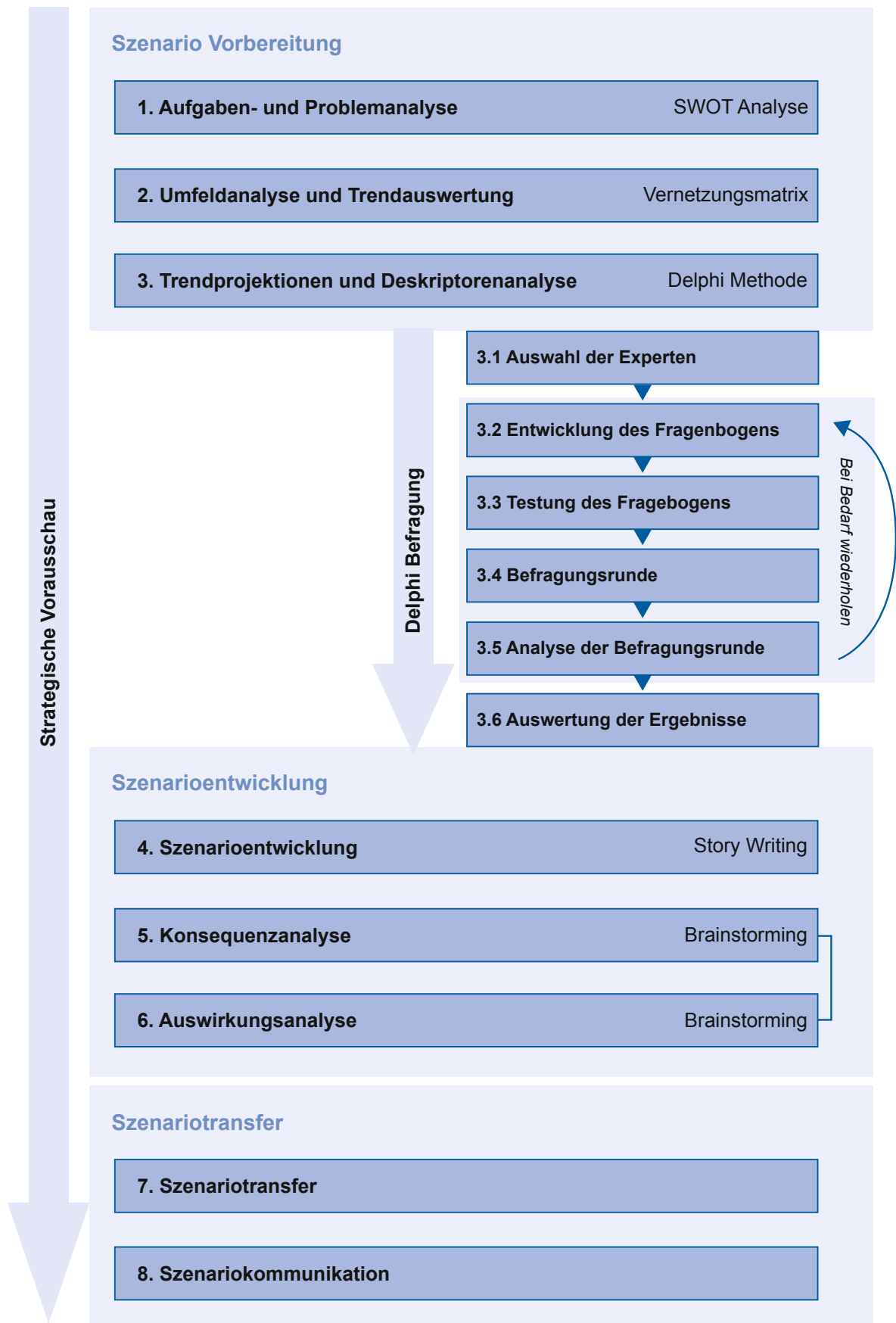


Abbildung 23: Spezifisches Vorgehensmodell zur strategischen Vorausschau am Apothekenmarkt, Quelle: eigene Darstellung

Phase 1: Aufgaben- und Problemanalyse

In der ersten Phase des entwickelten Vorgehensmodells ist es wichtig, die Branche zu analysieren und sich mit geplanten Strategien, Zielen und dem Leitbild des untersuchten Unternehmens oder der Branche vertraut zu machen. Ziel dieser Phase ist es, die aktuelle Ist-Situation möglichst übersichtlich darzustellen. Voraussetzung ist, dass alle Rahmenbedingungen bekannt sind, damit eine passende Problemstellung formuliert werden kann.

Phase des Modells	Arbeitsschritte
Phase 1: Aufgaben- und Problemanalyse	<ol style="list-style-type: none">1. Definition der Problemstellung und des Untersuchungsfeldes2. Durchführung einer SWOT Analyse3. Durchführung einer PESTEL Analyse

Tabelle 4: Inhalte Phase 1 – Umfeldanalyse, Quelle: eigene Darstellung

Um die internen, sowie externen Faktoren bestmöglich zu analysieren wird eine SWOT Analyse herangezogen. Damit kann sichergestellt werden, dass sowohl Chancen als auch Risiken ideal berücksichtigt werden können. Eine nähere Beschreibung der SWOT Analyse kann dem Kapitel 4.3 entnommen werden.

Phase 2: Umfeldanalyse und Trendauswertung

In Phase zwei geht es darum, das Umfeld in dem agiert wird zu analysieren und damit die externen Einflussbereiche wie Wettbewerb, Gesetzgebung sowie Einflussfaktoren zu bestimmen.

Phase des Modells	Arbeitsschritte
Phase 2: Umfeldanalyse und Trendauswertung	<ol style="list-style-type: none">1. Definition und Identifikation der externen Einflussbereiche und Einflussfaktoren2. Ausloten der Trends und Suchfelder

Tabelle 5: Inhalt Phase 2 – Einflussanalyse, Quelle: eigene Darstellung

Gleichzeitig geht es auch darum mögliche Trends auszuloten und damit Suchfelder aufzuzeigen. Das kann beispielsweise mit Hilfe sogenannter Trendkarten durchgeführt werden.

Phase 3: Trendprojektionen und Deskriptorenanalyse

In dieser Phase geht es darum, mögliche Zukunftsentwicklungen zu erfassen. Genau da wo mögliche Unsicherheiten auftauchen, müssen Alternativen inklusive Begründungen erarbeitet werden. Damit werden die Bausteine für die nachfolgenden zu entwickelnden Szenarien aufgebaut. Um diese Szenarien aufzubauen werden in dieser Phase Experten miteinbezogen, die aus verschiedenen Bereichen ihre Meinung einbringen. In dem hier entwickelten Modell wird dazu die Delphi Befragung gewählt, um die Meinung von Experten zu integrieren.

Phase 3 – 1-6: Delphi Methode

In der dritten Phase geht es mittels Delphi Methode um das miteinbeziehen von Expertenwissen, unter Berücksichtigung der in den ersten Phasen abgesteckten Handlungsbereiche.

Phase des Modells	Arbeitsschritte
Phase 3: Delphi Methode	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswahl der Experten 2. Entwicklung des Fragebogens 3. Testung des Fragebogens 4. Befragungsrunde 5. Analyse der Befragungsrunde 6. Auswertung der Ergebnisse

Tabelle 6: Inhalt Phase 3 - Delphi Methode, Quelle: eigene Darstellung

3.1: Auswahl der Experten

Die Teilnehmer einer Delphi Befragung sollten bewusst und für die jeweilige Fragestellung passend ausgewählt werden. Im Fall dieses Vorgehensmodells ist es das Ziel einen Konsens der Befragten zu erreichen, das heißt es soll eine sehr hohe Übereinstimmung zu den betreffenden Trends erzielt werden. Bei der Auswahl der Experten ist es immer wichtig, dass die Experten am Ende der bestimmten Grundgesamtheit entsprechen, um damit auch ein valides Ergebnis zu erreichen. Dafür können verschiedene Kriterien, wie beispielsweise Beruf oder Bildungsgrad herangezogen werden.

3.2 - 3.3: Entwicklung des Fragebogens und Testung

Da es sich bei der Delphi Methode um eine Expertenbefragung handelt, können gewisse Grundtermini vorausgesetzt werden und müssen nicht mehr näher erklärt werden. Da die Experten den Fragenbogen aber selbstständig ausfüllen, muss der Aufbau klar und verständlich sein und darf keine Unklarheiten zulassen.

Der in der vorliegenden Arbeit zur Anwendung kommende Fragebogen ist mit Bezug auf die in Phase zwei identifizierten Trends aufgebaut und nach Themen gegliedert. Es werden sowohl Fragestellungen als auch Hypothesen nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit abgefragt. Da es durchaus der Fall sein kann, dass nicht alle Experten in allen Bereichen das gleiche Fachwissen besitzen, sollte darauf geachtet werden Kompetenzfragen einzusetzen. Das sind Fragen, bei welchen die befragte Person die eigene Fachkenntnis vor der Beantwortung der Frage mittels einer Skala bewerten. Ein sehr wichtiger Aspekt ist auch das Erfragen von Prognosen, die aufzeigen sollen, zu welchem Zeitpunkt nach Meinung der Experten gewisse Ereignisse eintreten werden. Dazu werden in den Fragen Zeitintervalle angegeben, welche bis zu 30 Jahre in die Zukunft reichen. Neben dem Zeitpunkt des Eintretens, werden auch numerische Schätzungen zur Eintrittswahrscheinlichkeit von Ereignissen in Prozent erfragt. Ein weiterer sehr wichtiger Teil der Befragung ist die Bewertung von bereits entwickelten Szenarien, die im Fragebogen verschriftlicht werden. Sollten Fragen zur Person relevant sein, werden diese am Ende des Fragebogens gestellt.

3.4: Befragungsrunde

Die Anzahl der notwendigen Befragungsrunden steht auch in einem engen Zusammenhang zu dem mit der Studie verfolgtem Ziel. In diesem Fall ist das oberste Ziel einen Konsens der Experten zu erreichen. Um einen Konsens zu erhalten, wird die Befragung so oft wiederholt, bis der Variationskoeffizient einen vorab festgelegten Wert erreicht hat. In den meisten Fällen ist dies nach einer einmaligen Wiederholung bereits der Fall.

Die erste Befragungsrunde wird gestartet indem der Fragebogen per Mail an die Experten verschickt wird. Dabei ist es wichtig, dass die Experten den Fragenbogen selbstständig ausfüllen, um eine Beeinflussung durch den Interviewer ausschließen zu können.

3.5 - 3.6: Analyse der Befragungsrunde und Bewertung der Ergebnisse

Nach Erhalt der ausgefüllten Fragebögen werden die ersten Ergebnisse analysiert. Die ausgewerteten Daten werden anschließend als Feedback an die Experten gemeinsam mit einem erneuten Fragebogen ausgeschickt. Die Phasen 3.4 und 3.5 können wiederholt werden bis es zu einem Konsens in den Ergebnissen kommt.

Phase 4: Szenarioentwicklung

Eine genaue Anzahl der Szenarien wird von der Autorin zu Beginn der Analyse nicht vorgegeben, sondern sollte ein Ergebnis der Szenarioanalyse sein. Die Meinung der Experten zu den identifizierten Trends wird in dieser Phase der Arbeit in die Analyse einfließen.

Phase 5: Konsequenzanalyse

In der sogenannten Konsequenzanalyse wird nun noch einmal eine Überleitung zum Thema gezogen. Dabei geht es vor allem darum mögliche unvorhergesehene Ereignisse zu berücksichtigen sowie Chancen und Risiken zu analysieren. Die Chancen und Risiken werden bewertet und mit Konsequenzen für die Maßnahmen erstellt. Diese Analyse wird oftmals in Form eines Kreativworkshops mit den Teilnehmern abgehalten.

Phase 6: Auswirkungsanalyse

Im sechsten Arbeitsschritt, der sogenannten Auswirkungsanalyse werden rechtzeitig mögliche externe oder interne Situationen und Entwicklungen aufgezeigt, die die erarbeiteten Zukunftsbilder sowohl negativ als auch positiv - jedenfalls aber signifikant - beeinträchtigen können. Aus dieser Analyse lassen sich Maßnahmen ableiten, die eine Absicherung der Strategie darstellen.

Phase 7: Szenariotransfer

Ziel dieser Phase ist es eine Leitstrategie zu entwickeln, die die zuvor bearbeiteten Informationen miteinbezieht. Dabei müssen die entwickelten Szenarien, die Einflussbereiche sowie die Meinung der befragten Experten berücksichtigt werden.

Diese Phase ist eine der wichtigsten und zeitaufwändigsten Phasen, da hier der Grundstein für die weitere Kommunikation gelegt wird. Zudem ist es wichtig, in Branchen, die sich sehr schnell und häufig ändern auch alternative Strategien zu erarbeiten. Gerade die in dieser Arbeit behandelte Branche ist relativ träge und verändert sich nicht sehr schnell. Daher kann in diesem Fall eine eindeutige Leitstrategie vorgegeben werden, die in der nächsten Phase auch kommuniziert werden muss.

Phase 8: Szenariokommunikation

Generell werden in der Phase der Szenariokommunikation mehrere Maßnahmen aufgegriffen. Zum einen werden die Szenarien im Rahmen eines Workshops an die jeweilig relevante Gruppe als Grundlage für weitere Diskussionen vorgestellt.

Für den Fall, dass diese Möglichkeit nicht durchgeführt werden kann, so werden die Szenarien in jedem Fall auch in Form eines Berichts zur Verfügung gestellt. Hier ist es auch wichtig den Wert des gesamten Prozesses festzuhalten, denn durch die Auseinandersetzung mit den für die jeweilige Branche relevanten Einflussfaktoren entstehen möglicherweise auch außerhalb der Szenarien wichtige Informationen.

Die letzten Kapitel zeigen die Lösung auf die erste Forschungsfrage der Arbeit, „*Wie kann die Vorgehensweise einer strategischen Vorausschau für den Apothekenmarkt aussehen?*“. Diese erarbeitete Lösung wird nun in dem praktischen Teil der Arbeit überprüft und in Verbindung mit der zweiten Forschungsfrage gesetzt. Generell handelt es sich bei dem Vorgehensmodell, um einen Vorschlag welcher für diverse Unternehmen des Apothekenmarktes als Basis für strategische Entscheidungen gewählt werden kann.

7 UNTERNEHMENSVORSTELLUNG PROMEDICO HANDELSGMBH

Ziel dieser Arbeit ist es das entwickelte Vorgehensmodell in der Praxis auf Richtigkeit zu überprüfen. Um die Ergebnisse für die zweite Forschungsfrage zu erreichen, wird im folgenden Kapitel das Unternehmen Promedico Handels GmbH (in weiterer Folge kurz Promedico) kurz vorgestellt. In weiterer Folge wird das Vorgehensmodell auf den Markt dieses Unternehmens angewendet, sowie Handlungsempfehlungen für strategische Vorgehensweisen abgegeben.

Das Unternehmen Promedico wurde im Jahr 1986 von Heinz Wallenko am Standort Graz als Ein-Mann-Unternehmen gegründet. Gestartet wurde in den 90er Jahren mit drei Mitarbeitern, damals noch mit Produkten aus dem Bereich Zahnmedizin. Der Grundstein für das heutige Unternehmen sowie die Zusammenarbeit mit der amerikanischen Marke Pure Encapsulations® wurde aber damals bereits gelegt. Seit zehn Jahren steht neben Heinz Wallenko, auch sein Sohn Alexander Wallenko in der Geschäftsführung und leitet dieses bereits seit 2019 gemeinsam mit seinen Geschäftsleitern. Heute zählt das Unternehmen bereits über 130 Mitarbeiter und vertreibt als Mikronährstoff Experte in Österreich und Deutschland die Marke Pure Encapsulations®. Dabei ist Promedico aber nicht nur für den Vertrieb verantwortlich, sondern übernimmt auch den kompletten Marketingauftritt der Marke in diesem Raum.¹³¹

Die von Promedico vertriebene Marke Pure Encapsulations® erzeugt seit rund 30 Jahren hochwertige Mikronährstoffe. Dabei handelt es sich um wissenschaftlich fundierte Mikronährstoffpräparate, welche sich durch eine maximale Verträglichkeit, sowie eine ideale Bioverfügbarkeit auszeichnen.¹³²

Als Ergänzung zu den Mikronährstoff-Präparaten Pure Encapsulations® wurde von Promedico auch die Marke PRO Academy ins Leben gerufen. Diese steht seit der Entstehung für praxisnahe Fortbildungen für medizinische Fachkreise, um dem Kunden am Ende des Tages eine umfassende Beratung in der Apotheke gewährleisten zu können.¹³³

Das Hauptgeschäft der Promedico ist zusammengefasst der Handel mit Nahrungsergänzungsmitteln. Den Hauptvertriebskanal stellt dafür die stationäre Apotheke dar, mit der eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe geführt wird. Neben den klassischen Apotheken ist natürlich der Großhandel als Schnittstelle essentiell, um die Versorgung gewährleisten zu können. Aber auch der Online Handel wurde in den letzten Jahren wichtiger Vertriebskanal, der auch in der Nahrungsergänzungsmittelbranche nicht ignoriert werden darf.

¹³¹ Vgl. Promedico HandelsGmbH (2020), Onlinequelle [01.02.2020].

¹³² Vgl. purecaps (2020), Onlinequelle [01.02.2020].

¹³³ Vgl. Promedico HandelsGmbH (2020), Onlinequelle [01.02.2020].

8 STRATEGISCHE VORAUSSCHAU FÜR DEN APOTHEKENMARKT UNTER ANWENDUNG DES ENTWICKELTEN VORGEHENSMODELLS

In den folgenden Kapiteln wird das in der Arbeit entwickelte Vorgehensmodell (siehe Abbildung 23) in der Praxis getestet. Dabei geht die Autorin auf die einzelnen Phasen ein und beschreibt diese in Hinblick auf Besonderheiten des betrachteten Marktes, den Apothekenmarkt in Österreich. Der Aufbau folgt der Reihenfolge des Vorgehensmodells, welches sich in die einzelnen Phasen aufteilt.

8.1 Phase 1: Umwelt- und Problemanalyse

In der ersten Phase des entwickelten Vorgehensmodells ist es unabdingbar, die Branche bzw. den Markt zu analysieren und sich gegebenenfalls auch mit geplanten Strategien, Zielen und dem Leitbild des Unternehmens vertraut zu machen. Zu Beginn muss also definiert werden, welcher Markt genauer betrachtet wird.

Fokus: Apothekenmarkt mit Fokus auf die Nahrungsergänzungsmittelbranche in Österreich

8.1.1 PESTEL Analyse

Um einen besseren Überblick über die aktuelle Situation auf dem Apothekenmarkt zu erhalten, wird zu Beginn der Untersuchung eine PESTEL-Analyse durchgeführt. Diese wird im Kapitel 4.3 genauer beschrieben. Der nachstehenden Tabelle können die erarbeiteten Informationen entnommen werden, die auch eine Grundlage für die weitere Vorgehensweise bieten.

<p>Politische Einflussfaktoren</p> <p>Preisdruck und Preiskontrolle</p> <p>Neue Regulierungen und Macht durch die Politik</p> <p>In sich geschlossener Markt</p> <p>Harmonisierung des europäischen Gesundheitsmarktes</p>	<p>Wirtschaftliche Einflussfaktoren</p> <p>Steigende Ausgaben für die Gesundheit</p> <p>Direktvermarktung durch Industrie</p> <p>Neue Industrieteilnehmer</p> <p>Eigenmarken</p>
<p>Sozio-kulturelle Einflussfaktoren</p> <p>Höhere Lebenserwartungen</p> <p>Gesundheitstrend</p> <p>Höheres Bewusstsein bei Kunden</p>	<p>Technologische Einflussfaktoren</p> <p>Neue Technologien im Bereich Gesundheitswesen</p> <p>Neue Marktteilnehmer durch Digitalisierung</p>
<p>Ökologisch-geografische Einflussfaktoren</p> <p>Lange Transportwege</p> <p>Mehr Umweltbewusstsein und strengere Auflagen</p>	<p>Rechtliche Einflussfaktoren</p> <p>Strengere Bestimmungen zur Einführung von neuen Produkten</p> <p>Werbeverbote und Bestimmungen</p>

Tabelle 7: PESTEL Analyse, Quelle: eigene Darstellung

8.1.2 SWOT Analyse

Als Ergänzung zur PESTEL Analyse wurde zusätzlich eine SWOT Analyse des Unternehmens Promedico durchgeführt. Bei der SWOT Analyse werden die Stärken und Schwächen den Chancen und Risiken gegenübergestellt, um Strategien ableiten zu können. Die daraus resultierenden Strategien können in Rahmen den Vorgehensmodells zu einem späteren Zeitpunkt eingesetzt werden. Dieses Modell wird im Kapitel 4.3 erklärt.

<p>STRENGTHS</p> <p>Starkes Marktwachstum</p> <p>Breites Produktportfolio</p> <p>Breit aufgestellte F&E Abteilung</p> <p>Schnelle Integration neuer Produkte möglich</p> <p>Schnelle Marktanpassung möglich</p> <p>99% Marktabdeckung in Österreich</p>	<p>WEAKNESSES</p> <p>Konkurrenzkampf im Markt</p> <p>Negatives Image durch Kauf der Marke von Nestle Health Care</p> <p>Produkte kommen aus Amerika – neue politische Entwicklungen</p> <p>Keine eigene Herstellung der Produkte</p>
<p>OPPORTUNITIES</p> <p>Menschen leben immer bewusster</p> <p>Gesunder Lebensstrend</p> <p>Breitere Zielgruppen</p> <p>Zusammenarbeit mit neuen Marktteilnehmern</p> <p>Partnerschaft mit Apotheken</p> <p>Neue Zielgruppe B2B</p> <p>Testungen auf dem Heimatmarkt AT</p>	<p>THREATS</p> <p>Viele Marktteilnehmer</p> <p>Sinkende Wachstumsraten am Heimatmarkt erwartet</p> <p>Erhöhter Wettbewerbsdruck</p> <p>Änderung und Anpassungen der Gesetze</p> <p>Unterschiedliche Bedingungen in zwei Märkten</p> <p>Strengere Umweltauflagen</p>

Tabelle 8: SWOT Katalog, Quelle: eigene Darstellung

Ziele der Promedico HandelsGmbH

- Marktanteile erhöhen: Ein oberes Ziel der Promedico ist es sowohl in Österreich als auch in Deutschland weiterhin ein positives Wachstum zu erarbeiten und damit auch nachhaltig mehr Marktanteile zu gewinnen.
- Gesundheit in Österreich und Deutschland fördern: Promedico möchte nachweislich etwas zur Gesundheit der Menschen in Österreich und Deutschland beitragen.
- First Mover: Promedico möchte auf jeden Fall Innovationsführer im Bereich der Nahrungsergänzungsmittel in Österreich und Deutschland bleiben und sich dynamisch mit dem Markt mitentwickeln.

8.1.3 Abgeleitete Strategien aus der SWOT Analyse

S/O Strategien

- Durch den immer stärker werdenden gesunden Lebensstil der Menschen, verbreitert sich die Zielgruppe der Nahrungsergänzungsmittel. Die breite Sortimentsauswahl von Pure Encapsulations® bietet dafür die ideale Grundlage.
- Durch die Größe des Unternehmens kann schnell auf Marktumbrüche eingegangen werden und die Zusammenarbeit mit neuen Playern kann schnell umgesetzt werden.
- Durch die hohe Marktabdeckung und die hohe Bekanntheit in Österreich kann dieser Markt sehr gut als Testmarkt für weitere Strategien in Deutschland genutzt werden.

S/T Strategien

- Die Marktstellung der Promedico in Österreich ist nicht selbstverständlich und wird von vielen, teils neuen, Marktteilnehmern herausgefordert und beeinflusst. Daher ist eine ständige Beobachtung des Marktes unumgänglich.

W/O Strategien

- Eine Produktion in Europa bringt Vorteile im Konkurrenzkampf gegen heimische Produkte.

W/T Strategien

- Eine ständige Beobachtung der gesetzlichen Veränderungen muss gewährleistet sein, um den Konkurrenzkampf auf dem Markt zu überleben.

Das Ergebnis der strategischen Vorausschau soll nicht auf das Unternehmen Promedico reduziert werden, sondern den gesamten Apothekenmarkt mit Blick auf die Nahrungsergänzungsmittel betrachten. Daher ist eine genauere Analyse des Unternehmens nicht notwendig. Daher ergibt sich der folgende Rahmen der Untersuchung: Es soll ein Bild des Apothekenmarktes in Österreich aufgezeigt werden und wie der genannte Markt sich in den nächsten zehn bis 15 Jahren entwickeln wird. Die Themengebiete der Untersuchung ergeben sich aus den Analysen im nächsten Kapitel. Aus den Ergebnissen der Untersuchung sollen in weiterer Folge aber strategische Handlungsempfehlungen für das Unternehmen abgeleitet werden.

8.2 Phase 2: Umfeldanalyse und Trendauswertung

In der nächsten Phase, der sogenannten Umfeldanalyse, geht es darum, das Umfeld und den Einfluss bestimmter Themen auf den betrachteten Markt zu bestimmen. In diesem Fall wurde eine Kombination aus Desk Research und einer quantitativen Umfrage gewählt. Beim Desk Research geht es vor allem darum, festzustellen welche Trends für den Markt bereits herausgefunden wurden. Die ermittelten Bereiche fließen in die nächsten Kapitel ein.

Anschließend soll mit Hilfe der quantitativen Umfrage die Meinung von Akteuren der Branche evaluiert werden. Mit der Hilfe von allgemein gültigen Trends wurden die Themengebiete vorab, nach Abschluss des Desk Research, von der Autorin vorgegeben und eingeschränkt. Um schnell auswertbare und umfangreiche Antworten zu erhalten wurde ein Online-Umfragetool herangezogen. Folgende Rahmenbedingungen wurden für die Umfrage festgelegt:

- **Art der Marktforschung:** quantitative Online Umfrage

- **Teilnehmer:** 60 Personen
- **Altersrahmen:** 25-45 Jahre
- **Geschlecht:** weiblich und männlich
- **Herkunft:** Österreich und Deutschland
- **Berufsgruppe:** Gesundheitsbranche
- **Bewertungsskala:** von 1 (trifft sehr zu) bis 4 (trifft gar nicht zu)

Die aus dieser Umfrage erhaltenen Antworten werden im Rahmen der Einflussanalyse betrachtet und als Grundlage für die weitere Arbeit herangezogen. In den nächsten Kapiteln werden die Ergebnisse der Befragung genauer betrachtet.

Die nachfolgenden Trends in den Kapiteln 8.2.1 bis 8.2.4 wurden von der Autorin der Arbeit vor der Umfrage ausgewählt, um den Befragten bereits eine gefilterte Auswahl bieten zu können. Dabei wurden diese Themen in vier Hauptforschungsgebiete eingeteilt, Digitalisierung, Datenschutz, veränderte Kundenbilder, sowie Umweltveränderungen. Die Nummerierung in den jeweiligen Abbildungen entspricht der Auflistung der übergeordneten Trends. Für eine noch klarere Darstellung werden die Antworten jeweils in Tabellen zusammengefasst und gegliedert.

8.2.1 Digitalisierung

Im ersten Schritt wurden die Themenbereiche aus dem Gebiet der Digitalisierung aufgearbeitet um anschließend überprüft zu werden.

1. **Online Shopping:** Es ist ein klarer Trend in Richtung Online Shopping erkennbar, daher muss gewährleistet werden, dass alle Produkte aus der Apotheke auch in den Onlineshops verfügbar sind.
2. **Handy-Kult:** Als ständiger Begleiter nimmt das Smartphone einen immer wichtiger werdenden Stellenwert im Alltag ein. Die Player auf dem Apothekenmarkt müssen also alle Informationen auch über diverse mobile Endgeräte einfach zugänglich machen.
3. **Vereinfachung der Prozesse:** Der Kunde möchte möglichst einfach zum gewünschten Ergebnis und der Befriedigung der Bedürfnisse kommen.
4. **Digitale Währung - Geld wird virtuell:** Immer weniger Menschen haben wirklich Bargeld mit und erledigen viele Geldtransaktionen nur noch mit der Banking App oder über digitale Währungen.
5. **Elektronischer Zahlungsverkehr**
6. **E-Procurement:** Elektronische Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen
7. **Smart Houses, Intelligente Gebäude/Apotheken:** Auf Grund der Weiterentwicklungen im Bereich Smart Intelligence wird es auch im Bereich der Apotheken wichtig, smarte Lösungen zu integrieren und eine innovative und professionelle Umgebung zu schaffen.
8. **Multi-Channel, Omni-Channel:** Ein Vertriebskanal reicht in der heutigen Zeit nicht mehr aus, um dem Kunden eine optimale Betreuung gewährleisten zu können. Eine Kombination, wie beispielweise Click&Collect, kann den Kunden an die Apotheke binden.
9. **Abhängigkeit von der Technik:** Viele Dinge im Apothekenalltag sind bereits abhängig von der Technik, wie beispielsweise Kommissionierautomaten. Gerade in Krisenzeiten ist es wichtig eine gute Balance zu finden.

- 10. **Angst vor der Technik:** Immer mehr Technik führt zu einer Unsicherheit. Vor allem bei einer Branche, die bereits sehr lange in einer bestimmten Form existiert entstehen dadurch oft große Hemmschwellen und Hürden.
- 11. **Curated Shopping:** Wenn es einen Online Shop gibt ist es wichtig durch Individualität zu differenzieren und trotzdem einen schnellen Überblick geben zu können.
- 12. **Lieferfähigkeit 24/7:** Eine Belieferung, die rund um die Uhr stattfindet, ist in den Köpfen der Menschen verankert und wird in jeder Branche erwartet.

Durch das Ergebnis der Befragung konnte die Autorin die Trendgebiete für die weitere Entwicklung noch weiter eingrenzen. In der nachstehenden Abbildung 24 können die Antworten zu den einzelnen Themen der Digitalisierung entnommen werden.

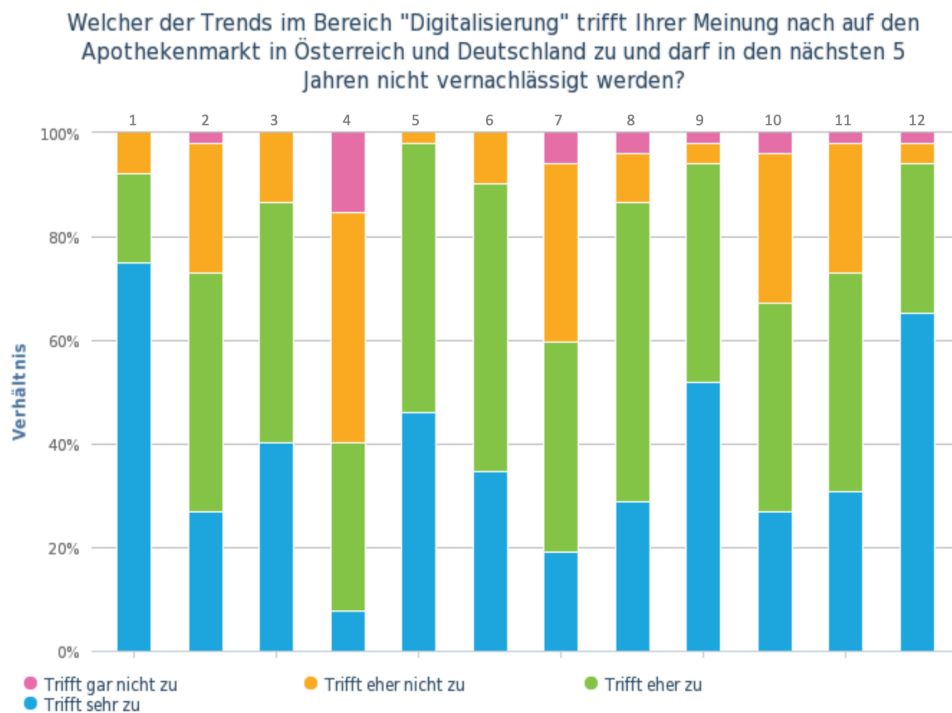


Abbildung 24: Ergebnisse Expertenbefragung Thema Digitalisierung, Quelle: eigene Darstellung

Die Antworten wurden von der Autorin in drei Bereiche gegliedert, um auf einen Blick erkennen zu können, welche Themen weiterverfolgt werden (sehr wichtig und eher wichtig) und welche nicht mehr geprüft werden (weniger relevant).

Sehr wichtig	<ul style="list-style-type: none"> 1. Online Shopping 5. Elektronischer Zahlungsverkehr 9. Abhängigkeit von Technik 12. Lieferfähigkeit 24/7
Eher wichtig	<ul style="list-style-type: none"> 3. Vereinfachung der Prozesse 6. E-Procurement 8. Multi Channel, Omni Channel

Weniger relevant <i>(daher nicht mehr weiter geprüft)</i>	2. Handy Kult 4. Digitale Währung: Geld wird virtuell 7. Smart Houses 10. Angst vor der Technik 11. Curated Shopping
---	--

Tabelle 9: Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Expertenbefragung zum Thema Digitalisierung, Quelle: eigene Darstellung

8.2.2 Datenschutz

Auch im Bereich Datenschutz wurden Trendgebiete ausgearbeitet und im Rahmen der quantitativen Umfrage auf Relevanz geprüft. Folgende Bereiche wurden berücksichtigt:

1. **Daten als Ressource:** Wem gehören die Daten?
2. **Datenschutz & Co** Meine Daten gehören mir
3. **Sicherheitsparanoia**
4. **Vereinfachung von Prozessen**

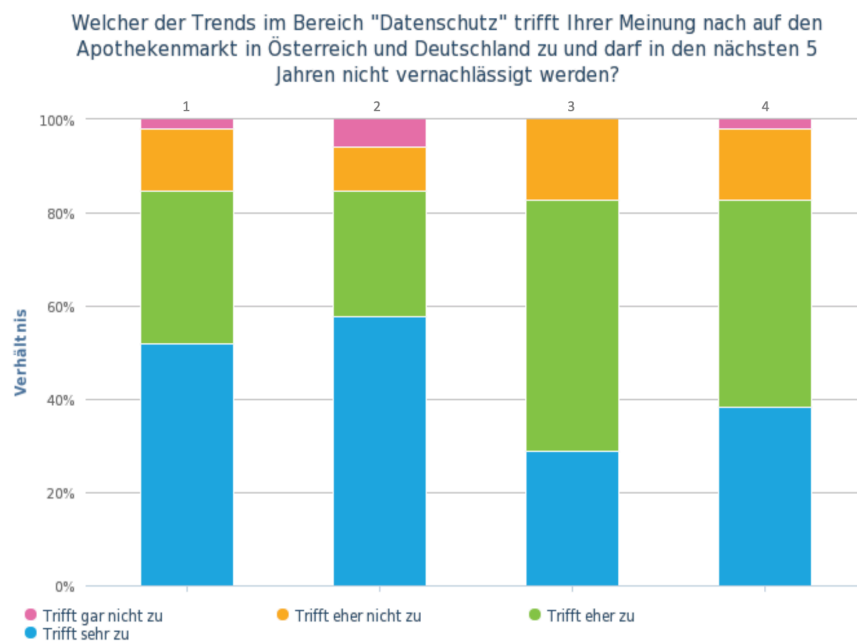


Abbildung 25: Ergebnisse Expertenbefragung Thema Datenschutz, Quelle: eigene Darstellung

Sehr wichtig	1. Daten als Ressource: Wem gehören die Daten? 2. Datenschutz & Co Meine Daten gehören mir
Eher wichtig	3. Sicherheitsparanoia 4. Vereinfachung von Prozessen

Abbildung 26: Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Expertenbefragung zum Thema Datenschutz, Quelle: eigene Darstellung

8.2.3 Veränderte Kundenbilder

Die nachfolgenden Trends sind allgemein im Bereich der veränderten Kundenbilder zu finden:

1. **Schnäppchenjäger**
2. **Zeitdruck:** Menschen haben immer weniger Zeit
3. **Bequemlichkeit:** Einfache Handhabung der Prozesse, möglichst wenig Wege
4. **Abo Commerce:** Automatisierte Nachbestellungen
5. **Kundenanpassung:** Einfache Adaptierungen nach Kundenwunsch
6. **Generation 50+:** Best Ager und Senioren als neue Zielgruppe
7. **Customer Co-Creation:** Der Kunde hilft mit
8. **Testimonials:** Der Kunde als Mitvermarkter
9. **Cocooning:** Abgrenzung, Rückzug
10. **Down Aging:** Aktiv bis ins hohe Alter
11. **Staying Alive:** Gesundheitsbewusste Lebensweise
12. **Freizeitorientierung:** Fokus auf ausgiebige freie Zeiten

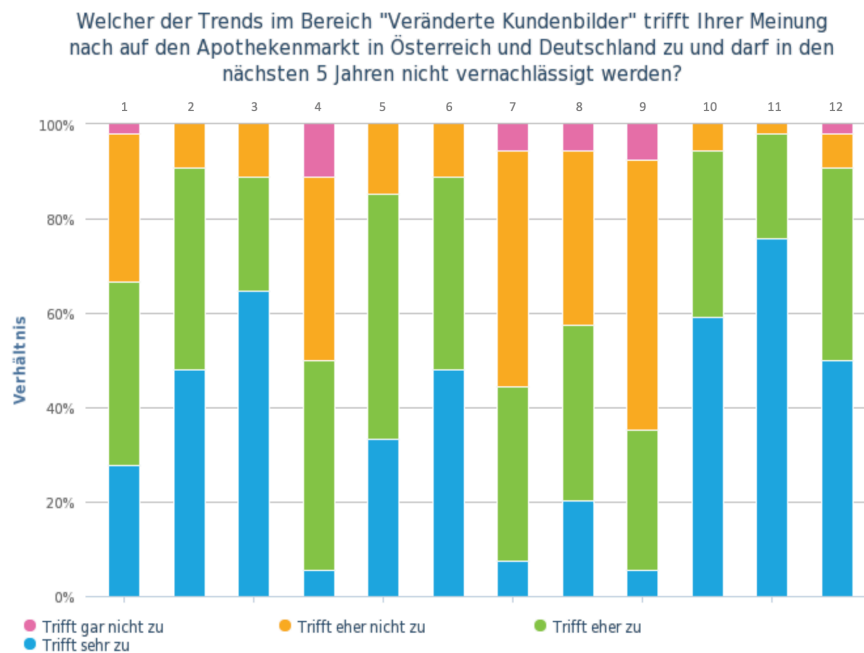


Abbildung 27: Ergebnisse Expertenbefragung Thema veränderte Kundenbilder, Quelle: eigene Darstellung

Sehr wichtig	2. Zeitdruck 3. Bequemlichkeit 6. Generation 50+ 10. Down Aging 11. Staying Alive
Eher wichtig	5. Kundenanpassung 12. Freizeitorientierung

Weniger relevant <i>(daher nicht mehr weiter geprüft)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schnäppchenjäger 4. Abo Commerce 7. Customer Co-Creation 8. Testimonials 9. Cocooning
---	--

Tabelle 10: Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Expertenbefragung zum Thema veränderte Kundenbilder, Quelle: eigene Darstellung

8.2.4 Umweltveränderungen

Im letzten Bereich wurden die folgenden Trendgebiete abgefragt:

1. **Öko-Extremist**
2. **Rettet die Erde**
3. **Pre-Cycling und Recycling**
4. **3D-Druck und additive Fertigung: Fabrik der Zukunft**
5. **Dienstleistungsinnovation: Von der Produkt- zur Serviceorientierung**
6. **Digitalisierung am POS: Von real zu virtuell und zurück**

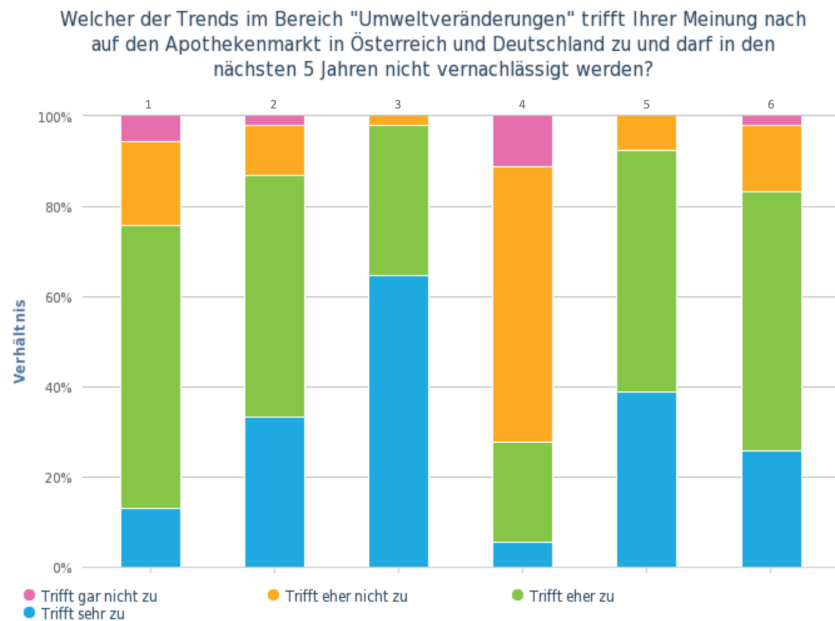


Abbildung 28: Ergebnisse Expertenbefragung Thema Umweltveränderungen, Quelle: eigene Darstellung

Sehr wichtig	<ol style="list-style-type: none"> 3. Pre-Cycling und Recycling 5. Dienstleistungsinnovation: Von der Produkt- zur Serviceorientierung
Eher wichtig	<ol style="list-style-type: none"> 1. Öko-Extremist 2. Rettet die Erde

	6. Digitalisierung am POS: Von real zu virtuell und zurück
Weniger relevant <i>(daher nicht mehr weiter geprüft)</i>	4. 3D-Druck und additive Fertigung: Fabrik der Zukunft

Tabelle 11: Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Expertenbefragung zum Umweltveränderungen, Quelle: eigene Darstellung

8.3 Phase 3: Einflussanalyse

Zu Beginn der dritten Phase werden die zuvor ermittelten Einflussfaktoren zu Kenngrößen, den sogenannten Deskriptoren weiterentwickelt, mit dem Ziel als Basis für die Entwicklung von Trendprojektionen zu dienen. Dafür werden die wichtigsten Begriffe aufgelistet und bei Bedarf in Kategorien zusammengefasst. Sollten die Trendfelder bereits übergeordnete Begriffe darstellen, so werden diese nicht weiter zusammengefasst sondern übernommen.

Trendfelder und Einflussbereiche	Deskriptoren
Datenschutz Sicherheitsparanoia Vereinfachung von Prozessen Daten als Ressource: Wem gehören die Daten? Datenschutz & Co Meine Daten gehören mir	Datenschutz Sicherheitsparanoia Vereinfachung von Prozessen Datenschutz & Co Meine Daten gehören mir
Digitalisierung Online Shopping Elektronischer Zahlungsverkehr Abhängigkeit von Technik Lieferfähigkeit 24/7 Vereinfachung der Prozesse E-Procurement Multi-Channel, Omni-Channel	Digitalisierung Online Shopping Elektronischer Zahlungsverkehr Abhängigkeit von Technik Lieferfähigkeit 24/7 Omni-Channel Konzepte
Veränderte Kundenbilder Zeitdruck Bequemlichkeit Generation 50+ Down Aging: Aktiv bis ins hohe Alter Staying Alive: Gesundheitsbewusste Lebensweise Kundenanpassung	Veränderte Kundenbilder Geringer Ressourcenaufwand Gesundheitsbewusste Lebensweise bis ins hohe Alter Kundenanpassung Freizeitorientierung

Freizeitorientierung	
Umweltveränderungen	Umweltveränderungen
Pre-Cycling und Recycling	Pre-Cycling und Recycling
Dienstleistungsinnovation	Dienstleistungsinnovation
Öko-Extremist	Umweltbewusstsein
Rettet die Erde	Digitalisierung am POS
Digitalisierung am POS	

Tabelle 12: Ergebnisse der Deskriptorenanalyse, Quelle: eigene Darstellung

8.3.1 Phase 3.1: Vorbereitung Delphi Befragung und Auswahl Experten

In der Expertengruppe sollten sich unterschiedliche Personen aus dem Apothekenmarkt in Österreich und Deutschland befinden. Die Experten müssen folgende Eigenschaften aufweisen:

Geographische Herkunft: Österreich und/oder Deutschland

Beruflicher Bereich: Apotheke, Industrie, Pharmazeutischer Großhandel, Versandhandel

Ausprägungsgrad der Fachkenntnisse: Experten mit langjähriger Berufserfahrung (min. 3 Jahre), bestenfalls im Bereich der Nahrungsergänzungsmittelbranche

Auf Grund der unterschiedlichen Positionen im Unternehmen und der verschiedenen Grade der Fachkenntnisse, können diverse Blickwinkel abgebildet werden. In der Literatur wird zudem beschrieben, dass ein gutes Maß an Experten (ab 10 Personen) relevante Ergebnisse ergibt. Daher wurden die folgenden 15 Experten herangezogen:

	Position im Unternehmen	Branche
Person 1	Vertriebsleitung	pharmazeutischer Hersteller
Person 2	Apotheker	stationäre Apotheke AT
Person 3	Verkaufsleitung	pharmazeutischer Hersteller
Person 4	Supply Chain Manager	pharmazeutischer Hersteller
Person 5	Apotheker	stationäre Apotheke AT
Person 6	Apotheker	stationäre Apotheke DE
Person 7	Regionalleitung	pharmazeutischer Hersteller DE
Person 8	strategischer Einkauf	Versandhandel DE
Person 9	Vertrieb	Versandhandel DE
Person 10	strategischer Einkauf	Großhandel DE
Person 11	strategischer Einkauf	Großhandel AT
Person 12	Apotheker	stationäre Apotheke DE
Person 13	Marketing	Versandhandel DE
Person 14	PKA	Apotheke AT
Person 15	PTA	Apotheke DE

Tabelle 13: Expertenaufstellung, Quelle: eigene Darstellung

8.3.2 Phase 3.2 - 3.3: Entwicklung des Fragebogens und Testung für die Befragungsrunde 1

Der Fragebogen wird mit Bezug auf die identifizierten Trends aufgebaut und nach Themen gegliedert. Es werden sowohl Fragestellungen als auch Hypothesen nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit abgefragt. Da es durchaus der Fall sein kann, dass nicht alle Experten in allen Bereichen das gleiche Fachwissen besitzen, sollte darauf geachtet werden, Kompetenzfragen einzusetzen. Das sind Fragen, bei welchen die befragte Person die eigene Fachkenntnis vor der Beantwortung der Frage mittels einer Skala angeben. Ein sehr wichtiger Aspekt ist auch die Abfrage von Prognosen, welche aufzeigen sollen, zu welchem Zeitpunkt nach Meinung der Experten gewisse Ereignisse eintreten werden. Dazu werden in den Fragen Zeitintervalle angegeben, welche bis zu 30 Jahre in die Zukunft reichen. Neben dem Zeitpunkt des Eintretens, werden auch numerische Schätzungen in Prozent erfragt. Ein weiterer sehr wichtiger Teil der Befragung ist die Bewertung von bereits entwickelten Szenarien, die im Fragebogen verschriftlicht werden. Sollten Fragen zur Person relevant sein, werden diese am Ende des Fragebogens gestellt.

Einstiegsfragen/Subjektive Kompetenzfragen

- Wie gut schätzen Sie Ihr Wissen über den Apothekenmarkt in Österreich ein?
- Wie gut schätzen Sie Ihr Wissen über den Apothekenmarkt in Deutschland ein?
- Wie lange beschäftigen Sie sich bereits mit dem Apothekenmarkt?
- Wie gut schätzen Sie Ihr Wissen über die zukünftigen Entwicklungen am Apothekenmarkt ein?

Digitalisierung

1. Das Apothekengeschäft spielt sich ausschließlich online ab.
2. Rezeptpflichtige Medikamente werden bereits zu 50% online eingekauft.
3. Für eine Medikamentenversorgung werden keine stationären Apotheken mehr benötigt.
4. Rezepte für Medikamente werden nur noch digital ausgestellt.
5. Marketingmaßnahmen der pharmazeutischen Hersteller werden nur noch online stattfinden.
6. Marktkrisen (Bsp. Apothekensterben) werden die Digitalisierung des Marktes beschleunigen.
7. Die Marktbearbeitung wird auf Grund der starken Digitalisierung grundlegend hinterfragt und grundlegend verändert.
8. Um eine Lieferfähigkeit von Medikamenten zu jedem Zeitpunkt gewährleisten zu können, haben stationäre Apotheken 24 Stunden geöffnet, ohne dafür einen Aufschlag zu verrechnen.
9. Jede Apotheke bietet ein Omni-Channel Konzept (wie beispielsweise Click&Collect) an, um die Kunden weiterhin gut betreuen zu können.
10. Das Apothekenpersonal wird vollständig durch Roboter ersetzt.

Datenschutz

11. Kunden meiden Onlineshopping bei rezeptpflichtigen Produkten, weil sie Angst haben die Kontrolle über ihre Daten zu verlieren.
12. Kunden nehmen eine vor Ort Beratung in der Apotheke in Anspruch, weil sie Angst haben ihre Daten online zu teilen.
13. Die elektronischen Krankendaten stehen auch dem Versandhandel zur Verfügung und kann in der Bewerbung gezielt eingesetzt werden.
14. Die elektronischen Krankendaten können von den Kunden eines Versandhandels freigegeben werden, um einen automatischen Versand des Medikaments sicherzustellen.

15. Informationen werden vom Arzt direkt an die Apotheke weitergeschickt. Der Kunde holt sich die Produkte nur noch bei einer Pick-up Stelle ab.

Veränderte Kundenbilder

16. Der Apothekenkunde legt in der Apotheke immer mehr Wert auf Beratung.
17. Der Apothekenkunde kommt nur noch für die Beratung in die Apotheke, kauft die Produkte aber nur noch online.
18. Patienten/Kunden gehen vermehrt in die Apotheke und meiden den direkten Gang zum Arzt.
19. Nahrungsergänzungsmittel werden nur noch in Drogerien gekauft.
20. Nahrungsergänzungsmittel werden durch eine Abo Funktion regelmäßig über den Versandhandel bezogen. Ein Gang in die Apotheke ist daher nicht mehr notwendig.
21. Die Lebenserwartung der Bevölkerung steigt und damit auch ein bewussterer Lebensstil der 50+ Generation.
22. Durch die höhere Lebenserwartung der Bevölkerung verschieben sich Kundenbilder ins höhere Alter.
23. Bereits jungen Menschen ist ein gesunder Lebensstil wichtig, daher werden die Kundenbilder von Nahrungsergänzungsmitteln immer breiter im Alter.
24. Sie sind ein Kunde von Nahrungsergänzungsmitteln und befinden sich im Jahr 2030. Welche Anforderungen stellen Sie an die Produkte?
25. Sie sind ein Apothekenkunde und befinden sich im Jahr 2030. Welche Anforderungen stellen Sie an die Apotheke, um weiterhin ein Kunde zu bleiben?

Umweltveränderungen

26. Der Gebietsschutz in Österreich wird fallengelassen, um eine bessere Versorgung der Bevölkerung zu gewährleisten.
27. Der Fall des Gebietsschutzes in Österreich hat ein massives Apothekensterben ausgelöst.
28. Es sind ausschließlich recycelbare Verpackungen zugelassen.
29. Alle Importe aus anderen Ländern werden noch stärkeren Bestimmungen unterliegt.
30. Importierte Medikamente oder Nahrungsergänzung wird einem höheren Zoll unterlegt.
31. Für jeden Transport von Produkten im Bereich des Gesundheitswesens werden ökologische Fußabdrücke zugewiesen, welche nicht überschritten werden dürfen.
32. Wichtige Medikamente werden mit Drohnen an die Kunden verschickt.
33. Der pharmazeutische Großhandel schickt Bestellungen mit Drohnen in die Apotheken.
34. Der pharmazeutische Großhandel schickt Produkte direkt an Endkunden.
35. In der Apotheke befinden sich keine Medikamente mehr, alles läuft nur noch über virtuelle Bildschirme. Der Kunde bekommt sein Produkt nach der Beratung direkt nach Hause geliefert.
36. Apothekenräume werden immer kleiner.
37. Auf Grund eines bewussteren Lebensstils greifen immer mehr Kunden auf österreichische Produkte zurück und vermeiden den Kauf von Produkten aus dem Ausland.
38. Wie sehen Ihrer Meinung nach die Umweltbestimmungen in der Gesundheitsbranche im Jahr 2030 aus?

Der originale für die Befragung verwendete Fragenbogen befindet sich im Anhang der vorliegenden Arbeit.

8.3.3 Phase 3.4: Befragungsrunde 1

Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein Konsens zu diversen Entwicklungen auf dem Apothekenmarkt gefunden werden soll, wiederholt sich der Fragebogen so oft bis der Variationskoeffizient die Zahl fünf erreicht hat. Laut Literatur wird dafür im Normalfall nur eine Wiederholungsrunde benötigt.

Folgender Zeitplan wurde von der Autorin festgelegt:

Erste Runde der Befragung: 20.03.2020

Erste Auswertungsrunde: 06.04.2020

Mögliche zweite Runde der Befragung: 11.04.2020

Finale Auswertung: 12.05.2020

8.3.4 Phase 3.5: Analyse der Befragungsrunde 1

Nach Erhalt der ausgefüllten Fragebögen werden die Ergebnisse mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS ausgewertet. Die Analyse der ersten Befragungsrunde kann diesem Kapitel entnommen werden.

Insgesamt wurden 15 Fragebögen per E-Mail geschickt und 13 davon vollständig zurückgeschickt. Das ergibt eine Rücklaufquote von 86%. Der Fragebogen besteht aus 43 Fragen, wobei drei davon offen und der Rest geschlossen zu beantworten sind. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit Kommentare nach jedem Kapitel zu hinterlassen.

- Anzahl der Befragten: 15
- Rücklauf in absoluten Zahlen: 13
- Rücklauf in Prozent: 86%
- Anzahl der Fragen: 43 (davon 3 offene Fragen)

Als Einstieg in den Fragebogen dienen vier Fragen zur Person und der Einschätzung der eigenen Kompetenz. Keiner der Experten gab an mit den abgefragten Themen nicht vertraut zu sein. Wie in den nachstehenden Abbildungen erkennbar ist, bezeichnen sich die meisten Befragten selbst als Vertraute bzw. Experten, was das Wissen über den Apothekenmarkt in Deutschland und Österreich betrifft.

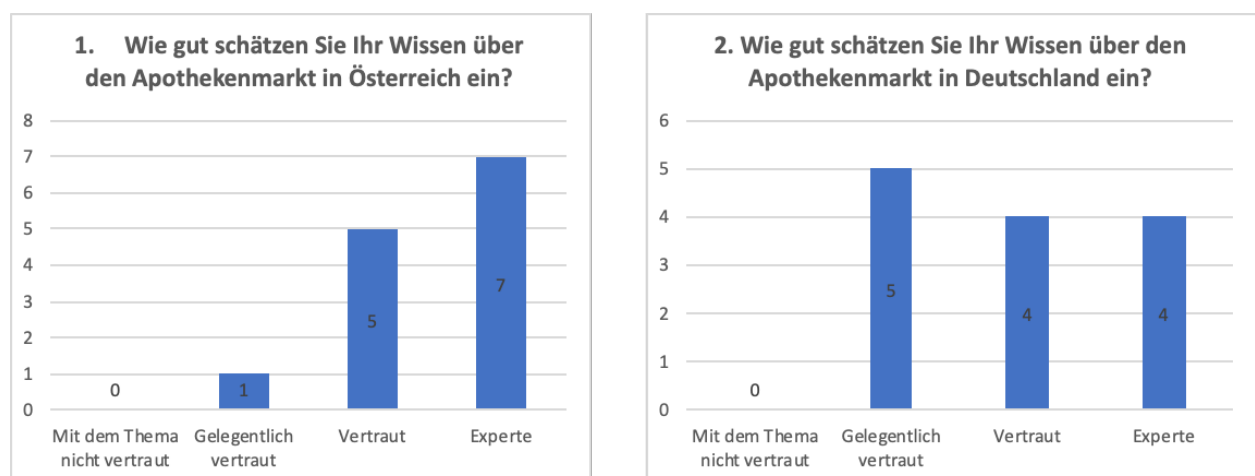


Abbildung 29: Auswertung Einstiegsfragen Expertenbefragung, Quelle: eigene Darstellung

Keiner der befragten Personen war der Meinung nicht mit den zukünftigen Entwicklungen am Apothekenmarkt vertraut zu sein. Es kann aber durchaus erkannt werden, dass auch Personen, die sich schon seit über zehn Jahren mit dem Apothekenmarkt beschäftigen, selbst nicht als Experten sehen, was zukünftige Entwicklungen auf genau diesem Markt betrifft. Das kann den Hintergrund haben, dass es sich dabei um eine sehr komplexe Branche mit vielen Marktteilnehmern handelt, wie bereits im Theorieteil beschrieben.

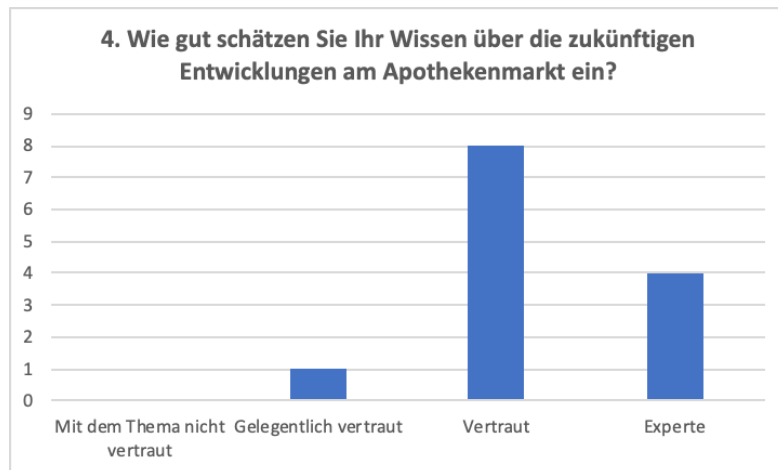


Abbildung 30: Ergebnisse Frage Einschätzung zu Entwicklungen am Apothekenmarkt, Quelle: eigene Darstellung

Auswertung der quantitativen Fragen

Im Zuge der weiteren Fragestellungen wurden die Experten gebeten, ihre Einschätzung zu den entwickelten Szenarien abzugeben. Dabei wird immer eine Aussage getroffen und der Befragte soll einen Zeithorizont auswählen, in welchem diese Annahme eintreten könnte.

Der nachstehenden Tabelle können alle gegebenen Antworten entnommen werden, dabei gilt es folgendes zu beachten:

- 0 = Szenario wird nie eintreten
- 1 = Szenario wird eintreten (keine genaue Zeitangabe)
- 2 = Szenario wird nicht eintreten (keine genaue Zeitangabe)
- 9999 = keine Aussage
- 2020 = bis 2021
- 2021 = 2021 – 2025
- 2025 = 2025 – 2030
- 2030 = später

	Befragte Personen												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Frage 5 AT	0	0	0	0	0	0	9999	0	0	0	0	0	0
Frage 5 DE	0	0	0	2030	2030	2030	0	0	0	0	0	0	0
Frage 6 AT	2025	2030	2030	2025	2030	2030	9999	2030	2030	0	9999	2030	0
Frage 6 DE	2025	2030	2025	2025	0	2030	2025	2025	2030	2030	2030	0	2030
Frage 7 AT	0	0	0	2030	0	0	0	0	0	0	2030	0	0
Frage 7 DE	0	0	0	2030	0	0	0	2030	0	0	0	0	0
Frage 8 AT	0	2030	2025	2025	2030	2030	9999	2030	0	2030	2030	2030	0
Frage 8 DE	0	2030	2025	2025	2030	2030	2025	2030	2030	2025	2030	2030	2025

	Befragte Personen												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Frage 9 AT	0	2030	0	0	2030	0	0	0	0	0	0	0	2030
Frage 9 DE	0	2030	0	0	2030	0	0	0	2030	0	0	0	0
Frage 10	1	9999	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 11	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
Frage 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 13	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Frage 14 AT	0	2030	0	2030	2030	2030	9999	2030	2025	2025	2025	2030	2030
Frage 14 DE	0	2030	0	2030	2030	2030	2030	2030	2025	0	2025	2025	2025
Frage 15 AT	2020	2025	2025	2025	2025	2025	9999	2021	2025	2021	2021	2025	2021
Frage 15 DE	2020	2025	2021	2025	2025	2025	2025	2021	2021	2021	2021	2021	2021
Frage 16 AT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frage 16 DE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frage 17	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
Frage 18	2	1	2	2	9999	2	2	2	2	2	2	2	2
Frage 19 AT	0	0	0	0	0	0	9999	0	0	0	0	0	9999
Frage 19 DE	0	0	0	0	2030	0	2030	0	0	0	0	0	9999
Frage 20 AT	2021	2030	0	0	2030	2030	9999	0	0	2030	2030	0	0
Frage 20 DE	2021	2030	0	0	2030	2030	2025	2025	2025	2030	2025	2030	0
Frage 21 AT	0	2030	2021	2025	2030	2030	9999	2030	2025	2025	2030	2025	2021
Frage 21 DE	0	2030	2021	2025	2021	2030	2030	2030	2025	2025	2025	2025	2021
Frage 22	2020	2021	2020	2020	2030	2020	2021	2021	2020	2020	2021	2020	2021
Frage 23	0	2030	9999	0	2021	2021	2030	0	0	2030	0	2021	2021
Frage 24	0	2021	2020	9999	0	0	2021	2021	2025	2025	2030	2021	2025
Frage 25 AT	2030	0	0	0	0	0	9999	0	0	0	0	0	0
Frage 25 DE	2030	0	0	0	0	0	2030	0	0	0	0	0	0
Frage 26	2021	2030	0	2021	2030	2030	2025	2025	2025	2021	2025	2021	2025
Frage 27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 28	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 31	9999	2	2	9999	2	2	9999	2	1	2	1	1	2
Frage 34	2025	2030	2030	2030	2030	2030	9999	2030	2030	2025	9999	2030	2030
Frage 35	2	1	1	2	1	1	9999	9999,00	1	1	1	1	9999
Frage 36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 37	2025	2025	2030	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2030
Frage 38	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 39	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2
Frage 40	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Frage 41	2025	2030	9999	2025	2030	2030	2021	2021	2021	2025	2030	2025	2030
Frage 42	2025	2025	9999	0	2025	0	2021	2021	2025	2025	2021	2025	2021
Frage 43	0	2030	2020	2025	2030	2030	9999	2030	2025	0	2030	0	2030
Frage 44	0	2030	0	0	2030	2030	2025	2025	2030	0	0	2030	0
Frage 45	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Frage 46	2020	2021	2020	0	2021	2025	2021	2021	2025	2030	2025	2030	2025

Tabelle 14: Ergebnisse der quantitativen Fragestellungen aus der 1. Delphi Befragungsrunde, Quelle: eigene Darstellung

Jene Antworten, die bereits nach der ersten Befragungsrunde zu einem einstimmigen Ergebnis geführt haben, werden in den nächsten Absätzen näher erläutert. Diese gelten für die späteren Szenarien als Basis. Die Gliederung folgt dabei dem Aufbau des Fragebogens und enthält die Themen: Digitalisierung, Datenschutz, veränderte Kundenbilder und Umweltveränderungen. Die Ergebnisse der offenen Fragen wurden ebenfalls in den nächsten Absätzen als Antworten integriert.

Digitalisierung

- Die Experten sind sich darüber einig, dass sich das Apothekengeschäft nach wie vor stationär abspielen wird. Eine Entwicklung in Richtung ausschließlichem online Geschäft, wird sowohl in Österreich als auch in Deutschland nie bzw. nicht vor dem Jahr 2030 vermutet.
- Rezeptpflichtige Medikamente werden nicht vor dem Jahr 2025 zu 50% online eingekauft.
- Stationäre Apotheken sind für alle Experten zur Versorgung der Menschen mit Medikamenten nicht wegdenkbar.
- Ab 2025 werden Rezepte vermehrt digital ausgestellt, später könnte das auch ausschließlich der Fall sein.
- Marktkrisen (z.B. Apothekensterben) beschleunigen die Digitalisierung des Marktes nachweislich.
- Die Marktbearbeitung wird auf Grund der starken Digitalisierung grundlegend hinterfragt und neue Maßnahmen gesetzt.
- Die Anzahl von Apotheken mit einem eigenen Onlineshop wird in den nächsten Jahren immer weiter steigen
- Bereits ab 2021 wird vermutet, dass stationäre Apotheken 24 Stunden geöffnet haben, ohne dafür einen Aufschlag zu verrechnen. Damit wird eine Lieferfähigkeit von Medikamenten zu jedem Zeitpunkt gewährleistet.
- Zwischen 2021 und 2025 wird jede Apotheke ein Omni-Channel Konzept (z.B. Click&Collect) anbieten, um die Kunden weiterhin gut betreuen zu können.
- Das Apothekenpersonal wird nie vollständig durch Roboter ersetzt.

Anmerkungen zum Thema Digitalisierung:

- Die Weiterbildung des Apothekenteams wird zukünftig noch mehr von der Industrie finanziell unterstützt. Diese Einflussnahme ist ein Teil des Marketingkonzeptes einer jeden OTC-Firma.
- Das Apothekenpersonal ist weit mehr als ein „reiner“ Übergeber von Arzneispezialitäten und anderen „Gesundheitsprodukten“. Durch Empathie, pharmazeutische Beratung und im Idealfall durch verkäuferisches Geschick, können die Bedürfnisse der Kunden ideal abgedeckt werden und wichtige Zusatzumsätze für die stationären Apotheken außerhalb des rezeptpflichtigen Sortiments erwirtschaftet werden.

Datenschutz

- Die Angst Daten online zu teilen, führt nach wie vor sehr vielen Kunden in die Apotheke, um sich vor Ort beraten zu lassen.
- Die elektronischen Krankendaten werden nie automatisch dem Versandhandel zur Verfügung stehen.
- Die elektronischen Krankendaten können nach 2025 vom Kunden selbst einem Versandhandel freigegeben werden, um einen automatischen Versand des Medikaments sicherzustellen.
- Bereits ab 2021 werden Informationen vom Arzt direkt an die Apotheke weitergeschickt. Der Kunde holt sich die Produkte nur noch bei einer Pick-up Stelle ab.

Anmerkungen zum Thema Datenschutz:

- Patientendaten sind hochsensibel und in Österreich und Deutschland normalerweise gut geschützt
- Fragen (wie z.B. Nr. 17 Kommunikation zwischen Arzt und Apotheke) können partiell mit ja beantwortet werden, da bereits analoge Konzepte während Ausnahmesituationen gelebt worden sind.

Veränderte Kundenbilder

- Bereits bis 2021 werden Apothekenkunden in der Apotheke immer mehr Wert auf Beratung legen.
- Nahrungsergänzungsmittel werden niemals nur noch in Drogerien gekauft.
- Die Lebenserwartung der Bevölkerung steigt und damit auch ein bewussterer Lebensstil der 50+ Generation. Auf Grund der höheren Lebenserwartung der Bevölkerung verschieben sich Kundenbilder ins hohe Alter.
- Bereits jungen Menschen ist ein gesunder Lebensstil wichtig, daher werden die Kundenbilder von Nahrungsergänzungsmitteln immer breiter im Alter.
- Folgende Informationsquellen werden in den nächsten fünf Jahren für die Bevölkerung am relevantesten (nach häufigster Nennung sortiert):
 - a. Internet
 - b. Apotheke
 - c. Ärzte

Frage 28: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Konsument von Nahrungsergänzungsmitteln und befinden sich im Jahr 2030. Welche Anforderungen stellen Sie an die Produkte? Haben sich diese in der Zeit verändert?

- Die Beratungsleistung und das „Einkaufserlebnis“ sind die wesentlichen Säulen der stationären Apotheke, um auch in Zukunft ihre Berechtigung zu haben. Diese beiden Säulen werden in den nächsten Jahren noch eine sehr viel tragendere Rolle bekommen und über die Wirtschaftlichkeit des „stationären“ Apothekenbetriebs entscheiden.
- Personalisierte Nahrungsergänzungsmittel an meine Bedürfnisse angepasst
- Easy-to-use hat sich weiterentwickelt, bessere compliance!
- „Meine Bottle ist intelligent und vernetzt“ und erinnert mich daran wann ich was nehmen muss
- Umweltfreundlichere Verpackungen, wenig Müll, nachhaltig
- Brauchen weniger Platz, (Verpackungen und auch das Produkt an sich)
- Produktsicherheit in Bezug auf Inhaltstoffe ist gestiegen, bessere Testings..
- Viele tolle MN, top dosiert, durch neue Technologien muss ich weniger davon einnehmen

Frage 29: Stellen Sie sich vor Sie sind ein Kunde in der Apotheke im Jahr 2030. Welche Anforderungen stellen Sie an die Apotheke, um weiterhin ein Kunde zu bleiben? Haben sich Dinge stark verändert? Gibt es die Apotheke überhaupt noch?

- Auch hier gilt die Antwort von Frage 28. Für Österreich kann ergänzt werden, dass durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Apothekenstand sehr gut geschützt ist. In den letzten Jahren hat das zu einer Zunahme im Schnitt von zehn bis 15 Apotheken pro Jahr geführt während in Deutschland die Standorte jedes Jahr weniger werden
- Click & Collect Systeme
- Selbstbedienungsautomaten für Ware ohne Beratungsbedarf
- Medizinische Kompetenzzentren statt vieler stationärer Apotheken
- Beratungskompetenz hat sich verbessert
- Testmöglichkeiten in diesen Zentren vorbildlich
- Beratung gegen Geld deutlich stärker geworden, wird in diesen Zentren umgesetzt

Umweltveränderungen

- Der Gebietsschutz in Österreich wird erst nach 2030 fallengelassen, um eine bessere Versorgung der Bevölkerung zu gewährleisten. Damit würde eine Umstrukturierung auf dem Apothekenmarkt ausgelöst werden.
- Das Apothekensterben in Deutschland wird weiterhin anhalten.
- Ab 2025 sind ausschließlich recycelbare Verpackungen zugelassen.
- Alle Importe aus anderen Ländern werden in Zukunft noch stärkeren Bestimmungen unterlegt.
- Für jeden Transport von Produkten im Bereich des Gesundheitswesens werden ökologische Fußabdrücke zugewiesen, die nicht überschritten werden dürfen.
- Erst nach 2030 werden Medikamente mit Drohnen an die Kunden verschickt.
- Ab 2025 wird der pharmazeutische Großhandel Bestellungen mit Drohnen in die Apotheken schicken.
- Apothekenräume werden in Zukunft nicht kleiner
- Auf Grund eines bewussteren Lebensstils greifen bereits ab dem nächsten Jahr (2021) immer mehr Kunden auf österreichische Produkte zurück und vermeiden den Kauf von Produkten aus dem Ausland
- Nahrungsergänzungsmittel werden durch eine Abo Funktion regelmäßig über den Versandhandel bezogen. Ein Gang in die Apotheke ist daher nicht mehr notwendig.

Anmerkungen zum Thema Umweltveränderungen:

- Der Pharmazeutische GH hat heute schon Logistikleistungen an den Endkunden für div. „Auftraggeber“ übernommen.

Frage 43: Wie sehen Ihrer Meinung nach die Umweltbestimmungen in der Gesundheitsbranche im Jahr 2030 aus?

- Je höher der ethische Anspruch an ein Produkt – je wichtiger ein Arzneimittel für das „Überleben“ des Patienten ist – desto niedrigere Standards werden für den ökologischen Fingerabdruck (CO₂-Bilanz, etc...) festgesetzt.
- Ausschließlich Verwendung von nachhaltigen Rohstoffen
- Fair Trade
- 100% Recycelbare Packmittel
- Lokale Anbieter werden durch die Auflagen interessanter (keine weiten Wege, Ökobilanz....)
- Die Tragweite der Abhängigkeit von Arzneimittelwirkstoffen aus den asiatischen Märkten ist vielen Europäischen Regierungen erst in den letzten Monaten bewusst geworden. In den nächsten Jahren wird hier gegengesteuert werden, um beispielsweise Antibiotikawirkstoffe (z.B. Penicillin) an europäischen Standorten weiter produzieren zu können, bzw. werden neue Standorte entwickelt. Um für die produzierenden Unternehmen Anreize für Europäische Standorte zu schaffen, müssen entweder Zölle auf z.B. asiatische Wirkstoffe verhängt werden oder die Standorte von der EU in Europa entsprechend subventioniert werden.

Im Rahmen der Auswertung hat die Autorin alle Antworten gegenübergestellt und den Median, als auch das erste und dritte Quartil ermittelt. Der Median zeigt an den Mittelwert aller Werte an, wobei er anders als der Mittelwert nicht von einzelnen Extremwerten verzerrt wird. Das erste Quartil dagegen zeigt den ersten Wert unter dem Median und das dritte Quartil den ersten Wert über dem Median. Zusätzlich kann der Tabelle entnommen werden wie viele Personen der Frage generell zustimmen und somit annehmen,

Strategische Vorausschau für den Apothekenmarkt unter Anwendung des entwickelten Vorgehensmodells

dass die These eintreten wird und wie viele Personen die Frage ablehnen und daher nicht denken, dass die These in der Zukunft in dieser Form eintreten wird.

Auf Basis dieser Information wurden die Fragen für die zweite Runde der Delphi Befragung herausgefiltert, welche in der tieferstehenden Tabelle farblich hervorgehoben werden. Jene, die hellblau hinterlegt sind, weisen einen Quartilsabstand von über fünf auf und müssen daher noch einmal in einer weiteren Auswertung überführt werden. Jene, die orange hinterlegt sind, haben eine prozentuale Zustimmung oder Ablehnung von jeweils ca. 50% und müssen daher auch noch einmal allen Experten zur Beantwortung vorgelegt werden, um einen Konsens zu erreichen.

	Quartil 1	Median	Quartil 3	Quartilsabstand	Zustimmung in %	keine Zustimmung in %	Fehlend in %
Frage 5 AT	0	0	0	0	0%	92%	8%
Frage 5 DE	0	0	0	0	23%	77%	0%
Frage 6 AT	2025	2030	2030	5	69%	15%	15%
Frage 6 DE	2025	2025	2030	5	85%	15%	0%
Frage 7 AT	0	0	0	0	15%	85%	0%
Frage 7 DE	0	0	0	0	15%	85%	0%
Frage 8 AT	2025	2030	2030	5	69%	23%	8%
Frage 8 DE	2025	2030	2030	5	92%	8%	0%
Frage 9 AT	0	0	0	0	23%	77%	0%
Frage 9 DE	0	0	0	0	23%	77%	0%
Frage 10	1	1	1	0	92%	0%	8%
Frage 11	1	1	1	0	77%	23%	0%
Frage 12	1	1	1	0	100%	0%	0%
Frage 13	1	1	1	0	85%	15%	0%
Frage 14 AT	2030	2025	2030	5	77%	15%	8%
Frage 14 DE	2025	2025	2030	5	77%	23%	0%
Frage 15 AT	2021	2025	2025	4	92%	0%	8%
Frage 15 DE	2021	2021	2025	4	100%	0%	0%
Frage 16 AT	0	0	0	0	0%	100%	0%
Frage 16 DE	0	0	0	0	0%	100%	0%
Frage 17	1	2	2	1	31%	69%	0%
Frage 18	2	2	2	0	8%	85%	8%
Frage 19 AT	0	0	0	0	0%	85%	15%
Frage 19 DE	0	0	0	0	15%	77%	8%
Frage 20 AT	0	2021	2030	2030	46%	46%	8%
Frage 20 DE	2021	2025	2030	9	77%	23%	0%
Frage 21 AT	2025	2025	2030	5	85%	8%	8%
Frage 21 DE	2021	2025	2030	9	92%	8%	0%
Frage 22	2020	2020	2021	1	100%	0%	0%
Frage 23	0	2021	2030	2030	62%	31%	8%
Frage 24	2020	2021	2025	5	69%	23%	8%
Frage 25 AT	0	0	0	0	8%	85%	8%
Frage 25 DE	0	0	0	0	15%	85%	0%
Frage 26	2021	2025	2025	4	92%	8%	0%
Frage 27	1	1	1	0	100%	0%	0%
Frage 28	1	1	1	0	92%	8%	0%
Frage 29	1	1	1	0	100%	0%	0%
Frage 31	2	2	2	0	23%	54%	23%
Frage 34	2030	2030	2030	0	85%	0%	15%
Frage 35	1	1	2	1	62%	15%	23%
Frage 36	1	1	1	0	100%	0%	0%
Frage 37	2025	2025	2025	0	100%	0%	0%
Frage 38	1	1	1	0	92%	8%	0%
Frage 39	1	1	2	1	54%	46%	0%
Frage 40	1	1	1	0	77%	23%	0%

	Quartil 1	Median	Quartil 3	Quartils- abstand	Zustimmung in %	keine Zustimmung in %	Fehlend in %
Frage 41	2025	2025	2030	5	92%	0%	8%
Frage 42	2021	2025	2025	4	77%	15%	8%
Frage 43	2020	2030	2030	10	69%	23%	8%
Frage 44	0	2025	2030	2030	54%	46%	0%
Frage 45	2	2	2	0	15%	85%	0%
Frage 46	2021	2021	2025	4	92%	8%	0%

Tabelle 15: Bewertung der Ergebnisse aus der 1. Delphi Befragungsrunde, Quelle: eigene Darstellung

Bei den folgenden Aussagen waren sich die Experten nicht einig:

- Frage 20: Die elektronischen Krankendaten können von den Kunden eines Versandhandels freigegeben werden, um einen automatischen Versand des Medikaments sicherzustellen.
- Frage 21 DE: Informationen werden vom Arzt direkt an die Apotheke weitergeschickt. Der Kunde holt sich die Produkte nur noch bei einer Pick-up Stelle ab.
- Frage 23: Der Apothekenkunde kommt nur noch für die Beratung in die Apotheke, kauft die Produkte aber nur noch online.
- Frage 39: Importierte Medikamente oder Nahrungsergänzung wird einem höheren Zoll unterlegt.
- Frage 43: Der pharmazeutische Großhandel schickt Produkte direkt an Endkunden.
- Frage 44: In der Apotheke befinden sich keine Medikamente mehr, alles läuft nur noch über virtuelle Bildschirme. Der Kunde bekommt sein Produkt nach der Beratung direkt nach Hause geliefert.

8.3.5 Phase 3.2.1: Erstellung des Fragebogens für die Befragungsrunde 2

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, wurde bei insgesamt sechs Fragen eine fehlende Übereinstimmung der Antworten festgestellt. Diese werden in der Tabelle unten noch einmal übersichtlich dargestellt.

	Quartil 1	Median	Quartil 3	Quartils- abstand	Zustimmung in %	keine Zustimmung in %	Fehlend in %
Frage 20 AT	0	2021	2030	2030	46%	46%	8%
Frage 20 DE	2021	2025	2030	9	77%	23%	0%
Frage 21 DE	2021	2025	2030	9	92%	8%	0%
Frage 23	0	2021	2030	2030	62%	31%	8%
Frage 39	1	1	2	1	54%	46%	0%
Frage 43	2020	2030	2030	10	69%	23%	8%
Frage 44	0	2025	2030	2030	54%	46%	0%

Tabelle 16: Antworten mit stark abweichenden Ergebnissen der 1. Delphi Befragungsrunde, Quelle: eigene Darstellung

Wie auch schon bei der ersten Befragung, dürfen die Experten wieder die persönliche Einschätzung zu Entwicklungen in der Zukunft abgeben. Diesmal gibt es mehr Erklärungen zu den Fragen beziehungsweise die Information zu den Antworten der anderen Befragten. Folgende Themen wurden hierfür erneut abgefragt, wobei der genaue Fragebogen dem Anhang entnommen werden kann:

- Zwei Drittel in Deutschland und die Hälfte der Befragten in Österreich gaben an, dass die elektronischen Krankendaten zwischen 2025 und 2030 von den Kunden selbst einem Versandhandel freigegeben werden können, um einen automatischen Versand des Medikaments sicherzustellen. Gründe dafür waren die Convenience Aspekte für den Kunden, sowie eine immer jünger werdende Zielgruppe.

- 92% der Befragten stimmten zu, dass Informationen vom Arzt direkt an die Apotheke weitergeschickt werden. Der Kunde holt sich die Produkte nur noch bei einer Pick-up Stelle ab. Die Eintrittswahrscheinlichkeit reicht von Jahr 2021 bis 2030.
- 62% der Befragten stimmten zu, dass der Apothekenkunde nur noch für die Beratung in die Apotheke kommt, die Produkte aber nur noch online kauft.
- Importierte Medikamente oder Nahrungsergänzung werden einem höheren Zoll unterlegt.
- Knapp 70% der Befragten stimmten zu, dass der pharmazeutische Großhandel in Zukunft Produkte direkt an Endkunden schickt.
- In der Apotheke befinden sich keine Medikamente mehr, alles läuft nur noch über virtuelle Bildschirme. Der Kunde bekommt sein Produkt nach der Beratung direkt nach Hause geliefert.

8.3.6 Phase 3.4.1: Befragungsrunde 2

Bei der zweiten Befragungsrunde wurden nur noch 13 Fragebögen ausgeschickt, aber auch 13 davon vollständig zurückgeschickt. Das ergibt eine Rücklaufquote von 100%. Insgesamt umfasst der zweite Fragebogen sechs Fragen, wobei darum gebeten wurde zusätzliche Begründungen zu den Antworten anzugeben.

- Anzahl der Befragten: 13
- Rücklauf in absoluten Zahlen: 13
- Rücklauf in Prozent: 100%
- Anzahl der Fragen: 6

8.3.7 Phase 3.5.1: Analyse der Befragungsrunde 2

Das nachfolgende Kapitel gibt einen Einblick in die Antworten der Experten im Rahmen der zweiten Befragungsrunde. Wie in Tabelle 17 ersichtlich, haben sich bei fünf von sieben Fragen die Experten auf eine Meinung geeinigt. Bei den restlichen zwei Fragen konnte keine Mehrheit erreicht werden. Gründe für eine Anpassung der Meinung waren zusätzliche Informationen in den Fragen, die im Rahmen der zweiten Befragung gegeben wurden.

	Quartil 1	Median	Quartil 3	Quartilsabstand	Fehlend in %	Zustimmung in %	keine Zustimmung in %
Frage 1 AT	0	2030	2030	2030	8%	46%	46%
Frage 1 DE	2025	2025	2030	5	0%	77%	23%
Frage 2	2025	2025	2030	5	0%	100%	0%
Frage 3	0	0	2030	2030	15%	23%	62%
Frage 4	1	1	2	1	0%	69%	31%
Frage 5	2025	2030	2030	5	8%	69%	23%
Frage 6	2025	2030	2030	5	0%	77%	23%

Tabelle 17: Ergebnisse der 2. Delphi Befragungsrunde, Quelle: eigene Darstellung

Eine Unstimmigkeit bestand beispielsweise bei dem Thema höhere Zölle für importierte Güter in der Gesundheitsbranche. Teilweise waren die Experten der Meinung, dass ein stärkeres Umweltbewusstsein auch eine Veränderung der Zollaufgaben mit sich bringt, um die heimische Wirtschaft zusätzlich zu unterstützen und den ökologischen Fußabdruck des Staates zu verringern. Andere sind wiederum der

Meinung, dass es keine Veränderung geben wird, um nach wie vor wichtige Produkte aus dem Ausland für den Erhalt eines Gesundheitssystem importieren zu können. Diese beiden Aspekte führten am Ende zu einem Konsens der Meinungen der befragten Personen.

Weiterhin nicht einig wurden sich die Experten, wenn es um das Thema Digitalisierung ging. So denkt ein Teil nicht, dass Kunden in unmittelbarer Zukunft ihre eigenen Gesundheitsdaten mit dem Versandhandel teilen möchten. Gerade aber in Deutschland gibt es hier bereits mehr Zustimmung, hier besteht die Unstimmigkeit eher mit dem Hintergrund des zeitlichen Eintretens. In Österreich teilen sich hier die Meinungen 50/50 auf.

Das Thema Beratung in der Apotheke trifft auch nach wie vor auf unterschiedliche Stimmen. 62% lehnten diese Entwicklung ab und sind der Meinung, dass der Online Handel niemals die stationäre Apotheke komplett ersetzen kann. Die Experten sind auch der Meinung, dass der Kunde es eher nicht ausnutzen wird sich in der Apotheke beraten zu lassen und anschließend alle Produkte online zu kaufen. Die restlichen 23% sind der Meinung, dass bereits 2030 eine Entwicklung in Richtung Beratung vor Ort und anschließender online Kauf auf den Märkten in Deutschland und Österreich immer stärker erkennbar sein wird.

8.3.8 Phase 3.6: Bewertung der gesamten Ergebnisse

Die nachstehende Tabelle soll abschließend noch einmal einen Überblick zu den Ergebnissen bieten und als Grundlage für die weitere Erstellung der Szenarien dienen.

	Quartil 1	Median	Quartil 3	Quartilsabstand	Fehlend in %	Zustimmung in %	keine Zustimmung in %
Frage 1	Einstiegsfragen						
Frage 2							
Frage 3							
Frage 4							
Frage 5 AT	0	0	0	0	8%	0%	92%
Frage 5 DE	0	0	0	0	0%	23%	77%
Frage 6 AT	2025	2030	2030	5	15%	69%	15%
Frage 6 DE	2025	2025	2030	5	0%	85%	15%
Frage 7 AT	0	0	0	0	0%	15%	85%
Frage 7 DE	0	0	0	0	0%	15%	85%
Frage 8 AT	2025	2030	2030	5	8%	69%	23%
Frage 8 DE	2025	2030	2030	5	0%	92%	8%
Frage 9 AT	0	0	0	0	0%	23%	77%
Frage 9 DE	0	0	0	0	0%	23%	77%
Frage 10	1	1	1	0	8%	92%	0%
Frage 11	1	1	1	0	0%	77%	23%
Frage 12	1	1	1	0	0%	100%	0%
Frage 13	1	1	1	0	0%	85%	15%
Frage 14 AT	2025	2030	2030	5	8%	77%	15%
Frage 14 DE	2025	2025	2030	5	0%	77%	23%
Frage 15 AT	2021	2025	2025	4	8%	92%	0%
Frage 15 DE	2021	2021	2025	4	0%	100%	0%
Frage 16 AT	0	0	0	0	0%	0%	100%
Frage 16 DE	0	0	0	0	0%	0%	100%
Frage 17	1	2	2	1	0%	31%	69%
Frage 18	2	2	2	0	8%	8%	85%
Frage 19 AT	0	0	0	0	15%	0%	85%

	Quartil 1	Median	Quartil 3	Quartilsabstand	Fehlend in %	Zustimmung in %	keine Zustimmung in %
Frage 19 DE	0	0	0	0	8%	15%	77%
Frage 20 AT	0	2030	2030	2030	8%	46%	46%
Frage 20 DE	2025	2025	2030	5	0%	77%	23%
Frage 21 AT	2025	2025	2030	5	8%	85%	8%
Frage 21 DE	2025	2025	2030	5	0%	100%	0%
Frage 22	2020	2020	2021	1	0%	100%	0%
Frage 23	0	0	2030	2030	15%	23%	62%
Frage 24	2020	2021	2025	5	8%	69%	23%
Frage 25 AT	0	0	0	0	8%	8%	85%
Frage 25 DE	0	0	0	0	0%	15%	85%
Frage 26	2021	2025	2025	4	0%	92%	8%
Frage 27	1	1	1	0	0%	100%	0%
Frage 28	1	1	1	0	0%	92%	8%
Frage 29	1	1	1	0	0%	100%	0%
Frage 30	Mehrfachantwort möglich						
Frage 31	2	2	2	0	23%	23%	54%
Frage 32	offene Fragestellung						
Frage 33	offene Fragestellung						
Frage 34	2030	2030	2030	0	15%	85%	0%
Frage 35	1	1	2	1	23%	62%	15%
Frage 36	1	1	1	0	0%	100%	0%
Frage 37	2025	2025	2025	0	0%	100%	0%
Frage 38	1	1	1	0	0%	92%	8%
Frage 39	1	1	2	1	0%	69%	31%
Frage 40	1	1	1	0	0%	77%	23%
Frage 41	2025	2025	2030	5	8%	92%	0%
Frage 42	2021	2025	2025	4	8%	77%	15%
Frage 43	2025	2030	2030	5	8%	69%	23%
Frage 44	2025	2030	2030	5	0%	77%	23%
Frage 45	2	2	2	0	0%	15%	85%
Frage 46	2021	2021	2025	4	0%	92%	8%
Frage 47	offene Fragestellung						

Tabelle 18: Darstellung der gesamten Ergebnisse der Delphi Befragung, Quelle: eigene Darstellung

8.4 Phase 4: Szenarioentwicklung

In Phase vier werden sogenannte Extremszenarien entwickelt. Dabei handelt es sich um ein Best-Case und ein Worst-Case Szenario, die auf Basis der in den vorherigen Kapiteln ermittelten Ergebnissen erstellt werden. Als Unterstützung dienen in erster Linie die Ergebnisse der Delphi Befragung, aber auch die entwickelten Deskriptoren. Die Szenarien werden dabei als eine Art Blick in die Zukunft beschrieben und sowohl nach Eintrittsdatum als auch nach Themengebieten gegliedert.

8.4.1 Best Case Szenario

Die Digitalisierung ist auch im Jahr 2021 weiterhin ein Treiber von weiteren, schnellen Veränderungen. Auch durch Ausnahmestände in der Wirtschaft wurde die Gesundheitsbranche dazu gezwungen, sich schneller als im Normalfall zu verändern.

Zusammenarbeit Arzt und Apotheke

Im Jahr 2025 arbeiten **Ärzte und stationäre Apotheken bereits erfolgreich sehr eng miteinander**, um sich gegenseitig bestmöglich zu unterstützen. Bei sogenannten **Multikonferenzen wird der Patient vom**

Arzt mittels Videokonferenz beraten. Der Apotheker wird zugeschaltet und kann so bereits die gemeinsame Medikation besprechen. Hier entsteht eine neue Art der gemeinsamen Beratung, mit der sich der Kunde noch besser informiert fühlt. Diese Entwicklung gleicht auch den Trend aus, wonach immer mehr Patienten zuerst den Weg in die Apotheke wählen, da der Arzt auch in der Apotheke zugeschaltet werden kann. So genannte Arztboxen ermöglichen Multikonferenzen direkt aus der stationären Apotheke.

Des Weiteren gibt es 2030 weniger einzelne stationäre Apotheken, sondern **gemeinsame Zentren**, in denen verschiedene Ärzte und Apotheker gemeinsam mit einem Patienten arbeiten. Diese Kooperation liefert auch einen Vorteil gegenüber dem Versandhandel, da die **Krankendaten des Patienten durch den Kontakt zum Arzt zur Verfügung** gestellt werden können. Dadurch kann die Medikation perfekt auf den Patienten abgestimmt werden und etwaige Zusatzberatungen können geführt werden.

Ab **2030 wurde komplett auf elektronische Rezepte umgestellt**, dieses kann sich der Patient auf sein Smartphone laden oder direkt in die Apotheke schicken lassen. Diese Entwicklung führt zu einer einfacheren Kommunikation zwischen Arzt und Apotheker.

Versandhandel

Eine harmonische Zusammenarbeit stellen auch stationäre Apotheken und Versandhändler im Jahr 2025 dar. Das Apothekengeschäft spielt sich weiterhin geteilt, online und offline ab. So sind die stationären Apotheken gerade in Bezug auf die Beratung nach wie vor nicht wegdenkbar. Unter anderem auch auf Grund der starken Zusammenarbeit zwischen Ärzten und stationären Apotheken, hat der Kunde das Vertrauen in die Apotheke „ums Eck“ nicht verloren. Speziell der Kauf von rezeptpflichtigen Medikamenten wird nach wie vor in der stationären Apotheke abgewickelt. Im Jahr 2025 verschiebt sich ein Teil dieses Geschäftes in den Onlinebereich. Der Versandhandel wird bereits seit 2021 vor allem bei Produkten die einen wiederkehrenden Bedarf darstellen genutzt. So gibt es bereits **2021 eine Abo Funktion**, die dem Kunden automatisch freiverkäufliche Arzneimittel, wie beispielsweise Nahrungsergänzungsmittel, zusendet.

Um die stationären Apotheken weiterhin aufrecht erhalten zu können, müssen Apotheken und deren Mitarbeiter weiterhin mehr als ein reiner „Übergeber“ von Medikamenten sein. Wenn ein Konsument im Jahr 2030 in eine Apotheke geht, so erwartet er sich nach wie vor eine Beratungsleistung die maßgebliche Sicherheit gibt und kein reines Verkaufsgespräch ist.

Omin-Channel Konzepte

Um zu den Arzneimitteln und anderen Produkten aus der Apotheke zu kommen, kann der Kunde sich bereits seit dem Jahr 2021 entscheiden einen **Click&Collect Service** der Apotheke in Anspruch zu nehmen, sich die **Produkte per Botendienst nach Hause liefern** zu lassen oder diese **24/7 direkt in der Apotheke** „ums Eck“ ohne Aufpreis abzuholen. Speziell entwickelte Abholstationen unterstützen die Apotheken in der Abwicklung der zeitunabhängigen Verfügbarkeit. Immer mehr Apotheken bieten dem Kunden auch eigene Onlineshops an, um zusätzliche Convenience Aspekte zu gewährleisten. Durch Empathie, pharmazeutische Beratung und im Idealfall durch verkäuferisches Geschick, können die Bedürfnisse der Kunden ideal gedeckt werden und wichtige Zusatzumsätze für die stationären Apotheken außerhalb des rezeptpflichtigen Sortiments erwirtschaftet werden. Diese Merkmale heben den stationären Handel nach wie vor maßgeblich vom reinen Versandhandel ab.

Wenn es zu den Anforderungen an Nahrungsergänzungsmitteln kommt, so achtet der Kunde immer mehr auf seine Gesundheit und das bis ins hohe Alter. Da bereits **ab 2025 von Gesetzes wegen nur noch recycelbare Verpackungen** erlaubt sind, erwartet der Konsument eine **nachhaltige Verpackung und möglichst wenig Müll**. Neue Technologien in diesem Bereich lassen die **Inhaltsstoffe kleiner** und somit Medikamente und Nahrungsergänzungsmittel leichter konsumierbar werden.

Die Zusammenarbeit mit dem Großhandel ist sowohl für die Hersteller als auch für die Apotheken nach wie vor eine relevante Säule in dieser Branche. Um die zeitunabhängige Versorgung in den Apotheken gewährleisten zu können, wird ab **2025 Drohnen im Versand** an die Geschäfte eingesetzt.

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Eine Abschaffung des Gebietsschutzes in Österreich führt ab 2030 zu einem bereinigen des Apothekenmarktes und löst auch die Schließung einiger Apotheken aus. Um die Klimabilanz der europäischen Staaten zu verbessern, gibt es ab 2030 stärkere Bestimmungen was den Import von Arzneimitteln betrifft. So werden einzelne Produktgruppen bewertet und **die maximal zugelassenen ökologischen Fußabdrücke zugewiesen**. Hierbei wird es unter anderem Kennzahlen wie die „Wichtigkeit für das Überleben des Gesundheitssystems“ geben. Viele Hersteller setzen deshalb auf eine Produktion innerhalb der EU, was auch lokale Anbieter von Fertigungen unterstützt und die heimische Wirtschaft nachweisbar stärkt. Auch der Staat unterstützt Produktionen innerhalb von Europa mit zusätzlichen Subventionen, um eine Abhängigkeit von anderen Ländern in Krisensituationen vermeiden zu können.

Veränderte Kundenbilder

Die Lebenserwartung der Bevölkerung steigt weiter an und damit auch ein bewussterer Lebensstil der einzelnen Generationen. Durch die höhere Lebenserwartung der Bevölkerung verschieben sich Kundenbilder der Apotheke bis ins höhere Alter. Aber auch jungen Menschen ist ein gesunder Lebensstil wichtig und sie nehmen dafür dementsprechend auch mehr Geld in die Hand. Das Internet wird in den nächsten Jahren weiterhin eine Hauptinformationsquelle bleiben, gefolgt von Apotheken und Ärzten.

8.4.2 Worst Case Szenario

Themen wie die Digitalisierung und veränderte Umweltbestimmungen treiben den Markt in eine komplette Umbruchstimmung und stürzt einzelne Marktteilnehmer in eine Krise.

Zusammenarbeit Arzt und Apotheke

Im Jahr **2025 entsteht durch die Möglichkeiten der digitalen Termine mit Ärzten ein Überschuss an Apotheken**, da die Beratung nur noch direkt über den Arzt durchgeführt wird. Immer mehr Ärzte dürfen die **Medikamente gleich selbst vertreiben** bzw. schicken den Patienten nur noch zur einer **Collect Stelle**, um sich die verschriebenen Medikamente abzuholen. **Gemeinsame Gesundheitszentren**, die vor allem unter Ärzten entstanden sind, geben den Ärzten die Möglichkeit die Versorgung mit Medikamenten über diesen Weg sicherzustellen. Eine Zusammenarbeit mit Online Apotheken steigt bis 2030 auf fast 100% an, um die Kunden zu jeder Zeit mit Medikamenten versorgen zu können.

Verändertes Kaufverhalten

Bis 2025 haben sich **Drogerien** so gut weiterentwickelt und können nun einen großen Teil des **Apothekensortiments übernehmen**. So kaufen Kunden nun vor allem die gesamten Kosmetikprodukte in den Drogeriemärkten, aber auch Nahrungsergänzungsmittel werden über diese angeboten und vertrieben.

Im Jahr 2025 ist somit der Versandhandel, vor allem auch wegen der **Umstellung auf E-Rezepte**, die gängigste Form der Warenbeschaffung für Patienten mit dem Bedarf an Medikamenten. Das **Apothekengeschäft spielt sich nun bereits fast zu 100% online ab**.

Die klassische stationäre Apotheke wurde durch diese Entwicklung bis 2030 vollkommen überflüssig. Speziell Hersteller und Händler, die diesen Vertriebskanal als Hauptkanal verwenden, müssen alle Werbemaßnahmen ändern um weiterhin am Markt vertreten zu bleiben. Um die stationären Apotheken in einer Form aufrecht erhalten zu können, müssen Apotheken und deren Mitarbeiter immer mehr innovative Ansätze und neben der Beratung einen besonderen Kundenservice anbieten. Wenn ein Konsument im Jahr 2030 noch in eine Apotheke gehen soll, muss hier ein besonderes Einkaufserlebnis stattfinden. Es entsteht ein sehr starker Kampf zwischen den Apotheken, der durch den fehlenden Gebietsschutz gefördert wird.

Die Zusammenarbeit mit dem Großhandel ist sowohl für die Hersteller als auch für die Apotheken nach wie vor eine relevante Säule in dieser Branche. Diese setzen im Jahr **2025 bereits auf die direkte Versorgung der Endkunden** und schicken Produkte mit Drohnen direkt an Privatadressen. Damit werden sie nicht nur wichtige Partner für die Hersteller, sondern auch ein großer Konkurrent der Versandhändler.

Durch die Veränderungen am Markt und dem Schließen einiger Apotheken, entsteht auch ein Kampf am Arbeitsmarkt, was zu einer neuen Art der Zusammenarbeit zwischen Apothekern und Ärzten führt.

Veränderte Umweltgesetze

Die Umweltgesetze und somit die Vorschriften in der Herstellung von Arzneimitteln führen zu einer Bereinigung des Marktes. Da bereits **ab 2025 von Gesetzes wegen nur noch recycelbare Verpackungsmaterialien** erlaubt sind, müssen sich einige Anbieter vom Markt zurückziehen, um die Verpackungen komplett umstellen zu können. Neue Technologien werden von großen Herstellern verfolgt und umgesetzt, während kleinere regionale Produkte diese Neuheiten nicht in derselben Geschwindigkeit umsetzen können.

Um die Klimabilanz der europäischen Staaten zu verbessern gibt es 2030 strengere Bestimmungen hinsichtlich des Imports von Arzneimitteln. So werden einzelne Produktgruppen von Gremien bewertet und bei schlechten Werten umgehend aus dem Handel gezogen.

8.5 Phase 5: Konsequenzanalyse

Ziel der Konsequenzanalyse ist es, den Einfluss auf einzelne Parameter innerhalb der Szenarien zu bedenken. Das bedeutet konkret den zu untersuchenden Bereich zu betrachten und sich die Frage zu stellen, welche Ereignisse können die erstellten Szenarien in eine weitere, nicht berücksichtigte Richtung lenken. Dafür werden Chancen und Risiken ausgemacht und in Aktivitäten übergeleitet. Diese Phase kann

im Rahmen eines Workshops durchgeführt werden, im Rahmen der vorliegenden Arbeit hat diese Phase die Autorin allein durchgeführt.

In der tieferstehenden Tabelle 19 werden die Chancen aufgelistet und jeweils um die entwickelten Aktivitäten ergänzt.

Chancen	Aktivitäten
Neues Einkaufserlebnis	Fokussierung auf Themen wie Category Management und Beratung in der Apotheke – besondere Erlebnisse schaffen
Stärkeres Gesundheitsbewusstsein der Menschen	Direkte Ansprache der Kunden in der Werbung mit bewusstem Ziel dieses Bewusstsein anzusprechen
E-Rezept	Verstärkter Online Fokus, Beratung auch Digital anbieten können
Bedarf nach Beratung bleibt aufrecht beim Endkunden	Über eigene Kanäle Endkundenberatung anbieten, Einfache Aufbereitung der Informationen
Stärkung der regionalen Wirtschaft wichtig beim Endkunden (Apotheke vor Ort)	Stationäre Apotheke unterstützen, der Partner vor Ort bleiben
Onlinevertrieb wichtigster Absatzkanal	Eigenen Onlineshop ausbauen

Tabelle 19: Ergebnisse Konsequenzanalyse Chancen, Quelle: eigene Darstellung

In der nächsten Tabelle werden nun die Risiken aufgeführt und auch hier konkrete Aktivitäten abgeleitet, welche in die nächsten Auswertungen mit einfließen.

Risiken	Aktivitäten
Neue Gesetzgebungen	Schaffung einer Rechtsabteilung die sich vorab mit Gesetzgebungen und Veränderungen beschäftigt
Veränderte Umweltbestimmungen	Umweltexperten einstellen für schnellere Lösungen Langfristige Umstellung der unternehmensinternen Prozesse
Endkunden brauchen keine stationären Apotheken mehr	Schnelle Umsetzung und Zusammenarbeit mit alternativen Vertriebskanälen Investieren in die Wichtigkeit der Apotheken beim Endkunden

Risiken	Aktivitäten
	Vorteile für den Kunden aufzeigen
Stärkung der regionalen Wirtschaft wichtig beim Endkunden (regionale Produkte)	Produktionen in Europa starten Produkte aus der Region anbieten
Eigenmarken	Qualitätsfokus von Markenprodukten stärken Markenprodukte in den Köpfen der Endkunden verankern und den Bedarf wecken

Tabelle 20: Ergebnisse Konsequenzanalyse Risiken, Quelle: eigene Darstellung

Die Aktivitäten werden in der anschließenden Auswirkungsanalyse weiter betrachtet und fließen mit in die weiteren Strategieentwicklungen ein.

8.6 Phase 6: Auswirkungsanalyse

Die in Phase fünf identifizierten Konsequenzen werden nun auf die Szenarien umgelegt. Ziel ist dabei herauszufinden welche Auswirkungen diese auslösen könnten. Das bedeutet, es wird darauf geachtet welche Störereignisse es geben könnte und wie sich diese auf das betrachtete Umfeld auswirken können. Diese Störereignisse müssen nicht zwingend negativ sein, sondern können sich auch positiv auswirken. Um eine schnelle Reaktion gewährleisten zu können, werden vorab für jeden Fall Präventivmaßnahmen abgeleitet. Diese Maßnahmen werden im Folgenden näher betrachtet.

Störereignis 1: Eigenmarken werden immer stärker

Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Apotheken greifen vermehrt auf die Eigenmarken zu und listen Markenprodukte aus • Kunden werden preissensibler
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität der Markenprodukte in den Vordergrund rücken • Kunden stark an die Marke binden, um die Nachfrage in der Apotheke hochzuhalten

Tabelle 21: Störereignis 1, Quelle: eigene Darstellung

Störereignis 2: Umweltbestimmungen werden strenger

Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Verpackungen müssen recycelbar sein • Produkte bekommen maximale Grenzwerte in diversen Bereichen zugeteilt (zum Beispiel: maximale CO₂ Werte)
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Experten für Umweltthemen einstellen, um vorab Gegenmaßnahmen einzuleiten • Produktion von Produkten regional umsetzen, um lange Transportwege zu vermeiden • Intensive Recherche zum Thema Recycling

Tabelle 22: Störereignis 2, Quelle: eigene Darstellung

Störereignis 3: Der Gebietsschutz in Österreich fällt

Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none">• Mehr Konkurrenz am Apothekenmarkt• Mehr potentielle Kunden für Hersteller und Großhandel, dadurch Bedarf an mehr Vertriebsmitarbeitern
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">• Gutes Gebietsmanagement der Hersteller und Großhändler• Apotheken müssen immer konkurrenzfähig bleiben und sich mit Besonderheiten vom Rest abheben

Tabelle 23: Störereignis 3, Quelle: eigene Darstellung

Störereignis 4: Kundenbilder verändern sich in eine andere Richtung

Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none">• Zielgruppe verändert sich und wird breiter• Produkte werden spezifischer für Kundenbilder nachgefragt
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">• Ansprache der Zielgruppe ändern• Maßnahmenplan anpassen• Produkte für mehrere Personen passend entwickeln• Platz für neue Produkte

Tabelle 24: Störereignis 4, Quelle: eigene Darstellung

8.7 Phase 7: Szenariotransfer

In der vorletzten Phase des Modells werden auf Basis der zuvor gewonnen Erkenntnisse Strategien entwickelt. In diesem Fall handelt es sich um die Betrachtung eines gesamten Marktes inklusive der einzelnen Marktteilnehmer, daher teilt die Autorin der Arbeit die Strategien in die zuvor definierten Trendgebiete ein.

Nummer	Thema	Formuliertes Ziel
Ziel 1	Online Auftritte	Bis 2021 müssen Online Auftritte gewährleistet werden, um weiterhin am Markt erfolgreich sein zu können.
Ziel 2	Digitalisierung vor Ort	Ab 2025 müssen digitale Lösungen auch in den Vor-Ort-Apotheken angeboten werden.
Ziel 3	Omni-Channel	Omni-Channel Konzepte werden bereits bis 2021 in den Apotheken angeboten.
Ziel 4	Digitale Krankheitsdaten	Bei der zur Verfügung Stellung von digitalen Krankheitsdaten, muss der Schutz der Daten der Patienten an oberster Stelle stehen.
Ziel 5	Zusammenhalt am Markt	Bis 2025 muss die Zusammenarbeit zwischen den Marktteilnehmern weiterhin gefördert und gelebt werden, um auf mögliche Umweltveränderungen flexibel und schnell reagieren zu können.
Ziel 6	Käuferlebnis	Innerhalb der nächsten Jahre muss das Käuferlebnis flexibel an die individuellen Kundenbedürfnisse angepasst werden.
Ziel 7	Beratungsstationen	Bis 2025 werden Beratungsstationen mit Testungen in der Apotheke angeboten.
Ziel 8	Personalisierte Produkte	Ab 2025 die Möglichkeit bieten personalisierte Produkte für den Kunden herzustellen.

Tabelle 25: Ergebnisse des Szenariotransfer, Quelle: eigene Darstellung

Die einzelnen Strategien werden in den nächsten Kapiteln genauer beschrieben.

8.7.1 Strategien im Bereich Digitalisierung

Gerade der Bereich der Digitalisierung ist ein allgegenwärtiges Thema auf dem Apothekenmarkt. In diesem Fall lassen sich aus den Ergebnissen folgende Ziele und Strategien ableiten.

Ziel 1

Bis 2021 müssen Online Auftritte gewährleistet werden, um weiterhin am Markt erfolgreich sein zu können.

Umsetzung 1: Durch Intensive Marktbeobachtungen muss in regelmäßigen Abständen die Entwicklung des starken Trends hin zur Digitalisierung von Prozessen beobachtet werden. Ein Ausbau der online Kanäle muss von jedem Anbieter auf dem Markt weiterverfolgt werden, um nachhaltig auf dem Markt bleiben zu können. Dazu zählt neben der eigenen Website auch soziale Netzwerke.

Risiken 1: Es muss darauf geachtet werden, dass mögliche online Shops nutzerfreundlich und selbsterklärend für den Endkunden sind, um diesen nicht trotzdem an den Versandhandel zu verlieren. Zudem kann es notwendig sein zu Beginn eine hohe Summe in die Entwicklung investieren zu müssen.

Ziel 2

Ab 2025 müssen digitale Lösungen auch in den Vor-Ort-Apotheken angeboten werden.

Umsetzung 2: Innovative Lösungen die Prozesse in der Apotheke unterstützen können, werden in der Zukunft ein Mehrwert für die Endkunden sein. Beispiele dafür sind digitale Sichtwahlen, Beratungsdisplays oder eigens entwickelte Apothekenapplikationen.

Risiken 2: Die Umsetzung kann sehr teuer sein und damit nicht von jeder Apotheke realisiert werden.

Ziel 3

Omni-Channel Konzepte werden bereits bis 2021 in den Apotheken angeboten.

Umsetzung 3: Eine unumgängliche Entwicklung ist die Einführung von Omni-Channel Konzepten in der Apotheke. Hierbei bedarf es einem Ausbau der eigenen Vertriebskanäle oder der Zusammenarbeit zwischen Apotheke und anderen Marktteilnehmern. Es kann sowohl für den Versandhandel als auch für die stationären Apotheken einen enormen Vorteil bieten, um die Wichtigkeit von beiden Marktteilnehmern zu gewährleisten.

Risiken 3: Durch die Einführung von mehreren Vertriebskanälen kommt zu komplexeren Abwicklungen für die Apotheke. Ein hohes Startinvestment könnte ein mögliches Hindernis sein.

8.7.2 Strategien im Bereich Datenschutz

Ziel 4

Bei der zur Verfügung Stellung von digitalen Krankheitsdaten, muss der Schutz der Daten der Patienten an oberster Stelle stehen.

Umsetzung 4: Gibt es die Möglichkeit Daten vom Arzt auch der Apotheke zur Verfügung zu stellen, so darf das nur mit dem Einverständnis der Kunden sowie einem eigenen Passwort passieren. Die Apotheke darf ohne das Passwort des Kunden nicht in die Daten einsehen können.

Risiko 4: Der Patient verliert das Vertrauen vollkommen, wenn es zu Problemen mit den Daten kommt. Zudem ist das Thema Datensicherheit sehr vorsichtig zu behandeln, um transparent darzustellen wer welche Daten an wen weitergeben darf.

8.7.3 Strategien im Bereich Umweltveränderungen

Ziel 5

Bis 2025 muss die Zusammenarbeit zwischen den Marktteilnehmern weiterhin gefördert und gelebt werden, um auf mögliche Umweltveränderungen flexibel und schnell reagieren zu können.

Umsetzung 5: Um die Weiterentwicklung am Markt erfolgreich meistern zu können, ist es essentiell eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern auszubauen. So sollten sich Apotheken und Ärzte auf das gemeinsame Ziel der Erhaltung der Gesundheit der Menschen konzentrieren. Innovative Modelle im Bereich der Digitalisierung unterstützen diese Kooperationen, um auch ortsunabhängige Partnerschaften schließen zu können. Beispiele für mögliche Unterstützungen:

- Digitale Multikonferenzen mit Arzt, Apotheker und Patienten

- Beratungsstationen in der Apotheke mit Anschluss zum Arzt
- Gemeinsame Zentren zwischen Arzt und Apotheke

Risiken 5: Ein mögliches Risiko ist das unterschiedliche Verständnis bzw. der Interpretationsspielraum bei Marktentwicklungen. Alteingesessene Ärzte sind nicht bereit diesen zusätzlichen Service anzubieten, ohne den klaren Vorteil zu erkennen.

8.7.4 Strategien im Bereich veränderte Kundenbilder

Ziel 6

Innerhalb der nächsten Jahre muss das Käuferlebnis flexibel an die individuellen Kundenbedürfnisse angepasst werden.

Umsetzung 6: Durch eine immer breiter werdende Zielgruppe der Kunden einer Apotheke muss gewährleistet werden, dass jeder Endkunde ein individuelles Käuferlebnis in der Apotheke hat. Eine Unterstützung in diesem Bereich ist die Integration von Ausgabeautomaten. Diese Automaten geben dem Endkunden die Möglichkeit den Kauf des Produktes sehr schnell abzuwickeln. Gerade bei der Abholung von Produkten mit Rezept kommt es zu unnötigen Wartezeiten und kann so verhindert werden. Der Kunde für den die Beratung ein wichtiger Bestandteil des Einkaufserlebnisses ist, geht wie gewohnt an die Türe der Apotheke. Diese Entwicklung wäre zusätzlich ein Vorteil im Vergleich zu online Apotheken, da der Kunde den Einkauf sehr schnell erledigen kann und nicht auf das Produkt warten muss.

Risiken 6: Teilweise können dadurch sehr hohe Investitionskosten entstehen. Es besteht ein gewisses Einführungsrisiko, da Elemente für Endkunden und Unternehmen neu sind.

Ziel 7

Bis 2025 werden Beratungsstationen mit Testungen in der Apotheke angeboten.

Umsetzung 7: Der Weg der Kunden führt sehr oft schon vorbei am Arzt direkt in die Apotheke. Diese Entwicklung muss genutzt werden, um den Kunden weiterhin in die stationäre Apotheke zu holen. Eigene Stationen für die Beratung und teilweise auch direkten Testungen stellen einen weiteren Vorteil für den Endkunden dar und lassen das normale Tagesgeschäft nicht leiden. Beispiele für Testungen sind Bestimmungen des Vitamin D Spiegels oder Zuckertests.

Risiko 7: Tests müssen wirklich richtige Ergebnisse bieten, um hier dem Kunden Sicherheit zu vermitteln. Klare Positionierung, dass es sich dabei nicht um einen Ersatz für den Gang zum Arzt handelt. Schlechtes Feedback von Ärzten aus Angst die Patienten an die Apotheke zu verlieren.

Ziel 8

Ab 2025 die Möglichkeit bieten, personalisierte Produkte für den Kunden herzustellen.

Umsetzung 8: Zusammenarbeit mit diversen Herstellern, um dem Kunden in Bereichen der Nahrungsergänzungsmittel oder Kosmetik individuellere Lösungen anbieten zu können. Ein Beispiel könnten im Bereich der Nahrungsergänzungsmittel individuell zusammengestellte Einnahmeprotokolle sein.

Risiko 8: Gesetzliche Bestimmungen müssen bei der Herstellung berücksichtigt werden. Schwierigkeit Partner dafür zu finden. Müssen Produkte neu erstellt werden, kann es zu längeren Wartezeiten für den Kunden kommen.

8.8 Phase 8: Szenariokommunikation

Um die entwickelten Szenarien an die betroffenen Personen zu kommunizieren kann aus unterschiedlichen Möglichkeiten gewählt werden. Für die vorliegende Arbeit benötigt es keine weitere Kommunikationsform, da die Arbeit bereits als Darstellung im „Berichtsstil“ gewertet werden kann.

9 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Als finaler Abschnitt dieser Arbeit werden konkrete Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen des Vorgehensmodells für eine strategische Ausrichtung des Unternehmens Promedico abgeleitet. Dafür werden die in Kapitel acht entwickelten und für den Markt allgemein gültigen Strategien als Basis herangezogen und weiterführende Ideen entwickelt. Um einen logischen Aufbau zu gewährleisten werden erneut die vier Trendgebiete zur Gliederung verwendet. Die in dem vorangegangenen Kapitel ausgearbeiteten Ziele werden Schritt für Schritt für das genannte Unternehmen abgeleitet.

Für einen besseren Überblick der einzelnen Maßnahmen wird nach jedem Teilbereich eine Tabelle eingefügt, die den Ist und Soll Zustand der Zielerreichung aufzeigt. Am Ende des Kapitels werden diese Informationen gesammelt noch einmal dargestellt.

9.1 Digitalisierung

Die Digitalisierung beeinflusst mittlerweile sämtliche Bereiche des täglichen Lebens und die meisten Branchen. Gerade auf dem Apothekenmarkt in Österreich besteht hinsichtlich der Digitalisierung noch Aufholbedarf. Das bietet Unternehmen am Apothekenmarkt die Chance First Mover zu werden, wenn die Digitalisierung frühzeitig vorangetrieben wird. Innovative Lösungen können dazu beitragen, träge Branchen wieder zu beleben.

Digitalisierung - Ziel 1

Bis zum Jahr 2021 müssen Unternehmen des Apothekenmarktes einen Online Auftritt gewährleisten, um weiterhin am Markt erfolgreich sein zu können.

Aktuelle Situation: Aktuell hat die Firma Promedico drei Websites, die kontinuierlich angepasst und verbessert werden. Diese spiegeln das Unternehmen selbst sowie die beiden Marken Pure Encapsulations® und die Pro Academy wieder. Die eigenen Social-Media-Kanäle werden gezielt von den internen Abteilungen mit Content versorgt. Einen eigenen Onlineshop für die Produkte von Pure Encapsulations® gibt es aktuell noch nicht.

Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung: Abgeleitet aus den übergeordneten Strategien des Marktes sollte Promedico den Online Auftritt noch weiter ausbauen und einen eigenen Onlineshop erstellen. Das bestehende Netzwerk aus Partnern und Kunden erleichtert den schnellen Einstieg in die Onlinewelt. Neben der Firmeneigenen Website empfiehlt sich die Weiterentwicklung des eigenen Webshops, der dem Kunden den direkten Kauf von Nahrungsergänzungsmitteln und den Versand nach Hause ermöglicht.

Die Entwicklung eines Chat Bots im eigenen Webshop kann die Beratungsleistung Richtung Kunden unterstützen und die Qualität der Beratung auch online gewährleisten, zudem können die Käufer zusätzlich schnell an Informationen kommen und er wird automatisch zum passenden Produkt geführt. Kleine Abfragen, wie beispielsweise zum Lebensstil des Kunden können den Entscheidungsprozess des Kunden zusätzlich unterstützen und die Wahrscheinlichkeit für einen positiven Kaufabschluss erhöhen.

Eine weitere Möglichkeit, die Promedico in Zukunft anbieten sollte, ist ein Click&Collect System für stationäre Apotheken. Damit können Endkunden die Produkte online bestellen und direkt in der Apotheke abholen. Das würde zu einer noch engeren partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen stationären

Apotheken und Promedico führen und die Wirtschaft vor Ort unterstützen. Eine einfache Handhabung des Click&Collect Systems sollte hier gewährleistet werden, um sowohl den Endkunden als auch die stationären Apotheken von dieser Art des Einkaufens überzeugen zu können.

Grad der Zielerreichung	1	2	3	4	5
Ziel 1: Online Auftritte ◆ = IST / ◇ = SOLL		◆			

Tabelle 26: Grad der Zielerreichung Ziel 1, Quelle: eigene Darstellung

Zusammengefasst kann also gesagt werden, dass das Unternehmen Promedico bei diesem konkreten Ziel schon einiges erreicht hat. Daher wurden hier zwei Punkte im Grad der Erreichung vergeben, da die Entwicklung zum vollen Erreichungsgrad noch gegeben ist. Das Entwicklungspotential ist also durchaus noch sehr hoch. Da sich diese Punkte mit einem verhältnismäßig eher geringem Ressourcenaufwand implementieren lässt, sollte dieser Bereich innerhalb des nächsten Jahres auf die höchste Stufe (Grad der Zielerreichung: 5) gehoben werden, um ein relevanter Player im Apothekenmarkt zu bleiben. Durch die Kombination von off- und online Angeboten wird hier zusätzlich die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den stationären Apotheken weiter gefördert und forciert.

Digitalisierung - Ziel 2

Ab dem Jahr 2025 müssen digitale Lösungen auch in den stationären Apotheken angeboten werden.

Aktuelle Situation: In diesem Fall gibt es nur indirekte Handlungsempfehlungen, da es sich hierbei eher um ein Ziel für die stationären Apotheke und nicht für den Zwischenhändler handelt. Dieses Ziel kann aber von der Industrie unterstützt werden. Aktuell bietet Promedico bereits ein paar Maßnahmen an, um Apotheken in diesem Bereich zu unterstützen. Eine Form der Unterstützung sind Videomaterialien und Produktabbildungen für digitale Sichtwahlen. Zusätzlich unterstützt Promedico einzelne Apotheken auch mit Screens, die in der Apotheke eingesetzt werden können. Zudem gibt es auch die Möglichkeit digitale Treuepässe gemeinsam umzusetzen.

Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung: Eine Möglichkeit der Unterstützung zur gemeinsamen Zielerreichung zwei wären selbstberatende Regale, die von den Herstellern mit Inhalten gefüllt werden. Dieses System könnte z.B. mittels eines QR Codes mit den Produkten bzw. dem Regal verbunden sein. Sodass der Kunde den QR Code mit seinem Smartphone einlesen kann und daraufhin automatisiert seine Beratung erhält. Das Smartphone zeigt automatisch relevante Inhalte zum Produkt und weiterführende Informationen. Gerade bei sehr breiten Sortimenten kann der Kunde so in kurzer Zeit Unterstützung erhalten. Der Apotheker wiederum hält den Kunden ohne aktive Beratung in der Apotheke und kann dabei Ressourcen einsparen.

Eine weitere Maßnahme stellt die Einführung einer eigenen Health Applikation (kurz App) dar. Die Inhalte der App müssen so einfach wie möglich dargestellt werden und möglichst selbsterklärend sein. Neben Testungen in Form von Fragebögen, könnten hier auch Erinnerungseinträge erstellt werden, die den Kunden an die Einnahme seiner Nahrungsergänzungsmittel erinnern. Automatische Reminder kurz bevor die Packung leer ist mit Hinweisen zur Vorbestellung in der nächsten Apotheke spannen den Bogen zur

stationären Apotheke, über die das Produkt bezogen werden kann. Als Informationsplattform kann die Health App auch die Mitarbeiter der Apotheke in Beratungsgesprächen unterstützen.

Die Durchführung eines Workshops gemeinsam mit ausgewählten Kunden sollte angedacht werden, um die Bedürfnisse am Markt noch besser verstehen zu können. Dadurch können gezielt Applikationen getestet und Inhalt angepasst werden.

Grad der Zielerreichung	1	2	3	4	5
Ziel 2: Digitalisierung vor Ort ◆ = IST / ◇ = SOLL			◆	→ ◇	

Tabelle 27: Grad der Zielerreichung Ziel 2, Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass erwartet wird, dass der Kunde digitale Lösungen gerne verwendet, beim Einkauf in der Apotheke aber nach wie vor das stationäre Einkaufserlebnis haben möchte. Gerade auch weil das Einkaufsverhalten über alle Branchen erlernt wurde und in den Köpfen der Menschen verankert ist, wird eine gänzliche Umstellung auf digitale Lösungen in den stationären Apotheken nicht umsetzbar sein. Eine Abwehrhaltung gegen den Einsatz neuer Techniken in Kombination mit dem erlernten Einkaufen kann zu einer schlechteren Marktstellung einzelner Apotheken oder Händler führen.

Digitalisierung - Ziel 3

Omni-Channel Konzepte werden bereits bis zum Jahr 2021 in den Apotheken angeboten.

Aktuelle Situation: Auch in diesem Fall ist es eine indirekte Unterstützung der Apotheken durch den Hersteller oder Händler der Produkte möglich. Aktuell wird über einen Drittanbieter bereits die Möglichkeit angeboten, dass sich Endkunden auf der firmeninternen Website zu den Produkten informieren und mit einem Klick in der Apotheke vor Ort bestellen.

Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung: Dieses Ziel geht einher mit dem Aufbau eines eigenen Onlineshops, der die Basis für Omni-Channel Konzepte darstellt. Basis für die Erarbeitung einer Umsetzung in diesem Bereich sollten immer die Bedürfnisse der Kunden sein. Mit einer Kombination aus online und offline Geschäft kann der Kunde sehr bequem das Produkt online reservieren und in der stationären Apotheke innerhalb kürzester Zeit abholen. Neben der Möglichkeit mit Drittanbietern oder dem Großhandel zusammenzuarbeiten, kann ein solches System auch sehr schnell im eigenen Webshop umgesetzt werden und eine individuelle Lösung für Apotheken angeboten werden.

Weiters können Schulungen in diesem Bereich angeboten werden, um diese Themen gemeinsam mit dem Apotheker aufzubauen und eine nachhaltige Zusammenarbeit zu fördern. Gerade in der Startphase der Umsetzung wünschen sich Apotheken Unterstützung von einem zuverlässigen Partner. Durch Exklusivverträge können davon beide Seiten profitieren.

Grad der Zielerreichung	1	2	3	4	5
Ziel 3: Omni-Channel ◆ = IST / ◇ = SOLL			◆	→ ◇	

Tabelle 28: Grad der Zielerreichung Ziel 3, Quelle: eigene Darstellung

In diesem Bereich ist es für Promedico essentiell auf die Bedürfnisse der Apotheke einzugehen und diese bei solchen Veränderungen gut abzuholen. Eine gemeinsame Lösung, die Vorteile für beide Seiten bringt, sollte angestrebt und dementsprechend kommuniziert werden.

9.2 Datenschutz

Seit der neuen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) wurde es für Anbieter auf dem Apothekenmarkt auch schwieriger ohne rechtliche Bedenken mit den B2B Partnern in Kontakt zu treten. Komplizierte Formulare brachten den Unternehmen zwar Sicherheit, waren aber für den Businesspartner teilweise sehr mühsam. Gerade im Bereich des Datenschutzes ist es weiterhin wichtig sich an konkrete Vorgaben zu halten.

Um zielgruppenspezifische Kundendaten zu erlangen ist es wichtig möglichst viele Daten aus erster Hand zu beziehen. Diesbezüglich könnte der eigene Onlineshop als Instrument zur Datengewinnung herangezogen werden. Dadurch können wertvolle Kundeninformationen für Unternehmen gesammelt werden, ohne den Kunden zu verunsichern.

Datenschutz - Ziel 4

Bei der zur Verfügung Stellung von digitalen Krankheitsdaten, muss der Schutz der Daten der Patienten an oberster Stelle stehen.

Aus Ziel vier können in diesem Fall keine konkreten Maßnahmen abgeleitet werden, da es für Promedico in dieser Form nicht direkt relevant ist und auch indirekt keine mögliche Unterstützung für den Markt sinnvoll ist.

9.3 Umweltveränderungen

Die Einführung eines Teams zur Verfolgung der etwaigen Veränderungen in Bezug auf Umweltveränderungen sowie Gesetzesänderungen ist der Grundstein für weitere Umsetzungen in diesem Bereich. Laut der Ergebnisse ist es noch relativ unklar in welche Richtung sich dieser Bereich entwickeln wird, daher muss eine ständige Beobachtung des Apothekenmarktes sowie den Gesetzgebungen gewährleistet werden. Damit wird sichergestellt, dass keine Umweltveränderungen rechtzeitig erkannt werden und keine negativen Auswirkungen auf die eigenen Produkte entstehen.

Datenschutz - Ziel 5

Bis zum Jahr 2025 muss die Zusammenarbeit zwischen den Marktteilnehmern weiterhin gefördert und gelebt werden, um auf mögliche Umweltveränderungen flexibel und schnell reagieren zu können.

Aktuelle Situation: Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit wird bereits mit allen Mitgliedern am Markt gelebt.

Konkrete Maßnahmen zu Umsetzung: Hier kann Promedico als Bindeglied zwischen den Marktteilnehmern fungieren, um so eine partnerschaftliche Zusammenarbeit aufzubauen. Da aktuell bereits sowohl Ärzte als auch Apotheken Kunden der Marke sind, kann relativ unkompliziert ein Kontakt hergestellt werden. Weiterführende Modelle die für beide Seiten Vorteile bringen sollten weiter verfolgt werden.

Grad der Zielerreichung	1	2	3	4	5
Ziel 5: Zusammenhalt am Markt ◆ = IST / ◇ = SOLL				◆◇	

Tabelle 29: Grad der Zielerreichung Ziel 5, Quelle: eigene Darstellung

9.4 Veränderte Kundenbilder

Der Trend zu einem gesunden Lebensstil ist ein wichtiger Schritt für das Unternehmen, da es durch eine breitere Zielgruppe auch mehr Verkaufsmöglichkeiten der Produkte gibt. Wichtig dabei ist eine klare Definition der Produkte für die einzelnen Käufer. Durch unklare Kommunikation kann es zu Unsicherheiten im Kaufprozess kommen und der Kunde entscheidet sich am Ende für ein anderes Produkt.

Veränderte Kundenbilder - Ziel 6

Innerhalb der nächsten Jahre muss das Käuferlebnis flexibel an die individuellen Kundenbedürfnisse angepasst werden.

Aktuelle Situation: Aktuell werden Apotheken von Promedico bereits durch diverse POS Materialien unterstützt, um den Kunden ein zufriedenstellendes Käuferlebnis zu bieten. Daneben werden auch Schulungen für das Apothekenpersonal angeboten, die zusätzliche Informationen bereitstellen.

Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung: Gemeinsam mit Apotheken können Beratungstage in der Apotheke angeboten werden, die gezielt auf die Bedürfnisse der einzelnen Kunden eingehen. Dabei ist es wichtig, die Beratung immer an den Kunden anzupassen. Eine Betrachtung und Überarbeitung der Zielgruppe ist sehr empfehlenswert und sollte vom Unternehmen immer wieder an die neuen Gegebenheiten angepasst werden. Gemeinsame Betrachtungen von einzelnen Apotheken und den Touchpoints mit welchen der Kunde im Rahmen des Einkaufserlebnisses in Kontakt kommen, sollten gezielt an die Bedürfnisse der Zielgruppen angepasst werden. Hier kann Promedico Know-How zur Verfügung stellen und damit gleichzeitig die eigene Marke in den Apotheken noch besser verankern.

Grad der Zielerreichung	1	2	3	4	5
Ziel 6: Käuferlebnis ◆ = IST / ◇ = SOLL			◆ → ◇		

Tabelle 30: Grad der Zielerreichung Ziel 6, Quelle: eigene Darstellung

Veränderte Kundenbilder - Ziel 7

Bis zum Jahr 2025 werden Beratungsstationen mit Testungen in der Apotheke angeboten.

Aktuelle Situation: Aktuell wurde in diesem Bereich noch nichts umgesetzt, da hier die rechtliche Lage noch sehr kompliziert ist und nicht jeder Mitarbeiter einer Apotheke Testungen durchführen darf.

Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung: Nach Abklärung der rechtlichen Gegebenheiten, sollte hier eine Zusammenarbeit mit einzelnen Apotheken angestrebt werden. Zum Beispiel können hier Vitamin D Testungen durchgeführt und mit einer Beratung zum richtigen Mikronährstoff kombiniert werden. Zusätzlich

können Trainer aus dem eigenen Team gezielt Apotheken im Arbeitsalltag unterstützen und aufzeigen wo es zu einer einfachen Beratung kommen kann.

Grad der Zielerreichung	1	2	3	4	5
Ziel 7: Beratungsstationen ◆ = IST / ◇ = SOLL			◆	→ ◇	

Tabelle 31: Grad der Zielerreichung Ziel 7, Quelle: eigene Darstellung

Veränderte Kundenbilder - Ziel 8

Ab dem Jahr 2025 soll die Möglichkeit geboten werden, personalisierte Produkte für den Kunden herzustellen.

Aktuelle Situation: Aktuell wird das noch nicht angeboten.

Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung: Da das Sortiment ohnehin bereits sehr breit ist, könnten im ersten Schritt Themenpakete zusammengestellt werden. Das bedeutet nach einer Analyse des Bedarfs am Markt können gezielt zwei Produkte gemeinsam verkauft werden, um den optimalen Bedarf der Kunden zu decken. Hier handelt es sich noch nicht um individuelle Produkte, es kann aber ein erster Schritt in die richtige Richtung sein. Im nächsten Schritt könnten gezielte Sachets vorab abgepackt werden, die genau die Tagesportion an Mikronährstoffen beinhalten, die der Kunde benötigt, z.B. als Begleitung in der Schwangerschaft. Noch sehr weit in der Zukunft, aber definitiv auch überlegbar sind zur Gänze selbst zusammenstellbare Mikronährstoffe, die personalisiert den Bedarf des Kunden decken. Schwierigkeiten sind hier die Einhaltung der Qualitätsrichtlinien sowie der dahinterstehende Kosten-Nutzen-Faktor.

Grad der Zielerreichung	1	2	3	4	5
Ziel 8: Personalisierte Produkte ◆ = IST / ◇ = SOLL	◆				→ ◇

Tabelle 32: Grad der Zielerreichung Ziel 8, Quelle: eigene Darstellung

Zusammengefasst werden die abgeleiteten Handlungsempfehlungen in Tabelle 33 dargestellt. Hier gilt es nun zu entscheiden, welche Ziele mit der Priorität hoch weiterverfolgt werden und welche Ziele eher nachrangig sind. Da Ziel 4 das einzige ist, welches nicht weiterverfolgt werden kann, wurde es in der nachstehenden Tabelle grau hinterlegt.

Grad der Zielerreichung ◆ = IST / ◇ = SOLL	1	2	3	4	5
Ziel 1: Online Auftritte		◆	—————	—————	▶◇
Ziel 2: Digitalisierung vor Ort			◆	—————	▶◇
Ziel 3: Omni-Channel			◆	————▶	◇
Ziel 4: Digitale Krankheitsdaten					
Ziel 5: Zusammenhalt am Markt				◆◇	
Ziel 6: Käuferlebnis			◆	————▶	◇
Ziel 7: Beratungsstationen			◆	————▶	◇
Ziel 8: Personalisierte Produkte	◆	—————	—————	—————	▶◇

Tabelle 33: Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen, Quelle: eigene Darstellung

Alles in allem kann abgeleitet werden, dass Promedico bereits sehr vorausschauend Maßnahmen umsetzt und in einigen Bereichen bereits sehr weit fortgeschritten ist. Andere Player wie etwa die klassische stationäre Apotheke, haben hier definitiv noch Aufholbedarf. Diese Aufholjagd voranzutreiben sollte auch in die Strategie von Promedico einfließen, um für Apotheken weiterhin einen stärkenden Partner darzustellen.

10 RESÜMEE

Das Ergebnis der Arbeit ist ein Vorgehensmodell zur strategischen Vorausschau des Apothekenmarktes. Damit wurde eine Grundlage für den Blick in die Zukunft der Unternehmen dieser Branche entwickelt. Die besonderen Anforderungen des Marktes konnten in das Modell mit einfließen und sorgen dafür, dass die Ergebnisse ein möglichst wahrheitsgemäßes Bild der Zukunft aufzeigen.

Generell hat sich das Vorgehensmodell im praktischen Teil als sehr gut umsetzbar erwiesen. Besonders die auf das Unternehmen bezogenen Teile der einzelnen Phasen können sehr schnell und einfach auch für das eigene Unternehmen erneut durchgeführt werden, um gezielte Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Im Fall dieser Arbeit können die abgeleiteten Strategien aus Phase sieben auch für andere Unternehmen aus dieser Branche herangezogen werden, um eigene Handlungsempfehlungen abzuleiten. Da es sich aber um einen Markt mit sehr unterschiedlichen Marktteilnehmern handelt, kann das Ergebnis immer nur für das jeweils untersuchte Unternehmen interpretiert werden. Die Gültigkeit der Ergebnisse wird sich natürlich im Laufe der Zeit reduzieren und eine erneute Durchführung der einzelnen Schritte wird notwendig werden.

Eine wichtige Erkenntnis im Rahmen der Durchführung war die Relevanz der unterschiedlichen Teilnehmer der Befragung. Gerade in diesem Bereich sind sich Personen aus ähnlichen Bereichen bei Veränderungen sehr einig, während Befragte aus anderen Teilbereichen eine ganz andere Entwicklung in der Zukunft sehen. Besonders Experten aus dem Bereich des Apothekenmarktes, bei dem es sich um einen sehr trägen Markt handelt, trauen sich häufiger keine Vorhersagen treffen, da teilweise die Vorstellung einer möglichen Weiterentwicklung fehlt. Entwicklungen passieren im Regelfall sehr langsam und machen es schwieriger weit in die Zukunft vorauszudenken. In einer weiterführenden Untersuchung wäre das miteinbeziehen von Endkunden vorteilhaft, um die Meinungen und Erwartungen der Verbraucher in die einzelnen Phasen miteinfließen zu lassen.

Die erste Forschungsfrage kann mit dem Ergebnis des theoretischen Teils beantwortet werden und zeigt somit auf wie eine strategische Vorausschau für den Apothekenmarkt aussehen kann. Im praktischen Teil wird weiter auf die Frage weiter eingegangen, um abschließend mit den Handlungsempfehlungen auch die zweite Forschungsfrage zu beantworten.

Der generelle Einsatz eines solchen Vorgehensmodells über diverse Branchen hinweg wird in den nächsten Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnen, um das eigene Unternehmen auf zukünftige Entwicklungen vorbereiten zu können. Damit wird ein Grundstein gelegt, um gezielt Maßnahmen für nachhaltigen Erfolg zu treffen und einzelne Bereiche in die Strategien miteinfließen zu lassen. Das wird immer wichtiger, um nicht rein reaktiv auf Marktentwicklungen einzugehen, sondern die Zukunft aktiv mitgestalten zu können.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

Burmeister, Klaus; Neef, Andreas; Albert, Bernhard; Glockner, Holger (2002): *Zukunftsforschung und Unternehmen: Praxis, Methoden, Perspektiven*, Punkt GmbH, Essen

Burmeister, Klaus; Neef, Andreas; Beyers, Bert (2004): *Corporate Foresight: Unternehmen gestalten Zukunft*, Murmann Verlag, Hamburg

Schröder, Hendrik; Knobloch, Christian; Ersöz, Semra (2018): Quick Service für Vor-Ort-Apotheken – Status quo und Entwicklungen innovativer Dienstleistungskonzepte, in: Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2018): *Service Business Development, Strategien – Innovationen – Geschäftsmodelle*, Band 1, Springer Gabler, S. 304 – 332

Ciesielski, Christian (2008): *Internetapotheke versus stationäre Apotheke – Veränderungen des Apothekenmarktes im Internet-Zeitalter*, 1.Auflage, Gabler, Wiesbaden

Cuhls, Kerstin (2009): *Delphi-Befragung in der Zukunftsforschung*, in: Popp, Reinhold; Schüll, Elmar (Hrsg.): *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg, S. 207 – 222

Cuhls, Kerstin (2011): Schnittstellen von Foresight und Innovationsmanagement, in: Tiberius, Victor (Hrsg.): *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 189 – 200

Disselkamp, Marcus (2012): *Innovationsmanagement – Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*, 2.Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Fink, Alexander; Schlake, Oliver; Siebe, Andreas (2001): *Erfolg durch Szenario-Management – Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau*, 2.Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/Main

Gausemeier, Jürgen; Plass, Christoph; Wenzelmann, Christoph (2009): *Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung: Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen*, Carl Hanser Verlag, München/Wien

Geschka, Horst; Schwarz-Geschka, Martina (2012): *Einführung in die Szenariotechnik*, Geschka & Partner Unternehmensberatung, Darmstadt

Götze, Uwe (1993): *Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung*, 2.Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Heinsohn, Jörg G. (2013): *Erfolgskonstellationen im Apothekenmarkt – Epirische Analyse und Gestaltungsempfehlungen*, Springer Gabler, Wiesbaden

Hoffmann, Stefan; Schwarz, Uta; Mai, Robert (Hrsg.) (2012): *Angewandtes Gesundheitsmarketing*, Springer Gabler, Wiesbaden

Häder, Michael (2009): *Delphi-Befragungen – Ein Arbeitsbuch*, 2.Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

- Jakob, Mihály; Kiehne Dr., Dierk-Oliver; Schwarz Dr., Holger; Kaiser, Fabian; Beucker Dr., Severin (2007): *Delphigestütztes Szenario-Management und –monitoring - Eine Methode zur Beobachtung von Zukunftsentwicklungen und deren Nutzung im unternehmerischen Innovationsprozess*, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart
- Jäger, Urs; Reinecke, Sven (2009): *Expertengespräch*, in: Baumgarth, Carsten; Eisend, Martin; Evanschitzky, Heiner (Hrsg.) (2009): *Empirische Mastertechniken - Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung*, Gabler, 1.Auflage, Wiesbaden
- Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Stich, Volker (2011): *Die besten Strategietools in der Praxis*, Carl Hanser Verlag, München
- Mietzner, Dana; Reger, Guido (Hrsg.); Wagner, Dieter (Hrsg.) (2009): *Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen: Methodenevaluation und neue Ansätze*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Möhrle, Martin G.; Müller, Sandra (2002): Strategische Planung für Unternehmensgründer: Anwendung der Szenarioanalyse, in: Corsten, Hans (Hrsg.): *Dimensionen der Unternehmungsgründung*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 71 – 102
- Müller, Adrian; Müller-Stewens, Günter (2009): *Strategic Foresight – Trend- und Zukunftsforschung als Strategieinstrument*, in: Reimer, Marko; Fiege, Stefanie (Hrsg.), (2009): *Perspektiven des Strategischen Controlling – Festschrift für Professor Dr. Ulrich Krystek*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 239-257
- Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph (2003): *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Pillkahn, Ulf (2009): *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung - Wie Sie die unternehmerische und gesellschaftliche Zukunft planen und gestalten*, Publicis Corporate Publishing, Erlangen
- Pirk, Olaf; Claes, Christa; Schöffski, Oliver (2008): *Field Research*, in: Schöffski, Oliver (Hrsg.); Graf v.d. Schulenburg, Matthias: *Gesundheitsökonomische Evaluation*, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Popp, Reinhold; Schüll, Elmar (2009): *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung*, Wissenschaftliche Schriftenreihe, Band 1, Springer Verlag, Berlin Heidelberg
- Siedschlag, Alexander (2006): *Methoden der sicherheitspolitischen Analyse – Eine Einführung*, 1.Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Steinmüller, Karlheinz (1997): *Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung - Szenarien, Delphi, Technikvorausschau*, Gelsenkirchen
- Thonemann, Ulrich (2010): *Operations Management: Konzepte, Methoden und Anwendungen*, 2.Auflage, Pearson Studium, München
- Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Von Reibnitz, Ute (1992): *Szenario-Technik – Instrument für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung*, 2.Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Fachzeitschriften

Blasius, Helga (2014): *Vom Hersteller zum Patienten - Vertrieb von Arzneimitteln und Vertriebsabgrenzung*, in: Deutsche Apothekerzeitschrift 2014, Nr. 46, S. 70

Wessinger, Benjamin (2017): *Der Pharmagroßhandel in Deutschland*, in: Deutsche Apothekerzeitschrift 2017, Nr.40, S.20

Coenen, Michael; Haucap, Justus (Hrsg.); Herr, Annika; Kuchinke, Björn (2011): *Wettbewerbspotenziale im deutschen Apothekenmarkt*, in: Ordnungspolitische Perspektiven, Nr.17, Heinrich-Heine-Universität, Düsseldorf

Online-Quellen

BWB (2018): *Branchenuntersuchung Gesundheit. Teilbericht I: Der österreichische Apothekenmarkt*, BWB/AW-431, Wien

https://www.bwb.gv.at/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Gesundheitsbranchenuntersuchung_Apothekenmarkt_BWB_DE.pdf [Stand: 10.06.2019]

(2006): *Trendforschung - Die Märkte von morgen entdecken*, Industrie und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen

http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/trendforschung_dokumentation_sep2006.pdf [Stand: 05.05.2019]

Theodore, J. Gordon; Jerome, C. Glenn, (2004): *Paper 7 : Integration, Comparisons, and Frontier of Futures Research Methods* in: Futures Research Methodology Version 2.0, American Council for the United Nations University

<http://foresight.jrc.ec.europa.eu/fta/papers/Session%201%20Methodological%20Selection/Integration,%20Comparisons%20and%20Frontiers.pdf> [Stand: 05.05.2019]

Brockmann u.a. (06.2013): *Denken auf Vorrat – Strategische Vorausschau macht Deutschland fit für die Zukunft*, Stiftung/neue/verantwortung/e.V., Berlin

https://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/pb_government_foresight_.pdf [Stand 11.05.2019]

Miles, Ian (2002): *Appraisal of Alternative Methods and Procedures for Producing Regional Foresight*, Working Paper for STRATA – ETAN Expert Group Action, University of Manchester, UK

https://www.researchgate.net/publication/235407634_Appraisal_of_Alternative_Methods_and_Procedures_for_Producing_Regional_Foresight [Stand: 11.05.2019]

Röhrs, Friederike; Heckert, Nancy (2019): *Untersuchung von Nahrungsergänzungsmitteln*, Eurofins, <https://www.eurofins.de/lebensmittel/branchen/nahrungsergaenzungsmittel/> [Stand: 12.05.2019]

Schmid, Sigrid; Blau, Patricia (2013): *Kommunikation für Nahrungsergänzungsmittel Chancen und Herausforderungen in Zeiten der Health-Claim-Verordnung*

<https://www.g-i->

m.com/_Resources/Persistent/54d8c048dde03d7cfe5efa5ed9eb157a2c34555f/Kommunikation%20mit%20Nahrungserga%CC%88nzungsmittel.pdf [Stand: 12.05.2019]

ABDA (2018): *Zahlen, Daten, Fakten 2018*, Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände e. V., Berlin

https://www.abda.de/fileadmin/assets/ZDF/ZDF_2018/ABDA_ZDF_2018_Brosch.pdf [Stand: 05.05.2019]

ABDA (2019): Versandhandel, <https://www.abda.de/themen/versorgungsfragen/versandhandel/> [Stand: 05.05.2019]

Preißner, Markus; Küppers, Jalina; Kaapke, Andres; Kleber-Herbel, Nina (2018): *Der vollversorgende pharmazeutische Großhandel – Profil, Rahmenbedingungen und Systemvergleich*, Phargo, Köln http://phagro.de/wp-content/uploads/2018/12/IFH-Studie-2018_Der-vollversorgende-pharmazeutische-Gro%C3%9Fhandel.pdf [Stand: 05.05.2019]

DAZ (2019a): *Spaniens Apotheken: hohe Erwartungen und hohe Regulierung (Teil 1)*; Deutsche Apotheker Zeitung, Berlin

<https://www.deutsche-apotheker-zeitung.de/news/artikel/2019/02/01/spaniens-apotheken-hohe-erwartungen-und-hohe-regulierung>

Hollstein, Patrick (2006): *Kettenkonzerne drängen in den Apothekenmarkt*, Ausgabe 26, Pharmazeutische Zeitung, Berlin

<https://www.pharmazeutische-zeitung.de/ausgabe-262006/kettenkonzerne-draengen-in-den-apothekenmarkt/> [Stand: 05.05.2019]

DAZ (2019b): *EUROPA, DEINE APOTHEKEN – NIEDERLANDE, Teil 1-3*, Deutsche Apotheker Zeitung, Berlin

<https://www.deutsche-apotheker-zeitung.de/news/artikel/2017/10/18/fokus-auf-kernkompetenzen-in-einem-deregulierten-markt/chapter:1> [Stand: 05.05.2019]

<https://www.deutsche-apotheker-zeitung.de/news/artikel/2017/10/18/fokus-auf-kernkompetenzen-in-einem-deregulierten-markt/chapter:2> [Stand: 05.05.2019]

<https://www.deutsche-apotheker-zeitung.de/news/artikel/2017/10/18/fokus-auf-kernkompetenzen-in-einem-deregulierten-markt/chapter:3> [Stand: 05.05.2019]

DAZ (2019c): *EUROPA, DEINE APOTHEKEN – SCHWEIZ, Teil 1-3*, Deutsche Apotheker Zeitung, Berlin

<https://www.deutsche-apotheker-zeitung.de/news/artikel/2017/06/08/schweizer-apothekenwesen/chapter:1> [Stand: 05.05.2019]

Phago – Verband der österreichischen Arzneimittelvollgroßhändler (2019): Mitglieder <https://www.phago.at/mitglieder/> [Stand: 10.06.2019]

Zukunftsinstitut (2018a): *Die Megatrend-Map*, Frankfurt

<https://www.zukunftsinstitut.de/index.php?id=1532> [Stand: 10.06.2019]

Zukunftsinstitut (2018b): *Die 5 wichtigsten Megatrends für Unternehmen in den 2020er Jahren*, Frankfurt

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-5-wichtigsten-megatrends-fuer-unternehmern-in-den-2020ern/> [Stand: 10.06.2019]

Zukunftsinstitut (2018c): *Megatrends*, Frankfurt

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> [Stand: 10.06.2019]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Bezugsrahmen, Quelle: eigene Darstellung	2
Abbildung 2: Wettbewerbskräfte im Apothekenmarkt, Quelle: in Anlehnung an Schröder/Knobloch/Ersöz (2018), S.308f.	6
Abbildung 3: Umsatz mit OTC-Arzneimittel in Österreich von 2011 bis 2019 – Basis Apothekenverkaufspreis, Quelle: Statista.at (2020), Onlinequelle [Stand: 25.01.2020].....	7
Abbildung 4: Arzneimittelversorgungsstruktur in Österreich, Quelle: Wessinger (2017), S.20. (leicht modifiziert)	8
Abbildung 5: Umfrage zum Hauptgrund für den Besuch einer Apotheke in Österreich im August 2019, Quelle: statista (2020), Onlinequelle [30.03.2019]	10
Abbildung 6: Apotheken in Österreich bis 2018, Quelle: statista.at (2019), Onlinequelle [10.06.2019] (leicht modifiziert)	10
Abbildung 7: Apothekendichte in ausgewählten europäischen Ländern 2017 (je 100.000 Einwohner), Quelle: in Anlehnung an: ABDA (2017), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019]	11
Abbildung 8: Unterscheidung Leistungsprogramme in Kooperationen, Quelle: in Anlehnung an BMVBS/Institut Arbeit und Technik: Die wirtschaftliche Stärke des kooperierenden Einzelhandels (2013), Onlinequelle [05.05.2019]	14
Abbildung 9: Entwicklung der Apothekenzahlen, Quelle: ABDA (2019), Onlinequelle [05.05.2019]....	16
Abbildung 10: Übersicht Versandhandel Deutschland, Quelle: Sempora Research (2019), Onlinequelle [07.07.2019]	17
Abbildung 11: Jährliche Wachstumsrate der Pharmamärkte in der EU, Quelle: DAZ (2019a), Onlinequelle [05.05.2019]	19
Abbildung 12: Aufbau des Konzepts der strategischen Vorausschau, Quelle: in Anlehnung an: Mietzner (2009), S.62.	23
Abbildung 13: Elemente der strategischen Vorausschau, Quelle: in Anlehnung an Miles (2002), S.6.	24
Abbildung 14: Generischer Prozess einer strategischen Vorausschau, Quelle: in Anlehnung an Mietzner (2009), S.41.	26
Abbildung 15: Delphi-Methode - Iteration bis zum Konsens, Quelle: in Anlehnung an Thonemann (2010), S.36.....	27
Abbildung 16: Forschungsprozess eines Expertengesprächs, Quelle: in Anlehnung an Jäger/Reinecke (2009), S.36.....	28
Abbildung 17: Aufbau SWOT Analyse, Quelle: in Anlehnung an sevDesk (2019), Onlinequelle [04.05.2019].	29

Abbildung 18: Corporate Foresight Methoden in mittelständischen Unternehmen, Quelle: in Anlehnung an Popp/Schüll (2009), S.286.	31
Abbildung 19: Klassifizierung nach Gordon (1992), Quelle: in Anlehnung an Gordon (1992)	33
Abbildung 20: Unterscheidungsformen von Szenarien, Quelle: in Anlehnung an Fink/Schlake/Siebe (2001), S. 63.....	34
Abbildung 21: Szenariotrichter mit drei Szenariogrundarten, Quelle: in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich (2011), S. 225.....	35
Abbildung 22: Szenario Technik in acht Schritten, Quelle: von Reibnitz (1992), S. 30. (leicht modifiziert).....	36
Abbildung 23: Spezifisches Vorgehensmodell zur strategischen Vorausschau am Apothekenmarkt, Quelle: eigene Darstellung	43
Abbildung 24: Ergebnisse Expertenbefragung Thema Digitalisierung, Quelle: eigene Darstellung.....	53
Abbildung 25: Ergebnisse Expertenbefragung Thema Datenschutz, Quelle: eigene Darstellung	54
Abbildung 26: Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Expertenbefragung zum Thema Datenschutz, Quelle: eigene Darstellung	54
Abbildung 27: Ergebnisse Expertenbefragung Thema veränderte Kundenbilder, Quelle: eigene Darstellung	55
Abbildung 28: Ergebnisse Expertenbefragung Thema Umweltveränderungen, Quelle: eigene Darstellung	56
Abbildung 29: Auswertung Einstiegsfragen Expertenbefragung, Quelle: eigene Darstellung.....	61
Abbildung 30: Ergebnisse Frage Einschätzung zu Entwicklungen am Apothekenmarkt, Quelle: eigene Darstellung	62

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Umsatzentwicklung öffentliche Apothekengesamt, Quelle: eigene Darstellung	9
Tabelle 2: Übersicht Großhandel und Kooperationen in Deutschland, Quelle: in Anlehnung an Rebmann Research (2019), Onlinequelle [05.05.2019]	15
Tabelle 3: Vergleich Apothekenmarkt Europa, Quelle: eigene Darstellung	21
Tabelle 4: Inhalte Phase 1 – Umfeldanalyse, Quelle: eigene Darstellung	44
Tabelle 5: Inhalt Phase 2 – Einflussanalyse, Quelle: eigene Darstellung	44
Tabelle 6: Inhalt Phase 3 - Delphi Methode, Quelle: eigene Darstellung	45
Tabelle 7: PESTEL Analyse, Quelle: eigene Darstellung	49
Tabelle 8: SWOT Katalog, Quelle: eigene Darstellung	50
Tabelle 9: Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Expertenbefragung zum Thema Digitalisierung, Quelle: eigene Darstellung	54
Tabelle 10: Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Expertenbefragung zum Thema veränderte Kundenbilder, Quelle: eigene Darstellung	56
Tabelle 11: Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Expertenbefragung zum Umweltveränderungen, Quelle: eigene Darstellung	57
Tabelle 12: Ergebnisse der Deskriptorenanalyse, Quelle: eigene Darstellung	58
Tabelle 13: Expertenaufstellung, Quelle: eigene Darstellung	58
Tabelle 14: Ergebnisse der quantitativen Fragestellungen aus der 1. Delphi Befragungsrunde, Quelle: eigene Darstellung	63
Tabelle 15: Bewertung der Ergebnisse aus der 1. Delphi Befragungsrunde, Quelle: eigene Darstellung	68
Tabelle 16: Antworten mit stark abweichenden Ergebnissen der 1. Delphi Befragungsrunde, Quelle: eigene Darstellung	68
Tabelle 17: Ergebnisse der 2. Delphi Befragungsrunde, Quelle: eigene Darstellung	69
Tabelle 18: Darstellung der gesamten Ergebnisse der Delphi Befragung, Quelle: eigene Darstellung	71
Tabelle 19: Ergebnisse Konsequenzanalyse Chancen, Quelle: eigene Darstellung	75
Tabelle 20: Ergebnisse Konsequenzanalyse Risiken, Quelle: eigene Darstellung	76
Tabelle 21: Störereignis 1, Quelle: eigene Darstellung	76
Tabelle 22: Störereignis 2, Quelle: eigene Darstellung	76
Tabelle 23: Störereignis 3, Quelle: eigene Darstellung	77
Tabelle 24: Störereignis 4, Quelle: eigene Darstellung	77

Tabelle 25: Ergebnisse des Szenariotransfer, Quelle: eigene Darstellung	78
Tabelle 26: Grad der Zielerreichung Ziel 1, Quelle: eigene Darstellung	83
Tabelle 27: Grad der Zielerreichung Ziel 2, Quelle: eigene Darstellung	84
Tabelle 28: Grad der Zielerreichung Ziel 3, Quelle: eigene Darstellung	84
Tabelle 29: Grad der Zielerreichung Ziel 5, Quelle: eigene Darstellung	86
Tabelle 30: Grad der Zielerreichung Ziel 6, Quelle: eigene Darstellung	86
Tabelle 31: Grad der Zielerreichung Ziel 7, Quelle: eigene Darstellung	87
Tabelle 32: Grad der Zielerreichung Ziel 8, Quelle: eigene Darstellung	87
Tabelle 33: Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen, Quelle: eigene Darstellung	88

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AMG	Arzneimittelgesetz
AappO	Approbationsordnung für Apotheke
ABDA	Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände
AGES	Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit GmbH
B2B	Business to Business
CIA	Cross Impact Analyse
DACH	Regionale Zusammenfassung von Deutschland, Österreich und Schweiz
EFSA	European Food Safety Authority
EU/EWR	Europäische Union/Europäischer Wirtschaftsraum
GMG	Gesundheitsmodernisierungsgesetz
NEM	Nahrungsergänzungsmittel
OTC-Produkte	Over-the-counter Produkte
PKA	Pharmazeutisch-Kaufmännische Assistenten
RX-Produkte	aus dem Lateinischen recipe, d.h. verschreibungspflichtige Arzneimittel

ANHANG 1: DELPHI FRAGEBOGEN RUNDE 1

Fragebogen Expertenbefragung

Liebe Experten und Expertinnen,

im Rahmen meines Masterstudienganges „Innovationsmanagement“ an der Fachhochschule Campus02 schreibe ich aktuell meine Masterarbeit zum Thema „Strategische Vorausschau für den Apothekenmarkt“.

Sie wurden ausgewählt, um an der Delphi-Befragung „Die Zukunft des Apothekenmarktes in Österreich und Deutschland“ teilzunehmen. Diese Befragung dient dazu, ein Bild der Zukunft zu entwerfen und in weiterer Folge Handlungsempfehlungen für die Nahrungsergänzungsmittelbranche abzuleiten.

Ihre Aufgabe ist es, die folgenden Fragen und Szenarien auf Basis Ihres Expertenwissens und Ihrer Erfahrung in der genannten Branche zu beantworten. Bitte begründen Sie Ihre Antworten, wenn sinnvoll und notwendig. Da die Zukunftsgeschehen nicht vorhersehbar sind, gibt es weder richtige noch falsche Antworten. Bleiben Sie bitte bei der Beantwortung der Fragen möglichst offen und teilen Sie ihre persönlichen Ansichten, um ein individuelles Bild darzustellen.

Wichtig ist dabei, dass alle Antworten anonym bleiben, das bedeutet diese können nachträglich nicht zugeordnet werden. Bei einer Delphi Befragung gibt es darauffolgend eine zweite Runde mit den Auswertungen der ersten Runde, um die Expertenmeinungen kritisch zu betrachten und einen Konsens zu finden. Für den gesamten Fragenbogen werden Sie ca. 30 Minuten benötigen.

Einstiegsfragen/Subjektive Kompetenzfragen

1. Wie gut schätzen Sie Ihr Wissen über den Apothekenmarkt in Österreich ein?

- 1: Mit dem Thema nicht vertraut
- 2: Gelegentlich vertraut
- 3: Vertraut
- 4: Experte

2. Wie gut schätzen Sie Ihr Wissen über den Apothekenmarkt in Deutschland ein?

- 1: Mit dem Thema nicht vertraut
- 2: Gelegentlich vertraut
- 3: Vertraut
- 4: Experte

3. Wie lange beschäftigen Sie sich bereits mit dem Apothekenmarkt?

- weniger als 5 Jahre
- mehr als 5 Jahre
- mehr als 10 Jahre

4. Wie gut schätzen Sie Ihr Wissen über die zukünftigen Entwicklungen am Apothekenmarkt ein?

- 1: Mit dem Thema nicht vertraut
- 2: Gelegentlich vertraut
- 3: Vertraut
- 4: Experte

Digitalisierung

5. Das Apothekengeschäft spielt sich ausschließlich online ab.

In Österreich

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

In Deutschland

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

6. Rezeptpflichtige Medikamente werden bereits zu 50% online eingekauft.

In Österreich

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

In Deutschland

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

7. Für eine Medikamentenversorgung werden keine stationären Apotheken mehr benötigt.

In Österreich

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

In Deutschland

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

8. Rezepte für Medikamente werden nur noch digital ausgestellt.

In Österreich

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

In Deutschland

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

9. Marketingmaßnahmen werden nur noch online stattfinden.

In Österreich

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später

In Deutschland

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später

nie

keine Aussage

nie

keine Aussage

10. Marktkrisen (Bsp. Apothekensterben) werden die Digitalisierung des Apothekenmarktes in Deutschland und Österreich beschleunigen.

ja

nein

keine Aussage

11. Die Marktbearbeitung wird auf Grund der starken Digitalisierung grundlegend hinterfragt.

ja

nein

keine Aussage

12. Die Anzahl von Apotheken mit Versandhandelserlaubnis wird weiterhin steigen.

ja

nein

keine Aussage

13. Im Rahmen der Digitalisierung werden die Apotheken sich besser untereinander vernetzen.

ja

nein

keine Aussage

14. Um eine Lieferfähigkeit von Medikamenten zu jedem Zeitpunkt gewährleisten zu können haben stationäre Apotheken 24 Stunden geöffnet, ohne dafür einen Aufschlag zu verrechnen.

In Österreich

bis 2021

2021 – 2025

2025 – 2030

später

nie

keine Aussage

In Deutschland

bis 2021

2021 – 2025

2025 – 2030

später

nie

keine Aussage

15. Jede Apotheke bietet ein Omni Channel Konzept (wie beispielsweise Click&Collect) an, um die Kunden weiterhin gut betreuen zu können.

In Österreich

bis 2021

2021 – 2025

2025 – 2030

später

nie

keine Aussage

In Deutschland

bis 2021

2021 – 2025

2025 – 2030

später

nie

keine Aussage

16. Das Apothekenpersonal wird vollständig durch Roboter ersetzt.

In Österreich

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

In Deutschland

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

Anmerkungen zum Thema Digitalisierung

-
-
-

Datenschutz

17. Kunden meiden Onlineshopping bei rezeptpflichtigen Produkten, weil Sie Angst haben die Kontrolle über Ihre Daten zu verlieren.

- ja
- nein
- keine Aussage

18. Kunden nehmen eine vor Ort Beratung in der Apotheke in Anspruch, weil Sie Angst haben Ihre Daten online zu teilen.

- ja
- nein
- keine Aussage

19. Die elektronischen Krankendaten stehen auch dem Versandhandel zur Verfügung und kann in der Bewerbung gezielt eingesetzt werden.

In Österreich

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

In Deutschland

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

20. Die elektronischen Krankendaten können von den Kunden eines Versandhandels freigegeben werden, um einen automatischen Versand des Medikaments sicherzustellen.

In Österreich

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie

In Deutschland

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie

keine Aussage

keine Aussage

21. Informationen werden vom Arzt direkt an die Apotheke weitergeschickt. Der Kunde holt sich die Produkte nur noch bei einer Pick-up Stelle ab.

In Österreich

bis 2021

2021 – 2025

2025 – 2030

später

nie

keine Aussage

In Deutschland

bis 2021

2021 – 2025

2025 – 2030

später

nie

keine Aussage

Anmerkungen zum Thema Datenschutz

-
-
-

Veränderte Kundenbilder

22. Der Apothekenkunde legt in der Apotheke immer mehr Wert auf Beratung.

bis 2021

2021 – 2025

2025 – 2030

später

nie

keine Aussage

23. Der Apothekenkunde kommt nur noch für die Beratung in die Apotheke, kauft die Produkte aber nur noch online.

bis 2021

2021 – 2025

2025 – 2030

später

nie

keine Aussage

24. Patienten/Kunden gehen vermehrt in die Apotheke und meiden den Gang zum Arzt.

bis 2021

2021 – 2025

2025 – 2030

später

nie

keine Aussage

25. Nahrungsergänzungsmittel werden nur noch in Drogerien gekauft.

In Österreich

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

In Deutschland

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

26. Nahrungsergänzungsmittel werden durch eine Abo Funktion regelmäßig über den Versandhandel bezogen. Ein Gang in die Apotheke ist daher nicht mehr notwendig.

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

27. Die Lebenserwartung der Bevölkerung steigt und damit auch ein bewussterer Lebensstil der 50+ Generation.

- ja
- nein
- keine Aussage

28. Durch die höhere Lebenserwartung der Bevölkerung verschieben sich Kundenbilder für Nahrungsergänzungsmittel ins höhere Alter.

- ja
- nein
- keine Aussage

29. Bereits jungen Menschen ist ein gesunder Lebensstil wichtig, daher werden die Kundenbilder von Nahrungsergänzungsmitteln immer breiter in Bezug auf das Alter.

- ja
- nein
- keine Aussage

30. Welche Informationsquelle wird in den nächsten fünf Jahren für die Bevölkerung am relevantesten:

- Ärzte
- Apotheken
- Internet
- Zeitschriften
- Freunde und Familie

31. Das Konzept der Apotheke in der Box ist eine vorstellbare Variante der Zukunft.

- ja
- nein
- keine Aussage

32. Stellen Sie sich vor Sie sind ein Konsument von Nahrungsergänzungsmitteln und befinden sich im Jahr 2030. Welche Anforderungen stellen Sie an die Produkte? Haben sich diese in der Zeit verändert?

-
-
-

33. Stellen Sie sich vor Sie sind ein Kunde in der Apotheke im Jahr 2030. Welche Anforderungen stellen Sie an die Apotheke, um weiterhin ein Kunde zu bleiben? Haben sich Dinge stark verändert? Gibt es die Apotheke überhaupt noch?

-
-
-

Anmerkungen zum Thema Veränderte Kundenbilder

-
-
-

Umweltveränderungen

34. Der Gebietsschutz in Österreich wird fallengelassen, um eine bessere Versorgung der Bevölkerung zu gewährleisten.

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

35. Ein Fall des Gebietsschutzes in Österreich würde ein Apothekensterben auslösen.

- ja
- nein
- keine Aussage

36. Das Apothekensterben in Deutschland wird weiterhin anhalten.

- ja
- nein
- keine Aussage

37. In der Gesundheitsbranche sind ausschließlich recycelbare Verpackungen zugelassen.

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

38. Alle Importe aus anderen Ländern werden noch stärkeren Bestimmungen unterlegt.

- ja
- nein

keine Aussage

39. Importierte Medikamente oder Nahrungsergänzung werden einem höheren Zoll unterlegt.

- ja
 nein
 keine Aussage

40. Für jeden Transport von Produkten im Bereich des Gesundheitswesens werden ökologische Rahmenbedingungen zugewiesen, welche nicht überschritten werden dürfen.

- ja
 nein
 keine Aussage

41. Wichtige Medikamente werden mit Drohnen an die Kunden verschickt.

- bis 2021
 2021 – 2025
 2025 – 2030
 später
 nie
 keine Aussage

42. Der pharmazeutische Großhandel schickt Bestellungen mit Drohnen in die Apotheken.

- bis 2021
 2021 – 2025
 2025 – 2030
 später
 nie
 keine Aussage

43. Der pharmazeutische Großhandel schickt Produkte direkt an Endkunden.

- bis 2021
 2021 – 2025
 2025 – 2030
 später
 nie
 keine Aussage

44. In der Apotheke befinden sich keine Medikamente mehr, alles läuft nur noch über virtuelle Bildschirme. Der Kunde bekommt sein Produkt nach der Beratung direkt nach Hause geliefert.

- bis 2021
 2021 – 2025
 2025 – 2030
 später
 nie
 keine Aussage

45. Apothekenräume werden immer kleiner.

- ja
- nein
- keine Aussage

46. Auf Grund eines bewussteren Lebensstils greifen immer mehr Kunden auf österreichische/deutsche Produkte zurück und vermeiden den Kauf von Produkten aus dem Ausland.

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

47. Wie sehen Ihrer Meinung nach die Umweltbestimmungen in der Gesundheitsbranche im Jahr 2030 aus?

-
-
-

Anmerkungen zum Thema Umweltveränderungen

-
-
-

Fragen zur Person

Position im Unternehmen

-

Branche

- stationäre Apotheke
- Versandhandel
- pharmazeutischer Großhandel
- pharmazeutischer Hersteller
- Sonstiges

ANHANG 2: DELPHI FRAGEBOGEN RUNDE 2

Fragebogen Expertenbefragung Befragungsrunde 2

Liebe Experten und Expertinnen,

herzlichen Dank, dass Sie bereits bei der ersten Befragungsrunde zum Thema „Die Zukunft des Apothekenmarktes in Österreich und Deutschland“ teilgenommen haben. Bei einer Delphi Befragung ist das Ziel einen Konsens zu erreichen, daher ist es möglich eine zweite Runde mit den Auswertungen der ersten Runde durchführen zu müssen.

Ihre Aufgabe in der zweiten Befragungsrunde ist es nun, alle Fragen bei welchen in der ersten Auswertung kein klares Ergebnis erreicht werden konnte noch einmal zu beantworten.

Bitte geben Sie wieder Ihre Abschätzung an bis wann diese Entwicklungen eintreten könnten oder ob diese nie eintreten werden. Wichtig wäre in diesem Fall eine kurze Begründung für Ihre Antwort zu notieren.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Frage 1: Zwei Drittel in Deutschland und die Hälfte der Befragten in Österreich gaben an, dass die elektronischen Krankendaten zwischen 2025 und 2030 von den Kunden selbst einem Versandhandel freigegeben werden können, um einen automatischen Versand des Medikaments sicherzustellen. Gründe dafür waren die Convenience Aspekte für den Kunden sowie eine immer jünger werdende Zielgruppe.

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

Anmerkungen:

•

Frage 2: 92% der Befragten stimmten zu, dass Informationen vom Arzt direkt an die Apotheke weitergeschickt werden. Der Kunde holt sich die Produkte nur noch bei einer Pick-up Stelle ab. Die Eintrittswahrscheinlichkeit reicht von 2021-2030.

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

Anmerkungen:

•

Frage 3: 62% der Befragten stimmten zu, dass der Apothekenkunde nur noch für die Beratung in die Apotheke kommt, die Produkte aber nur noch online kauft.

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

Anmerkungen:

•

Frage 4: Importierte Medikamente oder Nahrungsergänzung werden einem höheren Zoll unterlegt.

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

Anmerkungen:

•

Frage 5: Knapp 70% der Befragten stimmten zu, dass der pharmazeutische Großhandel in Zukunft Produkte direkt an Endkunden schickt.

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

Anmerkungen:

•

Frage 6: In der Apotheke befinden sich keine Medikamente mehr, alles läuft nur noch über virtuelle Bildschirme. Der Kunde bekommt sein Produkt nach der Beratung direkt nach Hause geliefert.

- bis 2021
- 2021 – 2025
- 2025 – 2030
- später
- nie
- keine Aussage

Anmerkungen:

•