

Machbarkeitsstudie für einen Webshop als Profitcenter einer öffentlichen Apotheke in Österreich

Master's Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Business Administration (MBA)
an der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

Mag. pharm. Maximilian Hofbauer

00703632

BetreuerIn

Hon.-Prof. Mag.(FH) Gernot Kreiger, MBA

Eidesstattliche Erklärung

Ich, MAG. PHARM. MAXIMILIAN HOFBAUER,

erkläre hiermit,

1. dass ich meine Master's Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master's Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master's Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 29.09.2018

Unterschrift

Vorwort

Diese Arbeit ist im Zuge des General Management MBA an der TU Wien entstanden. Dieses Studium und der damit verbundene Auslandsaufenthalt haben mir die Möglichkeit gegeben einen Blick über den „Tellerrand“ des Apothekers zu werfen. Eine besondere Inspiration war der Studienaufenthalt am Baruch College in New York, wo ich die Möglichkeit hatte das amerikanische Unternehmertum kennenzulernen und mit Studenten aus der ganzen Welt zu diskutieren und deren unterschiedliche Sichtweisen kennenzulernen. Die Mischung aus Weltoffenheit, dem Streben nach persönlicher Weiterentwicklung und dem allgegenwärtigen Unternehmertum in dieser phantastischen Stadt, haben mir den Anstoß zu dieser Arbeit gegeben.

Ich möchte mich bei allen bedanken, die mich auf meinem unternehmerischen Abenteuer begleitet haben, insbesondere bei den Lehrenden der TU Wien und des Baruch College, allen voran Hon.-Prof. Mag. (FH) Gernot Kreiger, MBA als Betreuer dieser Arbeit und Prof. Glenn Emmanuel, mit seinen inspirierenden Ansichten zum Entrepreneurship und Frau Mag. Kastenberger für die perfekte Organisation des Lehrgangs. Es ist ein besonderes Privileg in einem Familienunternehmen arbeiten zu dürfen und sich dort unternehmerisch verwirklichen zu können. Die Unterstützung, der Rückhalt und Diskurs mit Freunden und Familie sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für einen Unternehmer. Hierfür möchte ich mich bei meiner Familie, meinen Freunden und ganz besonders bei Rebekka bedanken. Ihr alle seid immer hinter mir, meinen Ideen und Vorhaben gestanden und habt mir die Möglichkeit gegeben mich sowohl privat als auch beruflich und unternehmerisch zu verwirklichen.

Ein spezieller Dank gilt auch meinen lieben Kolleginnen und Kollegen, die ich im Zuge des GM MBA an der TU Wien und am Baruch College kennenlernen durfte. Es war ein besonderes Privileg mit einer solch aktiven und vielseitigen Gruppe diskutieren, studieren und Freundschaft schließen zu dürfen.

Abstract

Die Digitalisierung hat den Einzelhandel in den letzten fünfzehn Jahren stark geprägt und eine rasante Umstrukturierung des Marktes mit sich gebracht. Für kleine Unternehmen birgt dieser Trend einerseits ein großes Risiko, aber auch eine Chance sich weiterzuentwickeln. Apotheken sind in Österreich zumeist kleine bis mittlere inhabergeführte Unternehmen und als solche für die Arzneimittelversorgung der Bevölkerung verantwortlich. Auch wenn der Handel mit Arzneimitteln strengen gesetzlichen Vorschriften unterliegt, zeichnet sich auch hier eine Entwicklung zu immer mehr Digitalisierung und E-Commerce ab. Mit der Fernabsatzverordnung ist es nun auch Apotheken erlaubt, Arzneimittel in Webshops anzubieten und zu versenden. Es stellt sich die Frage, ob und in welcher Form ein solcher Versandhandel mit Arzneimitteln sich für eine öffentliche Apotheke wirtschaftlich rentiert. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Umsetzbarkeit und wirtschaftlichen Rentabilität des Arzneimittelversands für eine öffentliche Apotheke in Österreich. Vor dem Hintergrund von großen ausländischen Versandapotheken, die Arzneimittel zu Diskontpreisen nach Österreich versenden und der Notwendigkeit Vorteile der Digitalisierung und technischen Entwicklung im Handel für Apotheken als Gesundheitsdienstleister zu nutzen, soll diese Arbeit Machbarkeitsstudie und Businessplan zugleich darstellen.

Digitalization has been an important trend in retail in the last fifteen years and has led to a profound transformation of the market. This trend is a risk and a chance for development at once for small and medium sized businesses in retail. Pharmacies in Austria are small to medium sized owner-managed businesses and therefore responsible for the drug supply of the Austrian population. Even though pharmaceutical retail is subject to strict governmental regulations, there is a trend toward more and more digitalization within the consumer base. Since the passing of the *Fernabsatzverordnung* pharmacies in Austria are allowed to offer and sell their products via e-commerce. In consequence, this chance raises the question whether e-commerce is feasible and profitable for pharmacies. Hence, this thesis is about the feasibility and profitability of e-commerce for an Austrian pharmacy. Considering the background of online-pharmacies offering significant discounts on drugs and digitalization as chance rather than a risk for pharmacies as healthcare-service provider, this thesis should represent a feasibility study and a business plan at once.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
Executive Summary	VIII
1. Einleitung.....	1
2. Methodik	2
3. Einführung in den österreichischen Arzneimittelmarkt.....	3
3.1. Das österreichische Apothekenwesen	3
3.1.1. Wirtschaftliche Kennzahlen der österreichischen Apotheken	4
3.2. Der Versandhandel mit Arzneimitteln.....	7
3.2.1. Allgemeine Regularien im Vertrieb von nicht rezeptpflichtigen Arzneimitteln	7
3.2.2. Wirtschaftliche Aspekte des Versandhandels mit Arzneimitteln	8
3.2.3. Wettbewerb im Versandhandel mit Arzneimitteln.....	10
4. Analyse und Umsetzbarkeit der rechtlichen Rahmenbedingungen	12
4.1. Rechtliche Rahmenbedingungen des Arzneimittelversandhandels in Österreich ...	12
4.1.1. Grundvoraussetzungen	12
4.1.2. Versand und Logistik	13
4.1.3. Arzneimittelsicherheit und Beratung	13
4.1.4. Kontrollpflichten und Registrierung	14
4.2. Umsetzbarkeit der behördlichen Vorschriften.....	14
4.3. Umsetzbarkeit der Werbung für eine Versandapotheke im rechtlichen Rahmen....	15
5. Marktanalyse	18
5.1. Beschreibung der angewandten Methodik.....	18
5.1.1. Marktanalyse	18
5.1.2. Konsumentenbefragung	19

5.2.	Auswertung und Interpretation der Ergebnisse	20
5.2.1.	Marktanalyse	20
5.2.2.	Konsumentenbefragung	22
5.2.3.	Expertenmeinung	26
6.	SWOT Analyse	29
6.1.	Stärken des Projekts.....	29
6.1.1.	Etablierter niedergelassener Apothekenbetrieb	29
6.1.2.	Bestehende Logistik zum Wareneinkauf und bestehende Lieferantenbeziehungen	29
6.1.3.	Möglichkeit der Finanzierung aus dem Cash Flow.....	30
6.1.4.	Bestehender Kundenstamm	30
6.2.	Schwächen des Projekts.....	30
6.2.1.	Fehlende Erfahrung im E-Commerce	30
6.2.2.	Fehlende Möglichkeit zur räumlichen Expansion	31
6.2.3.	Hohe Personalkosten	31
6.2.4.	Entstehen einer internen Konkurrenz.....	31
6.3.	Chancen für das Projekt	32
6.3.1.	Großes Einzugsgebiet in unmittelbarer Umgebung.....	32
6.3.2.	Steigende Nachfrage und Verlagerung des Handels allgemein in den E-Commerce Bereich.....	32
6.3.3.	Die lokale Bekanntheit und unmittelbare Kommunikation mit den potentiellen Kunden	33
6.3.4.	Stärkung bzw. Ergänzung des niedergelassenen Geschäfts durch Vermeidung von Beratungsdiebstahl	33
6.4.	Externe Risiken für das Projekt.....	34
6.4.1.	Öffnung des Apothekenmarktes für ausländische Apothekenketten und Konzerne	34
6.4.2.	Nicht kompetitive Preiskonkurrenz durch andere Versandapotheken	35
6.4.3.	Hohe Anzahl an Rücksendungen.....	35
7.	Geschäftsmodell.....	37
7.1.	Kundensegmente	38

7.2.	Wertangebot	38
7.3.	Kundenbeziehung	39
7.4.	Kanäle	39
7.5.	Einnahmenquelle	39
7.6.	Ressourcen	40
7.7.	Schlüsselaktivitäten	40
7.8.	Schlüsselpartner	41
8.	Organisation	42
8.1.	IT Logistik	42
8.2.	Front-End Back- End Kommunikation	42
8.3.	Logistik	43
8.4.	Organisationsplan	44
8.5.	Management Struktur	45
8.6.	Personelle Ressourcen	46
9.	Vermarktungsstrategie	47
9.1.	Preisstrategie	47
9.2.	Positionierung und Differenzierung	48
9.3.	Zielgruppen	49
9.4.	Werbestrategie	50
9.4.1.	Rollout	51
9.4.2.	Laufende Werbung	51
9.4.3.	Promotion	52
10.	Finanzplanung	53
10.1.	Annahmen	53
10.1.1.	Einrichtung und Betreuung des Online-Portals	53
10.1.2.	Personalaufwand	53
10.1.3.	Raumaufwand	54
10.1.4.	Verpackung und Transport	54
10.1.5.	Einnahmen	54
10.2.	Finanzierung	55

10.3.	Cash Flow Statement und Gewinn und Verlust Prognose	55
10.3.1.	Cash Flow Statement.....	55
10.3.2.	Gewinn und Verlust Prognose.....	59
11.	Conclusio	60
	Literaturverzeichnis.....	62
	Anhang.....	64
	Umfrage zum Kaufverhalten in Apotheken	64
	Experteninterview.....	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Durchschnittliche Umsatzentwicklung 2011-2017 in öffentlichen Apotheken in Österreich.....	6
Abbildung 2 OTC Absatz und Umsatz 2015-2018, durchschnittliche Steigerungsraten in % zum Vorjahr.....	20
Abbildung 3 Entwicklung des OTC Umsatzes in % zum Vergleichszeitraum des Vorjahres. Vergleich zwischen dem Versandhandel und dem Apothekengesamtmarkt in Österreich....	21
Abbildung 4 Anteil der Online-Einkäufe von Arzneimitteln von denjenigen Befragten, die den Versand von Arzneimitteln schon einmal in Anspruch genommen haben.	23
Abbildung 5 Auswertung der Frage nach dem ursächlichen Grund der Befragten, die bisher noch nie Arzneimittel online gekauft haben.....	23
Abbildung 6 „Proof of Pain“	24
Abbildung 7 Auswertung der Erwartungen von Konsumenten an einen Webshop einer Apotheke bzw. Versandapotheke.....	25
Abbildung 8 Schematische Darstellung des Organigramms zum Organisationsablauf für den Betrieb des Webshops.....	44
Abbildung 9 Schematische Darstellung des Prozessplans vom Bestellungseingang bis zum Versand	45
Abbildung 10 Übersichtsdarstellung der Kosten zur Errichtung und zum Betrieb des Profitcenters Versandapotheke.....	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Preisvergleich von 3 Arzneimitteln, 2 Nahrungsergänzungsmitteln und 2 Kosmetika; Online-Preis in € zum AVP (Arzneimittel) bzw. UVP	9
Tabelle 2 Vergleich Handelsspanne in Prozent vom Netto Verkaufspreis	10
Tabelle 3 TOP 5 OTC Produkte im österreichischen Markt, gesamt und im Versandhandel	21
Tabelle 4 Proforma Cash Flow Statement Jahr 1	56
Tabelle 5 Proforma Cash Flow Statement Jahr 2.....	57
Tabelle 6 Proforma Cash Flow Statement Jahr 3.....	58
Tabelle 7 Gewinn &Verlust Prognose Jahr 1.....	59
Tabelle 8 Gewinn & Verlust Prognose Jahr 2.....	59
Tabelle 9 Gewinn & Verlust Prognose Jahr 3.....	59

Executive Summary

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Machbarkeit und wirtschaftlichen Rentabilität des Versandhandels für öffentliche Apotheken in Österreich. Ziel der Studie ist es, einerseits diese Frage zu beantworten und andererseits als Schlussfolgerung eine Grundlage für einen Businessplan zur Implementierung einer online-Plattform als Profitcenter einer Apotheke zu generieren.

Apotheken spielen in Österreich eine wesentliche Rolle in der Gesundheitsversorgung der Bevölkerung. Ihnen kommt die Schlüsselfunktion in der Arzneimitteldistribution zu. Dieses System ist vom Gesetzgeber streng reguliert und als Folge der gesetzlichen Beschränkungen sind die meisten Apotheken nach wie vor inhabergeführt, kleine bis mittelgroße Unternehmen. Trotz der bestehenden Einschränkungen im Wettbewerb kommt es auch in der Apothekenbranche durch die technische Entwicklung und die Digitalisierung zu einer Veränderung des Marktes und des Wettbewerbs. Wie auch in anderen Branchen des Einzelhandels stellt der E-Commerce die bestehenden Apotheken vor eine Herausforderung. Große Arzneimittelversender aus dem benachbarten EU-Ausland bieten Arzneimittel zu Diskontpreisen an und versenden diese an österreichische Kunden. Aus Sicht der öffentlichen Apotheke stellt sich die Frage, ob der seit 2015 erlaubte Versandhandel mit Arzneimitteln überhaupt wirtschaftlich rentabel ist, beziehungsweise inwiefern sich die Digitalisierung auch als Chance für die öffentlichen Apotheke nutzen lässt.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde im Zuge dieser Arbeit zuerst eine Literaturrecherche, eine Analyse des Wettbewerbsumfelds und der gesetzlichen Bestimmungen den Versandhandel mit Arzneimittel betreffend durchgeführt. Weiters wurde eine Marktanalyse mit einer Befragung und einem Interview durchgeführt. Einerseits wurden Konsumenten direkt nach ihren Erfahrungen beziehungsweise ihren Erwartungen an eine Versandapotheke befragt und andererseits ein Interview mit einem Experten auf dem Gebiet des Arzneimittelvertriebs geführt. In Folge wurde eine SWOT Analyse durchgeführt. Als Schlussfolgerung wurde ein Geschäftsmodell für das Profitcenter erstellt, das um einen Organisationsplan, eine Vermarktungsstrategie und einen Finanzplan ergänzt wurden.

Im Zuge der Recherchen hat sich gezeigt, dass der reine Versandhandel mit Arzneimitteln bereits von einigen wenigen Versendern aus benachbarten EU-Ausland dominiert wird und das einzige Differenzierungsmerkmal im Onlinehandel mit Arzneimitteln, wie auch in anderen Branchen, der Preis ist. Die wenigen relevanten österreichischen Versandapotheken bieten ihre Produkte ebenfalls zu Diskontpreisen an. Gemessen an der Handelsspanne der

Arzneimittel kann eine öffentliche Apotheke auf dem im Internet angebotenen Preisniveau eine reine Versandapotheke nicht kostendeckend betreiben.

Im Hinblick auf die gesetzlichen Vorschriften ist der Versandhandel mit Arzneimitteln durchaus umsetzbar. Es ist eine Registrierung beim Bundesamt für Sicherheit im Gesundheitswesen notwendig und in Folge eine Reihe von Dokumentationspflichten zu beachten. Dies ist zwar mit einem gewissen personellen und finanziellen Aufwand verbunden, aber mit Hilfe von EDV gestützten Dokumentationssystemen durchaus für eine Apotheke umsetzbar. Weiters zu beachten sind die gesetzlichen Einschränkungen der Apotheken im Werbeauftritt.

Die zur Abschätzung der Konsumentenvorstellungen durchgeführte Befragung zeigt, dass die niedergelassene Apotheke und die persönliche Beratung einen hohen Stellenwert für den österreichischen Kunden haben. Obwohl der Großteil der Befragten das Service von Versandapotheken bisher noch nicht in Anspruch genommen hat, würde sich die Mehrheit eine Möglichkeit der Bestellung im Internet wünschen.

Auch im Experteninterview wurde die Bedeutung des Kundenservice und der fachlich fundierten Beratung zu Arzneimitteln in der Apotheke unterstrichen. Es wurde aber auch die auf die Notwendigkeit hingewiesen aktuelle Trend wahrzunehmen und nicht anderen Anbietern den Markt zu überlassen. Die Analyse der Risiken und Chancen im Zuge der SWOT-Analyse zeigt zwar die Risiken durch den Verlust von Marktanteilen an Internetapotheken, aber auch die Chancen, die durch die Digitalisierung und durch die Möglichkeit der Online-Kommunikation mit den Kunden, entstehen.

Als Schlussfolgerung wurde ein Geschäftsmodell einer Online-Plattform entwickelt, die Apotheke vor Ort mit einem Online-Auftritt vereint und es den Kunden ermöglicht auch von zu Hause das Beratungs- und Arzneimittelangebot ihrer Apotheke in Anspruch zu nehmen. Es soll die Möglichkeit des Versands mit der Möglichkeit der Vorbestellung und Vorinformation im Internet mit der Beratung vor Ort verknüpfen und so die pharmazeutische Fachkompetenz in der Apotheke unterstreichen.

In diese Webplattform, dem damit verbundenen *Click-and-Collect* Service und dem Arzneimittelversand sollen Partnerapotheken zur Bündelung von Ressourcen und Erhöhung der Reichweite eingebunden werden. Die Erstellung des Marketing- und des Organisationsplans zielt auf die Nutzung freier Ressourcen aus dem laufenden Betrieb ab, um die anfallenden Zusatzkosten möglichst gering zu halten. Das Zielpublikum soll in der Apotheke vor Ort und in der unmittelbaren Umgebung der Apotheken erreicht werden und so die Apotheke vor Ort als Werbeplattform genutzt werden. Die in Apotheken vorhandene fachliche und organisatorische Expertise kann zu Umsetzung des Versands und des *Click-and-Collect* Services genutzt werden.

Durch eine effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen und ein Miteinbeziehen von Partnerapotheken kann nach den Berechnungen des Finanzplans der Breakeven-Point bereits im zweiten Jahr erreicht werden und somit ein zusätzlicher Ertrag durch das neue Profitcenter der Apotheke generiert werden. Die Umsetzung des Versandhandels mit einem starken Einbezug der Apotheke vor Ort scheint also ein viel versprechender Weg zur Nutzung des Trends der Digitalisierung in einer öffentlichen Apotheke zu sein

1. Einleitung

Die technische Entwicklung und die Digitalisierung schreiten in den letzten Jahren immer schneller voran und haben einen enormen Einfluss auf das alltägliche Leben. Besonders aus wirtschaftlicher Sicht hat die Digitalisierung viele Branchen verändert, einige sind zur Gänze verschwunden und andere erst hierdurch entstanden.

Im Zuge der Digitalisierung hat insbesondere im Einzelhandel eine Verlagerung des Umsatzes von den so genannten „brick-and-mortar“ Geschäften mit einer Verkaufsniederlassung vor Ort hin zum Versandhandel über Online-Webshops geführt. Bequemlichkeit, scheinbar permanente Verfügbarkeit und der zum Teil wesentlich günstigere Online-Preis bringen viele Konsumenten dazu Artikel heute online zu bestellen, anstatt sie wie früher üblich in einem Geschäft zu kaufen. Bereits 53% der Österreicherinnen über 15 Jahren kaufen diverse Konsumartikel online via Internet Webshops. Der Umsatz im Internet- Versandhandel ist im Jahr 2017 um 6% auf 4,8 Mrd. Euro gestiegen. Dies entspricht einem Anteil von 10% der konsumrelevanten Einzelhandelsausgaben in Österreich (vgl. Gittenberger 2018)

Auch im Gesundheitsbereich und im Arzneimittelhandel hat die Digitalisierung Einzug gehalten. Um nicht den Anschluss an schnell wachsende und umsatzstarke Internetkonzerne zu verpassen, muss der Gesundheitsbereich seinerseits auf das geänderte Konsumenten- und Patientenverhalten reagieren und im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten die technischen und digitalen Neuerungen für seinen Geschäftsbereich adaptieren.

Apotheken im klassischen Sinne sind in Österreich nach wie vor inhabergeführte Kleinunternehmen mit einem beschränkten finanziellen Spielraum. Neue Geschäftszweige beziehungsweise Profitcenter zu entwickeln und zu etablieren, muss in Apotheken ein wohl überlegter und sorgfältig geplanter Schritt sein. Im Rahmen dieser Arbeit soll die Möglichkeit der Etablierung eines Versandhandels für eine niedergelassene Apotheke als neues Profitcenter geprüft werden. Hieraus ergibt sich die Forschungsfrage inwieweit der Versandhandel für eine bestehende niedergelassene Apotheke unter den gegebenen rechtlichen und wirtschaftlichen Voraussetzungen in Österreich machbar und profitabel ist.

Die Arbeit soll also eine Machbarkeitsstudie und zur gleichen Zeit einen Businessplan für einen möglichen Einstieg in den Versandhandel mit Arzneimitteln darstellen. Es sollen einerseits die notwendigen rechtlichen Voraussetzungen geprüft werden und die notwendigen Investitionen im Bereich Personal, Logistik, IT und Marketing ermittelt werden. Andererseits soll die Wirtschaftlichkeit eines solchen Versandhandels analysiert werden. Insbesondere sollen hier die Möglichkeit des Einstiegs in den Markt aus dem Standpunkt des Marketing, des zu erwartenden Profits und des *Return on Investment* (ROI) abgeschätzt werden.

2. Methodik

Zur Abschätzung der Machbarkeit der Umsetzung des Versandhandels mit Arzneimitteln in einer öffentlichen Apotheke sind drei Forschungsschritte notwendig. Zuerst muss eine umfassende Marktanalyse durchgeführt werden, um die Notwendigkeit einer Versandapotheke, das Marktumfeld und die Erwartungen der Konsumenten abzuschätzen. In Folge müssen die rechtlichen Voraussetzungen geprüft und auf ihre Umsetzbarkeit in der Praxis analysiert werden. Zuletzt muss auch die Rentabilität einer solchen Versandapotheke als Profitcenter einer öffentlichen Apotheke geprüft werden, da schlussendlich nach der Umsetzung Projekts auch in absehbarer ein Gewinn erzielt werden soll. Als Schlussfolgerung und als Antwort auf die Forschungsfragen soll ein Geschäftsmodell, eine grundlegendes Organisationsmodell des Profitcenters und eine entsprechende Grundlage für eine Marketingstrategie entwickelt werden. Im Folgenden findet sich eine Auflistung der zur Beantwortung der Forschungsfrage angewandten Methoden. Die detaillierte Umsetzung und Durchführung der Forschungsmethoden wird in den jeweiligen Kapiteln beschrieben.

Qualitative Methoden

Als qualitative Methoden der Forschung wurden insbesondere eine Literaturrecherche mit Auswertung von Publikationen in Fachzeitschriften und branchenspezifischen Publikationsmedien, die Analyse von Gesetzestexten, eine SWOT Analyse und ein Interview mit einem Experten auf dem Gebiet Arzneimittelhandel in Österreich durchgeführt.

Quantitative Methoden

Als quantitative Methoden der Forschung wurden zur Marktanalyse eine Konsumentenbefragung und ein Preisvergleich anhand von gängigen Apothekenartikeln und zwischen den wichtigsten Anbietern im Bereich des Arzneimittelversandhandels durchgeführt. Zur Abschätzung der Wirtschaftlichen Entwicklung des Apothekenmarktes wurden vom Österreichischen Apothekerverband zur Verfügung gestellte Wirtschaftsberichte ausgewertet. Schätzungen und Annäherungen zu den Kosten im Zuge der Gewinn- und Verlustprognose wurden anhand von Kollektivverträgen, aktuellen Mietpreisspiegeln für die Wiener Innenstadt und Kostenvoranschlägen von IT-Firmen und Agenturen getroffen.

3. Einführung in den österreichischen Arzneimittelmarkt

Um abschätzen zu können, ob und in welchem Ausmaß sich der Onlinehandel mit Arzneimitteln in Österreich für eine niedergelassene Apotheke rentiert, ist ein Verständnis und ein Überblick über den Arzneimittelmarkt unerlässlich. Der Arzneimittelmarkt ist in Europa streng reguliert. Für Apotheken und den Verkauf von Arzneimitteln gelten je nach Land in der Europäischen Union unterschiedlichste Regelungen. In einigen Ländern ist die Abgabe bestimmter rezeptfreier Arzneimittel auch durch Lebensmittel- und Drogeriemärkten zulässig, in anderen Ländern wiederum nur durch Apotheken. Das folgende Kapitel soll einen Einblick in den Markt und die geltenden Gesetze und Vorschriften geben, um die zukünftige Entwicklung und potentielle Wirtschaftlichkeit in dem Segment des Online-Arzneimittelhandels abschätzen zu können.

3.1. Das österreichische Apothekenwesen

Die österreichische Gesundheitsversorgung hat im internationalen Vergleich einen hohen Standard (BMI Research 2017). Ein wesentlicher Teil dieses Systems ist die flächendeckende Versorgung der Bevölkerung mit Arzneimitteln.

Um die Qualität der benötigten Arzneimittel und die Versorgung der Bevölkerung landesweit und rund um die Uhr zu gewährleisten, hat der österreichische Gesetzgeber den Vertrieb und den Verkauf von Arzneimitteln in Österreich streng reguliert. Mit wenigen Ausnahmen ist gemäß §59 Abs. 1 AMG der Verkauf von Arzneimitteln ausschließlich öffentlichen Apotheken vorbehalten. Apotheken unterliegen strengen Auflagen, die den Umgang und den Verkauf von Arzneimitteln genau regulieren. So dürfen die Abgabe von Arzneimitteln, sowie die dazu gehörige Beratung, gemäß §2 Pharmazeutische Fachkräfteverordnung nur durch geprüfte Apothekerinnen und Apotheker beziehungsweise unter deren Aufsicht erfolgen. Mit Stand Jänner 2018 gibt es 1.357 öffentliche Apotheken in Österreich, die die Konzession besitzen sowohl rezeptpflichtige als auch nicht rezeptpflichtige Arzneimittel an Endverbraucher zu vertreiben.

Das Leiten und Führen einer Apotheke ist allgemein berufsberechtigten Apothekerinnen und Apothekern, die gesetzlich vorgeschriebene Voraussetzungen erfüllen müssen, vorbehalten und mit einer behördlich genehmigten Apothekenkonzession verknüpft. Allgemein berufsberechtigt ist jener, der den akademischen Grad eines „Magisters der Pharmazie“ erlangt, eine einjährige Ausbildung in einer öffentlichen Apotheke oder einer

Krankenanstaltsapotheke, das sogenannte „Aspiranten Jahr“ absolviert und im Anschluss eine Prüfung vor der österreichischen Apothekerkammer abgelegt. Zum Erlangen einer Apothekenkonzession ist gemäß §3 Apothekengesetz zusätzlich noch eine fünfjährige Berufserfahrung, das sogenannte Quinquennium, notwendig.

Es gibt gemäß §2 Apothekengesetz eine Reihe an Beschränkungen und gesetzlichen Regelungen, die den Apothekenmarkt betreffen. So gilt für Apotheken das „Verbot der Kumulierung“. Dies bedeutet, dass der Leiter einer Apotheke mindestens 51%, mit gewissen Ausnahmen vorübergehend auch nur 25%, als persönlich haftender Gesellschafter des Apothekenunternehmens besitzen muss und nur eine einzige Apotheke leiten darf. Ein Apothekenunternehmen darf, mit Ausnahme von wenigen und nur in ländlichen Regionen genehmigten Filialapotheken, nur eine Filiale innerhalb eines im Konzessionsbescheid festgelegten Standorts betreiben.

Um die Konzession zur Neuerrichtung einer Apotheke zu erlangen, muss gemäß §10 Apothekengesetz der Standort der neuen Apotheke mindestens 500 m von bestehenden Apotheken entfernt sein und den bestehenden Apotheken müssen mindesten 5500 zu versorgende Personen als wirtschaftliche Grundlage bleiben. Unter bestimmten Voraussetzungen, ist es auch niedergelassenen Fachärzten für Allgemeinmedizin erlaubt, Hausapotheken zu führen. Jene hausapothekenführende Ärzte haben wiederum ein Einspruchsrecht gegen Apothekenneukonzessionen. Diese Fülle an gesetzlichen Beschränkungen soll die flächendeckende Arzneimittelversorgung, durch die Garantie einer wirtschaftliche Grundlage der bestehenden Apotheken, sowie dem Anreiz Apotheken, aufgrund der beschränkten Anzahl an Standorten, auch in wirtschaftlich weniger profitablen, ländlichen und dünn besiedelten Gebieten zu errichten, garantieren.

Die Unzahl an Beschränkungen hat den Apotheken in der vergangenen Zeit eine gewisse Profitabilität garantiert, das Apothekenwesen aber auch teuer und unflexibel gestaltet. Die österreichischen Apotheken haben in mancherlei Hinsicht Schwierigkeiten, mit den immer rasanter fortschreitenden Veränderungen des Marktes und des Konsumentenverhaltens mitzuhalten und sich anzupassen.

3.1.1. Wirtschaftliche Kennzahlen der österreichischen Apotheken

Bei Apotheken sind grundsätzlich zwei Umsatzarten zu unterscheiden. Einerseits gibt es den sogenannten Krankenkassenumsatz, den eine Apotheke anhand der eingelösten Kassenrezepte, der bei einer der öffentlichen Krankenkassen Versicherten, erwirtschaftet. Diese Kassenrezepte werden über die pharmazeutische Gehaltskasse, einer Körperschaft öffentlichen Rechts, mit den jeweiligen Krankenkassen verrechnet. Andererseits gibt es den

Privatumsatz, der direkt mit Kunden der Apotheke abgerechnet wird. Dieser umfasst nicht verschreibungspflichtige Arzneimittel, sogenannte „over the counter“ (OTC) Arzneimittel, sowie nicht apothekenpflichtigen Nahrungsergänzungsmittel, Kosmetika und sonstige in Apotheken vertriebenen Nichtarzneimittel.

Die Handelsspanne für Arzneimittel ist in der behördlich erlassenen Arzneitaxe festgelegt und regelt den Maximalpreis für alle Arzneimittel degressiv mit steigendem Einkaufspreis. Krankenkassen erhalten einen gesondert festgelegten Preis und einen zusätzlichen behördlich festgelegten Sondernachlass je nach Umsatz der jeweiligen Apotheke. Für verschreibungspflichtige Arzneimittel gilt gemäß §51 Arzneimittelgesetz das Verbot der Laienwerbung, also Werbung für Konsumenten und Patienten. Aufgrund dieser Beschränkungen ist der Krankenkassenumsatz nicht oder nur indirekt über die Kundenfrequenz von den jeweiligen Apothekenunternehmen, durch Maßnahmen wie Marketing und anderer verkaufsfördernder Maßnahmen, beeinflussbar. Die Entscheidung ein Rezept einzulösen, treffen Kunden zumeist nach Wohnort beziehungsweise der Nähe der Apotheke zum verschreibenden Arzt. Hier ist also einzig der Standort der entscheidende Faktor.

Im Apothekenalltag zeigt sich hingegen, dass im Bereich des Privatumsatzes durchaus die Attraktivität der Apotheke, Marketingmaßnahmen, sowie die Qualität der Beratung die Kaufentscheidung der Konsumenten beeinflussen. Da der Privatumsatz sich zu einem kleineren Teil auch aus nicht Arzneimittel zusammensetzt ist hier eine Verkaufsförderung möglich. Mit Maßnahmen wie der Auswahl eines bestimmten Sortiments, Platzierung bestimmter Produktgruppen, Preisgestaltung, Beratung und Empfehlung, ist der Verkauf durchaus beeinflussbar. In diesem Bereich hat jede Apotheke die Möglichkeit sich in einem, durch die Apothekenbetriebsordnung begrenzten, Spielraum individuell zu präsentieren und an die Konsumentenbedürfnisse anzupassen. Der Verkauf von OTC Medikamenten ist auch jener Bereich in dem es am meisten Liberalisierungsbestrebungen und Veränderungen des Marktes gibt.

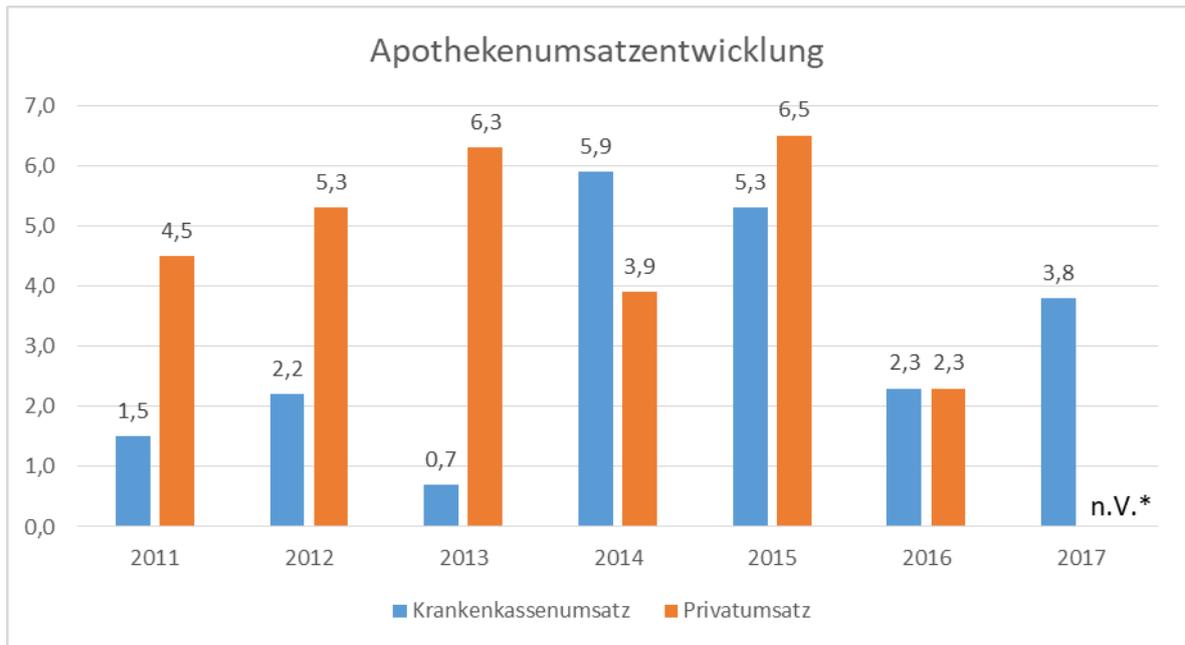


Abbildung 1 Durchschnittliche Umsatzentwicklung 2011-2017 in öffentlichen Apotheken in Österreich (Quelle: Trattner und Flezer 2018) *Privatumsatz 2017 noch nicht verfügbar.

In Österreich ist der Privatumsatz von öffentlichen Apotheken in den vergangenen Jahren im Durchschnitt leicht gestiegen. 2014 verzeichneten Apotheken im Durchschnitt eine Steigerung des Privatumsatzes um 3,9%, 2015 um 6,5% und 2016 um 2,3% (vgl. Trattner und Flezer 2018). Auch wenn noch keine verlässlichen Zahlen vorliegen, ist anzunehmen, dass sich der positive Trend zum Onlinehandel auch im OTC Arzneimittelmarkt in Österreich abzeichnet. Mit Mai 2018 gab es 54 bei der AGES Medizinmarktaufsicht registrierte österreichische Apotheken, die die Erlaubnis besitzen, Arzneimittel im Fernabsatz zu vertreiben¹. Wenngleich auch der österreichische Markt von Onlineapotheken aus dem ausländischen EWR Raum dominiert wird, scheint das Interesse österreichischer Apotheken am Fernabsatz relativ gering zu sein. Grund hierfür könnte die im Onlinehandel übliche niedrige Handelsspanne, sowie die, von den österreichischen Behörden auferlegten, strengen gesetzlichen Rahmenbedingungen sein, die vor allem die Logistik des Versandhandels erschweren.

Auch wenn es den niedergelassenen Apotheken in Österreich, im Vergleich zu jenen in Deutschland, aus wirtschaftlicher Sicht noch wesentlich besser geht, so ist der Onlinehandel dennoch ein Thema der Zukunft. Der Preisdruck aus dem Internet und die Bestrebungen internationaler Drogerie- und Lebensmitteleinzelhandelskonzerne in den für alle Seiten scheinbar höchst attraktiven Handel mit rezeptfreien Arzneimitteln einzusteigen, sind eine Bedrohung für das sehr starre und kostenintensive Apothekensystem in Österreich. Der Versandhandel mit Arzneimitteln scheint daher eine Möglichkeit zu sein, das Geschäftsmodell einer klassischen niedergelassenen Apotheke zu erweitern und zu beleben. Technologien und

¹ <https://versandapotheken.basg.gv.at/versandapotheken>, Abfragedatum : 1.5.2018

Trends, die gemeinhin mit dem Schlagwort Digitalisierung zusammengefasst werden, wie das Ausstellen von elektronischen Rezepten, der elektronischen Gesundheitsakte oder die Online-Konsultation von Ärzten sind im Vormarsch beziehungsweise stehen bereits kurz vor der Einführung. Im Sinne des Multichannel-Marketings sollten auch öffentliche Apotheken den Trend zur Digitalisierung nicht verpassen und abwägen, ob das Einführen solcher Technologien von Vorteil beziehungsweise im Sinne der Erhaltung der unternehmerischen Profitabilität gar unumgänglich ist.

Der Versandhandel von Arzneimitteln stellt hierbei eine Möglichkeit dar, den Trend zur Digitalisierung zu nutzen, um in ein wachsendes Teilgeschäftsfeld einzusteigen und den Kunden auch die Möglichkeit zu geben, auf digitaler Ebene, mit ihrer österreichischen Apotheke zu interagieren. Die Wirtschaftlichkeit dieses Geschäftsfelds bleibt aufgrund der bereits sehr großen Konkurrenz im Onlinehandel und des strengen gesetzlichen Regulativs abzuwägen.

3.2. Der Versandhandel mit Arzneimitteln

Bis ins Jahr 2015 war der sogenannte Fernabsatz, also der Versandhandel mit Arzneimitteln, für österreichische Apotheken verboten, anders gesagt war die Abgabe von Arzneimitteln nur in Apotheken erlaubt. Infolge der sogenannten „Doc Morris“ Erkenntnis des EuGH vom 11. Dezember 2003, war es Apotheken aus Ländern des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR), bereits seit dem Jahr 2010, erlaubt in Österreich Versandhandel zu betreiben und nicht rezeptpflichtige Arzneimittel auf Bestellung an österreichische Kunden zu verschicken. Diese Ungleichbehandlung wurde im Juni 2015 durch den Erlass einer Fernabsatzverordnung abgeschafft. Seither ist es auch öffentlichen Apotheken in Österreich erlaubt, nicht rezeptpflichtige Arzneyspezialitäten im Fernabsatz, beispielsweise über einen Webshop, zu vertreiben. Der Versandhandel mit verschreibungspflichtigen Arzneimitteln bleibt weiterhin generell verboten.

3.2.1. Allgemeine Regularien im Vertrieb von nicht rezeptpflichtigen Arzneimitteln

Hinter den Regularien, die den Vertrieb von nicht verschreibungspflichtigen Arzneimitteln betreffen, stehen ordnungspolitische Maßnahmen. Diese sollen Marktfehlfunktionen entgegen wirken, die durch die besonderen Eigenschaften von Arzneimitteln als Gesundheitsgüter bedingt sind. Ziel der Gesundheitspolitik ist, dass der Bedarf von Arzneimitteln nicht, wie in

anderen Branchen üblich, durch Werbemaßnahmen über das rational Notwendige hinaus gesteigert wird. Arzneimittel als Wirtschaftsgüter nehmen eine spezielle Rolle ein, da sie einen direkten Einfluss auf die physiologische Funktion und die Gesundheit des Körpers haben. Insbesondere nicht rezeptpflichtige Arzneimittel, die zur Selbstmedikation zugelassen sind, rufen bei falscher oder nicht indizierter Einnahme, ebenso wie rezeptpflichtige Arzneimittel, zahlreiche und teils auch unerwünschte Wirkungen und Wechselwirkungen hervor. Um dieses Risiko nach Möglichkeit gering zu halten, sieht der österreichische Gesetzgeber den Apothekenvorbehalt für nicht verschreibungspflichtige Arzneimittel vor. Das bedeutet, dass diese ausschließlich in Apotheken vertrieben und an Konsumenten und somit Patienten nur durch Pharmazeuten beziehungsweise unter deren Aufsicht abgegeben werden dürfen.

Des Weiteren gelten Werbeverbote für Apotheken und Arzneimittel, insbesondere in Bezug auf Laienwerbung, deren Zielgruppe die Konsumenten sind. Da es sich bei rezeptpflichtigen Arzneimitteln um ein Vertrauensgut handelt und für Laien zumeist nicht auf den ersten Blick ersichtlich ist, ob ein Arzneimittel geeignet ist, gibt es umfassende Informationspflichten und Auskunftsrechte für Konsumenten (vgl. Czypionka et al. 2018).

3.2.2. Wirtschaftliche Aspekte des Versandhandels mit Arzneimitteln

Im Einzelhandel ist österreichweit, gemessen an der Umsatzentwicklung, ein Trend zum Onlinehandel zu beobachten. Während 2017 die Umsätze im stationären Handel nominell nur um 3% angestiegen sind, sind die Umsätze im Online-Einzelhandel doppelt so stark angestiegen. Zu beachten ist, dass sich die Umsatzsteigerungen nur auf Unternehmen mit Firmensitz in Österreich beziehen (vgl. KMU Forschung Austrian 2018).

Wirtschaftsdaten in Bezug auf den Fernabsatz von Arzneimitteln österreichischer Apotheken lassen sich nur schwer ermitteln, da diese ausschließlich inhabergeführte Personengesellschaften sind, die detaillierte wirtschaftliche Kennzahlen typischerweise nicht veröffentlichen. Vergleichszahlen lassen sich allerdings aus dem deutschen Onlinehandel ableiten.

In Deutschland stagniert der Umsatz niedergelassener Apotheken im OTC Bereich. Diese konnten ihren Umsatz mit OTC Arzneimitteln im Jahr 2017 lediglich um 0,1% steigern, während der Umsatz von Versandapotheken mit OTC Arzneimitteln um 14,7% stieg. Der Marktanteil des Onlinehandels lag in Deutschland 2017 bereits bei 17,3% des OTC Marktes. Dominiert wird der deutsche Onlinehandel mit Arzneimitteln von der niederländischen Aktiengesellschaft *Shop Apotheke* und *Doc Morris* einer Tochtergesellschaft des Schweizer Arzneimittelversands *Zur Rose AG* (vgl. Schüller 2017). Bei den Arzneimittelpreisen liegt der Onlinehandel im Durchschnitt 34% unter dem Apothekenverkaufspreis (AVP), dem

festgelegten Höchstpreis für Arzneimittel. Niedergelassene Apotheken in Deutschland bieten Arzneimittel im Durchschnitt 8,3% unter dem AVP an (vgl. Rohrer 2018). Auch in Österreich werden OTC Arzneimittel online häufig nur knapp über dem allgemeinen Apotheken Einkaufspreis (AEP), dem behördlich festgelegten Höchstpreis für Arzneimittelgroßhändler, angeboten.

Sieht man den Preis als einziges Kriterium im Versandhandel, bleibt also wenig wirtschaftlicher Spielraum im Versandhandel von Arzneimitteln (siehe Tabelle 1 und 2). Es stellt sich die Frage, ob der Service der Zustellung durch die vertraute Apotheke in der Nachbarschaft, als bezahlbarer Mehrwert durch die Konsumenten wahrgenommen wird und sie somit bereit sind, einen höheren Preis als bei Diskontern aus dem europäischen Ausland zu bezahlen. Unter dieser Annahme, wäre der Versand eine weitere mögliche Dienstleistung des Apothekenunternehmens an den Kunden, um auf der einen Seite eine *Unique-Selling-Proposition* (USP) zu erwerben und auf der anderen Seite das Abwandern eines Teils des Umsatzes in den Online-Versandhandel der Konkurrenz zu verhindern.

Tabelle 1 Preisvergleich von 3 Arzneimitteln, 2 Nahrungsergänzungsmitteln und 2 Kosmetika; Online-Preis in € zum AVP (Arzneimittel) bzw. UVP (Nahrungsergänzungsmittel und Kosmetika)

	AVP/UVP	Shop- apotheke.at	Vamida.at	servusapotheke.at	apobag.at
Aspirin C, 20 Stk.	10,1	6,25	5,65	6,47	5,63
Thomapyrin, 30 Stk.	7,6	4,65	4,71	4,86	4,25
Bronchostop sine Hu-Sft. 120ml	8,6	4,89	5,25	5,5	4,33
Omni Biotic Stress repair, 28Stk.	38,9	29,19	28,42	32,29	26,32
Dr. Böhm Magn. 1xtgl, 30Stk.	12,2	8,49	9,66	9,39	8,19
Eucerin Atop Control Lotion, 400 ml	27,95	17,25	22,36	22,12	16,94
Vichy Liftactiv, 50 ml	31,5	20,29	24,59	26,77	19,39

Tabelle 2 Vergleich Handelsspanne in Prozent vom Netto Verkaufspreis von 3 Arzneimitteln, 2 Nahrungsergänzungsmitteln und 2 Kosmetika; Online-Preis in € zum AVP (Arzneimittel) bzw. UVP (Nahrungsergänzungsmittel und Kosmetika)

	AVP/UVP*	Shop- apotheke.at	Vamida.at	servusapotheke.at	apobag.at
Aspirin C, 20 Stk.	43,9%	9,4%	-0,3%	12,4%	-0,6%
Thomapyrin, 30 Stk.	43,7%	8,0%	9,2%	12,0%	-0,7%
Bronchostop sine Hu-Sft. 120ml	43,8%	1,2%	8,0%	12,2%	-11,5%
Omni Biotic Stress repair, 28Stk.	26,7%	2,3%	-0,4%	11,7%	-8,4%
Dr. Böhm Magn. 1xtgl, 30Stk.	30,6%	0,2%	12,3%	9,8%	-3,4%
Eucerin Atop Control Lotion, 400 ml	36,4%	-3,1%	20,5%	19,6%	-5,0%
Vichy Liftactiv, 50 ml	36,3%	1,2%	18,5%	25,1%	-3,4%

3.2.3. Wettbewerb im Versandhandel mit Arzneimitteln

Mit Stand 1. Mai 2018 haben 54 der rund 1360 Apotheken in Österreich einen Versandhandel mit Arzneimitteln bei dem Bundesamt für Sicherheit² im Gesundheitswesen registriert. 16 Versandapotheken wurden von Wiener Apotheken registriert. Von den 54 in Österreich registrierten Versandapotheken konkurrieren nur wenige mit den marktdominanten Mitbewerbern aus dem Ausland. Die meisten bieten das übliche Apothekensortiment zu AVP Preisen an. Als Lieferdauer sind üblicherweise 2-4 Werktage angegeben und die Versandkosten orientieren sich an dem Preis für ein Postpaket in Österreich und betragen zwischen € 4 und € 5. Zumeist wird ab einer Kaufsumme von € 20 bis € 39 ein kostenloser Versand innerhalb von Österreich angeboten.

Die Versandapotheken sind bemüht, sich mit unterschiedlichen USPs von der Konkurrenz abzuheben. Im Zuge der Online-Recherche zur Wettbewerbssituation im Versandhandel stechen zwei Unique- Selling- Propositions hervor:

² <https://versandapotheken.basg.gv.at/versandapotheken> aufgerufen am 1.5.2018

- Niedriger Preis (apobag.at (AT), servusapotheke.at (AT), Shop-apotheke.at (NL), vamida.at (CZ) und viele kleinere Mitbewerber im geringeren Ausmaß)
- Eine schnelle lokale Zustellung (apothekenbote.at, Lieferung in 2h innerhalb von Wien €5,90, 8-23h; apothekenlieferservice.at, Lieferung in 2h innerhalb von Wien, €4,90, werktags 7-17h)

Der Preis als USP lässt wie oben beschrieben wenig Spielraum. Besonders günstig bieten Mitbewerber aus den Niederlanden, Tschechien und Deutschland die Produkte an. In Deutschland ist zumeist auch der UVP von Apothekenprodukten niedriger als von den Äquivalenzprodukten in Österreich. Der niedrigere Preis in Deutschland erschwert den Wettbewerb noch zusätzlich. Auch wenn einige wenige niedergelassene Apotheken in Österreich in direkte Preiskonkurrenz zu großen Versendern aus dem europäischen Ausland treten, scheint diese Option aus betriebswirtschaftlicher Sicht eher uninteressant.

Ein Zustellservice als USP scheint eine interessante Möglichkeit. Hierbei ist auch der Zustellservice aller Wiener Apotheken zu erwähnen. In Kooperation mit einem Taxiunternehmen und koordiniert durch die Apothekerkammer Wien und den Apothekennotruf 1455, wird eine Zustellung nach telefonischer Bestellung angeboten. Diese ist rund um die Uhr und sieben Tagen die Woche gegen eine Zustellgebühr von €10 möglich. Die Zustellung erfolgt hier meist innerhalb einer Stunde.

Im Hinblick auf den Mehrwert des angebotenen Service und damit eines *Value-Based-Pricing*, sind Konsumenten eher bereit einen höheren Preis für Arzneimittel in Kauf zu nehmen (vgl. Emmanuel 2017), wenn im Gegenzug die Zustellung möglichst schnell erfolgt.

4. Analyse und Umsetzbarkeit der rechtlichen Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind ein wichtiger Punkt bei der Umsetzung eines unternehmerischen Projekts. Gesetzliche Vorgaben und Regularien können entscheidend bei der Abwägung der Machbarkeit sein. Eine eingehende Recherche und eventuell auch Beratung ist gerade im stark reglementierten Arzneimittelhandel unbedingt notwendig.

4.1. Rechtliche Rahmenbedingungen des Arzneimittelversandhandels in Österreich

Den sogenannten Fernabsatz, also den Versandhandel mit Arzneimitteln, regelt in Österreich die, am 25.6.2015 auf Grundlage des Arzneimittelgesetzes und des Gesundheits- und Ernährungssicherheitsgesetzes, erlassene Fernabsatz-Verordnung. Das Datum des Erlasses dieser Verordnung ist gleichzeitig das Ende des bis dahin geltenden Verbots des Arzneimittelversands durch österreichische Apotheken. Diese Verordnung kommt in Verbindung mit dem E-Commerce Gesetz (ECG) und dem Fern- und Auswärtsgeschäfte-Gesetz (FAGG), bei dem Versand von Arzneimitteln und der Errichtung eines Webshops, zur Anwendung. In den folgenden Absätzen sollen, insbesondere speziell für Apotheken und deren Einrichtung eines Versandhandelsrelevante Punkte der Fernabsatz-Verordnung behandelt werden.

4.1.1. Grundvoraussetzungen

In der Fernabsatz-Verordnung ist festgelegt, dass ausschließlich öffentliche Apotheken, im Rahmen des Apothekenunternehmens, Arzneimittel versenden dürfen. Gleichzeitig ist damit der Versandhandel durch eine Kapitalgesellschaft oder eine Tochtergesellschaft des Apothekenunternehmens verboten. Apotheken dürfen gemäß §12 Apothekengesetz nur als Personengesellschaften betrieben werden und somit ist der Versandhandel nur in Form eines Profitcenter als Teil der Apotheke erlaubt. Der Betrieb einer reinen „Versandapotheke“ ist folglich in Österreich rechtlich nicht möglich.

Entsprechend des Verkaufs von OTC Arzneimitteln und Drogerie- und Parfümerieprodukten in niedergelassenen Apotheken, dürfen im Versandhandel ausschließlich in Österreich zugelassene, nicht rezeptpflichtige Arzneispezialitäten für den humanen Gebrauch, sowie das in Apotheken angebotene Ergänzungssortiment versendet werden.

4.1.2. Versand und Logistik

Die Abgabe, im Fall des Fernabsatzes der Versand an den Kunden, hat gemäß Fernabsatzverordnung ausschließlich aus den Räumlichkeiten der, nach der Apothekenbetriebsordnung betriebenen und durch die Gesundheitsbehörde visitierten, Apotheke und unter der Verantwortung des Apothekenleiters zu erfolgen. Folglich ist es nicht möglich, den Versandhandel ausgehend von einem aus der Apotheke ausgelagerten Logistikzentrum oder aus einer anderen für den Zweck des Versandhandels angemieteten oder erworbenen Geschäftsfläche zu betreiben (vgl. Steindl 2015).

Bei Bestellung hat die Zustellung ohne Aufschub umgehend zu erfolgen. Folglich muss der Versand zumindest täglich abgewickelt werden. Die Zustellung hat direkt an die vom Kunden angegebene Adresse, unter Ausfertigung einer Zustellungsbestätigung, und nicht an *Pick-up* Stellen zu erfolgen. Die Zustellung an sich darf an ein Logistikunternehmen ausgelagert werden, sofern dieses über die notwendige Sachkenntnis und Erfahrung in Bezug auf Arzneimittellogistik und ein System der Sendungsverfolgung verfügt. Mit diesem Logistikpartner muss ein Vertrag bestehen und eine Transportversicherung für Sendungen abgeschlossen werden. Es muss also gewährleistet sein, dass die Zustellung direkt und persönlich an den bestellenden Kunden erfolgt und nachvollziehbar ist.

Über die Dauer des gesamten Transports müssen die in der Apothekenbetriebsordnung festgelegten Lagerungs- und Transportbedingungen von 15°C bis 25°C eingehalten werden, sodass die Wirksamkeit und die Qualität der Arzneimittel nicht durch den Transport beeinträchtigt wird. Dies ist auch im Rahmen eines Risiko- und Qualitätsevaluierungs-Prozesses zu überprüfen und zu dokumentieren. Des Weiteren fordert die Fernabsatz-Verordnung umfangreiche Dokumentation und Aufzeichnung in Bezug auf den Arzneimittelversand. Während des gesamten Logistikprozesses sind strenge Datenschutz- und Verschwiegenheitsrichtlinien anzuwenden, sodass gewährleistet ist, dass weder Kundendaten noch Informationen über die bestellte Arzneimittel in die Hände von Dritten gelangen.

4.1.3. Arzneimittelsicherheit und Beratung

Laut der Fernabsatz-Verordnung hat die Apotheke zu gewährleisten, dass es keine erforderlichen Mindestbestellmengen für Arzneimittel gibt und diese nur in haushaltsüblichen Mengen an Kunden ausgeliefert werden. Um die Beratung sicherzustellen, muss für die Kunden eine kostenlose Telefonhotline eingerichtet werden, bei der sie sich durch einen Apotheker beraten lassen können. Diese Hotline muss allerdings nicht über die regulären Öffnungszeiten der Apotheke hinaus verfügbar sein. Erfolgt eine telefonische oder schriftliche Beratung via E-Mail oder Chat in Bezug auf Arzneimittel, muss dies dokumentiert werden. Des

Weiteren sind alle relevanten Angaben bezüglich der Anwendungen, Indikationen, Wechselwirkungen und möglichen Gegenanzeigen des jeweiligen Arzneimittels eigens auf der Bestellplattform anzuführen.

4.1.4. Kontrollpflichten und Registrierung

Vor dem Versand der Arzneimittel müssen alle bestellten Humanarzneispezialitäten im Hinblick auf eine eindeutige Identifizierung durch einen Apotheker überprüft werden. Der Apotheker hat bei Bedenken hinsichtlich der Arzneimittelsicherheit oder möglichem Missbrauchspotential den Kunden, vor Versand der Bestellung, zu kontaktieren. Der gesamte Versendungsprozess hat unter Aufsicht eines

Apothekers zu erfolgen, der die Bestellung abschließend prüfen muss und verpflichtet ist alle vorgeschriebenen Prüfschritte und etwaige Beratungen zu dokumentieren.

Zur Qualitätssicherung und zur Dokumentation muss ein funktionstüchtiges System eingerichtet und gepflegt werden.

Wie im übrigen Versandhandel haben Konsumenten auch bei Arzneimitteln das Recht, bestellte Arzneimittel an die versendende Apotheke zu retournieren. §11 des Fern- und Auswärtsgeschäfte-Gesetzes (FAGG) räumt Konsumenten ein vierzehntägiges Rücktrittsrecht ab Erhalt der Ware ein. Die Apotheke hat die Kosten für die Rücksendung zu tragen und muss sicherstellen, dass das zurückgesandte Arzneimittel aus Qualitätssicherungsgründen nicht mehr in Verkehr gebracht wird, sondern auf Kosten der Apotheke entsprechend den Vorschriften entsorgt wird.

Die Versandeinrichtung einer Apotheke muss beim Bundesamt für Sicherheit im Gesundheitswesen (BASG) kostenpflichtig registriert werden. Das BASG muss die Versandeinrichtung in Bezug auf Einhaltung der Vorschriften und Dokumentationspflichten, im Anlassfall, mindestens jedoch alle 5 Jahre gegen eine von der Apotheke zu entrichtende Gebühr prüfen.

4.2. Umsetzbarkeit der behördlichen Vorschriften

Mit entsprechendem Aufwand sind grundsätzlich alle gesetzlichen Vorgaben in einer öffentlichen Apotheke umsetzbar. Größtes Hindernis ist hierbei, dass der Versand aus den Apothekenräumlichkeiten zu erfolgen hat, die aufgrund des laufenden Betriebs der niedergelassenen Apotheke nur begrenzt zur Verfügung stehen. Insbesondere in Bezug auf die Expansion des Versandhandels und die logistische Kapazität, sind damit hier Grenzen

gesetzt. Während der Einführungsphase mit eher vereinzelt zu erwartenden Bestellungen, wird dies noch kein Problem darstellen. Eine Fläche von ca. 10-15m² wird zu Beginn für die logistische Abwicklung ausreichen. Die räumliche Zusammenlegung von Versandapotheke und niedergelassene Apotheke hilft auch personelle Synergien zu nützen, besonders im Hinblick auf die teure Arbeitskraft eines Apothekers.

Die Dokumentation der Bestellungen und des Versands kann durch Erwerb eines EDV Systems, das eine solche elektronisch unterstützt, wesentlich vereinfacht werden. Aktuell sind bereits einige computergestützte Systeme auf dem Markt, die die Warenwirtschaft mit den zu erfüllenden Dokumentationsschritten verbindet und damit die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllen. Ein Apotheker kann so in relativ kurzer Zeit die notwendigen Schritte abarbeiten und die Bestellung freigeben. Die Abwicklung kann in Folge durch Lagerpersonal durchgeführt werden. Für den Versand stehen Logistikpartner zur Verfügung, die über die geforderten Qualitätsstandards verfügen. Zu beachten sind hier vor allem der finanzielle Aufwand, der durch die Erfüllung der Vorschriften entsteht und die Einschränkungen der Logistikabwicklung durch die räumlichen Gegebenheiten.

4.3. Umsetzbarkeit der Werbung für eine Versandapotheke im rechtlichen Rahmen

Gerade für Onlineshops gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten für Werbeeinschaltungen und Verlinkungen auf themenverwandten Informationsportalen oder via Social-Media. Search-Engine Marketing (SEM) und Promotion via Social-Media wird immer wichtiger für das Marketing und die Bewerbung von Unternehmen. Allerdings sind in diesem Bereich österreichischen Apotheken seitens des Gesetzgebers und der Apothekerkammer Grenzen gesetzt. Für den Versandhandel mit Arzneimitteln gelten in Österreich dieselben gesetzlichen Werbebeschränkungen, wie für niedergelassene Apotheken.

Für produktbezogene Werbung sind insbesondere das Arzneimittelgesetz für Arzneimittel und die EU-Health Claims Verordnung für Nahrungsergänzungsmittel und diätetische Lebensmittel zu beachten. Bei Werbung in Bezug auf die Apotheke an sich, legt die auf §25 des Apothekerkammergesetzes basierende und von der österreichischen Apothekerkammer erlassene Standesordnung den Rahmen für erlaubte Marktkommunikations- und Promotions-Maßnahmen fest.

Um eine angebotsinduzierte gesteigerte Nachfrage nach Arzneimitteln zu verhindern und dem damit gesteigerten Risiko von unerwünschten Arzneimittelwirkungen und Wechselwirkungen

vorzubeugen, gibt es ein bedingtes Werbeverbot für Arzneimittel. In der Praxis bedeutet dies, dass zwar Werbung für rezeptfreie Arzneimittel erlaubt ist, diese jedoch in der Freiwahl in Apotheken nicht angeboten werden dürfen. Des Weiteren sind preisbezogene Werbung und Marketingmaßnahmen, die den Kauf größerer Mengen eines Arzneimittels bewerben, verboten. Werbung, die eine Arzneimittellempfehlung durch einen Angehörigen eines Gesundheitsberufs suggeriert, ist nicht zulässig. Gemäß §50 f. Arzneimittelgesetz darf in der Werbung nur auf die sinnvolle Anwendung des rezeptfreien Arzneimittels hingewiesen werden.

In der Health Claims Verordnung sind in Lebensmitteln enthaltene Substanzen oder bestimmten Lebensmitteln zugeschriebene positive gesundheitsbezogene Wirkungen genannt, die in Verbindung mit diesen angeführt und beworben werden dürfen. Dies umfasst beispielsweise Vitamine, Mineralstoffe, Spurenelemente oder Pflanzen und pflanzliche Auszüge. Bei der Werbung für Nahrungsergänzungsmittel und diätetische Lebensmittel ist unbedingt zu beachten, dass dem entsprechenden Produkt keine Wirkungen durch die Werbung zugesprochen werden, die nicht den Health Claims entsprechen.

- Für Apotheken und das entsprechende Corporate Marketing gilt zusätzlich eine Werbebeschränkung. Es ist nicht zulässig außerhalb der Apotheke *marktschreierisch* und vergleichend, in Bezug auf Mitbewerber, zu werben. Die Berufsordnung schreibt ebenfalls zulässige Werbe- und Marketing- Kommunikationsmittel vor und begrenzt somit die freie Auswahl des Werbemittels. Hier wird dezidiert darauf hingewiesen, dass Werbung via Social-Media Kanälen, Search Engine Marketing (SERM) und das Werben über Werbebanner erlaubt ist. Einzig Werbung auf Pop-Ups ist nicht zulässig, da diese als *marktschreierisch und aufdringlich* angesehen wird. Zu beachten ist ebenfalls, dass eine Kooperation von Apotheken mit Ärzten oder medizinischen Einrichtungen, in Bezug auf das Marketing, verboten ist. Nach §19 und §20 der Berufsordnung gemäß §25 Apothekerkammergesetz 2001 gilt auch für medizinische Online-Informationportale, auf denen keine Apothekenwerbung geschaltet werden darf.

Zusammenfassend sind also Werbemaßnahmen grundsätzlich erlaubt, es sind allerdings zahlreiche Beschränkungen zu beachten. In Bezug auf E-Commerce und die damit verbundenen Marketing- Kommunikationskanäle, lassen die zulässigen Werbemittel und Marketingmaßnahmen genügend Raum um eine Versandapotheke zu bewerben.

Auflistung der gemäß §19 der Berufsordnung für Apothekenwerbung erlaubten Werbemittel:

- Schaufensterwerbung
- Postwurfsendungen, Zeitungsbeilagen und Kundenzeitungen ohne Anschrift, ausschließlich an jene Haushalte, die der aussendenden Apotheke näher als anderen Apotheken liegen
- Werbe- und Informationsbriefe sowie Kundenzeitungen, wenn diese nur in der Apotheke verteilt, ohne Anschrift nur an die der aussendenden Apotheke näher gelegene Haushalte, oder mit Anschrift ausschließlich an Kunden versendet werden, die sich mit Zusendungen der Apotheke ausdrücklich einverstanden erklärt haben.
- Plakate, Informationstafeln und Anschläge an allgemein zugänglichen Orten, nicht jedoch in Arztordinationen oder Krankenhäusern durch die jeweils nächste Apotheke
- Informationsblätter innerhalb der Apotheke
- Werbung in oder auf Sanitäts- und Sozialdienst- Fahrzeugen als Hinweis auf die Unterstützung der Sanitäts- und Sozialdienste
- Gewinnspiele innerhalb der Apotheke sowie in Postwurfsendungen, Informationsbriefen und Kundenzeitungen sofern wettbewerbsrechtlich zulässig
- Zeitungsinserate
- Eine Apotheken-Homepage
- Eine Profilseite der Apotheke auf Websites sozialer Netzwerke, wie z.B. Facebook oder Twitter
- Verlinkung zur Apotheke auf einer fremden Profilseite ist zulässig, wenn ein sachlicher Zusammenhang besteht
- Apothekenwerbung in Suchmaschinen durch bezahlte Höherreihung des eigenen Links im Suchergebnis
- Einschaltung in Internet-Werbeportalen oder Blogs, Internet-Apps oder Internet-Werbebanner
- Telefax-, SMS- oder E-Mail-Werbung, unter der Voraussetzung, dass der Empfänger sich ausdrücklich damit einverstanden erklärt hat

5. Marktanalyse

Ein wichtiger Bestandteil des Businessplans ist die Abschätzung des Marktes, im Fall der Versandapotheken, der Konsumentenbedürfnisse. Die unternehmerische Frage nach dem „Proof of Pain“, also der voraussichtlichen Nachfrage von Seiten der Konsumenten und dem Potential der unternehmerischen Idee die Konsumentenbedürfnisse zu befriedigen, lässt sich am besten mit einer Konsumentenbefragung beantworten (vgl. Emmanuel 2017). Des Weiteren kann so auch die Ausrichtung, als auch das Layout des Webshops und des Service an sich, besser auf die Kundenerwartungen angepasst werden.

Zur weiteren Abschätzung des Marktes werden demographische und psychographische Daten aus der Marktforschung herangezogen. Diese Daten werden notwendig, um künftige Umsätze besser vorauszuberechnen und basierend darauf eine Drei-Jahres-Gewinn- und Verlustprognose zu erstellen.

5.1. Beschreibung der angewandten Methodik

Die Methodik, also die Herangehensweise zur Generierung von Daten, setzt sich einerseits aus einer Konsumentenbefragung und andererseits aus einer Marktanalyse, durch Auswertung von Verkaufszahlen und Literatur, zusammen. Abschließend wurde ein Interview mit einem leitenden Verantwortlichen im Verkauf einer der aktuell größten Pharmagroßhändler in Österreich geführt.

5.1.1. Marktanalyse

Zur Einschätzung des Gesamtmarkts mit OTC Arzneimitteln und anderen frei verkäuflichen Apothekenprodukten, wurden einerseits Verkaufsdaten des gesamt-österreichischen Apothekenmarkts mit den durch ein Marktforschungsinstitut aktuell veröffentlichten Zahlen bezüglich des Versandhandels in Österreich verglichen. Aus diesen Daten wurden Einschätzungen zur Marktentwicklung abgeleitet.

Die Zahlen zur Entwicklung im Versandhandel leiten sich allerdings nicht von österreichischen Versandapotheken ab, sondern aus den Absatzzahlen von drei deutschen Versandapotheken mit österreichischen Kunden. Es ist schwierig einzuschätzen wie groß der Marktanteil ausländischer Versandapotheken am Arzneimittelversand in Österreich ist. Hierzu sind zurzeit

noch keine Daten vorhanden. Die Absatzzahlen der österreichischen Versandapotheken fließen in die Marktdaten des gesamt-österreichischen OTC- Markts ein.

5.1.2. Konsumentenbefragung

Zur Konsumentenbefragung wurde ein Online-Fragebogen erstellt (siehe Anhang). Hierbei wurden in einem ersten Schritt grundsätzliche Fragen zu Kaufverhalten und Kaufgewohnheiten, insbesondere der Häufigkeit von Apothekenkäufen und der am häufigsten bezogenen Artikel nach Produktgruppen, gestellt. Je nach Antwort auf die Frage, ob jemals bei einer Online-Versandapotheke eingekauft wurde, wurden die Befragten zu einem anderen Abschnitt weitergeleitet.

Personen, die ein oder mehrmals bei einer Online-Versandapotheke eingekauft haben, wurden wiederum zur Häufigkeit, den bezogenen Artikeln, Versandkosten, Zustelldauer, der maximal tolerierten Zustelldauer, der bevorzugten Versandapotheke und dem Grund für den Einkauf befragt. Befragte die noch nie online bei einer Apotheke eingekauft haben, wurden nach dem Grund hierfür befragt.

Im Anschluss mussten alle Befragten einen Abschnitt beantworten, in dem die jeweils persönliche Relevanz von bestimmten Charakteristika einer Versandapotheke, des Layouts und des angebotenen Service ermittelt werden sollte. Hier wurde, dargestellt auf einer fünfteiligen Skala, nach der Relevanz des Preises, der Versandkosten, der Lieferdauer, der Bekanntheit aus der Werbung, der lokalen Bekanntheit der Niederlassung und des Online-Auftritts gefragt. Zudem wurde auch die Bedeutsamkeit der Überprüfbarkeit der Seriosität, des Informationsgehalts des Internetauftritts, des Firmensitzes in Österreich, der telefonischen Beratung und des Webshop-Layouts erfragt. Zusätzlich wurden noch demographische Daten in Form des Alters und der Postleitzahl ermittelt.

Der Fragebogen wurde als Link über Social- Media Kanäle und via E-Mail, mit der Bitte um Beantwortung und Weiterleitung, verbreitet. Einziger Ausschlussgrund war ein familiäres Naheverhältnis zum Autor sowie eine enge Verbindung zu einer Apotheke, wie ein Angestelltenverhältnis oder Naheverhältnis zu einem Apothekenangestellten oder Apothekeninhaber, um eine voreingenommene Meinung zu Online-Versandapotheken auszuschließen.

Als Ziel wurden 40-50 Antworten angenommen, welche zwar keine statistisch signifikante, quantitative Auswertung, aber eine relativ solide qualitative Auswertung ermöglichen und einen Einblick in die Erwartungshaltung und Einstellung der Konsumenten gegenüber Online-Versandapotheken gewähren.

5.2. Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

5.2.1. Marktanalyse

Über den Zeitraum der letzten 3 Jahre hat der OTC-Absatz in österreichischen Apotheken stagniert. Aufgrund von Preissteigerungen gab es dennoch eine gewisse Umsatzsteigerung. In der ersten Jahreshälfte 2018 gab es sowohl gerechnet an verkauften Packungseinheiten als auch am Umsatz eine Steigerung. Diese positive Entwicklung könnte durch die zu Beginn 2018 ungewöhnlich lang anhaltende Grippewelle bedingt sein (vgl. Trattner und Flezer 2018).

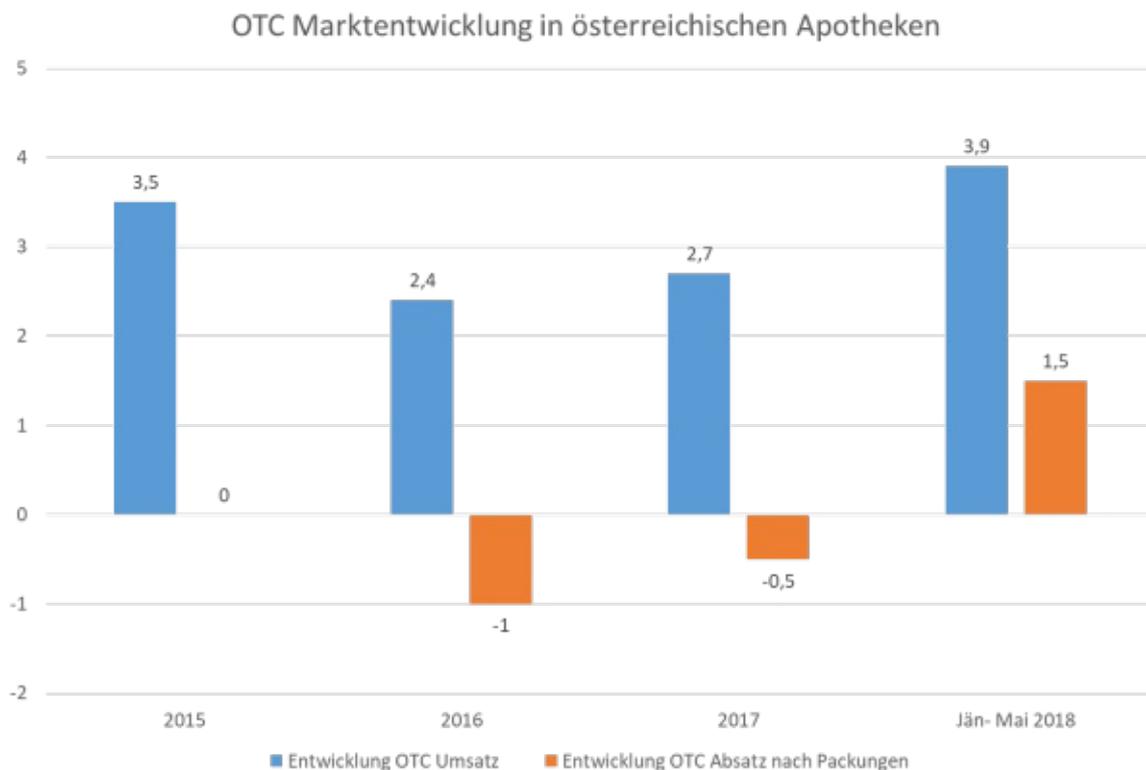


Abbildung 2 OTC Absatz und Umsatz 2015-2018, durchschnittliche Steigerungsraten in % zum Vorjahr (Quelle: Österreichischer Apothekerverband; Aktuelle Wirtschaftsdaten Stand Juli 2018)

Betrachtet man die 2018 erstmals verfügbaren Marktdaten zum Versandhandel in Österreich, so ist ein Rückgang des Umsatzes zu betrachten. Verglichen mit dem Vorjahr, gemessen am Umsatz und an den abgesetzten Packungen, zeigen die Zahlen in den ersten beiden Quartalen 2018 einen Rückgang im zweistelligen Prozentbereich. Dies stellt einen klar gegenläufigen Trend zu den Gesamtzahlen aus dem österreichischen Markt dar (vgl. IQVIA 2018).

OTC Umsatz Vergleich zwischen Apotheken und Versandhandel in der ersten Jahreshälfte 2018

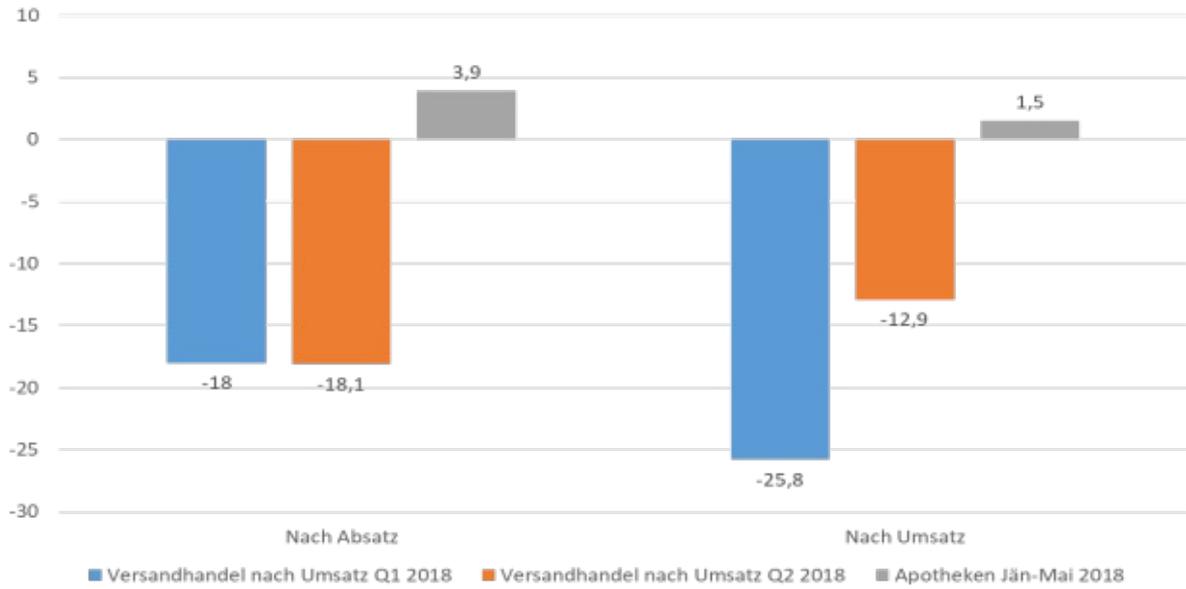


Abbildung 3 Entwicklung des OTC Umsatzes in % zum Vergleichszeitraum des Vorjahres. Vergleich zwischen dem Versandhandel und dem Apothekengesamtmarkt in Österreich (Quelle: IQVIA Versandhandel light, Q1 und Q2 2018 und Österreichischer Apothekerverband, Aktueller Wirtschaftsbericht, Stand Juli 2018)

Auffallend bei den Marktdaten zu den umsatzstärksten OTC Produkten ist, dass im Versandhandel unter den Top 10 Produkten vor allem Großpackungen und hochpreisige Produkte sind. Sie stehen im Gegensatz zu den Top 10 Produkten im Gesamtmarkt und haben Indikationen, die von Kunden als unangenehm empfunden werden, beispielsweise Nahrungsergänzungsmittel zur Unterstützung bei erektiler Dysfunktion, bei Verstopfung oder beim Abnehmen.

Tabelle 3 TOP 5 OTC Produkte im österreichischen Markt, gesamt und im Versandhandel (Quelle: IQVIA, Apotheken-Sellout-Daten, bewertet zum AVP und IQVIA Versandhandel light, Produkte nach Umsatz)

Top 5 OTC Produkte in Apotheken im Juni 2018	Top 5 OTC Produkte im Versandhandel in Österreich im Q2 2018
Daflon	Nicorette
Voltadol	Voltadol
Voltadol	Regaine
Bepanthen	Fromoline L112
Loceryl	Dulcolax

Unter Zuhilfenahme der vorliegenden Marktdaten kann abgeleitet werden, dass der OTC Markt im Allgemeinen ein sehr reifer Markt ist, in dem keine positiven Absatztrends zu erwarten sind und folglich eine Steigerung des Gesamtumsatzes nur durch Preissteigerungen möglich ist. Einzig saisonale Effekte, wie eine langanhaltende und heftige Grippewelle, können den Absatz saisonal steigern. Da die Marktdaten vom Versandhandel nur die Absatzzahlen von drei deutschen Versandapotheken in Österreich beinhalten, kann hieraus kein gesicherter Trend abgeleitet werden. Bei Vergleich mit dem deutschen Markt ist ein Rückgang des Versandhandels mit Arzneimitteln in Österreich tendenziell unglaublich. Leider liegen zum Versandhandel in Österreich keine weiteren gesicherten Daten vor. Die rückläufigen Zahlen könnten durch Verschiebungen der Marktanteile zu Versandapotheken mit Sitz in Österreich beziehungsweise Tschechien hervorgerufen sein. Ebenso ist der massive Preiskampf unter den Versandapotheken zu beachten, der ebenfalls Grund für einen Umsatzrückgang sein könnte.

5.2.2. Konsumentenbefragung

Insgesamt konnten 40 Antworten aus der Konsumentenbefragung ausgewertet werden (siehe Anhang). Die meisten Antworten kamen aus der Altersgruppe 18-28 (50%) und 30% der Antworten kamen aus der Altersgruppe 29-38. Die restlichen Antworten verteilten sich mit fünf Antworten auf die Altersgruppe zwischen 39 und 50 Jahren und weitere 3 Antworten kamen aus der Altersgruppe der über 50 Jährigen. Der Umfrage zufolge kaufen die meisten Befragten alle zwei bis drei Monate ein bis zwei Produkte in einer Apotheke. Die am stärksten vertretenen Produktgruppen sind hierbei nicht rezeptpflichtige Arzneimittel und Mittel gegen Erkältungen.

Bemerkenswerterweise gaben nur 17,5% (7 Personen) der Befragten an, jemals bei einer Versandapotheke bestellt zu haben. Diese kamen aus allen Altersgruppen bis 60 Jahre. Für den Großteil (57,1%) war der Preis der ausschlaggebende Grund für die Bestellung im Internet. Nichtsdestotrotz scheint das Online-Bestellen von Arzneimitteln bei keinem der Befragten der am häufigsten in Anspruch genommene Vertriebskanal zu sein (siehe Abbildung 4).

Wie viel Prozent Ihrer Apotheken-Einkäufe tätigen Sie online?

7 Antworten

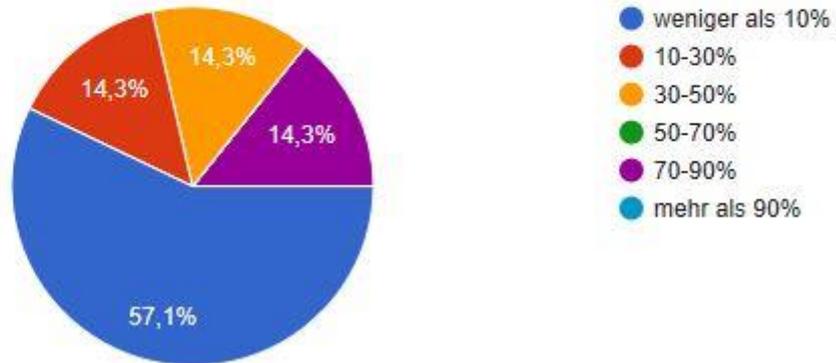


Abbildung 4 Anteil der Online-Einkäufe von Arzneimitteln von denjenigen Befragten, die den Versand von Arzneimitteln schon einmal in Anspruch genommen haben.

Die Gründe für die noch geringe Inanspruchnahme des Online-Arzneimittelversands dürften einerseits in der ausreichenden Verfügbarkeit von Apotheken vor Ort und andererseits in der noch wenig etablierten, dadurch an einem gewissen Vertrauensmangel leidenden, Möglichkeit Arzneimittel im Versandhandel zu bestellen liegen (siehe Abbildung 5).

Aus welchem Grund haben Sie bisher noch nie bei einer Versandapotheke bestellt?

37 Antworten

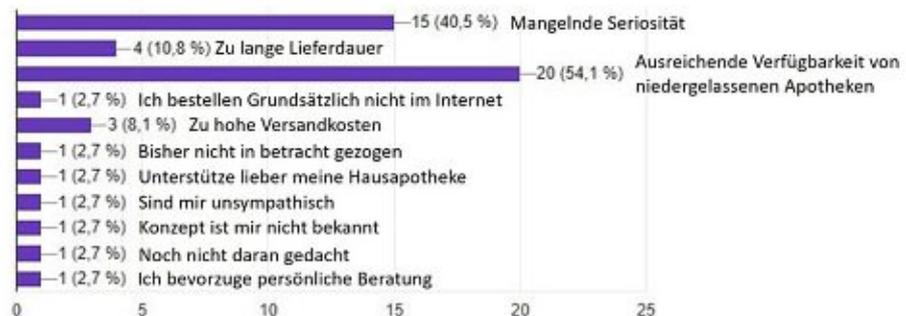


Abbildung 5 Auswertung der Frage nach dem ursächlichen Grund der Befragten, die bisher noch nie Arzneimittel online gekauft haben

Der Großteil der Befragten würde sich jedoch eine Möglichkeit wünschen, auch auf digitaler Ebene bei ihrer Apotheke vor Ort entweder einzukaufen oder zumindest Produkte online

vorreservieren zu können (siehe Abbildung 6). Insgesamt 72,3% der Befragten wünschen sich eine Plattform, um auf digitaler Ebene mit ihrer Apotheke in Kontakt zu treten beziehungsweise in ihrer Apotheke einkaufen zu können. Dieses Ergebnis stellt somit den „Proof of Pain“, also die generelle Bestätigung des Onlineshop- Konzepts für niedergelassene Apotheken, dar.

Hätten Sie gerne die Möglichkeit bei Ihrer Apotheke vor Ort via Webshop bestellen zu können?

44 Antworten



Abbildung 6 „Proof of Pain“

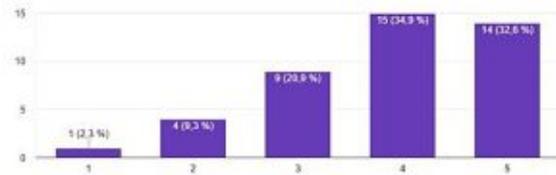
Um die Bedürfnisse und Erwartungen der Konsumenten gegenüber Online-Versandapotheken besser zu verstehen, wurde in der Umfrage nach der Gewichtung verschiedener Kriterien gefragt (siehe Abbildung 7). Bei der Auswertung dieses Abschnitts stechen insbesondere die starke Gewichtung einer kurzen Lieferdauer und die zu erwartende hohe Gewichtung auf einen im Vergleich zu anderen Mitbewerbern niedrigeren Preis hervor. Interessant scheint hierbei auch die Wichtigkeit eines vertrauten und seriösen Auftretens, welches insbesondere mit einem österreichischen Apothekenstandort und mit der Bekanntheit dessen aus dem lokalen Umfeld in Verbindung zu setzen ist.

Zur Gestaltung des Webshops sollte, der Umfrage zufolge, eher auf die Qualität der Produktbeschreibungen und des entsprechenden Informationsgehalts sowie auf die Seriosität des Auftritts Wert gelegt werden. Das Layout und damit die graphische Darstellung wurden weniger gewichtet. Weiters wurde Bekanntheit aus der Werbung als unwichtigstes Kriterium bewertet.

Auf einer Skala von 1-5, wie wichtig sind oder wären folgenden Kriterien, bei der Auswahl einer Versandapotheke, für Sie?

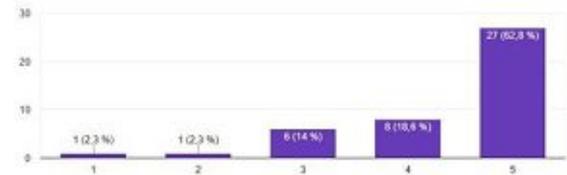
Der Preis der angebotenen Produkte im Vergleich zu anderen Mitbewerbern

43 Antworten



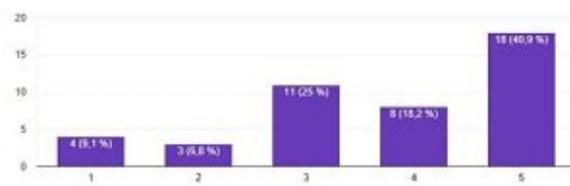
Eine möglichst schnelle Lieferung

43 Antworten



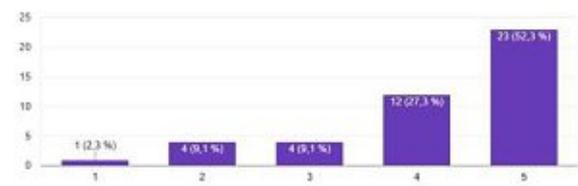
Eine vertraute Apotheke aus Ihrem lokalen Umfeld

44 Antworten



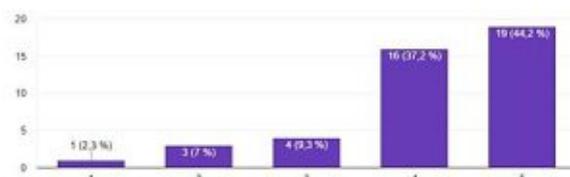
Niederlassung in Österreich (Apothekengeschäft)

44 Antworten



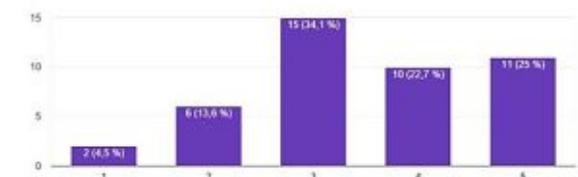
Die Versandkosten

43 Antworten



Verfügbarkeit und Qualität telefonischer Beratung

44 Antworten



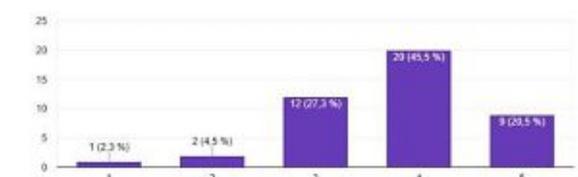
Qualität der Produktbeschreibungen

44 Antworten



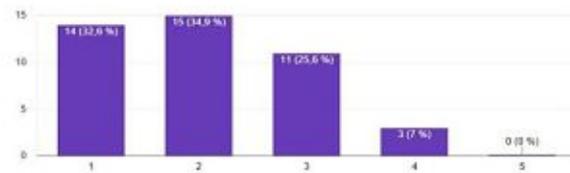
Layout des Onlineshops

44 Antworten



Bekanntheit der Apotheke aus der Werbung

43 Antworten



Seriöses Auftreten der Versandapotheke

43 Antworten



Abbildung 7 Auswertung der Erwartungen von Konsumenten an einen Webshop einer Apotheke bzw. Versandapotheke

5.2.3. Expertenmeinung

Für eine möglichst umfassende Analyse des Marktes ist es unerlässlich auch die Meinung von Experten und Marktinsidern in die Analyse einfließen zu lassen. Die Auswertung von Marktdaten und Berichten birgt das Risiko, den Überblick zu verlieren beziehungsweise wichtige Entwicklungen und Marktbewegungen zu übersehen. Bei der Auswertung von Firmendaten und Konsumentenumfragen kann ein gewisser Bias, durch die persönliche Einstellung und Meinung des Auswertenden, nicht ausgeschlossen werden. Daher ist es umso wichtiger auch externe Meinungen und Einschätzungen in die Marktanalyse einfließen zu lassen.

Im Zuge dieser Studie konnte Mag. Markus Zirps, Verkaufsdirektor des führenden österreichischen Pharmagroßhandels als Interviewpartner gewonnen werden. Unter Zuhilfenahme eines vorher erstellten Fragebogens (siehe Anhang) wurde im Juli 2018 ein Interview geführt, dessen Ergebnis in den folgenden Absätzen behandelt werden soll. Das Interview gliedert sich thematisch in drei Bereiche:

1. Die Entwicklung des OTC Marktes in Österreich
2. Wichtige Trends, Entwicklungen und mögliche Risiken für österreichische Apotheken
3. Einschätzung des Versandhandels mit Arzneimitteln und die Chancen für österreichische Apotheken

Ad 1 Die Entwicklung des OTC Marktes in Österreich

In der pharmazeutischen Industrie ist auch im OTC Bereich eine Kumulierung des Marktes zu beobachten. Kleinere Unternehmen werden von Konkurrenten aufgekauft oder Fusionieren zu größeren Anbietern von OTC Arzneimitteln. Der OTC Markt in Österreich ist ein gesättigter Markt. Es gibt wenige Innovationen in dem Bereich der Selbstmedikation und das Wachstumspotential ist beschränkt.

Aus der Sicht von Apotheken ist der Verkauf von OTC Arzneimitteln allerdings attraktiv. Hier können die Apotheken ihre Beratungskompetenzen nutzen und Kunden gewinnen. Gerade Apotheken als sehr niederschwellig zugängliche Gesundheitsdienstleister können durch Beratung und Service im Bereich der OTC Arzneimittel noch Umsatzsteigerungen erzielen.

Im Bereich von OTC Arzneimittel ist die Verwendung von Marketingmaßnahmen im erlaubten Ausmaß bedeutsam. Aktionen oder das Zusammenstellen von indikationsgebundenen Arzneimittelpaketen sind Marketingmaßnahmen, die aktuell nur von wenigen Apotheken genutzt werden.

Ad 2 Wichtige Trends, Entwicklungen und mögliche Risiken für österreichische Apotheken

Bei Apotheken müssen zwei Bereiche getrennt betrachtet werden. Der Bereich der rezeptpflichtigen Arzneimittel, die nur auf Verordnung eines Arztes abgegeben werden und der Bereich der rezeptfreien Arzneimittel und des sonstigen Sortiments. Dieses wird durch Beratung in der Apotheke oder auf Nachfrage von Kunden verkauft. Zurzeit ist nur der letztere Bereich für den Versand in Österreich von Interesse. Es ist allerdings schwer einzuschätzen, welche Änderungen die Politik an den betreffenden Regelungen zukünftig vornehmen wird. Aus heutiger Sicht ist es eher unwahrscheinlich, dass der Versand rezeptpflichtiger Arzneimittel in absehbarer Zeit freigegeben wird. Mit Blick in das europäische Ausland ist generell zu sagen, dass die Änderung der Gesetzeslage der größte Unsicherheitsfaktor ist. Besonders die Abschaffung der Apothekenpflicht für Arzneimittel, die Teilverstaatlichung der Arzneimittelabgabe auf Rechnung der öffentlichen Krankenkassen oder auch die Direktabgabe von Arzneimitteln durch Ärzte stellen wahrscheinlich die größten Risiken für Apotheken dar. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass solche Maßnahmen weder eine Einsparung im Gesundheitssystem noch eine Einsparung für den Endkunden bewirkt haben. Allerdings sind solche Schritte nur wieder schwer rückgängig zu machen. Ob und wann solche Maßnahmen in Zukunft umgesetzt werden, ist nicht vorherzusagen. Genauso wenig, wie in Folge die wirtschaftliche Auswirkung auf bestehende öffentliche Apotheken abzuschätzen ist.

Bei rezeptfreien Arzneimitteln ist die Entwicklung des Arzneimittelversands schwer einzuschätzen. Es liegen gegenwärtig nur Schätzungen vor, welchen Anteil der Versand am gesamt OTC Markt in Österreich hat. Diese Schätzungen gehen von einem Anteil im einstelligen Prozentbereich aus. Sicher scheint jedoch, dass dieser Anteil hinsichtlich kommender sehr internet- und versandaffiner Konsumentengenerationen deutlich steigen wird. Es ist hier schwierig eine Zahl zu nennen aber der Marktanteil der Versandapotheken könnte in den kommenden Jahren auf 15-25 Prozent steigen. Im Hinblick auf große globale Versandhäuser, die auch in den Gesundheitssektor und den Arzneimittelhandel drängen, ist davon auszugehen, dass öffentliche Apotheken in Österreich hierbei eine untergeordnete Rolle spielen werden.

Um Apotheken zukunftssicher zu gestalten, ist mit Sicherheit ein wesentlicher Punkt der Fokus auf den Kundenservice sowie dessen Ausbau. Hier können Apotheken auch in Zukunft zweifelsohne punkten.

Ad 3 Einschätzung des Versandhandels mit Arzneimitteln und die Chancen für österreichische Apotheken

Der Versandhandel mit Arzneimitteln in Österreich wird heute und mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft von international agierenden Versandapotheken dominiert. Das Alleinstellungsmerkmal beziehungsweise die Marketingstrategie dieser Versandapotheken geht derzeit ausschließlich in Richtung des niedrigsten Preises und zielt auf Schnäppchenjäger ab, die zum günstigsten Preis einkaufen wollen.

Auf diesem Gebiet wird eine normale öffentliche Apotheke in Österreich nicht konkurrenzfähig sein. Eine klassische Versandapotheke, die Kunden im ganzen Land beziehungsweise auch in anderen EU Ländern beliefert, wird sich somit nicht realisieren lassen. Möglichkeiten und vermehrten Spielraum gibt es beim Angebot für die bestehenden Kunden beziehungsweise Kunden in der näheren Umgebung der Apotheke, um sich von anderen Apotheken abzuheben. Die Apotheke vor Ort mit dem Angebot eines Onlineshops und einer innovative Online-Marketingstrategie zu kombinieren, scheinen aus heutiger Sicht durchaus vielversprechend. Es ist wichtig den reinen Online- Anbietern nicht die gesamte digitale Kommunikation und das Angebot im Internet zu überlassen. Die Lösung, eine Informations- beziehungsweise Kommunikationsplattform im Internet mit persönlicher Beratung und persönlichem Kontakt mit den Kunden zu vereinen, kann im Sinne eines Multichannel-Marketings durchaus Sinn machen. Hierbei spielt auch das Angebot eines Zustellservice eine Rolle. Dieser zusätzliche Service darf nur mit einem entsprechenden Preis angeboten werden. Der *Added-Value* muss vom Kunden bezahlt und damit gewürdigt werden.

Sowohl online als auch offline machen Angebote durchaus Sinn. Aus Sicht des Unternehmers ist es allerdings sinnvoller, Ware als Rabatt anzubieten und mit Treueprogrammen zu arbeiten, als mit Diskontpreisen zu werben. Die Apotheke kann also hauptsächlich auf dem Gebiet der persönlichen und vor allem professionellen Beratung durch Pharmazeuten und hochqualifiziertes Apothekenpersonal punkten. Die Online- Plattform muss hier als Ergänzung gesehen werden und kann aber einen wichtigen Beitrag leisten, Apotheken gegenüber den reinen Versandapotheken konkurrenzfähig zu machen sowie einen wirtschaftlich gesunden und ertragreichen Betrieb zu erhalten.

6. SWOT Analyse

Um das Risiko und die Chancen des Versandhandels als Profitcenter einer niedergelassenen Apotheke besser abschätzen zu können, ist im Zuge der Machbarkeitsstudie eine SWOT Analyse eine hilfreiche Methode. SWOT steht für *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, zu Deutsch Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Die SWOT Analyse ist ein strategisches Management Tool, das zur Planung und strategischen Ausrichtung im betriebswirtschaftlichen Umfeld benutzt wird. Ziel dieser Analyse ist es externe und interne Faktoren zu erfassen und auf ihren Einfluss auf die Machbarkeit des Projekts zu bewerten. Durch die Auflistung von positiven und negativen Einflussfaktoren, können Möglichkeiten strategisch genutzt werden und potentielle Hindernisse oder verlangsamende Faktoren im Projekt berücksichtigt und schon im Voraus verbessert werden. Das Ergebnis einer SWOT Analyse ermöglicht eine verbesserte Bewertung des unternehmerischen Risikos und die Implementierung eines Risikomanagementplans (vgl. Helm und Nixon 2010).

6.1. Stärken des Projekts

Stärken sind interne Faktoren, die bei der Umsetzung des Profitcenters genutzt werden können und aus denen gegebenenfalls ein Startvorteil beziehungsweise im weiteren Verlauf ein Wettbewerbsvorteil erarbeitet werden kann.

6.1.1. Etablierter niedergelassener Apothekenbetrieb

Da die Versandapotheke nur aus einer bereits bestehenden Apotheke hervorgehen kann, können bereits bestehende Strukturen genutzt werden. Dies bezieht sich vor allem auf vorhandene Ressourcen und Expertise in Bezug auf Arzneimittellogistik und Marketing. Die personellen Ressourcen der bestehenden Apotheke können genutzt werden, um Kosten insbesondere zu Beginn gering zu halten.

6.1.2. Bestehende Logistik zum Wareneinkauf und bestehende Lieferantenbeziehungen

Die bestehenden Lieferantenbeziehungen können sofort genutzt werden. Insbesondere die Expertise in der Einkaufslogistik ist zu Beginn von Vorteil. Die regelmäßigen Großhandelslieferungen, die mehrmals täglich erfolgen, helfen der Apotheke ein möglichst breites Sortiment und eine prompte Lieferbarkeit anzubieten. Bestehende Lagerkapazitäten können synergistisch mit der bestehenden Apotheke genutzt werden.

6.1.3. Möglichkeit der Finanzierung aus dem Cash Flow

Zumindest ein Teil des Finanzbedarfs kann aus dem niedergelassenen Geschäft querfinanziert werden. Der zu Beginn möglicherweise aus dem Versandgeschäft resultierende negative Cash Flow, kann somit besser ausgeglichen werden. Des Weiteren sind externe Finanzierungsmöglichkeiten durch das bereits etablierte Geschäft leichter verfügbar als bei einer Unternehmensneugründung.

6.1.4. Bestehender Kundenstamm

Als weitere Synergie zwischen dem niedergelassenen und dem Online-Geschäft kann der bereits bestehende Kundenstamm gesehen werden. Die Versandeinrichtung und der Webshop der Apotheke können bei den bestehenden Kunden beworben und von diesen genützt werden. Da die Laufkundschaft in der Apotheke durchaus als mögliche Zielgruppe für den Versandhandel gesehen werden kann und zumindest Nachbestellungen, nach erfolgter Erstberatung in der Apotheke, via Internet-Bestellung erfolgen können, ist die Möglichkeit der Bewerbung bei diesen Personen wichtig. Expertise im Arzneimittelvertrieb und Kenntnis des allgemeinen Apothekensortiments.

6.2. Schwächen des Projekts

Zu den Schwächen zählen all jene internen Faktoren, die eine Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit beziehungsweise eine Beeinträchtigung der möglichen Umsetzung des Profitcenters zur Folge haben. Hierbei handelt es sich vor allem um fehlende Expertise beziehungsweise nicht vorhandene Ressourcen. Zum Teil stehen Schwächen eines Projekts auch in direkter Beziehung zu vorhandenen Stärken und gleichen einander wiederum aus.

6.2.1. Fehlende Erfahrung im E-Commerce

Der Online-Handel, die damit verbundene Logistik und das Marketing, sind eine sehr spezielle Materie und gehorchen eigenen Regeln und Parametern. In diesem Bereich entstehen andauernd neue Trends und Entwicklungen. Um sich gegen Mitbewerber zu behaupten und nicht den Anschluss zu verlieren, ist hier eine fundierte Expertise und ein ständiges Streben nach Innovation und Weiterentwicklung nötig. Auch wenn der Arzneimittelmarkt eine spezielle Teilbranche des Einzelhandels ist und man als Apotheker einen relativ guten Einblick in das Marktgeschehen bekommt, stellt einen der Versandhandel vor neue Herausforderungen.

Um ein Projekt in dem Bereich des Arzneimittel- Versandhandels effektiv umsetzen zu können, ist anfangs die Unterstützung durch Experten unerlässlich. Für solch ein Projekt ist es unbedingt notwendig, ein im Bereich des E-Commerce erfahrenes Advisory Board zur

Verfügung zu haben und für die Umsetzung des Webshops und der Marketingstrategie mit Agenturen und Dienstleistern zusammen zu arbeiten. Dies bedeutet allerdings wiederum hohe Kosten in der Konzeptions- und Startup- Phase des Projekts.

6.2.2. Fehlende Möglichkeit zur räumlichen Expansion

Da der Versand von Arzneimitteln aus den Apothekenräumlichkeiten zu erfolgen hat, ist man auf die räumlichen Gegebenheiten der bestehenden Apotheke angewiesen. Viele Apotheken im innerstädtischen Bereich haben ein stark begrenztes Platzangebot und kaum eine Möglichkeit zur räumlichen Erweiterung. Für die logistische Abwicklung des Versands bedeutet dies eine Herausforderung.

Denkbar ist hier ein Organisationsablauf unter Einbeziehung eines Kommissionier-Automaten, also einer automatisierten Lagerhaltung unter Zuhilfenahme von Robotertechnik. Eine Auslagerung der Lager- und Versandlogistik für alle angebotenen nicht-Arzneimittel im Zuge einer Expansion und Kapazitätserweiterung wäre eine weitere Möglichkeit, da diese Produkte nicht dem Arzneimittelgesetz beziehungsweise der Fernabsatzverordnung unterliegen.

6.2.3. Hohe Personalkosten

Die durch die Fernabsatzverordnung und das Apothekengesetz vorgeschriebene Kontrolle und Aufsicht des Versands durch Pharmazeuten bewirkt einen hohen Personalkostenfaktor. Bei Online-Bestellungen ist immer eine zu dokumentierende Kontrolle des Versandpakets durch einen Pharmazeuten notwendig. Daraus resultiert eine durchgehende Beschäftigung einer Pharmazeutin oder eines Pharmazeuten. Anfangs sind aufgrund der räumlichen Nähe wahrscheinlich noch Synergien mit dem niedergelassenen Geschäft möglich und Personal kann bei geringer Auslastung zeitweise vom Verkauf vor Ort zum Versandhandel abgezogen werden. Bei vermehrter Versandtätigkeit ist unter Umständen die zusätzliche Einstellung von Pharmazeuten notwendig, wodurch die Personalkosten deutlich ansteigen.

6.2.4. Entstehen einer internen Konkurrenz

Bei der Betrachtung des Versandhandels als Profitcenter, muss immer auch der stationäre Handel und die gemeinsame Performance betrachtet werden. Eine alleinige Umsatzsteigerung im Versandhandel kann auch einen Umsatzrückgang beim Verkauf vor Ort bedeuten. Dies wäre zwar eine neutrale Entwicklung, würde aber aufgrund der Investitionen in den Versand einen Verlust bedeuten.

Es wird notwendig sein, eine Umsatzverschiebung einzukalkulieren und anhand von Parametern, wie dem Vergleich der Verkaufsdaten von Stammkunden in der Apotheke vor Ort und im Versandhandel, auszuwerten. Eine gewisse Verschiebung wird nicht zu vermeiden sein

und kann als Schutz vor dem Abwandern von Kunden in den fremden Versandhandel gesehen und dadurch toleriert werden.

6.3. Chancen für das Projekt

Chancen sind externe Faktoren und Einflüsse, die für das Unternehmen genützt werden können. Um das Projekt erfolgreich umzusetzen und voranzutreiben, müssen sich bietende Möglichkeiten als solche erkannt und genützt werden.

6.3.1. Großes Einzugsgebiet in unmittelbarer Umgebung

Speziell bei innerstädtischen Apotheken sind zumeist in unmittelbarer Nähe viele potentielle Kunden wohnhaft oder beschäftigt. Im Hinblick auf Zustelldauer und Zustelldistanz ist dies von großem Vorteil. Es eröffnet die Möglichkeit, einen Expresslieferservice direkt aus der Apotheke, unter Verwendung einer eigenen Zustelleinrichtung in Form eines Fahrzeugs oder Fahrradboten, anzubieten. Die Zustellung kann direkt nach Hause oder an den Arbeitsplatz erfolgen.

Weiters ermöglicht es ein *Click-and-Collect Service*, bei dem Kunden ihre Artikel online via Webshop vorbestellen und die vollständig vorbereitete Bestellung in der Apotheke abholen. Bei dem breiten Produktsortiment einer Apotheke sind wenig nachgefragte Produkte häufig nicht lagernd. Erfolgt eine Vorbestellung, ist das Produkt, dank der mehrmals täglichen Lieferungen durch den pharmazeutischen Großhandel, schnell bestellt und bei der Abholung durch den Kunden bereits vor Ort.

6.3.2. Steigende Nachfrage und Verlagerung des Handels allgemein in den E-Commerce Bereich

Im Bereich des E-Commerce werden nach wie vor Jahr für Jahr deutliche Umsatzsteigerungen verzeichnet. Im Jahr 2017 stieg der Umsatz im Onlinehandel um 6% auf 6,8 Milliarden Euro, im Bereich des Einkaufs via Smartphone stieg der Umsatz gar um 25% auf 530 Millionen Euro. Speziell junge Konsumenten im Alter von 15-29 kaufen häufig online. Insbesondere im Segment des Smartphone- Shoppings, ist diese Konsumentengruppe, die mit der höchsten Umsatzsteigerung (vgl. Gittenberger 2018).

Um diese Chance zu nützen, muss das Angebot sowie das Layout des Webshops auf die Möglichkeiten und das Display von Smartphones angepasst werden. Der Shop- Zugriff muss auch via mobilen Endgerät einfach möglich sein. Erfahrungsgemäß muss diese Altersgruppe meist nicht regelmäßig Arzneimittel einnehmen, wodurch sie Apotheken seltener frequentiert.

Ein speziell auf diese Altersgruppe abgestimmtes Sortiment könnte den Umsatz innerhalb dieser noch zusätzlich steigern.

6.3.3. Die lokale Bekanntheit und unmittelbare Kommunikation mit den potentiellen Kunden

Als lokale Apotheke vor Ort genießt man als Gesundheitsdienstleister und Anbieter von Arzneimitteln sowie gesundheitsbezogenen Produkten ein gewisses Vertrauen der Kundschaft. In den vergangenen Jahren ist es, allgemein im Bereich des Online-Handels und auch speziell im Online- Arzneimittelhandel, immer wieder zu Betrugsversuchen und dem Verkauf von gefälschten Medikamenten gekommen. Viele der aktuell betriebenen Versandapotheken haben den Geschäftssitz im Ausland, zum Teil gar keine angebundene niedergelassene Apotheke oder nur einen Proforma- Standort in Österreich.

Die lokale Bekanntheit und das Vorhandensein einer niedergelassenen Apotheke kann zu Werbezwecken und der Vertrauensbildung genutzt werden. Die Gewissheit, dass den Bestellanruf kein Callcenter sondern ein Pharmazeut oder Apothekenmitarbeiter einer Apotheke entgegennimmt und alle Arzneimittel nach den strengen österreichischen Vorschriften geprüft werden, könnte bereits zu Beginn die Inanspruchnahme des Zustellservice fördern.

6.3.4. Stärkung bzw. Ergänzung des niedergelassenen Geschäfts durch Vermeidung von Beratungsdiebstahl

Der Beratungsdiebstahl ist ein alltägliches Problem des niedergelassenen Handels, das erst durch die Etablierung des Internet-Versandhandels aufgetreten ist. Beratungsdiebstahl bedeutet, dass ein Kunde die zumeist unentgeltliche Beratungsdienstleistung in einem *Brick-and-Mortar* Geschäft vor Ort in Anspruch nimmt, das Produkt aber im Anschluss bei einem anderen Händler im Versandhandel einkauft.

Es ist schwierig abzuschätzen, wie oft solch eine Situation tatsächlich auftritt, da der Erst-Kauf eines Verbrauchsprodukts häufig noch vor Ort stattfindet, die Nachbestellung aber via Internet erfolgt, da hier keine weitere Beratung notwendig ist. Diesem Verdienst- Verlust kann durch das Angebot eines Versandhandels zumindest teilweise vorgebeugt werden. Zumindest all jene Kunden, die aus Bequemlichkeit online bestellen, könnten das Zustellungsangebot der Apotheke vor Ort für eine Nachbestellung in Anspruch nehmen. Diese Möglichkeit könnte durch spezielle „Nachkauf-Angebote“ weiter gefördert werden.

6.4. Externe Risiken für das Projekt

Risiken oder Bedrohungen sind externe Faktoren auf die ein Unternehmen oder ein Projekt gewissermaßen keinen Einfluss hat. Für das Risikomanagement und die Projektplanung ist es dennoch unerlässlich, die Risiken regelmäßig zu evaluieren und gegebenenfalls eine Reaktion zu planen. Dies verhindert die unvorbereitete Konfrontation mit einer für das Projekt ungünstigen Situation. Öffnung des OTC Marktes für Drogeriemärkte und Lebensmittelketten.

Von Seiten der Drogerieketten gibt es immer wieder Bestrebungen, den OTC Arzneimittelverkauf von der gesetzlich vorgeschriebenen Apothekenpflicht zu befreien. In den vergangenen Jahren ist es von Seiten einer deutschen Drogeriemarktkette zu einer Reihe von Klagen vor österreichischen Verfassungsgerichtshof (VfGH) gegen den Apothekenvorbehalt bei OTC Arzneimitteln gekommen. Zwei Klagen wurden aus formalen Gründen vom VfGH im Herbst 2016 und 2017 abgewiesen. Das Unternehmen bemüht sich weiterhin Arzneimittel in seinen Drogeriemärkten verkaufen zu dürfen und kündigte an, im Falle der Gesetzesänderung, Arzneimittel im Schnitt 20-30% unter dem durchschnittlichen Apothekenverkaufspreis anbieten zu wollen (APA 2017).

Sollte der Apothekenvorbehalt für rezeptfreie Arzneimittel eines Tages vom Gesetzgeber tatsächlich abgeschafft werden bedeute, das einen extremen Preisdruck für die gesamte Branche. Durch Service- und Beratungsleistungen könnte aber der gänzliche Verlust des Geschäfts mit rezeptfreien Arzneimitteln vermieden werden. Dieses Risiko ist mit Sicherheit eine erhebliche Bedrohung für die rentable Umsetzbarkeit einer Versandapotheke. Es lässt sich nur schwer einschätzen, in welche Richtung die Entscheidungen der Gerichte und der Politik zukünftig gehen werden.

6.4.1. Öffnung des Apothekenmarktes für ausländische Apothekenketten und Konzerne

In Österreich gilt nach wie vor das Fremd- und Mehrbesitzverbot (siehe Kapitel 2.1.). Es gibt zwar in einigen Fällen Zusammenschlüsse von unabhängigen Apotheken unter einem gemeinsamen Auftreten, mit gemeinsamen Eigenmarken und einem ähnlichen Produktsortiment, im Allgemeinen gibt es aber keine Apothekenketten in Österreich. Sollte es gesetzlich möglich werden, dass Apotheken durch Konzerne betrieben werden oder direkt durch den pharmazeutischen Großhandel, könnte das ebenfalls einen massiven Anstieg des Wettbewerbsdrucks bedeuten. Durch breitere Ressourcen und eine vorhandene Marketingmaschinerie, könnten große Konzerne innerhalb kürzester Zeit den Marktvorsprung der vorhandenen Apotheken einholen und so die inhabergeführten Apotheken von der Marktführer Position verdrängen. Durch angebundene Versandapotheken und eventuell

bereits vorhandene Expertise im E-Commerce würde sich der Druck nicht nur auf die niedergelassenen sondern auch auf inhabergeführte österreichische Versandapotheken auswirken.

Zurzeit gibt es keine Bestrebungen der Politik das Apothekenwesen dahingehend zu liberalisieren. Allerdings gibt es von Seiten eines marktführenden US- amerikanischen E-Commerce Händlers Bestrebungen in den Arzneimittelmarkt im deutschsprachigen Raum einzusteigen. Vorerst beschränken sich diese Bestrebungen auf die Kooperation mit lokalen Apotheken in Deutschland. Die Bemühungen um einen Markteintritt könnten allerdings jederzeit auf Österreich ausgeweitet werden. Gegebenenfalls könnte es schwierig werden gegen die Expertise im Versandhandel und die Innovationskraft dieses Konzerns im Wettbewerb standzuhalten.

6.4.2. Nicht kompetitive Preiskonkurrenz durch andere Versandapotheken

Das Preisniveau im Versandhandel mit Arzneimitteln ist nur knapp über beziehungsweise teilweise unter dem regulären Arzneimittel- Einkaufspreis (siehe Kapitel 3.2.2.). Es besteht die Gefahr, dass das Online- Angebot bei höheren Preisen wenig in Anspruch genommen wird und Konsumenten sich hauptsächlich nach dem niedrigsten angebotenen Preis orientieren. Durch den Einkauf größerer Mengen und den Zusammenschluss mit anderen Apotheken können zwar niedrigere Einkaufspreise erzielt werden, die Gewinnspanne bliebe bei einer preislichen Orientierung am Online- Arzneimittelangebot der günstigsten Versandapotheken aber sehr niedrig und die Umsetzung des Projekts würde sich kaum rechnen. Zudem wäre es für das niedergelassene Geschäft problematisch, wenn alle Preise online günstiger werden als in der dazugehörigen Apotheke vor Ort. Ein gewisser Online-Bonus ist vor allem zur Markteinführung durchaus denkbar.

Hierfür muss eine Strategie entwickelt werden, um Kunden den Mehrwert und damit eine Rechtfertigung für den vergleichsweise höheren Preis, als in einigen Versandapotheken des Mitbewerbs, zu vermitteln. Dies kann mittels spezieller Serviceleistungen im Versand oder durch die Attraktivität des Auftritts erfolgen. Es ist tendenziell ein Trend zu beobachten auch online eher lokal einzukaufen.

6.4.3. Hohe Anzahl an Rücksendungen

Im Analysezeitraum 2017 war die Retouren- Quote bei im Versandhandel bestellten Produkten bei 40% (Gittenberger 2018). Diese besonders hohe Quote ist vor allem darauf zurückzuführen, dass in dem anteilmäßig stark vertretenen Textilhandel besonders häufig bestellt und anschließend wieder retourniert wird. Allerdings deutet der hohe Prozentsatz generell auf einen nicht unerheblichen Anteil an Retouren im Online-Handel hin.

Gerade bei Arzneimitteln könnte dies zum Problem werden. Das Retournieren der Bestellung muss zwar, wie bei allen anderen online bestellten Produkten, von der Verkäufer Seite ermöglicht werden, jedoch ist die Ware beim Wiedereintreffen in der Apotheke zu vernichten und dieses zu dokumentieren (siehe Kapitel 4.1.4.). Durch eine hohe Zahl von Retouren, könnte sich der Ertrag aus dem Versandhandel empfindlich reduzieren. Es ist leider schwer einzuschätzen, wie häufig Retouren anfallen könnten. Im Apothekenalltag in niedergelassene Apotheken kommt das Retournieren von Arzneimitteln relativ selten vor. Ein Umtausch oder eine Rücknahme von bereits aus der Apotheke verbrachten Arzneimitteln ist aufgrund der Bestimmungen des AMG nicht erlaubt oder möglich.

7. Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell ist die Grundlage der unternehmerischen Strategie. Es legt vereinfacht dar, wie ein Unternehmen einen Nutzen beziehungsweise einen Wert für seine Kunden schafft und dabei gleichzeitig selbst einen Gewinn erwirtschaftet. Die wesentlichen Bestandteile sind der Nutzen für den Kunden und die Wertschöpfung im Unternehmen. Es ist also eine vereinfachte Darstellung der Unternehmensstrategie und der Kernprozesse die im Unternehmen ablaufen (Wunder 2013). Ein Geschäftsmodell kann somit auch auf eine Unternehmenseinheit beziehungsweise ein Profit Center umgelegt werden. Hierbei ist es sinnvoll, dieses in den Kontext des gesamten Unternehmens zu setzen.

Basierend auf den zuvor diskutierten rechtlichen und marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, soll im Folgenden ein mögliches Geschäftsmodell für eine Versandapotheke dargelegt werden. Nach Analyse des Geschäftsumfelds und den bereits bestehenden Onlineapotheken scheint es wenig aussichtsreich eine klassische Versandapotheke als Ergänzung zu einer niedergelassenen Apotheke etablieren zu können. Sowohl durch das Experteninterview als auch durch vorliegende Daten bestätigt, ist der reine Versandhandel mit Arzneimitteln im deutschsprachigen Raum zurzeit stark preisgetrieben. Wichtigste USP aller Versandapotheken ist der Diskontpreis und möglichst hohe Rabatte auf alle angebotenen Produkte. Der Fokus und die Kernkompetenz der Versandapotheken liegen somit im möglichst günstigen Einkauf und der Logistik im Arzneimittelversand.

Die Kernkompetenz niedergelassener Apotheken in Österreich ist hingegen ihre Beratungskompetenz durch geschultes und teilweise akademisch gebildetes pharmazeutisches Personal. Die Logistik der Arzneimittelbeschaffung ist zum größten Teil an Partner, wie den pharmazeutischen Großhandel, ausgelagert. Die Apotheke ist also ein niederschwellig zugänglicher Gesundheitsdienstleister und ein Nahversorger für gesundheitsbezogenen Produkte, insbesondere Arzneimittel.

Um trotzdem mit den Kunden in der Umgebung auch auf digitaler Ebene kommunizieren zu können und das Informationsmonopol für Arzneimittel und den Arzneimittelvertrieb im Internet nicht zur Gänze Onlineapotheken zu überlassen, ist ein hybrides Geschäftsmodell notwendig, das den Onlineshop mit der Apotheke vor Ort verbindet. Hierfür ist ein Onlineshop mit Informationen zu den angebotenen Produkten und aktuellen Gesundheitsthemen sowie der Möglichkeit einer Zustellung beziehungsweise der Option der Vorreservierung und Bezahlung im Internet, mit anschließender Abholung in der Apotheke, geeignet.

7.1. Kundensegmente

Zielgruppe des Onlineangebots sind Apothekenkunden im Einzugsgebiet der Apotheke. Es sollen insbesondere auch jüngere Kundengruppen angesprochen werden, die sich einerseits vor dem Kauf eines Produkts gerne im Internet informieren oder aber auch Informationen zu Gesundheitsthemen im Internet suchen. Diese Kundengruppe lässt sich gerne persönlich beraten, informiert sich aber gerne vorab und sucht nach Angeboten im Internet. Bei der Internetrecherche sollen sie auf die Apotheke als Gesundheitsdienstleister aufmerksam gemacht werden.

Ein weiteres Segment bilden akut erkrankte Patienten, die eine Zustellung nach Hause benötigen. Weiters wünschen Eltern von erkrankten Kindern, die diese alleine betreuen und aus diesem Grund nicht selbst in die Apotheke kommen können, oft kurzfristig eine Zustellung.

Nachdem die Kundensegmente in Apotheken relativ breit gefächert sind, umfasst auch die Zielgruppe der Online-Plattform ein relativ breites Segment. Nicht angesprochen können jene Kunden werden, die Rezepte in der Apotheke einlösen wollen, da dies derzeit rechtlich im Versandhandel nicht möglich ist. Des Weiteren gehören auch sogenannte *Schnäppchenjäger* nicht zur Zielgruppe, da die Produkte zum selben Preis wie in der Apotheke und nicht generell mit einem Rabatt angeboten werden sollen.

7.2. Wertangebot

Der Mehrwert, der den Kunden geboten wird ist, dass Sie sich auch online in der Apotheke vorinformieren können. Produkte können vorbestellt werden beziehungsweise die Verfügbarkeit geprüft werden. Bestellungen können bereits online zusammengestellt und bezahlt werden und je nach Bedarf kurzfristig selbst abgeholt oder auch zugestellt werden. Bei akutem Bedarf gibt es auch einen entsprechend teureren Expresszustellservice, der kranke Patienten umgehend mit den benötigten Arzneien aus der Apotheke in der Nachbarschaft versorgt. Die Kunden können wählen, ob Sie das Beratungsangebot der Apotheke online oder persönlich in der Apotheke in Anspruch nehmen wollen. Die Apotheke ist somit ein Gesundheitsnahversorger, der auf allen Kanälen und auch zu Hause für seine Kunden verfügbar ist.

7.3. Kundenbeziehung

Um Kunden einerseits auf das Angebot aufmerksam zu machen und andererseits um möglichst viel Interaktion mit der Apotheke zu erzeugen, soll häufig auf gesundheitsrelevante Themen aufmerksam gemacht werden. Sowohl über Social-Media, als auch auf Suchmaschinen werden Kunden auf Ihren Smartphones mit Anzeigen und Postings über die Apotheke informiert und so auf die Online-Plattform weitergeleitet.

Die Apotheke selbst wird als Werbepattform vor Ort genutzt, um Stammkunden sowie Laufkundschaft auf das Service aufmerksam zu machen. Durch die Registrierung im Webshop, kann in der Apotheke Einsicht in die Kaufhistorie genommen werden. Auf Wunsch können sowohl die verschriebenen als auch die selbst gekauften Medikamente auf Verträglichkeit geprüft werden und im Sinne eines Medikationsmanagements, im Rahmen der pharmazeutischen Kompetenzen, abgestimmt werden.

7.4. Kanäle

Der klassische Kanal der persönlichen Kommunikation in der Apotheke mit dem Kunden und die bisher auch schon häufig genutzte Möglichkeit der Telefonberatung, werden durch das Online- Angebot noch um eine digitale Komponente erweitert. Kunden können auch via Smartphone und Computer von zu Hause oder unterwegs mit ihrer Apotheke kommunizieren.

Der Webshop soll so kundenorientiert gestaltet werden, dass er auch mit einem Smartphone bequem und einfach durchsucht werden kann. Zusätzlich soll es noch eine Web-App geben, um auf dem Smartphone der Kunden präsent zu sein.

7.5. Einnahmenquelle

Der Ertrag wird durch den Verkauf der Arzneimittel erzielt. Versandkosten sollen ohne Aufschlag an den Kunden weitergegeben werden. Um den Webshop quer zu finanzieren sollen mit Firmen, durch Platzierungen und Aktionen, spezielle Einkaufskonditionen ausverhandelt werden.

7.6. Ressourcen

Die wichtigste Ressource zur Umsetzung des Projekts ist mit Sicherheit das Personal mit einer höchst möglichen Beratungskompetenz. Hierfür sind regelmäßige Schulungen notwendig und das Personal muss auf ein Höchstmaß an Kundenfreundlichkeit eingestellt werden. Der Online- Content muss qualitativ einer pharmazeutischen *Best-Practice* entsprechen und ebenfalls vom Personal selbst redaktionell betreut und aktualisiert werden.

Essentiell für einen reibungslosen Ablauf der Bestellungsabwicklung ist eine entsprechende EDV Ausstattung und ein gewisser Grad an Lager Automatisierung, um auch eine höhere Zahl an Bestellungen abwickeln zu können.

In Bezug auf die Gestaltung des Webshops ist eine weitere wichtige Ressource, eine gut gewartete und regelmäßig aktualisierte Produktdatenbank. Zurzeit gibt es hier einen gewissen Mangel an Anbietern. Gegebenenfalls müssten diese Datenbanken selbst ergänzt und erweitert werden.

7.7. Schlüsselaktivitäten

Es gibt im Wesentlichen zwei Schlüsselaktivitäten zum Betrieb einer Versandapotheke als Ergänzung einer niedergelassenen Apotheke. Einerseits handelt es sich hierbei um die Logistik und Bestellungsabwicklung, andererseits um die Betreuung und Aktualisierung des Online-Angebots und der gebotenen Informationen.

Die Abwicklung der Bestellungen und die entsprechende Dokumentation verlaufen zum Großteil EDV gestützt. Hier ist ein höchstmögliches Maß an Automatisierung anzustreben. Bei der Betreuung der Online-Plattform ist auf eine regelmäßige Aktualisierung sowie eine zeitnahe Beantwortung von Anfragen über die Plattform wichtig.

Wichtig ist auch die Fortbildung der Mitarbeiter. Einerseits ist hier auf eine entsprechende Einschulung im Umgang und bei der Betreuung des Webshops zu achten und andererseits auf eine höchstmögliche fachliche Kompetenz. Hierfür sind sowohl externe Schulungen und Weiterbildungen, als auch regelmäßige interne Fortbildungen notwendig. Für interne Fortbildungen kann das akademisch ausgebildete pharmazeutische Fachpersonal hinzugezogen werden.

7.8. Schlüsselpartner

Schlüsselpartner gibt es in den Bereichen EDV, Marketing, Einkauf und Logistik. Speziell in den Bereichen EDV, Marketing und Logistik gibt es in Apotheken wenig Expertise. Umso wichtiger sind hierbei verlässliche Partner die ihre entsprechende Expertise und ihre Ressourcen zu Verfügung stellen.

Marketing und EDV müssen Hand in Hand arbeiten und aufeinander abgestimmt sein. Ein attraktiver und aktiver Webshop ist essentiell um Kunden aufmerksam zu machen. Viele Werbemöglichkeiten, wie *Search-Engine-Marketing* oder die Verlinkung von Postings auf Social-Media Kanälen, hängen stark von EDV Ressourcen und von der professionellen Gestaltung der Online-Plattform ab. Die Auswahl an Agenturen ist hierfür groß, die Entscheidung muss aber sorgfältig getroffen werden.

Beim Einkauf sind eine Abstimmung der Lieferanten und vor allem eine Kooperation in Bezug auf das Online-Informationsangebot und der Produktpräsentation wichtig. Wichtig ist eine gute Zusammenarbeit mit einem vollsortierten, pharmazeutischen Großhändler, der die Apotheke mehrmals täglich beliefert. So ist es möglich ein sehr breites Produktsortiment anzubieten und gegebenenfalls rasch nachbestellen zu können. Weiters sind Kooperationen mit Herstellern und Direktlieferanten interessant. Der Fokus liegt hier auf Herstellern, die mit ihrem Angebot, ein möglichst einfaches Einspielen der Produktinformationen erlauben. Wie oben erwähnt, ist hier ein Aushandeln von speziellen Einkaufskonditionen für die Platzierung von Produktwerbung notwendig.

Für die Logistik und speziell für rasche und unverzügliche Zustellungen ist eine Kooperation mit einem geeigneten Botendienst erforderlich. Hier ist eine entsprechende Vereinbarung über die prompte Abholung und Zustellung für eine pauschale Zustellgebühr zu treffen.

Die Vereinbarungen und die Koordination mit den wichtigsten Partnern sind essentiell für das Funktionieren des Serviceangebots und müssen vor dem Beginn des Services gründlich geplant und validiert sein.

8. Organisation

Um die Durchführbarkeit und die Kosten für die Umsetzung eines Onlineshops für eine Apotheke abschätzen zu können, ist ein Organisationsplan notwendig, in dem die wichtigsten Abläufe und Prozesse definiert und vorgegeben sind. Das folgende Kapitel setzt sich mit ebenen Schritten und deren Organisation auseinander, die für den Betrieb einer Online-Plattform essentiell sind.

8.1. IT Logistik

Die Webplattform muss auf einer der gängigen Open-Source-E-Commerce-Plattformen programmiert sein. Hierdurch ist es möglich den Webshop über eine Schnittstelle mit der entsprechenden Apotheken- Software zu verbinden. Dieser Schritt erleichtert einerseits die kaufmännische Abwicklung, den Zahlungsverkehr, das Ausstellen von Rechnungen und die Einbuchung der Bestellungen ins Lager sowie auch die Erfüllung der vorgeschriebenen Dokumentationspflichten. In Kooperation mit einem Apotheken- Software Hersteller können so die wichtigsten Schritte elektronisch vereinfacht werden.

Für die Abwicklung der eingehenden Bestellungen ist ein Bestellungsterminal notwendig, den eine Backoffice Arbeitskraft betreut und bei Bedarf eine pharmazeutische Fachkraft hinzuzieht. Bis hin zur Kontrolle der Bestellung vor dem Versand ist allerdings noch keine Fachkraft erforderlich.

8.2. Front-End Back- End Kommunikation

Die Front-End Back-End Kommunikation, also die Kommunikation zwischen dem Kunden und der Apotheke, erfolgt direkt in der Apotheke im Backoffice. Bestellungseingänge müssen zumindest alle 30 min geprüft werden, um eine rasche Abwicklung und Zustellung zu gewährleisten.

Bei Anfragen durch Kunden ist, insbesondere bei Fragen zur Einnahme, Wirkung und möglichen Wechselwirkungen sowie unerwünschten Arzneimittelwirkungen, die Antwort durch eine pharmazeutische Fachkraft zu prüfen. Hierbei ist, insbesondere auch die verpflichtende telefonische Beratung zu beachten, die unter Umständen auch einige Arbeitszeit einer Apothekerin beziehungsweise eines Apothekers in Anspruch nehmen kann. Der Onlineshop

soll aus diesem Grund möglichst informativ gestaltet sein, um die meisten Fragen bereits durch die verfügbare Information beantworten zu können.

8.3. Logistik

Für die Zustell-Logistik soll für Standard Zustellungen innerhalb von 2-3 Werktagen eine Kooperation mit einem zuverlässigen Zustelldienst, wie etwa der Post, eingegangen werden. Zu Beginn sollen Pakete einmal täglich in der nächstgelegenen Postfiliale aufgegeben werden. Je nach Entwicklung, kann ab einer gewissen Paketzahl auch eine Abholung durch den Paketdienst vereinbart werden. Zustellkosten bewegen sich hier üblicherweise zwischen vier und fünf Euro und werden ohne Zuschlag an den Kunden weiterverrechnet.

Bei Expresszustellungen wird eine Kooperation mit einem Botendienst eingegangen, um die zusätzlichen Personalfixkosten möglichst gering zu halten. Bei einer großen Nachfrage nach Expresszustellungen kann die Anschaffung eines geeigneten Zustellfahrzeugs, beispielsweise eines Elektro-Rollers, sowie die Zustellung durch Apothekenpersonal angedacht werden. Die Zustellkosten für Expresslieferungen sollten sechs Euro nicht überschreiten und werden ebenfalls an den Kunden weiterverrechnet.

Die In-House Logistik wird idealerweise durch einen Kommissionier Automaten vereinfacht. Durch Kopplung der Bestellsoftware mit dem Automaten können Bestellungen, sofern alle Artikel lagernd sind, automatisch zusammengestellt werden. Nach Überprüfung der Arzneimittel durch einen Pharmazeuten beziehungsweise eine Pharmazeutin können diese verpackt und zum Versand freigegeben werden. Um den gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen, ist eine eindeutige Kennzeichnung der freigegebenen Pakete und eine IT-gestützte Dokumentation der pharmazeutischen Kontrolle notwendig.

Bei Eingang von Vorbestellungen zur Selbstabholung in der Apotheke, müssen die Bestellungen ebenfalls von einer pharmazeutischen Fachkraft überprüft und freigegeben werden. Hier ist je nach Nachfrage ein eigener Abholterminal denkbar, sofern keine zusätzliche Beratung notwendig beziehungsweise erbeten ist. Für die interne Logistik muss ein eigener Bereich, inklusive entsprechender Einrichtung, von etwa fünf bis zehn Quadratmetern zur Verfügung gestellt werden.

Für das *Click-and-Collect* Angebot wird mit Partnerapotheken zusammengearbeitet. Je nachdem welche Apotheke dem Kunden, zum Zeitpunkt des Einstiegs in die Plattform, im geographischen Sinne am nächsten ist, wird er mittels Geopositioning der entsprechenden Apotheke zugewiesen. Über die Kooperation mit anderen Apotheken und die Berechnung

eines Nutzungsentgelts, kann der Betrieb der Online-Plattform zu einem gewissen Ausmaß querfinanziert und die Kosten unter den beteiligten Apotheken aufgeteilt werden.

8.4. Organisationsplan

Im *Daily Business* hat ein/e leitende/r PKA die Verantwortung und ist die zentrale organisatorische Schnittstelle bezüglich der Koordination des Webshops. Hierzu zählen insbesondere die Abwicklung, Fakturierung und der Versand von Bestellungen. Wichtig ist auch die Koordination zwischen Marketing, Einkauf und fachlicher pharmazeutischer Aufsicht.

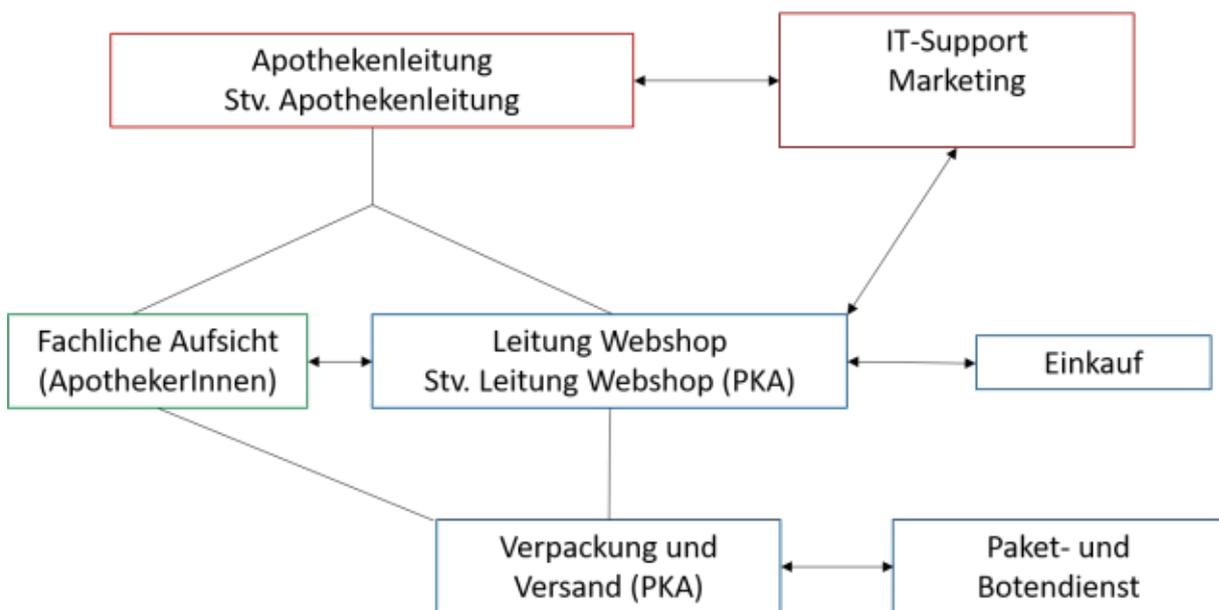


Abbildung 8 Schematische Darstellung des Organigramms zum Organisationsablauf für den Betrieb des Webshops

Die Leitung des Webshops ist eine ständig durch eine PKA oder eine entsprechende Vertretung besetzte Stelle, welche vor allem operativ tätig. Als extern beratende Stabsstellen stehen Marketing und IT-Support, sowie intern die Apothekenleitung und die entsprechende fachliche Aufsicht durch den diensthabenden Apotheker oder Apothekerin zur Verfügung.

Im Sinne der fachlichen Aufsicht, ist die Pharmazeutin oder der Pharmazeut, insbesondere für die verpflichtende Überprüfung der Arzneimittelbestellungen und die fachliche Beratung am Telefon, via E-Mail oder Anfragen über die Webplattform verantwortlich.

Die Apothekenleitung ist gemeinsam mit den externen Stabsstellen für die Ausrichtung und Koordination des Webshops verantwortlich. Wichtig sind ebenso die Überwachung und Koordination der Abläufe unter den verschiedenen organisatorischen Einheiten.

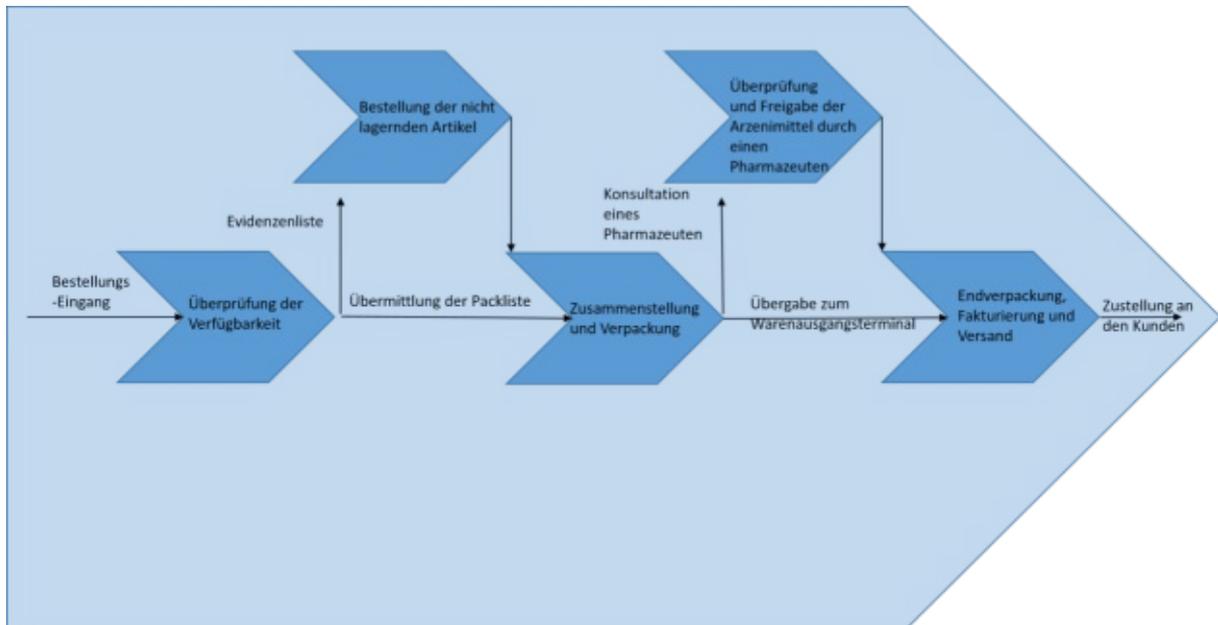


Abbildung 9 Schematische Darstellung des Prozessplans vom Bestellungseingang bis zum Versand

8.5. Management Struktur

Das Management der Webplattform übernimmt die Apothekenleitung in jeweiliger Koordination mit den Partnerapotheken. Gemeinsam mit dem Marketing, also den entsprechenden Agenturen, soll die Koordination und Ausgestaltung der Webplattform miteinander abgestimmt werden. Die Partnerapotheken haben das Recht Vorschläge und Wünsche einzubringen, denen je nach Möglichkeit und Umsetzbarkeit auch nachgekommen wird. Ziel ist das gemeinsame Auftreten unter einer Marke sowie das Abstimmen von Verkaufsaktionen und Einkauf zur Optimierung der Webplattform. Die Kosten werden nach Verkaufs- und Bestellanzahlen unter den jeweiligen Apotheken aufgeteilt, wobei die versendende Apotheke zumindest 50% der Kosten für den Betrieb der Webplattform übernimmt.

8.6. Personelle Ressourcen

Zu Beginn können höchstwahrscheinlich noch personelle Ressourcen aus dem laufenden Apothekenbetrieb genutzt werden. Sollte das Geschäft und die Bestellungen über die Webplattform entsprechend wachsen, werden eigene personelle Ressourcen für den Betrieb und die Betreuung des Webshops notwendig sein. Insbesondere im Backoffice zur Abwicklung der Bestellungen wird eine Arbeitskraft ständig benötigt, wodurch unter Berücksichtigung von Urlauben und Krankenständen 1,5 Vollzeitstellen zu besetzen sein werden.

Die pharmazeutischen Fachkräfte können bei ausreichender Besetzung ihren Aufsichtspflichten, neben ihrer Tätigkeit im laufenden Apothekengeschäft, nachkommen. Um hier teure personelle Ressourcen zu sparen, soll auch der Großteil der Beratungstätigkeiten durch die Backoffice Kraft übernommen werden. Bei wichtigen fachlichen Fragen kann und soll ein Pharmazeut zu Rate gezogen werden.

9. Vermarktungsstrategie

Auf dem Weg zur Umsetzung eines neuen Profitcenters ist eine mögliche, auf dem Businessmodell und dem Organisationsplan basierende, Vermarktungsstrategie essentiell. Im Zuge der Neueinführung eines Produkts oder eines Service muss ein Unternehmen die *Vier P des Marketing, Product, Price, Place and Promotion*, beachten. Bei einer Machbarkeitsstudie existiert das Produkt beziehungsweise im Falle einer Versandapotheke ein Service, in Form eines zusätzlichen Vertriebskanals, bereits beziehungsweise ist in Planung. Aus unternehmerischer Sicht zählen hier vor allem die folgenden drei Punkte, Preis, Positionierung beziehungsweise Vertrieb und Werbung (vgl. Emmanuel 2018).

9.1. Preisstrategie

Bei der Analyse des Marktes und der Konkurrenten im Arzneimittel- Versandhandel hat sich gezeigt, dass sich die verschiedenen Anbieter durch einen möglichst niedrigen Preis von der Konkurrenz und den niedergelassenen Apotheken abheben wollen. Im Versandhandel werden allgemein die Produkte, ob Arzneimittel, Kosmetika oder Nahrungsergänzungsmittel mit Rabatten von bis zu 30% von der von den Herstellern angegebenen unverbindlichen Preisempfehlung oder dem durch die Arzneitaxe festgelegten Höchstpreis, angeboten. Im Gespräch mit Experten und in der vorhergehenden Marktanalyse hat sich gezeigt, dass ein Einstieg in dieses Geschäftsfeld sich nicht lohnen beziehungsweise wirtschaftlich rentieren würde. Durch verzweigte Einkaufsnetzwerke und eine international angelegte Logistikinfrastruktur, genießen die zumeist aus dem EU- Ausland kommenden Konkurrenten einen großen Vorteil. Es ist ihnen möglich, Preise anzubieten, durch die eine österreichische Apotheke, unter Berücksichtigung der zum Betrieb und zur Aufrechterhaltung der gesetzlich geforderten Qualitätsstandards notwendigen Kosten, keinen Gewinn erzielen würde.

Die sprichwörtlichen Apothekerpreise sind ein Phänomen, welches aus Zeiten herrührt, als Arzneimittel noch individuell in der Apotheke angefertigt wurden. Der Verkauf dieser Arzneimittel erfolgte, mangels einer öffentlichen Krankenversicherung privat, zu entsprechend hohen Preisen. . Um diesem Vorurteil entgegenzuwirken und um der Preiskonkurrenz durch Versandapotheken standzuhalten, scheint es sinnvoll dennoch Preisnachlässe zu gewähren. Hierfür eignen sich insbesondere indikationsgebundene Arzneimittelpakete, wie beispielsweise ein Husten- oder Durchfall- Paket. Dabei erhält der Kunde eine durch seine Apotheke zusammengestellte Arzneimittelkombination, inklusive genauer Einnahmehinweise und zusätzlich kommt ihm eine gewisse Preisersparnis durch den Paketpreis zugute. Der

Vorteil dieses Preis- Modells aus Unternehmenssicht ist, dass Rabatte nicht in Form von Geld sondern in Form von Ware gewährt werden, aus Sicht des Händlers ein günstigerer Rabatt. Es kann so also ein Preisnachlass mit einem zusätzlichen Nutzen verknüpft werden, der wiederum die Beratungskompetenz und das Fachwissen der Apothekerinnen und Apotheker unterstreicht. Diese Pakete sollen sowohl im Online Shop als auch in der Apotheke vor Ort angeboten werden.

Zusätzlich soll ein Punkteprogramm analog zu den bereits im Einzelhandel etablierten Payback Programmen eingeführt werden, bei dem Kunden für Einkäufe Punkte erhalten, die sie dann im Gegenzug für bestimmte Produkte einer Apothekeneigenmarke eintauschen können. Um auch für das Geschäft in der Apotheke vor Ort einen Vorteil zu schaffen und um die technische Abwicklung zu vereinfachen, können diese Punkte vorerst nur in der Apotheke eingelöst werden. Dieses Treueprogramm beabsichtigt also die Kundenbindung und die enge Verknüpfung von Online- Handel und der Apotheke vor Ort.

Der Versand an sich soll kostendeckend angeboten werden. Bei Standard- Versand via eines Paketservices, wie beispielsweise der Post, werden die Kosten weiterverrechnet. Bei einer Expresszustellung durch die Apotheke oder einen Botendienst werden entsprechend höhere Kosten verrechnet. Um einen Mehreinkauf zu fördern, werden die Versandkosten für eine Standardzustellung ab einem Einkauf von €50 erlassen.

9.2. Positionierung und Differenzierung

Wohlfahrtsbedachtes Konzept „Wir sind sicher nicht die Billigsten aber wir bemühen uns für Sie die Besten zu sein“.

Die Differenzierung ist bei Apotheken schwierig. Alle Apotheken bieten, ähnlich wie Lebensmittelmärkte, ein mehr oder weniger ähnliches Produktspektrum an. In den vergangenen dreißig Jahren hat es in der Branche immer wieder Bemühungen der Apotheken gegeben, sich durch ein Angebot von speziellen Zusatzleistungen zu differenzieren. Die klassischen Spezialgebiete wie Homöopathie, Bachblüten, Orthomolekulare Medizin und ein wenig aktueller traditionelle chinesische und europäische Medizin werden bereits von vielen Apotheken angeboten. Einige Apotheken konnten sich in diesen Gebieten einen herausragenden Ruf erarbeiten und vertiefen sich laufend teilweise auch aus persönlichem Interesse. Aus unternehmerischer Sicht scheint jedoch die Spezialisierung auf ein bestimmtes Ergänzungssortiment kein ausreichendes Differenzierungsmerkmal mehr zu sein. In der heutigen Zeit muss eine Apotheke ein möglichst breites Produktsortiment anbieten und auf breiter Basis kompetente Beratung anbieten. Die Apotheke als attraktiver moderner

Nahversorger mit persönlicher Note ist ein Konzept, das auch in Zeiten von Versand und E-Commerce Bestand haben könnte.

Eine Differenzierung ist jedoch, in Hinblick auf die hohe Kundenmobilität und Flexibilität in der Auswahl des Anbieters, gerade im urbanen Raum notwendig. Die Online- Plattform soll hier ein Differenzierungsmerkmal zur Positionierung als moderner, hochqualifizierter Gesundheitsnahversorger sein. Ziel ist es, Kunden einen leicht zugänglichen, persönlichen und hoch qualifizierten Service anzubieten, wodurch sie die Wahl zwischen der individuellen, jederzeit verfügbaren Vorinformierung von zu Hause aus und einer kompetenten, persönlichen Beratung vor Ort haben. Die Mission ist es nicht das billigste, aber das möglichst beste persönliche Angebot zu haben, um die Vision eines modernen Gesundheitsnahversorgers zu realisieren. Das Kernprodukt bleibt also das Arzneimittel beziehungsweise das Produkt aus dem Ergänzungssortiment und die zusätzliche Serviceleistung dient als Differenzierungsmerkmal von anderen niedergelassenen Apotheken.

Der Versandhandel soll hier das bestehende Angebot verbessern und dem Kunden im Sinne eines *Multi Channel Marketing* auch die Möglichkeit bieten, digital mit ihrer Apotheke zu kommunizieren. Es soll dem Kunden überlassen sein, wie weit sich Online- und Offline-Kommunikation und Verkauf überschneiden. Hierfür soll es auch ein *Click-and-Collect* Angebot zur Vorreservierung via Webshop mit späterer Abholung und eventuell noch persönlicher Beratung in der Apotheke geben. Der Versand stellt noch einen zusätzlichen Service im Sinne eines zeitgemäßen Angebots dar. Die Beratungsqualität vor Ort stellt somit in der Marketingkommunikation ein Differenzierungsmerkmal von anderen Versandapotheken dar. Die Beratung zu Gesundheitsfragen und zu Arzneimitteln durch eine Apothekerin oder einen Apotheker als Kernkompetenz, soll hier in den Mittelpunkt gerückt werden.

In Zusammenarbeit mit bereits bestehenden Partner-Apotheken soll die Plattform als gemeinsamer Service dargestellt und kommuniziert werden. Eine gemeinsame Eigenmarke mit Produkten aus verschiedensten Kategorien des nicht- arzneilichen Ergänzungssortiments, soll die Kundenbindung an die kooperierenden Apotheken verstärken und sowohl den gemeinsamen Auftritt als auch die die Zusammenarbeit jener hervorheben.

9.3. Zielgruppen

Zur genaueren Koordination der Marketingaktivitäten und zur Abstimmung der Werbestrategie ist eine Definition der Zielgruppen, die durch die Marketingkommunikation angesprochen werden sollen, notwendig. Apotheken haben allgemein eine sehr breite Zielgruppe, da für alle

Arzneimittel die Apothekenpflicht gilt und jeder Kunde oder Patient, der Arzneimittel benötigt, diese ausschließlich in einer Apotheke erhält.

Eine digitale Plattform im Internet und der Versandhandel zielen aber auf eine etwas spezifischere Konsumentengruppe ab. Hiermit sollen vor allem Personen angesprochen werden, die sich gerne im Internet vorinformieren und sich hierfür auch die entsprechende Zeit nehmen.

- Eltern: Kinder erkranken gerade im Säuglingsalter und Kindergartenalter häufig, da sich ihr Immunsystem noch entwickelt. Es gibt eine Vielzahl an Produkten und Arzneimitteln speziell für Kindern. Durch die vielen Informationen, die Eltern im Internet erhalten, sind diese oft überfordert und suchen die persönliche Beratung ihres Arztes oder auch in der Apotheke. Da sie mit kranken Kindern häufig nicht mobil sind, könnten gerade Eltern die Versandinrichtung der Apotheke ihres Vertrauens in Anspruch nehmen.
- Erkrankte Personen: Bei leichten Infekten und Erkältungskrankheiten ist der Weg in die Apotheke oft anstrengend und mühsam. Ein rascher Zustellservice durch eine nahegelegene Apotheke beziehungsweise die Bestellung eines auf ihren Infekt zugeschnittenen Arzneimittelpakets könnten hier attraktiv sein.
- Berufstätige in Büros oder Einrichtungen in der Nähe: Berufstätige, denen sich die Möglichkeit bietet, mittels Click-and-Collect Service, nach Dienstschluss ihre Bestellung abzuholen beziehungsweise sich diese direkt in die Arbeit zustellen zu lassen, könnten eine geeignete Zielgruppe sein.

Keine Zielgruppen sind Pensionisten, da diese oft auch vom Arzt verordnete Dauermedikamente benötigen, die zurzeit noch nicht zugestellt werden dürfen. Weiters ist die Internetaffinität dieser Gruppe im Allgemeinen eher geringer. Ebenso wenig zielt das Angebot auf Schnäppchenjäger ab, die im Versandhandel den günstigsten Preis suchen und die benötigten Produkte in Folge beim billigsten Anbieter kaufen. Diese Gruppe ist aus Sicht des Projekts, aufgrund des aus kaufmännischer Sicht unattraktiven Preiskampfs, nicht interessant.

9.4. Werbestrategie

Werbung ist in Apotheken eine vernachlässigte Maßnahme des Marketings. Durch die vielen Beschränkungen und Verordnungen die Apothekenwerbung betreffend, wurden allgemein wenig Maßnahmen zur Promotion und Werbung getroffen und die Marketingkommunikation den Produktherstellern beziehungsweise der Standesvertretung überlassen. Zur Bewerbung

des neuen Service und in Folge auch zur Kommunikation mit den Kunden ist Werbung aber ein wichtiges Instrument der Marktkommunikation.

Die für Apotheken in Österreich erlaubten Werbemittel wurden im vorhergehenden Kapitel eingehend erläutert und lassen insbesondere bei der digitalen Werbung einen großen Freiraum. Print und Out-of-Home Werbung sind relativ teure Werbemaßnahmen und falsch eingesetzt relativ unspezifisch. Die Werbemittel stehen gemäß der Berufsordnung nur eingeschränkt zur Verfügung und sollen vor allem lokal, in unmittelbarer Umgebung der Apotheke, eingesetzt werden. Die Werbestrategie soll im Sinne der Positionierung vor allem auf die lokale Umgebung abzielen.

9.4.1. Rollout

Zu Beginn steht vor allem das Bekanntmachen der neuen Plattform im Vordergrund. Hierfür soll vor allem bei den Kunden in der Apotheke vor Ort geworben werden. Um auch in digitalen Medien präsent zu sein, soll schon vorab ein Facebook- Account aufgesetzt werden und mittels einer gezielten Kampagne mit Postings, zum Thema Beratung in der Apotheke und Arzneimittelversorgung vor Ort, begonnen werden. Um Neugierde zu wecken, sollen auch Hinweise auf den neuen Service in die Kampagne mitverpackt werden. Die Postings sollen mittels *Paid Content* so gesteuert sein, dass sie vor allem in der unmittelbaren Umgebung der Apotheke von Konsumenten wahrgenommen werden.

Auf Suchmaschinen soll die Plattform nach Einführung, mittels *Geopositioning* und bezahlter Höher-Reihung der Links, bei der Suche nach Apotheken oder Gesundheitsthemen aufscheinen.

9.4.2. Laufende Werbung

In Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Agentur sollen wiederholt Social- Media Kampagnen durchgeführt werden, in denen auf den Service der Apotheke aufmerksam gemacht wird. Zur gezielten Verbreitung und zur Unterstützung der Bekanntheit ist auch eine Printkampagne in lokalen Zeitschriften wie dem Bezirksblatt denkbar. In der Apotheke vor Ort soll laufend für die Webplattform und den Versandservice geworben werden. Auch bei frequentierten Geschäften in unmittelbarer Umgebung, wie Lebensmittelmärkten, sollen die dort verfügbaren Werbemittel ausgenützt werden.

9.4.3. Promotion

Als verkaufsfördernde Maßnahmen sollen, unterstützt von den Herstellern, saisonale Produkte hervorgehoben werden und zu Aktionspreisen angeboten werden. Zusätzlich sollen, wie oben beschrieben, sowohl in der Apotheke vor Ort als auch online Produktpakete angeboten werden, wie beispielsweise eine Reiseapotheke, ein Grippepaket oder auch speziell abgestimmte Pflegesets.

10. Finanzplanung

Ein wichtiger Teil einer Machbarkeitsstudie ist der Finanzplan. Hierbei gilt es einerseits die Kosten für die ersten drei Jahre möglichst genau vorauszuberechnen und andererseits den möglichen Gewinn beziehungsweise Verlust abzuschätzen. Am Ende ist das Ziel des Profitcenters, den Gesamtgewinn der Apotheke zu steigern. Sollten die Schätzungen der Gewinne beziehungsweise Verluste in den ersten drei Jahren letzten Endes negativ sein und der Break-Even-Point damit nicht in absehbarer Zeit erreicht werden, ist das Projekt für ein Kleinunternehmen, wie es die meisten Apotheken sind, nicht durchführbar.

10.1. Annahmen

Ein wichtiger Punkt zur Gewinn- und Verlustprognose sind die Kostenschätzungen. Hierzu ist es notwendig, insbesondere den personellen und den materiellen Aufwand betreffend, Annahmen zu treffen.

10.1.1. Einrichtung und Betreuung des Online-Portals

Der größte Kostenpunkt zu Beginn, wird die Einrichtung des Webshops sein. Hier ist mit einem finanziellen Aufwand zwischen € 25.000 und € 30.000 zu rechnen. Die Einrichtungskosten des Webshops werden auf fünf Jahre abgeschrieben. Für die weitere Betreuung, Aktualisierung und graphische Erstellung von Beiträgen und Aktionen muss mit einem laufenden monatlichen Aufwand von €400 gerechnet werden.

Kosten zur Schaltung von Online-Werbung sind nach wie vor relativ niedrig im Vergleich zu Out-of-Home-, auf öffentlich sichtbaren Flächen, TV- und Print- Werbung. Zudem ist Online-Werbung ausgesprochen zielgerichtet und kann sogar auf eine gewisse geographische Region beschränkt werden. Hierdurch kann ein großer Streuungsverlust wie in den übrigen Medien vermieden werden. Der finanzielle Aufwand für Werbung in Online- Medien soll mit € 200 gedeckt werden, womit schon eine ausreichende lokale Reichweite abgedeckt ist.

10.1.2. Personalaufwand

Zu Beginn wird der Personalaufwand zu einem großen Teil noch aus dem ohnehin für den laufenden Betrieb vorhandenen Personal zu decken sein. Dennoch muss zur Abgrenzung ein Zusatzaufwand mit einer Zuordnung zur Kostenstelle Webshop berechnet werden. Schlussendlich ist bei voller Auslastung des Webshops nach der Anfangsphase eine PKA Arbeitskraft mit 10h pro Woche einzuplanen um die Bestellungen im Backoffice abzuwickeln

und das Webportal operativ zu betreuen. Als Aufsicht und zur Kontrolle werden 8h pharmazeutische Tätigkeit pro Woche einkalkuliert. Der personelle Aufwand resultiert in Kosten von € 14.000 pro Jahr für zehn Wochenstunden PKA Arbeitszeit und € 20.000 pro Jahr für acht Wochenstunden pharmazeutische Tätigkeit.

10.1.3. Raumaufwand

Für den Raumaufwand wird dem Profitcenter eine kalkulatorische Miete zugerechnet. Für zusätzliche Lagerkapazitäten und den Versandterminal werden 30 m² Geschäftsfläche eingeplant. Somit verursacht der Raumaufwand monatliche Kosten von € 500 netto inkl. Betriebskosten.

10.1.4. Verpackung und Transport

Für die Verpackung werden pro Sendung €1,50 einkalkuliert. Die Verpackungskosten werden in den sonstigen Kosten berücksichtigt. Die Transportkosten werden an den Kunden weitergegeben. Für eine Standard Paketsendung ist hier mit € 4,20 zu rechnen und für Expressendungen zwischen € 7 und € 10.

10.1.5. Einnahmen

Es wird mit einer steigenden Zahl an Bestellungen gerechnet (siehe Cash Flow Statement). Pro Bestellung werden im Schnitt 2,5 Packungen, also etwas mehr als die in der Umfrage meist angegebenen 1-2 Packungen pro Apothekeneinkauf, angenommen. Je Packung wird ein durchschnittlicher Deckungsbeitrag von €4,50 angenommen, dies ergibt sich aus dem Verkaufspreis der meisten OTC Artikel zwischen €8 und €15 abzüglich der Umsatzsteuer und dem Einkaufspreis. Von den Partnerapotheken werden Kostenbeiträge von im ersten Jahr monatlich €200 und in den Folgejahren monatlich €400 einberechnet.



Abbildung 10 Übersichtsdarstellung der Kosten zur Errichtung und zum Betrieb des Profitcenters Versandapotheke

10.2. Finanzierung

Zur Finanzierung des laufenden Geschäfts kann der Cash Flow beziehungsweise der Betriebsmittelrahmen der Apotheke genutzt werden. Die längerfristigen Investitionen, insbesondere die Kosten für die Errichtung des Webportals und die Anschaffung des zusätzlich notwendigen Inventars, wie beispielsweise Computer und EDV Zubehör, sollen über die Dauer der Abschreibung von fünf Jahren finanziert werden. Hierzu bietet sich ein Bankkredit über € 40.000 mit einer entsprechenden Laufzeit von fünf Jahren an.

10.3. Cash Flow Statement und Gewinn und Verlust Prognose

Aus den Annahmen zu den erwarteten Kosten und Einnahmen ergibt sich ein erwarteter Cash Flow über die ersten drei Jahre. Hieraus lässt sich ableiten ob und wann sich das Projekt auch wirtschaftlich rentiert.

10.3.1. Cash Flow Statement

Für das Cash Flow Statement wurden die oben beschriebenen Annahmen übernommen. Die Personalkosten wurden zu Beginn bewusst niedriger angesetzt, da freien Personalkapazitäten aus dem laufenden Betrieb genutzt werden können. Für die Anfangsphase wurde ein höheres Werbebudget veranschlagt, um vermehrt Werbemaßnahmen setzen zu können.

Aus dem Cash Flow Statement ergibt sich ein Break-Even Point im zweiten Jahr. Pro Jahr müssten rund 8.250 Einheiten über den Webshop verkauft werden, um die Kosten abzüglich der Kostenbeiträge der Partnerapotheken decken und die Kreditrückzahlungen bedienen zu können.

Tabelle 4 Proforma Cash Flow Statement Jahr 1

PROFORMA CASH FLOW STATEMENT JAHR 1													
Kontokorrent	0	-4.157	-6.401	-8.533	-10.439	-12.121	-15.490	-16.835	-17.954	-18.848	-19.517	-19.961	-20.181
	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	TOTAL
Erlöse													
Bestellungen	10	20	30	50	70	80	100	120	140	160	180	200	1.160
Verkaufte Artikel	25	50	75	125	175	200	250	300	350	400	450	500	2.900,00
Beckungsbeitrag/Packung	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4.800,00
Nettobeiträge von Partner Apotheken	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
Roherttrag	513	625	738	963	1.188	1.300	1.525	1.750	1.975	2.200	2.425	2.650	17.850
Cash Inflows aus Finanzierungen	40.000												40.000
	0												0
	0												0
Cash Inflow aus Finanzierungen total	40.513	625	738	963	1.188	1.300	1.525	1.750	1.975	2.200	2.425	2.650	57.850
Kosten													
Personalkosten	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Miete	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Werbung & Promotion	2.000	200	200	200	200	2.000	200	200	200	200	200	200	6.000
EDV-Kosten	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Sonstige Kosten	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Laufende Kosten total	4.000	2.200	2.200	2.200	2.200	4.000	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	30.000
Kreditrückzahlung	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	8.031
Rückzahlungen total	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	8.031
Einmalige Kosten													
Webshop-Einrichtung	30.000												30.000
Inventar	5.000												5.000
Honorare	5.000												5.000
Total Non-Recurring Expenses	40.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40.000
TOTAL OUTFLOWS	44.669	2.869	2.869	2.869	2.869	4.669	2.869	2.869	2.869	2.869	2.869	2.869	78.031
TOTAL INFLOWS	40.513	625	738	963	1.188	1.300	1.525	1.750	1.975	2.200	2.425	2.650	57.850
TOTAL OUTFLOWS	44.669	2.869	2.869	2.869	2.869	4.669	2.869	2.869	2.869	2.869	2.869	2.869	78.031
NETTO CASH FLOW	-4.157	-2.244	-2.132	-1.907	-1.682	-3.369	-1.344	-1.119	-894	-669	-444	-219	-20.181

Tabelle 5 Proforma Cash Flow Statement Jahr 2

PROFORMA CASHFLOW STATEMENTJAHR 2													
Kontokorrent	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	TOTAL
Erlöse													
Bestellungen	200	230	240	270	300	320	320	350	360	400	400	400	3.790
Verkaufte Artikel	500	575	600	675	750	800	800	875	900	1.000	1.000	1.000	9.475
Beckungsbeitrag/ Packung	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
Nettobeiträge von Partner Apotheken	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Rohertrag	3.050	3.388	3.500	3.838	4.175	4.400	4.400	4.738	4.850	5.300	5.300	5.300	52.238
Cash Inflow aus Finanzierungen	0		0										0
	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash Inflow aus Finanzierungen total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3.050	3.388	3.500	3.838	4.175	4.400	4.400	4.738	4.850	5.300	5.300	5.300	52.238
Kosten													
Personalkosten	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Miete	513	513	514	514	515	516	516	516	517	517	518	518	6.183
Werbung & Promotion	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
EDV-Kosten	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Sonstige Kosten	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Laufende Kosten total	3.213	3.213	3.214	3.214	3.215	3.215	3.216	3.216	3.217	3.217	3.218	3.218	38.583
Kreditrückzahlungen	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	8.031
Rückzahlungen total	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	8.031
TOTAL OUTFLOWS	3.882	3.882	3.883	3.883	3.884	3.884	3.885	3.885	3.886	3.886	3.887	3.887	46.614
TOTAL INFLOWS	3.050	3.388	3.500	3.838	4.175	4.400	4.400	4.738	4.850	5.300	5.300	5.300	52.238
TOTAL OUTFLOWS	3.882	3.882	3.883	3.883	3.884	3.884	3.885	3.885	3.886	3.886	3.887	3.887	46.614
NETTO CASH FLOW	-832	-495	-383	-46	291	516	515	852	964	1.414	1.413	1.413	5.624

Tabelle 6 Proforma Cash Flow Statement Jahr 3

PROFORMA CASH FLOW STATEMENT JAHR 3													
Kontokorrent	5.624	6.029	6.771	7.738	8.818	9.898	11.090	12.170	13.474	14.892	16.422	17.951	19.481
Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	TOTAL	
Erlöse													
Bestellungen	400	430	450	460	470	460	480	490	500	500	500	5.600	
Verkaufte Artikel	1.000	1.075	1.125	1.150	1.175	1.150	1.200	1.225	1.250	1.250	1.250	14.000	
Deckungsbeitrag/Packung	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	4.500	
Nettobeiträge von Partner Apotheken	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00	
Rohhertrag	5.300	5.638	5.863	5.975	6.088	5.975	6.200	6.313	6.425	6.425	6.425	72.600	
Cash Inflows aus Finanzierungen	0											0	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cash Inflow aus Finanzierungen total	5.300	5.638	5.863	5.975	6.088	5.975	6.200	6.313	6.425	6.425	6.425	72.600	
Kosten													
Personalkosten	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000	
Miete	526	526	526	526	526	526	526	526	526	526	526	6.312	
Werbung & Promotion	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	
EDV-Kosten	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800	
Sonstige Kosten	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	
Laufende Kosten total	4.226	4.226	4.226	4.226	4.226	4.226	4.226	4.226	4.226	4.226	4.226	50.712	
Kreditrückzahlungen	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	8.031	
Rückzahlungen total	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	8.031	
TOTAL OUTFLOWS	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	58.743	
TOTAL INFLOWS	5.300	5.638	5.863	5.975	6.088	5.975	6.200	6.313	6.425	6.425	6.425	72.600	
TOTAL OUTFLOWS	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	4.895	58.743	
NETTO CASH FLOW	405	742	967	1.080	1.192	1.080	1.305	1.417	1.530	1.530	1.530	13.857	

10.3.2. Gewinn und Verlust Prognose

Die Gewinn und Verlust Prognose für die ersten drei Jahre ergibt einen Gewinn ab dem zweiten Jahr. Um den Verlust aus dem ersten Jahr decken zu können, muss aus dem übrigen Apothekenbetrieb querfinanziert werden.

Tabelle 7 Gewinn & Verlust Prognose Jahr 1

Erwarteter Rohertrag	€17.850
Erwarteter Betriebsaufwand	
Personalkosten	€12.000
Miete	€6.000
Werbung & Promotion	€6.000
EDV-Kosten	€4.800
Sonstige Kosten	€1.200
Zinsaufwand	€3.910
Abschreibungen	€8.000
Erwarteter Betriebsaufwand total	€41.910
Erwarteter Gewinn vor Steuern	-€24.060

Tabelle 8 Gewinn & Verlust Prognose Jahr 2

Erwarteter Rohertrag	€52.238
Erwarteter Betriebsaufwand	
Personalkosten	€24.000
Miete	€6.183
Werbung & Promotion	€2.400
EDV-Kosten	€4.800
Sonstige Kosten	€1.200
Zinsaufwand	€3.467
Abschreibungen	€8.000
Erwarteter Betriebsaufwand total	€50.050
Erwarteter Gewinn vor Steuern	€2.187

Tabelle 9 Gewinn & Verlust Prognose Jahr 3

Erwarteter Rohertrag	€72.600
Erwarteter Betriebsaufwand	
Personalkosten	€36.000
Miete	€6.312
Werbung & Promotion	€2.400
EDV-Kosten	€4.800
Sonstige Kosten	€1.200
Zinsaufwand	€2.977
Abschreibungen	€8.000
Erwarteter Betriebsaufwand total	€61.689
Erwarteter Gewinn vor Steuern	€10.911

11. Conclusio

Ziel dieser Arbeit war es die Machbarkeit eines Webshops als Profitcenter einer öffentlichen Apotheke in Österreich abzuschätzen. Für die Abschätzung der Umsetzbarkeit und zur tatsächlichen Umsetzung eines solchen Projekts sind viele Punkte zu beachten. Es hängt nicht ausschließlich von der möglichen wirtschaftlichen Rentabilität eines solchen Profitcenters ab. Bei der Betrachtung oder Planung eines Profitcenters, insbesondere in einem Kleinbetrieb, ist auf die Auswirkung der Tätigkeit des Profitcenters auf das übrige Unternehmen zu achten. So kann es beispielsweise zu einer reinen Umsatzverschiebung innerhalb des Unternehmens kommen, aber nicht zu einer Steigerung des Gesamtgewinns

Im Hinblick auf die aktuellen Entwicklungen im Einzelhandel sowie die Trends und neuen Technologien die zur Entwicklung und Digitalisierung des wirtschaftlichen Umfelds einer Apotheke beitragen, ist es vor allem für kleine Unternehmen wichtig, nicht den Anschluss zu verpassen und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Unternehmens wahrzunehmen. Im Zuge eines Webshops und einer Versandeinrichtung, ist dies die digitale Kommunikation mit den Kunden der Apotheke.

Der Webshop, als Online-Portal zur Apotheke betrachtet, bietet den Kunden die Möglichkeit zu jeder Zeit virtuell in der Apotheke zu stöbern und sich zu informieren. Die Nachfrage nach dieser Möglichkeit scheint ungebrochen hoch zu sein und tendenziell eher zu steigen.

Aus rechtlicher Sicht ist eine Versandapotheke in Österreich zwar mit vielerlei Auflagen und auch einem gewissen Mehraufwand verbunden, aber im Hinblick auf die EDV gestützte Dokumentation durchaus umsetzbar. Aus Sicht des Marketings sind vor allem die starke Konkurrenz und der Preisdruck unter den bestehenden Versandapotheken zu beachten. Eine reine Versandapotheke die mit den großen Mitbewerbern aus dem Ausland mithält ist für eine durchschnittliche öffentliche Apotheke kaum umsetzbar.

Ein vielversprechendes Modell scheint ein Geschäftsmodell unter Miteinbezug von Partnerapotheken zu sein. Hierdurch können die Entwicklungs- und Werbekosten aufgeteilt werden. Diese Modell beinhaltet eine Kombination aus der Möglichkeit der Online-Vorreservierung von Bestellungen, also von *Click-and-Collect*, mit der Möglichkeit einer Zustellung für dringende Fälle oder Personen, die den Weg in die Apotheke nicht persönlich finden können, erweitert sich hierdurch das Serviceangebot der jeweiligen Apotheken. Im Umkehrschluss wird hierdurch eine neue USP geschaffen und man kann sich als *Early Adapter* von der Konkurrenz abheben.

Kunden, die rein den Preis als Auswahlkriterium sehen, zu gewinnen, sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht interessant. Wie in der Marktanalyse festgestellt kann eine

Apotheke Kunden, die auf ein modernes Zusatzservice ihrer Apotheke wertlegen, so allerdings ein innovatives Angebot bieten.

Aus wirtschaftlicher Sicht kann sich ein solches Portal durchaus rentieren, wenn die entsprechenden personellen Zusatzkosten gering gehalten werden. Hier muss darauf geachtet werden, dass freie Kapazitäten aus dem laufenden Betrieb genutzt werden, da Personalkosten der Hauptkostenfaktor sind. Bei der Finanzierung der Umsetzung hat eine Apotheke den Vorteil, dass es bereits einen laufenden Betrieb mit laufendem Cash-Flow gibt. Mit diesem können insbesondere zu Beginn etwaige Verluste ausgeglichen werden. Zur Finanzierung der Errichtung und Programmierung des Webshops ist allerdings zu beachten, dass für dieses längerfristige Investitionsgut auch eine entsprechend längerfristige Finanzierungsform gewählt wird.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass ein Webshop und ein entsprechendes Online-Portal für eine öffentliche Apotheke in Österreich umsetzbar sind und unter Umständen sogar eine Möglichkeit darstellt, um mit der zunehmenden Digitalisierung und Verlagerung des Einzelhandels in das Internet Schritt zu halten.

Literaturverzeichnis

Angerer A., Schmid R., Mol C.I., Strunk L., Brügger U. (2017): Die Zukunft des Schweizer Gesundheitssystems, Zürich, ZHAW School of Management and Law: Digital Health

BMI Research (2018): Austrian Healthcare & Pharmaceutical Report Q1 2018

Büttner O., Schulz S., Silberer G. (2006): Perceived Risk and Deliberation in Retailer Choice: Consumer Behavior towards Online Pharmacies, Advances in Consumer Research, Vol. 33, 197-202

Czypionka T., Kraus M., Pock M., Reiss M. (2017): Gesundheitsökonomische Analyse des Apothekensystems mit Fokus auf den Vertrieb von nicht-verschreibungspflichtigen Arzneimitteln, IHS Wien

Emmanuel G. (2018): Dear E., Love Letters to the Apprehensive Entrepreneur, New York, Amazon Publishing

Emmanuel G. (2017): Entrepreneurship Strategy and Case Studies, New York, Baruch College Lecture

Frank H. (2009): Corporate Entrepreneurship, 2. Auflage, Wien, Facultas Verlag

Freigabe rezeptfreier Medikamente (2017): DM blitzt erneut bei VfGH ab, APA Pressemeldung

Gebhardt F. (2017): Big Box Pharmacy on the Rise, New York, Drugtopics, 18-36

Gittenberger G. (2018): E-Commerce-Studie Österreich 2017, KMU Forschung Austria

Helms M., Nixon J. (2010): Exploring SWOT analysis - where are we now?: A review of academic research from the last decade, Journal of Strategy and Management, Vol. 3, 215-251

Hisrich R., Peters M., Sheperd D. (2017): Entrepreneurship, 10th Edition, New York, McGraw Hill Education

KMU Forschung Austria (2018): Konjunktorentwicklung im Einzelhandel 2017

IQVIA Versandhandel light, Marktdaten 2018 Q2

Lostakova H., Curdova M., Janouch V. (2012): Purchase Behavior of Online Pharmacies Clients, Economics and Management, Vol. 17, No. 3,

- Nunes F., Anderson J., Martins L., Wiig S. (2016): The hybrid identity of micro enterprises
Contrasting the perspectives of community pharmacies' owners-managers and employees,
Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 24, 34-53
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2011): Business Model Generation : ein Handbuch für Visionäre,
Spielveränderer und Herausforderer, 1. Ausgabe, Frankfurt/New York, , Campus Verlag
- Rohrer B. (2018): OTC Markt: Apotheken stagnieren, Versandhandel boomt, Berlin, Deutsche
Apothekerzeitung, Online-Ausgabe
- Schüller T. (2017): Die Päckchenpacker, Berlin, Deutsche Apothekerzeitung, Online Ausgabe
- Steindl H. (2015): Die Fernabsatzverordnung, Wien, Österreichische Apothekerzeitung,
- Trattner W., Flezer M. (2018): Aktuelle Wirtschaftsdaten, Stand Juli 2018, Österreichischer
Apothekerverband
- Trattner W., Flezer M. (2018): Aktuelle Wirtschaftsdaten, Stand Jänner 2018, Österreichischer
Apothekerverband
- Wieringa J., Reber K., Leeflang P. (2015): Improving pharmacy store performance: the merits
of over-the-counter drugs, European Journal of Marketing, Vol. 49, Issue 7/8, 1276-1299
- Wunder, T. (2013): Geschäftsmodelle. Die Erfolgslogik des Geschäfts verstehen und
gestalten, Zeitschrift für Führung + Organisation, 82(5), 354-360.

Anhang

Umfrage zum Kaufverhalten in Apotheken

Diese Umfrage im Zuge meiner Master's Thesis an der TU Wien soll das Kaufverhalten und die Kundenerwartungen in Apotheken unter besonderer Berücksichtigung von Versand- Apotheken erfassen.

*** Erforderlich**

1. Wie häufig kaufen Sie nicht rezeptpflichtige Arzneimittel, Nahrungsergänzungsmittel, Kosmetika oder sonstige Produkte, abgesehen von rezeptpflichtigen Arzneimitteln, in einer Apotheke?

Markieren Sie nur ein Oval.

öfter als drei Mal pro Monat

1-3 Mal pro Monat

Einmal alle 2-3 Monate

2 Mal pro Jahr

Sonstiges:

2. Welche Artikel, abgesehen von rezeptpflichtigen Arzneimitteln, kaufen Sie am häufigsten in der Apotheke?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

Nicht rezeptpflichtige Arzneimittel

Kosmetika

Nahrungsergänzungsmittel

Reiseapotheke

Homöopathische Arzneimittel

Allergiemittel

Erkältungsmittel

Probiotica

Verbandsmaterialien

Sportnahrung

Spezialnahrung (inkl. Babynahrung)

Sonstiges:

3. Wie viele Artikel kaufen Sie durchschnittlich pro Apotheken-Einkauf?

Markieren Sie nur ein Oval.

1-2

2-3

3-4

mehr als 5

4. Hätten Sie gerne die Möglichkeit bei Ihrer Apotheke vor Ort via Webshop bestellen zu können? *

Markieren Sie nur ein Oval.

Ja, um Produkte vorzubestellen und in der Apotheke abzuholen

Ja, um einen Versandservice meiner Apotheke zu nutzen

Ja, ich würde mir beide Möglichkeiten wünschen

Nein

5. Haben Sie schon einmal Produkte von einer Online-Versandapotheke bestellt?

*

Markieren Sie nur ein Oval.

Ja Weiter mit Frage 6

Nein Weiter mit Frage 14

Versandapotheken

6. Welche 3 Produkte kaufen Sie am häufigsten bei Versandapotheken?

7. Wie viel geben Sie im Durchschnitt für

einen Einkauf bei einer

Versandapotheke aus?

8. Bezahlen Sie Versandkosten, wenn ja

in welcher Höhe?

9. Wie schnell werden Ihre Bestellungen von Versandapotheken in der Regel
zugestellt?

Markieren Sie nur ein Oval.

am selben Tag

24h

2-3 Werktage

mehr als 3 Werktage

10. Wie viel Prozent Ihrer Apotheken-Einkäufe tätigen Sie online?

Markieren Sie nur ein Oval.

weniger als 10%

10-30%

30-50%

50-70%

70-90%

mehr als 90%

11. Bei welcher Versandapotheke bestellen

Sie am häufigsten?

12. Was ist der ausschlaggebende Grund für Sie bei Versandapotheken zu
bestellen?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

Preis

Bequemlichkeit

Produktverfügbarkeit

Gute Produktbeschreibungen und Beratung

Schnelle Lieferung

Unzufriedenheit mit den Apotheken vor Ort

Sonstiges:

13. Wie lange sind Sie maximal bereit auf Ihre Bestellung bei einer

Versandapotheke zu warten?

Markieren Sie nur ein Oval.

~12h

~24h

2 Tage

3-4 Tage

5 Tage und länger

Sonstiges:

Weiter mit Frage 15

Niedergelassene Apotheken

14. Aus welchem Grund haben Sie bisher noch nie bei einer Versandapotheke
bestellt?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

Mangelnde Seriosität

Zu lange Lieferdauer

Ausreichende Verfügbarkeit von normalen Apotheken

Ich bestelle grundsätzlich nicht im Internet

Zu hohe Versandkosten

Sonstiges:

Weiter mit Frage 15

Auf einer Skala von 1-5, wie wichtig sind oder wären folgenden Kriterien, bei der Auswahl einer Versandapotheke, für Sie?

15. Der Preis der angebotenen Produkte im Vergleich zu anderen Mitbewerbern
Markieren Sie nur ein Oval.

1 2 3 4 5

nicht wichtig sehr wichtig

16. Die Versandkosten

Markieren Sie nur ein Oval.

1 2 3 4 5

nicht wichtig sehr wichtig

17. Eine möglichst schnelle Lieferung

Markieren Sie nur ein Oval.

1 2 3 4 5

nicht wichtig sehr wichtig

18. Bekanntheit der Apotheke aus der Werbung

Markieren Sie nur ein Oval.

1 2 3 4 5

nicht wichtig sehr wichtig

19. Eine vertraute Apotheke aus Ihrem lokalen Umfeld

Markieren Sie nur ein Oval.

1 2 3 4 5

nicht wichtig sehr wichtig

20. Seriöses Auftreten der Versandapotheke

Markieren Sie nur ein Oval.

1 2 3 4 5

nicht wichtig sehr wichtig

21. Qualität der Produktbeschreibungen

Markieren Sie nur ein Oval.

1 2 3 4 5

nicht wichtig sehr wichtig

22. Niederlassung in Österreich (Apothekengeschäft)

Markieren Sie nur ein Oval.

1 2 3 4 5

nicht wichtig sehr wichtig

Bereitgestellt von

23. Verfügbarkeit und Qualität telefonischer Beratung

Markieren Sie nur ein Oval.

1 2 3 4 5

nicht wichtig sehr wichtig

24. Layout des Onlineshops

Markieren Sie nur ein Oval.

1 2 3 4 5

nicht wichtig sehr wichtig

Persönliche Angaben

25. Alter *

Markieren Sie nur ein Oval.

18-28

29-38

39-50

51-60

60+

6. PLZ

Experteninterview

In meiner Master's Thesis im Zuge des General-Management MBA an der TU Wien soll die Machbarkeit bzw. Rentabilität einer Versandapotheke als Profitcenter einer niedergelassenen österreichischen Apotheke ermittelt werden. Im Zuge dieser Arbeit würde ich gerne die Meinung eines Branchenexperten einfließen lassen.

Wie siehst Du die Entwicklung von Versandapotheken in Österreich insbesondere in Hinblick auf eine Verschiebung der Marktanteile zwischen Online-Handel und niedergelassenem Handel?

Wie schätzt du die Entwicklung des OTC-Arzneimittelmarkts in Österreich ein?

Wie schätzt du die Entwicklung des Online-Handels mit Arzneimitteln in Zukunft ein?

Wie schätzt Du das Risiko ein, dass Arzneimittel in Zukunft auch in Drogerie- bzw. Lebensmittelmärkten verkauft werden?

Welche Trends bzw. Veränderungen erachtest Du als wichtig um auch in Zukunft als österreichische Apotheke konkurrenzfähig bleiben zu können?

Welche Kriterien sind aus Deiner Sicht bei der Entwicklung eines Online-Shops für eine österreichische Apotheke wichtig?

Welche Kriterien sind aus Deiner Sicht die Kaufentscheidenden bei Versandapotheken?

Wie schätzt du vor dem Hintergrund des Preiskampfs im Internet die Rentabilität einer Versandapotheke als zusätzliche Serviceeinrichtung einer niedergelassenen Apotheke ein?

Wie siehst du die Entwicklung bei bzw. die Nachfrage nach Click and Collect Online Shops für Apotheken, vor dem Hintergrund des Scheiterns von ApoDirekt?

Welche abschließenden Ratschläge hast Du für eine Apotheke bei der Einrichtung eines Webshops?