

Wie positioniert sich der vollversorgende Großhandel?

Der vollversorgende pharmazeutische Großhandel hat sich mit der Einführung neuer Techniken aber auch neuer Logistikmethoden ständig weiterentwickelt. Treiber sind zudem Vorgaben des Gesetzgebers, vor allem aber hat der intensive Wettbewerb dazu geführt, dass immer wieder USPs in den einzelnen Unternehmen erarbeitet wurden, die kurzfristig zu Vorteilen führten, bis der Markt wieder insgesamt aufholte. Dies mag ein normales Funktionsmodell unserer freien Marktwirtschaft sein, ist jedoch mit Blick auf die Regulierung des Marktes sicher nochmals eine Besonderheit.

Ich möchte eingangs feststellen, dass mein Vortrag keine explizite Verbandsposition darstellt, sondern Beobachtung dessen ist, was in der Branche geschieht.

Die Märkte im Arzneimittelsektor sind nach wie vor national. Allerdings sind im Bereich der EU Harmonisierungsbestrebungen nicht zu verkennen, zumindest was den Teil der Regulierungen betrifft. In der freien Marktwirtschaft hingegen ist weltweit ein interessanter Veränderungsprozess zu beobachten, der zu der Frage führen muss, wie sich denn der vollversorgende pharmazeutische Großhandel in Zukunft positioniert.

Diesen Veränderungsprozess kennen Sie alle: Zuerst in der Industrie, dann auch im Großhandel bildeten sich immer größere Einheiten, die über Marktanteile und damit Marktmacht gegenseitig Vorteile aus der Größe ziehen wollen. Es ist nur folgerichtig, dass auch auf Apothekenseite selbst unter dem Fremdbesitzverbot diese Entwicklung nicht halt machte. Hierauf komme ich noch zu sprechen.

Geprägt sind die Entwicklungen von der Tatsache, dass über 80 Prozent des Großhandelsumsatzes mit rezeptpflichtigen Arzneimittel getätigt werden. Der Großhandel kann sich hier nur marginal in seinen Leistungen unterscheiden. Die restlichen 20 Prozent reichen nicht aus, um tatsächlich Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Seit Jahren ist der Wettbewerb deshalb auf Preiskampf reduziert. Das aber kann kein Zukunftsmodell sein.

In Großbritannien hat man vor einigen Jahren versucht, dieses System aufzubrechen, wenn auch andere Ziele ursprünglich damit verfolgt wurden. Das DTP-Modell (Direct-to-Pharmacy) wurde eingeführt, hat

sich aber nicht durchgesetzt, denn die Reduzierung des Großhandels auf einen reinen Logistikdienstleister für die pharmazeutische Industrie trägt den Anforderungen des Marktes nicht Rechnung. Erfolgreicher und weniger international setzte sich deshalb das sogenannte reduced wholesale model durch, eine Reduzierung des Wettbewerbs auf zwei oder drei Großhändler als Partner für ein Industrieunternehmen.

Ich möchte in diesem Zusammenhang nicht von einer Neupositionierung des Großhandels sprechen, weil sich an den Prozessen, aber auch in der Art der Dienstleistung gegenüber Industrie und Apotheke eigentlich nichts verändert hat. Als Beispiel kann das Modell auch schwerlich für andere Länder dienen, denn der Belieferungsanspruch für vollversorgende Großhandlungen steht diesen Modellen zumindest in Deutschland, aber auch in Frankreich entgegen.

Lassen Sie mich an dieser Stelle feststellen, dass der europäische pharmazeutische Großhandelsverband GIRP nach wie vor laut seiner erst kürzlich erneuerten Statuten die klassische Großhandelsdistribution des vollversorgenden Großhandels vertritt. Immerhin gehören ihm 29 Landesverbände und 9 Einzelunternehmen an. Es gibt also zumindest auf dieser Ebene keine grundlegende Neupositionierung.

Veränderungen hingegen sind in der Erweiterung der Wertschöpfungskette zu erkennen. In der Arzneimitteldistribution sprechen wir ja gemeinhin von 5 Schritten, der Produktion, dem Pre-Wholesaling, dem Großhandel, der Apotheke und dem Patienten, wobei es alle möglichen Mischformen gibt. Wenn wir nun sehen, dass der Großhandel zwischen dem Pre-Wholesaling und der Apotheke steht, so ist die logische Konsequenz bei einer Betrachtung der Wertschöpfungskette, dass der Großhandel sich in diese beiden Felder ausdehnt. Mit Blick auf die Apotheken gibt es hier in vielen Ländern eine deutliche gesetzliche Restriktion, nämlich das Fremdbesitzverbot.

Allerdings verfügt nur die Minderheit der europäischen Länder über das Fremdbesitzverbot. Es ist nicht zu erkennen, dass es politische Aktivitäten gibt, hieran etwas zu verändern. Dies hat in erster Linie wirtschaftliche Gründe, denn Erfahrungen mit Apothekenketten in Ländern, in denen es kein Fremdbesitzverbot gibt, zeigen keine signifikanten Vorteile für Apothekenketten gegenüber inhabergeführten Apotheken. Dies wird zwar immer wieder behauptet, weil es auf den ersten Blick einleuchtend erscheint, dass Ketten wirtschaftlicher arbeiten können als Einzelunternehmen, jedoch sind Beweise für derartige

Aussagen stets ausgeblieben. Mehr als heiße Luft habe ich bisher von keinem Protagonisten für Apothekenketten verspürt.

Dennoch gibt es Länder in Europa, in denen Fremdbesitz erlaubt ist und hier muss sich der Großhandel positionieren. Das ist komplizierter, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. Denn sobald sich Ketten in einem Markt bilden, schrumpft der verbleibende Markt selbständiger Apotheken. Dies führt zu einem scheinbaren Zwang der Großhändler, ebenfalls eine Neupositionierung vorzunehmen und eine Kette zu bilden, um Marktanteile zu sichern. Kompliziert wird es deshalb, weil die selbständigen Apotheken diejenigen Großhandlungen mit eigenen Apotheken zu boykottieren versuchen. Meine Erfahrung zeigt, dass dies den Prozess der Kettenbildung zwar verlangsamt, ihn aber nicht aufhält. Wir können dies in vielen osteuropäischen Ländern in unterschiedlichster Intensität beobachten.

Also klare Aussage zu diesem Punkt: Sobald Fremdbesitz erlaubt ist, setzt eine Entwicklung ein, die Großhändler in die Neupositionierung treibt, dieses Geschäftsfeld zu besetzen. Das geschieht allerdings nicht schlagartig, sondern kann eine sehr lange Entwicklung über Jahrzehnte sein, wie man am Beispiel der Niederlande sieht.

Für uns in Deutschland mit Fremdbesitzverbot entwickelt sich eine andere Positionierung. Getrieben wird diese durch Apothekengruppierungen, die unabhängig von Großhändlern agieren und eine breite Palette von der reinen Einkaufsgenossenschaft bis zur marketingstarken Gruppe mit Außenauftritt bilden. Diese Entwicklung zwingt den Großhandel, eine eigene Position zu erarbeiten, was in Form von großhandelsunterstützten Kooperationen geschieht. Noch agieren all diese Formen national, ich denke jedoch, dass unter der Bedeutung der eingangs erwähnten Einkaufsmacht europäische Formen diverser Gruppen entstehen werden.

Auch hier eine klare Aussage: Der Großhandel positioniert sich stärker in eigenen Kooperationen.

Ausgehend von der Sandwichposition des Großhandels zwischen Apotheke und Pre-Wholesaling habe ich die Möglichkeiten einer Neupositionierung Richtung Apotheke beleuchtet. Betrachten wir nun die andere Richtung, nämlich das Pre-Wholesaling, so kann man momentan nicht von einer eindeutigen Positionierung der Großhändler sprechen. Ein international tätiges Unternehmen hat diesen Geschäftsbereich kürzlich veräußert, während andere bemüht sind, Großhandelsleistungen

mit diesem vorgeschalteten Logistiksystem zu verbinden. Ich gehe davon aus, dass gerade an dieser Stelle noch Entwicklungen in Zukunft stattfinden werden und eine klare Position des Großhandels sich in den nächsten Jahren herausbilden wird.

Zu diesem Punkte also keine ganz klare Aussage: Der Großhandel wird zumindest überlegen, ob eine Ausweitung des Geschäftsfeldes in Richtung Pre-Wholesaling auch eine stärkere Bindung zu Herstellern erzeugt.

Bisher habe ich über eine Veränderung der Struktur des Großhandelsgeschäftes und die Erweiterung der Wertschöpfungskette gesprochen. Um die Positionierung des Großhandels in der ganzen Breite zu erfassen, muss man sich die Geschäftsfelder ansehen, die von einigen Großhandlungen erschlossen werden. Hier versucht man im sogenannten Upstream zusätzliche Leistungen für Hersteller zu generieren und im Downstream über die reine Großhandelstätigkeit hinaus den Apotheken Angebote zu unterbreiten.

Diese Positionierung erfolgt aus zwei Gründen:

Zum einen weisen die reinen Logistikleistungen der meisten Großhändler kaum Unterschiede auf, eine Differenzierung gegenüber den Kunden ist kaum möglich, also sucht man nach zusätzlichen Unterscheidungsmerkmalen.

Zum anderen besteht in nahezu allen Ländern der Großhandelsumsatz aus etwa 80 Prozent rezeptpflichtiger Produkte. Dieser Margenanteil ist in allen Ländern stark reguliert und steht seit Jahren unter erheblichem Kostendruck. Die Meinung der Politik geht stellenweise sogar so weit, dass man den Rezeptkunden lediglich als Frequenzbringer ansieht und es dem Apotheker und Großhändler zumutet, seinen Ertrag aus dem rezeptfreien Sortiment zu generieren. Das bedeutet, dass man von Apotheken und Großhandel erwartet, dass 80 Prozent des Umsatzes ohne Ertrag abgewickelt werden.

Dieser, von der Politik ausgehende Margendruck wird für den Großhandel durch die Marktpartner noch verstärkt. Auch diese stehen unter dem Einfluss politischer Maßnahmen und versuchen natürlich im Rahmen des Wettbewerbs Ertragsverluste auf andere Handelsstufen zu verteilen.

Dies sind die wesentlichen Triebfedern für eine Neupositionierung, die mehr oder weniger stark von den einzelnen Großhandlungen

vorangetrieben wird. Im Wesentlichen versucht der Großhandel, das ihm zur Verfügung stehende know how und seine Informationen über den Markt zu nutzen.

Upstream, also in Richtung Hersteller, sind dies:

- Die Kenntnis detaillierter Marktdaten
- Die Nähe zur Apotheke
- Das Marketing know how
- Das Warenmanagement
- Das Debitorenmanagement.

Lassen Sie mich kurz diese Leistungen beschreiben, die ja nicht alle neu sind, aber stärker genutzt und vor allem zu umfassenden Vertragsverhältnissen zwischen Großhandel und Industrie werden können.

Die Kenntnis detaillierter Marktdaten ist beim Großhandel absolut präzise.

Der Außendienst des Großhandels hat ein sehr dichtes Netz und persönliche Bindungen aufgebaut. Daher sind seine Informationen aus und in den Markt intensiv.

Gemeinsam mit spezialisierten Partnern weiß der Großhandel, was Retailmarketing bedeutet und kann aufgrund seiner neutralen Position objektive Lösungen erarbeiten.

Absoluter Spezialist ist der Großhandel im Warenmanagement. Hersteller kämpfen mit ihren Produktionszyklen und haben keinen ausreichenden Bestandsüberblick im Markt.

Größtes Risiko für Hersteller mit Direktvertrieb ist das Debitorenmanagement. Auch wenn der Direktvertrieb, aus welchen Gründen auch immer, die bevorzugte Vertriebsvariante ist, mit der Beteiligung des Großhandels minimiert man das Risiko.

Alle diese möglichen Dienstleistungen sind natürlich stets in Kombination mit dem Logistikgeschäft zu sehen, was durchaus eine reizvolle und einzigartige Leistung darstellt. Beim Bemühen, sich auf das für die Hersteller originäre Geschäft der Forschung und Produktion zu konzentrieren, stellen diese Dienstleistungsangebote eine attraktive Alternative dar. Man wird beobachten müssen, in welchem Ausmaß sich diese Dienstleistungen weiter entwickeln. Der heutige Umsetzungsgrad ist in den einzelnen europäischen Ländern sehr unterschiedlich. Vorreiter

ist hier UK, aber auch in Frankreich findet man bereits eine spürbare Marktdurchdringung.

Downstream, also in Richtung Apotheke, wird ebenfalls das Dienstleistungsangebot ausgeweitet. Hier sind es im Wesentlichen:

- Das Warenmanagement
- Die Nähe zu Herstellern
- Die Eigenmarken
- Die Verkaufsförderung
- Die Personalschulung.

Berücksichtigt man die Zunahme an hochpreisigen Arzneimitteln, so kommt dem Warenmanagement eine immer höhere Bedeutung in der Apotheke zu. In den vergangenen vier Jahren hat sich der Umsatz verdoppelt, die Anzahl der Packungen nahm um 63 Prozent zu. Für die Apotheke ist es wirtschaftlich kaum vertretbar, diese Artikel auf Lager zu legen. Aber gerade dieser Arzneimittel werden für schwerwiegende Krankheiten benötigt und sollten schnell verfügbar sein. Das kann nur der vollversorgende Großhandel leisten. Zusammen mit der Apotheke kann er das Lager auch in der Apotheke so optimieren, dass der Warenbestand so niedrig wie möglich gehalten wird, gleichzeitig aber die Zahl der Nein-Verkäufe sinkt.

Die Apotheke kann nicht zu allen Herstellern enge Kontakte aufbauen. Der Großhandel steht hier für die Apotheke in der Pflicht, deren Interessen zu vertreten.

Großhändlern fällt es aufgrund der Anzahl von Kunden leichter, Eigenmarken zu kreieren und Apotheken mit einer höheren Marge zur Verfügung zu stellen.

Gemeinsam mit Herstellern können Verkaufsfördermaßnahmen und Personalschulungen vereinbart werden. Der Großhändler kann individuelle Programme ausarbeiten, was für die Einzelapotheke schwer möglich ist.

Diese Aktivität wird durch die Bildung von Apothekenkooperationen deutlich. Im Grunde genommen zeigen diese Verbundgruppen, dass der Apotheker sich nicht in jedem Einzelfall für eine Dienstleistung entscheidet, sondern ein Paket mit einer kontinuierlichen Betreuung anstrebt. Wenn man davon ausgeht, dass mehr als 60 Prozent der Apotheken in Deutschland derartigen Kooperationen angehören, kann man sicher von einer deutlichen Neupositionierung des Großhandels

sprechen, die bereits vor 10 Jahren begonnen und sich zwischenzeitlich stabilisiert hat.

Diese Downstream-Aktivitäten funktionieren allerdings nur, wenn eine Vertrauensbasis zwischen Dienstleister und Kunde aufgebaut wird. Zu tief sind die Einblicke, die bei einer effektiven Beratung dem Dienstleister gewährt werden müssen.

Und hier bin ich nun an einem zentralen Punkt angekommen, wenn ich über Neupositionierungen spreche. All diese Angebote, werden sie nun für Hersteller oder Apotheken entwickelt, müssen auf einer Vertrauensbasis zwischen den Partnern aufgebaut werden. Es sind typische win-win Projekte, was die Einführung eigentlich erleichtern sollte. Tiefgreifende Skepsis bezüglich der Lauterkeit der Absichten besteht aber auf allen Seiten, so dass die Entwicklung nur sehr langsam voran kommt.

Doch immer wieder werden Zweifel an der Verlässlichkeit des Großhandels geschürt und deshalb möchte ich an dieser Stelle noch einmal auf Apothekenketten zu sprechen kommen. Der Großhandel kann sich vielleicht besser als jeder andere im Markt ein Urteil über Ketten erlauben, denn viele internationale Unternehmen arbeiten auch in Märkten, in denen kein Fremdbesitzverbot existiert und in denen sie Apothekenketten betreiben. Die wesentlichen Erkenntnisse, die zu einer negativen Beurteilung von Apothekenketten führen, sind:

- Um eine wirkungsvolle Marktposition zu erreichen, bedarf es einer Mindestzahl an Apotheken in einer Kette. Für Deutschland dürften das etwa 1.000 Apotheken sein. Die Investitionen hierfür wären gigantisch.
- Heute nicht aktive Player könnten aufgrund ihrer Finanzkraft in den Markt eintreten.
- Die Wirtschaftlichkeit des Betriebes einer Kette gegenüber der selbständigen Apotheke ist sehr kritisch zu hinterfragen.
- Der Wettbewerbsdruck auf Apothekenebene wird zunehmen, was die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit zudem belastet.

Diese Feststellungen führen dazu, dass sich alle wesentlichen Marktteilnehmer in Europa der eingangs erwähnten Position des GIRP anschließen und definitiv keine hidden agenda haben.

Um das Bild über die Großhandelslandschaft und Neupositionierungen abzurunden, möchte ich mich nun auf ein Feld begeben, das sicher Diskussionen hervorrufen wird. Ich kann es aber nicht auslassen, denn ich bin fest davon überzeugt, dass Entwicklungen im Großhandel in Zukunft maßgeblich von den im Folgenden dargestellten Faktoren beeinflusst werden.

In der Großhandelslandschaft haben wir es grob gesehen mit drei Unternehmensformen zu tun:

- Den Publikumsgesellschaften
- Den Privatunternehmen
- Den Genossenschaften.

Die Unternehmensform sagt noch nichts über die jeweilige Größe aus, jedoch kann man leicht nachvollziehen, dass Publikumsgesellschaften das meiste Kapital zur Verfügung steht und damit ein Wachstum in den vergangenen Jahren begünstigt wurde. Privatunternehmen werden dagegen meist im Familienbesitz gehalten und ihre Verbreitung ist in der Regel regional, was die Umsatzgröße begrenzt. Genossenschaften verfolgten lange Zeit regionale und nationale Interessen. Schauen wir uns mal an, welche Positionierungen hier stattfinden und beginnen bei den Letztgenannten.

Für Genossenschaften ist der Schritt über die Grenzen nicht ganz einfach. Der Genosse als Teilhaber und in den Gremien direkt Beeinflussender der Geschäftspolitik sieht vornehmlich sein Tagesgeschäft und weniger eine internationale Strategie. Dennoch haben die in Deutschland tätigen Genossenschaften mit internationalen Konzepten begonnen. Betrachten wir die Möglichkeiten in der Erweiterung der Wertschöpfungskette, so sind sie aufgrund ihrer Gesellschafterstruktur besonders im Downstream erfolgreich.

Doch zuerst noch zu den Privatunternehmen. Diese sind regional tätig. Schon sehr früh haben sie erkannt, dass eine gewisse Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten nützlich ist und haben sich in Deutschland, wie auch in Europa zu Pharma Privat zusammengeschlossen. Im europäischen Verband GIRP beispielsweise treten sie wie ein Unternehmen auf. Die internationale Positionierung hat also auch hier bereits stattgefunden. Hinsichtlich der Erweiterung der Wertschöpfungskette verlagert sich das Gewicht auch eher auf den Downstream angesichts der inhaberdominierten Marktnähe.

Warum betone ich den internationalen Aspekt nun bereits zum zweiten Mal. Dies wird deutlich mit Blick auf die Publikumsgesellschaften. Im europäischen Ausland existieren nur noch wenige national tätige Gesellschaften. Das internationale Geschäft wird in Europa von drei Konzernen geprägt. Sie haben in den vergangenen zwanzig Jahren mit Hilfe ihrer Kapitalkraft ein Firmengeflecht über Europa gelegt, das jeweils mehr als zwanzig Länder und häufig auch deutliche Marktanteile in den einzelnen Ländern umfasst.

Bisher war dieser internationale Aspekt gegenüber den Herstellern weniger von Bedeutung, weil diese zwar stärker als der Großhandel zu multinationalen Einheiten zusammengewachsen sind, ihre nationale Vertriebsstrukturen aber im Wesentlichen beibehalten haben. Hier findet nun ein Umdenken statt, auch und insbesondere getrieben durch die zusätzlichen Dienstleistungen im Upstream, die ich zuvor erläutert habe. Einen deutlichen Mehrwert für die Hersteller bilden solche Formen der Zusammenarbeit, wenn man sie über Ländergrenzen hinweg organisiert.

Und nun sollten Sie das Ganze noch unter dem Aspekt neuer Distributionsmodelle sehen, wie ich sie am Beispiel von UK erläutert habe. Sie erinnern sich, dass im Kern eine Tendenz zur Bündelung stattfindet.

In dieser Kombination entsteht ein Druck zur Internationalisierung, dem sich auch die anderen Gesellschaftsformen gegenübersehen. Sicher sind das keine Marktveränderungen, die von heute auf morgen umgesetzt werden, aber der Prozessbeginn hat stattgefunden und die Veränderungsdruck ist unter dem geschilderten politischen Willen, die Rahmenbedingungen enger zu fassen, deutlich angestiegen.

Lassen Sie mich abschließend die Fragestellung des Themas präzisieren:

Wir müssen unterscheiden zwischen einer zukünftigen Positionierung der vollversorgenden Großhandelsbranche und der einzelnen Großhandelsunternehmen.

Die Branche wird ihrem Prinzip der Vollversorgung treu bleiben und Dienstleistungen gegenüber Herstellern und Apotheken erweitern.

Die einzelnen Unternehmen der Branche werden sich künftig über internationale Aktivitäten definieren.