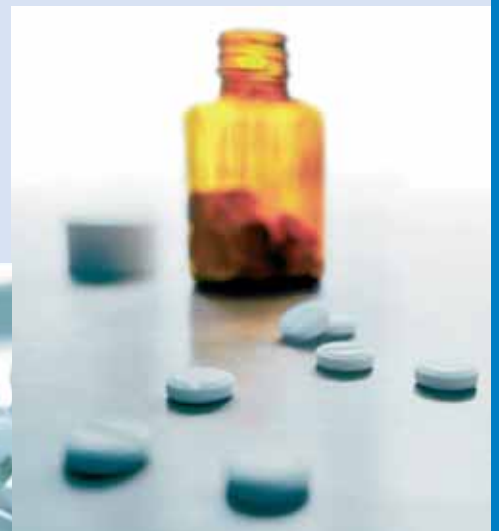


Bundesverband der
Pharmazeutischen
Industrie e.V.

BPI

helbling

Studie zur aktuellen Situation der Pharmazeutischen Industrie in Deutschland 2005



Bundesverband der
Pharmazeutischen
Industrie e.V.

BPI

helbling

	Seite
Vorwort des Vorstandes des Bundesverbandes der Pharmazeutischen Industrie e.V.	2
Die Studien Partner	3
1. Management Summary	4
2. Hintergrund der Studie	
2.1. Zielsetzung der Studie	6
2.2. Durchführung der Studie	7
3. Die Situation der Pharmazeutischen Industrie in Deutschland	
3.1 Die Auswirkungen des GKV-Modernisierungsgesetzes	8
3.2 Die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen	10
3.3 Trends und Entwicklungen	12
4. Unternehmerische Herausforderungen 2005	
4.1 Strategische Prioritäten	18
4.2 Operative Prioritäten	20
4.2.1 Forschung & Entwicklung	22
4.2.2 Produktion / Supply Chain Management	26
4.2.3 Marketing	29
4.2.4 Vertrieb	32
4.2.5 Finanzen / Administration / IT	34
5. Struktur der Studienteilnehmer	37
Herausgeber	41

Vorwort des Vorstandes des Bundesverbandes der Pharmazeutischen Industrie e.V.

Die Pharmazeutische Industrie hat es in den letzten zwei Jahrzehnten versäumt, in der Bevölkerung und in der Politik Ihre Leistungen und den Wert ihrer Produkte stärker deutlich zu machen. Dies rächt sich nun in einer Zeit, in der fehlende und falsch verteilte finanzielle Ressourcen dazu verführen, den Wert von Produkten „klein zu reden“, wenn man sich davon verspricht, diese dadurch billiger einkaufen zu können.

Am 1. Januar 2004 trat mit dem Gesetz zur Modernisierung der gesetzlichen Krankenversicherung (GMG) eines in seiner Auswirkung auf die Pharmazeutische Industrie in Deutschland bedeutendsten Gesetze in Kraft. Das GMG führte zu einschneidenden Veränderungen in der Gesundheits-Landschaft, die wie erwartet zu teilweise existenzbedrohenden wirtschaftlichen Verschlechterungen insbesondere der standorttreuen Pharmazeutischen Unternehmen führten.

Erinnert werden soll in diesem Zusammenhang nur an die Ausgrenzung nicht verschreibungspflichtiger Arzneimittel aus der Erstattung durch die Gesetzliche Krankenversicherung, den Zwangsrabatt in Höhe von 16 % oder das Ausweiten der Festbetragsregelung durch das Miteinbeziehen patentgeschützter Arzneimittel.

Im Oktober 2003, im Vorfeld des GKV-Modernisierungsgesetzes, haben wir eine erste Studie zur Pharmazeutischen Industrie und den Auswirkungen der geplanten Reformen durchgeführt. Ziel war es damals, mögliche Entwicklungen innerhalb der Industrie und potenzielle Fehlentwicklungen im Gesundheitsmarkt frühzeitig aufzuzeigen. Der BPI möchte auf dieser Arbeit mit einer zweiten, umfassenden Studie zur aktuellen Situation der Pharmazeutischen Industrie in Deutschland aufbauen. Wir wollen versuchen, eine erste Bilanz nach einem Jahr GMG zu ziehen.

Ohne der Studie zu weit vorgreifen zu wollen, möchte ich nur zwei Aspekte kurz hervorheben. Erstens, wie auch durch verschiedene andere Quellen belegt führte das GMG insgesamt zu einem erheblichen Rückgang der Umsätze und Erträge innerhalb der Pharmazeutischen Industrie, wodurch eine Vielzahl an Unternehmen zum Abbau von Arbeitsplätzen und einer Reduktion Ihrer Budgets für Forschung & Entwicklung gezwungen wurden - wohlgemerkt im von der Regierung verkündeten Jahr der Innovation! Zweitens, auf die offene Frage nach den größten unternehmerischen Risiken in den nächsten fünf Jahren antworteten fast 60 % der Befragten: die Gesetzgebung und Politik. Es darf daher nicht verwundern, dass der größte Wunsch der befragten Unternehmen „stabile Rahmenbedingungen“ ist.

Dies ist in meinen Augen schon bedenklich, wenn die demokratischen Institutionen, die eigentlich die gesetzlichen Rahmenbedingungen und damit die Sicherheiten für unternehmerisches Handeln und Investitionen garantieren sollen, von der Industrie nur noch als Bedrohung wahrgenommen werden. Wie wenig Zusagen und vertragliche Vereinbarungen der Politik mittlerweile gelten, zeigt sich wieder aktuell in der Weigerung der Gesundheitsministerin den Apothekern den gemeinsam vereinbarten und gesetzlich zustehenden Ausgleich für den gesunkenen Umsatz mit erstattungsfähigen Arzneimitteln auszuzahlen.

Die Pharmazeutische Industrie in Deutschland setzt weiter auf diesen Standort und trägt in vielfältigster Form zur Entwicklung des medizinischen Fortschritts bei. Es ist aber zu konstatieren, daß sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmen - trotz anders lautender Beteuerungen der Politik - weiter nachhaltig verschlechtern. Das unternehmerische Risiko wird derzeit genauso wenig gewürdigt wie der Wert von medikamentös gestützten Therapien. So bleibt die Forderung an die Politik, das Ruder endlich her-umzureißen und ein eindeutiges Signal an die Pharmazeutische Industrie, ihre standorttreuen Unternehmen und für den medizinischen Fortschritt in Deutschland zu geben.

München, 21. Juni 2005

Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie e.V.
Vorstandsvorsitzender


Dr. Bernd Wegener

Die Studien Partner



Der Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie e.V. (BPI) - Interessenvertretung und Dienstleister der pharmazeutischen Industrie.

Mit seiner über 50jährigen Erfahrung auf dem Gebiet der Arzneimittelentwicklung, -zulassung und -vermarktung vertritt der Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie e.V. das breite Spektrum der pharmazeutischen Industrie auf nationaler und internationaler Ebene. Rund 300 mittelständische pharmazeutische Unternehmen, multinationale Konzerne und Biotechunternehmen haben sich im BPI zusammengeschlossen. Für sie stellt der Verband eine ideale Informations- und Kommunikationsplattform dar.

Als moderner Verband ist der BPI Dienstleistungsorganisation und Interessenvertretung für seine Mitgliedsunternehmen. Entsprechend seiner vielfältigen Aktivitäten besetzt er die Kompetenzfelder Medizin und Pharmazie, Recht, Biotechnologie, Politik, Kommunikation und Kooperationsberatung.

www.bpi.de

helbling

Helbling Management Consulting ist die führende Schweizer Beratungsgesellschaft für maßgeschneiderte Unternehmenslösungen für mehr Innovation, Profitabilität und Wachstum. Helbling differenziert sich durch die Integration von Management, Technologie und Corporate Finance Know-how, durch eine hohe Umsetzungsorientierung sowie die konsequente Fokussierung auf messbare Ergebnisse.

Gemeinsam mit ihren Kunden erarbeitet Helbling Management Consulting nachhaltige Lösungen zur strategischen Unternehmensentwicklung, zur Stärkung der Innovationskraft und zur operativen Ertragssteigerung. Die Kunden profitieren dabei von dem ausgeprägten Branchen Know-how, den Erfahrungen und den technologisch-betriebswirtschaftlichen Kompetenzen der gesamten Helbling Gruppe.

Die 1963 gegründete Helbling Gruppe ist im Besitz ihrer Partner. Das international tätige Beratungsunternehmen Helbling beschäftigt rund 320 Mitarbeiter in fünf Unternehmensbereichen.

www.helbling.de

Für die teilnehmenden Partner

Bundesverband der
Pharmazeutischen Industrie e.V.
Geschäftsführerin Biotechnologie/F&E

A handwritten signature in blue ink that reads "Gudrun Tiedemann".

Dr. Gudrun Tiedemann

Helbling Management Consulting GmbH

Associate Director

A handwritten signature in blue ink that reads "Frank Trinius".

Dr. Frank Trinius

1 Management Summary

Die Auswirkungen des Gesundheitsmodernisierungsgesetzes werden von der großen Mehrzahl der Befragten (84 %) als schlecht bis sehr schlecht für Ihr Unternehmen beurteilt.

Das GMG führte zu einem breiten Rückgang der Umsätze über alle Produktkategorien. Besonders ausgeprägt ist diese Entwicklung im OTC-Markt, gefolgt von Rx-Produkten, Nahrungsergänzungsmitteln und Generika. Eine repräsentative Analyse von IMS Health zur Umsatzentwicklung der Top-100 Anbieter von Ethischen und OTC-Produkten im deutschen Apothekenmarkt in 2004 belegte, dass knapp ein Drittel (31 %) der führenden Hersteller Ethischer Arzneimittel Umsatzrückgänge von bis zu 30 % verkraften musste, bei den OTC-Anbietern waren es sogar mehr als zwei Drittel (69 %).

Beim Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT, „Earnings before Interest and Taxes“) erweisen sich die Auswirkungen durch das GMG als ähnlich dramatisch. Der Gewinn der teilnehmenden Unternehmen ging bei OTC-Produkten und Nahrungsergänzungsmitteln um durchschnittlich 20 % bzw. 15 % zurück, bei Ethischen Arzneimitteln und Generika um 10 % bzw. 8 %.

Über ein Drittel der Unternehmen reagierte mit einem Arbeitsplatzabbau von durchschnittlich 10 % (Median) der Belegschaft. In der Spitze betrug dieser Abbau von Arbeitsplätzen bis zu 40 %.

Ein Drittel der Unternehmen reduzierte die Budgets für Forschung & Entwicklung um durchschnittlich 20 % (Median), einzelne Unternehmen stellten ihre Forschung & Entwicklung aus der wirtschaftlichen Not heraus vollständig ein.

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen beurteilen die Rahmenbedingungen für Ethische Arzneimittel (Rx) als schlecht oder sehr schlecht, ähnlich verhält es sich mit der Einschätzung für OTC-Produkte.

87 % der Befragten empfinden das aktuelle Bild ihrer Industrie in der öffentlichen Wahrnehmung als schlecht bis sehr schlecht.

Die Unternehmer der Pharmazeutischen Industrie in Deutschland stellen drei zentrale Forderungen an die Politik: Stabile Rahmenbedingungen, Deregulierung und Entbürokratisierung sowie vereinfachte, transparente Zulassungsverfahren. Auf die Frage nach dem größten Wunsch für ihr Unternehmen antwortete die Mehrzahl wiederum stabile, faire Rahmenbedingungen.

Mittelfristig sieht die Industrie zwei große Chancen: Zum einen klassisch im Bereich Forschung & Innovation, d.h. in der Entwicklung neuer Produkte oder dem Entwickeln neuer Anwendungsgebiete für bestehende Produkte, zum anderen als Konsequenz aus dem rückläufigen Inlandsmarkt durch Wachstum im Ausland. Forschung & Entwicklung sind hierbei mit 39 % das dominierende Thema.

Die größten Risiken liegen in der Wahrnehmung der Unternehmen in der Gesetzgebung und Politik bzw. dem Gesetzgeber nahestehenden Institutionen und Behörden (70 %).

Die an der Studie teilnehmenden Unternehmen sind vor allem als Anbieter Ethischer und apothekenpflichtiger OTC-Arzneimittel positioniert und werden dieses auch in Zukunft nicht ändern. Die zukünftige Bedeutung von Nahrungsergänzungsmitteln wird als deutlich höher eingeschätzt (+23 %), ähnlich wie bei frei verkäuflichen OTC-Arzneimitteln.

Wichtigster Faktor innerhalb der strategischen Überlegungen der Unternehmen ist heute wie auch in der Zukunft die Fokussierung des Geschäfts auf wenige Indikationsfelder.

Die Internationalisierung wird in der Einschätzung der teilnehmenden Unternehmen in Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnen, während der Absatzmarkt Deutschland verliert. Der Schwerpunkt der wirtschaftlichen Expansion liegt hierbei sowohl heute als auch in Zukunft vor allem im benachbarten europäischen Ausland. Die USA, die zur Zeit als Absatzmarkt keine große Rolle spielen, werden in ihrer Bedeutung signifikant wachsen.

In der Frage, ob das Produktsortiment stärker mit Einzelmarken oder mit Dachmarken geführt werden soll, liegt das Markenportfolio klar vorne, wobei der Dachmarke aber für die Zukunft eine insgesamt erhöhte Bedeutung eingeräumt wird.

Sechs Trends mit maßgeblichen Auswirkungen auf die Pharmazeutische Industrie wurden im Rahmen der Studie benannt:

- Allianzen und Kooperationen
- Outsourcing
- Erschwerte Erstattung von Produkten
- Erschwerte Zulassung von Produkten
- Branchenkonsolidierung bei OTC-Produkten und Generika
- Internationalisierung bei Ethischen Arzneimitteln und Generika.

Die wichtigsten strategischen Prioritäten aus Sicht der Unternehmen sind zur Zeit die Sicherung und Stabilisierung der finanziellen Situation, gefolgt von Allianzen & Kooperationen sowie Marketing & Vertrieb. Danach kommen die Themen Wachstum durch Internationalisierung und Senkung der Kosten. Das Thema Forschung & Entwicklung wurde zwar unter den Top-Prioritäten der Branche genannt und ist auch in der Priorität aus Sicht der Unternehmen hoch bewertet, fehlt aber hier auf den vorderen Plätzen. Eine mögliche Erklärung ist, dass aus der Perspektive der Unternehmen viele Themen als hoch priorisiert wurden, wodurch die Differenzen zwischen den einzelnen Themen untereinander angeglichen wurden, und dass aufgrund der aktuell wirtschaftlich angespannten Situation das operative Tagesgeschäft die strategischen Themen überlagert.

Ähnlich verhält es sich mit den operativen Prioritäten der Unternehmen in Bezug auf die einzelnen Handlungsfelder der Wertschöpfungskette. Die drei Top-Prioritäten sind hier ebenfalls Marketing & Vertrieb, Klinische Forschung/Zulassung und Finanzen.

Die größten Potentiale in Bezug auf Kostensenkungen werden in den Bereichen Produktion, Administration und Supply Chain Management gesehen. Über 40 % der Unternehmen messen einem Personalabbau und einem Verschieben geplanter Investitionen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung bei.

2 Hintergrund der Studie

2.1 Zielsetzung der Studie

Das in Kraft tretende des Gesetzes zur Modernisierung der gesetzlichen Krankenversicherung am 1. Januar 2004 bedeutete eine Zäsur für die Pharmazeutische Industrie in Deutschland. Die finanziellen Belastungen durch den Zwangsrabatt, die Streichung der Erstattung vieler Arzneimittel durch die Gesetzlichen Krankenkassen wie auch durch das Miteinbeziehen patentgeschützter Produkte in die Festbetragsregelung, stellen heute nicht nur mittelständische Unternehmen vor große Herausforderungen.

Die durch das GMG verursachten negativen wirtschaftlichen Effekte lassen sich eindeutig belegen.

Im letzten Jahr mussten die Apotheken in Deutschland erstmals seit zwölf Jahren wieder einen Erlösrückgang verzeichnen. Der Gesamtumsatz sank um 3,3 % auf EUR 32,5 Mrd. (ohne MwSt.). Grund hierfür waren die um 10,8 % gesunkenen Ausgaben der Gesetzlichen Krankenkassen¹⁾.

Der Umsatz im GKV-Arzneimittelmarkt ging 2004 im Vergleich zum Vorjahr um 7,5 % bei den rezeptpflichtigen Arzneimitteln zurück und bei rezeptfreien Medikamenten sogar um 46,5 %²⁾.

Die vorliegende Studie versucht eine Bilanz nach einem Jahr Gesundheitsmodernisierungsgesetz aus Sicht der Unternehmen zu ziehen. Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen dabei fünf zentrale Fragestellungen:

- Wie stellt sich die aktuelle Situation der Pharmazeutischen Industrie in Deutschland heute dar?
- Welche Auswirkungen hatte das GMG?
- Wie haben die einzelnen Unternehmen auf das GMG und dessen Auswirkungen reagiert?
- Was sind wichtige Trends und Entwicklungen?
- Welche möglichen Handlungsalternativen bestehen entlang der pharmazeutischen Wertschöpfungskette für die Unternehmen?

1) Quelle: ABDA 2) Quelle: IMS DPM (Werte zu Herstellerabgabepreisen, bereinigt um Herstellerrabatte)

2.2 Durchführung der Studie

Der BPI verschickte je einen Fragebogen der „Studie zur aktuellen Situation der Pharmazeutischen Industrie in Deutschland 2005“ in gedruckter Form an die Geschäftsleitung der BPI-Mitgliedsunternehmen sowie an weitere ausgewählte pharmazeutische Unternehmen.

Insgesamt wurden so 275 Unternehmen Mitte März 2005 angesprochen, der Annahmeschluss der Studie war der 22. April. 54 Fragebögen gingen in die Studiauswertung ein, die rückgesendeten Fragebögen stammen zu 100 % von BPI-Mitgliedsunternehmen.

Die wissenschaftliche Begleitung der Studie erfolgte durch Helbling Management Consulting, die die Auswertung und Aufbereitung der durch den BPI anonymisierten Fragebögen leistete.

Die offizielle Präsentation der Studienergebnisse erfolgte auf der BPI-Hauptversammlung am 21. Juni 2005 in München.

3 Die Situation der Pharmazeutischen Industrie in Deutschland

3.1 Die Auswirkungen des GKV-Modernisierungsgesetzes

Es ist keine wirkliche Überraschung, dass die Auswirkungen des Gesundheitsmodernisierungsgesetzes von der großen Mehrzahl der Befragten (84 %) als schlecht bis sehr schlecht für ihr Unternehmen beurteilt werden. Offensichtlich wird das GMG weitgehend als sehr negativ für die Branche empfunden, obwohl auch zwei Unternehmen mit einem Schwerpunkt im OTC-Bereich einen positiven Effekt durch das GMG konstatieren.

Grundsätzlich kann die Aussage getroffen werden, dass das GMG zu einem breiten Rückgang der Umsätze über alle Produktkategorien geführt hat. Besonders ausgeprägt ist diese Entwicklung im OTC-Markt mit durchschnittlichen Umsatzeinbußen von -15 % (Median), gefolgt von Rx-Produkten mit -7 %, Nahrungsergänzungsmitteln (NEM) mit -6 % und Generika mit -5 %.

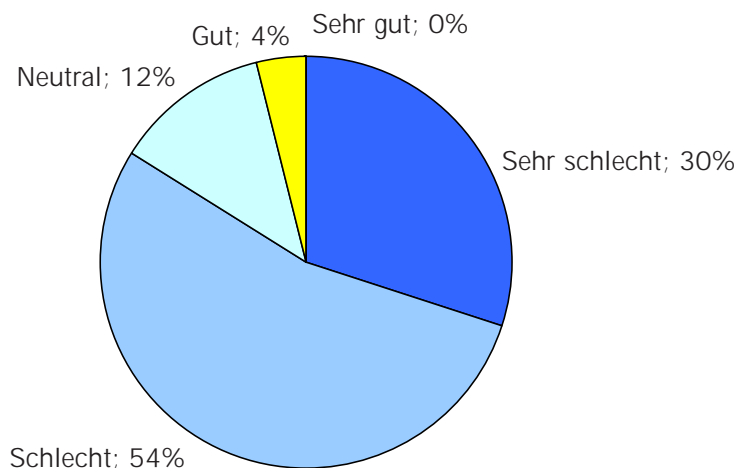
Beim Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT, „Earnings before Interest and Taxes“) erweisen sich die Auswirkungen durch das GMG als noch dramatischer. Der Gewinn ging bei OTC-Arzneimittel und Nahrungsergänzungsmitteln um durchschnittlich -20 % bzw. -15 % zurück sowie bei Ethischen Arzneimitteln und Generika um -10 % bzw. -8 %.

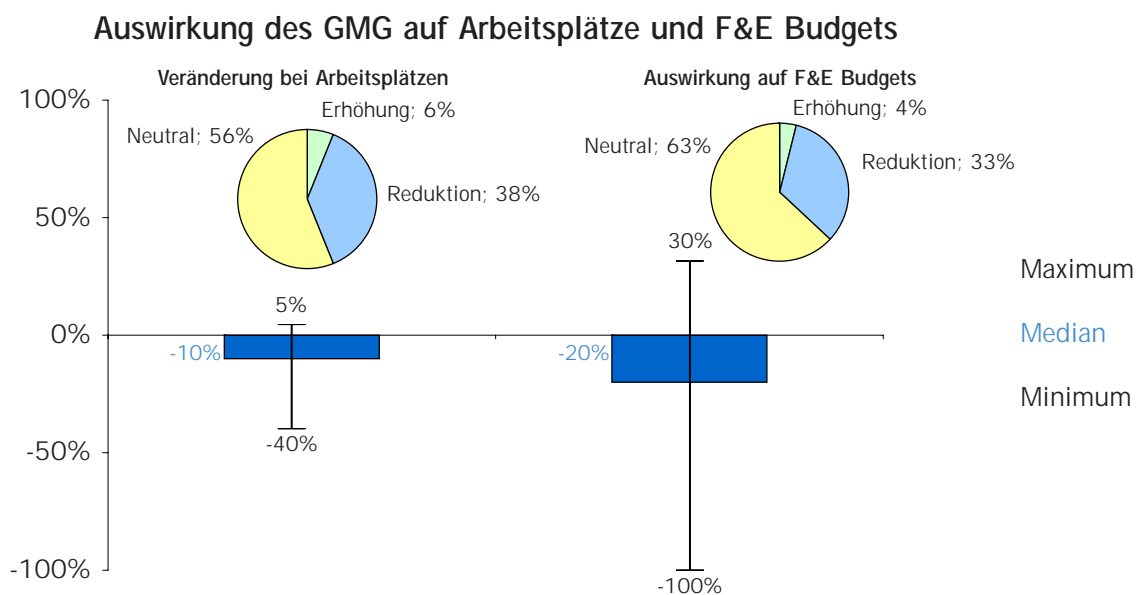
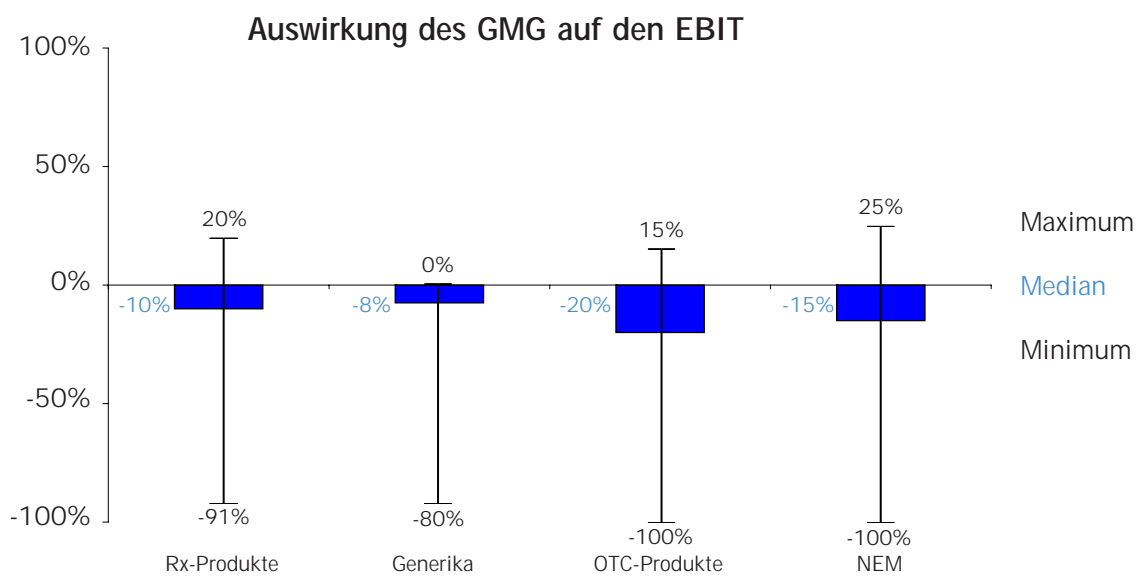
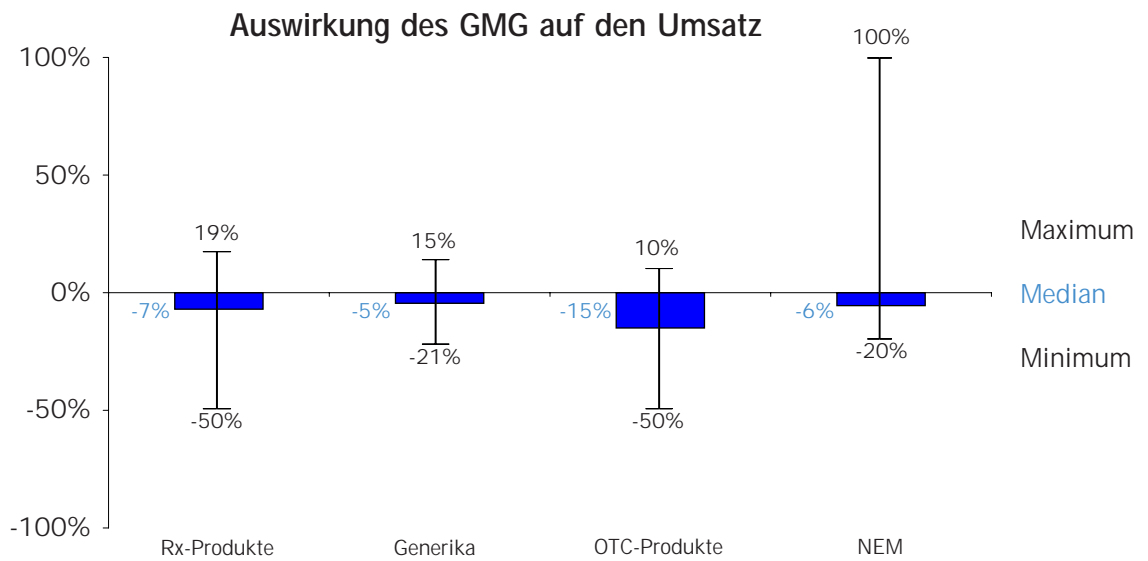
Die durch das GMG verursachten Umsatz- und Gewinneinbrüche bei den pharmazeutischen Unternehmen blieben naturgemäß nicht ohne betriebswirtschaftliche Folgen.

38 % der befragten Unternehmen reagierten mit einem Arbeitsplatzabbau von durchschnittlich 10 % (Median) ihrer Belegschaft. In der Spitze betrug dieser Abbau von Arbeitsplätzen bis zu 40 %.

Ein Drittel der Unternehmen (33 %) reduzierte die Budgets für Forschung & Entwicklung um durchschnittlich 20 % (Median), einzelne Unternehmen stellten ihre Forschung & Entwicklung aus der wirtschaftlichen Not heraus vollständig ein. Es gab aber auch Ausnahmen, d.h. zwei Unternehmen investierten gegen den Trend verstärkt in Forschung & Entwicklung.

Auswirkung des GMG auf die Unternehmen





3.2 Die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden von den Teilnehmern der Studie in Bezug auf die einzelnen Produktkategorien als sehr unterschiedlich eingeschätzt.

So beurteilen 55 % der Befragten die Rahmenbedingungen für Ethische Arzneimittel (Rx) als schlecht oder sehr schlecht. Ähnlich verhält es sich mit der Einschätzung für OTC-Arzneimittel mit einem Wert von 51 %; auffällig ist bei diesem Produktsegment, dass nur 10% der Unternehmen die Situation hier als gut beurteilen. Anders stellt sich die Lage bei Generika und Nahrungsergänzungsmitteln dar, hier beurteilen 52 % bzw. 45 % die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als gut oder gar als sehr gut.

Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass nur 40 % der Unternehmen die aktuelle wirtschaftliche Situation für sich selbst als schlecht oder sehr schlecht bezeichnen, also die Beurteilung insgesamt betrachtet relativ ausgeglichen ausfällt.

Das Urteil zur Außenwirkung der Pharmazeutischen Industrie in Deutschland ist hingegen sehr eindeutig. 87 % der Befragten empfinden das aktuelle Bild ihrer Industrie in der öffentlichen Wahrnehmung als schlecht bis sehr schlecht.

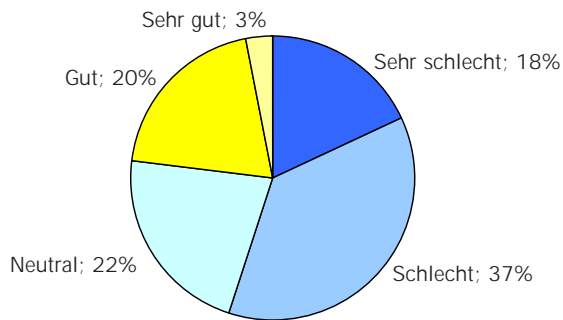
Die Unternehmer der Pharmazeutischen Industrie in Deutschland stellen drei zentrale Forderungen an den Gesetzgeber bzw. die Politik:

- Stabile Rahmenbedingungen (29 %)
- Deregulierung und Entbürokratisierung (17 %)
- Vereinfachte und transparente Zulassungsverfahren (9 %).

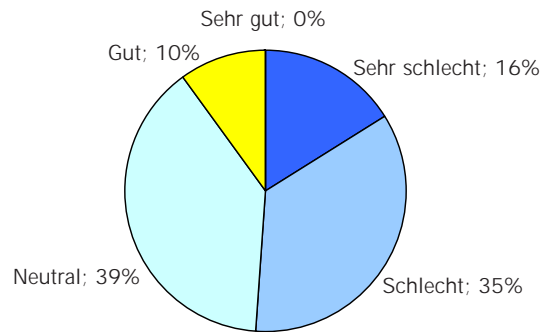
Dies spiegelt sich auch bei der Frage nach dem größten Wunsch für das eigene Unternehmen wieder. Der größte Wunsch aller Befragten waren wiederum stabile, faire Rahmenbedingungen und eine daraus resultierende Planungssicherheit (21 %), gefolgt von Wachstum durch neue Produkte und Märkte (14 %) sowie Verbesserungen bei der Zulassung und eine freie Preisbildung mit je 13 %.

Bewertung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

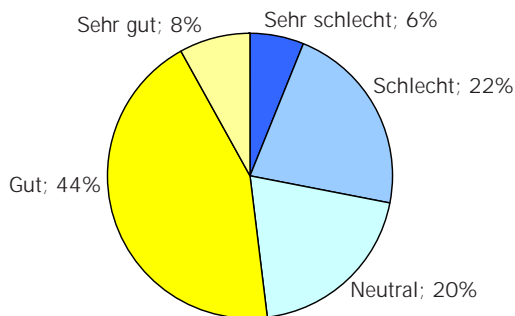
Ethische Arzneimittel



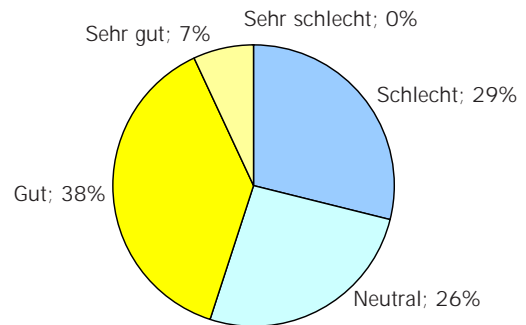
OTC-Arzneimittel



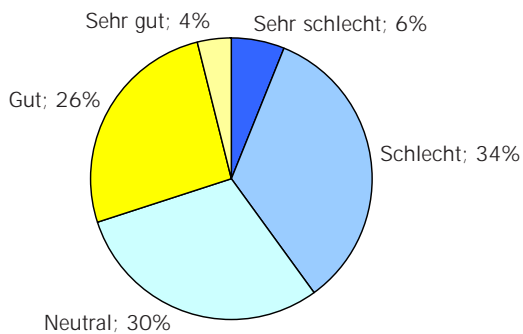
Generika



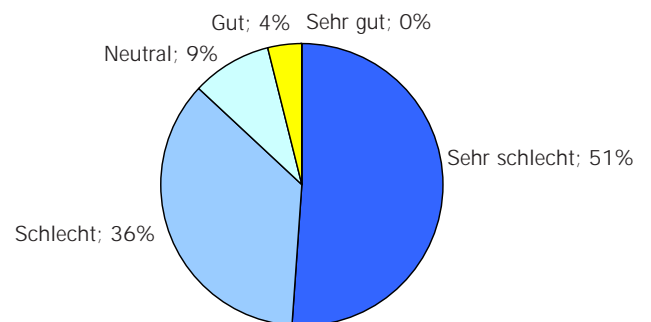
Nahrungsergänzungsmittel



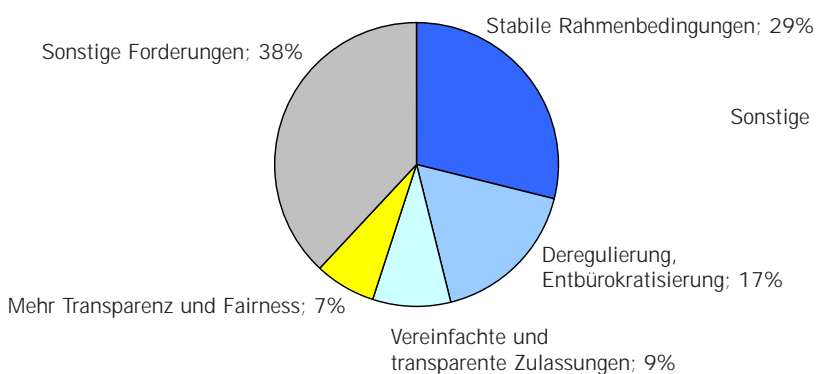
Bewertung der eigenen wirtschaftlichen Situation



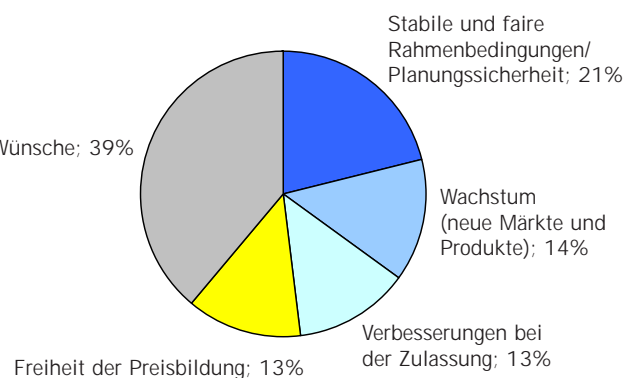
Das aktuelle Image der Pharmazeutischen Industrie



Dringlichste Forderung an den Gesetzgeber



Größter Wunsch der Unternehmen



3.3 Trends und Entwicklungen

Sechs Trends und Entwicklungen mit maßgeblichen Auswirkungen auf die Pharmazeutische Industrie wurden im Rahmen der Studie identifiziert:

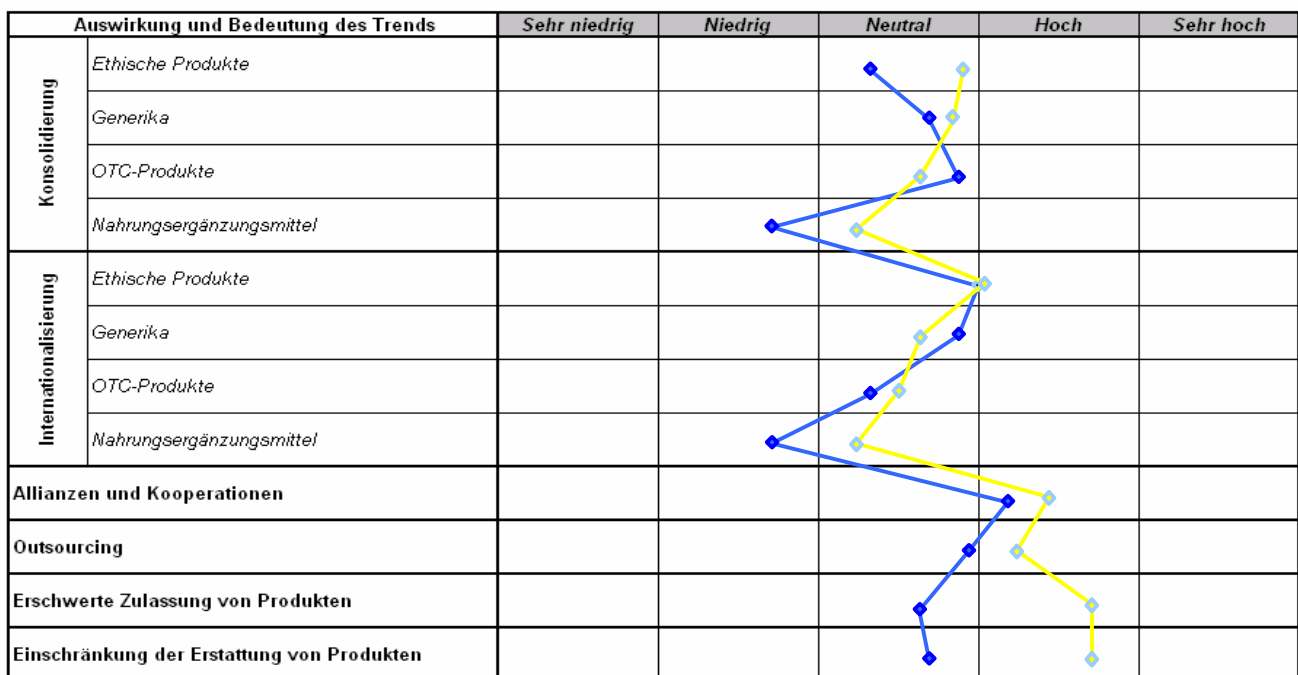
- Allianzen und Kooperationen
- Outsourcing
- Erschwerte Erstattung von Produkten
- Erschwerte Zulassung von Produkten
- Branchenkonsolidierung bei OTC-Produkten und Generika
- Internationalisierung bei Ethischen Arzneimitteln und Generika.

Die Bedeutung der Trends für das eigene Unternehmen wird bei nahezu allen Punkten höher eingeschätzt als im Vergleich zu deren Auswirkung auf die Branche. Besonders hoch fällt diese Differenz für die erschwerte Zulassung und Erstattung von Arzneimitteln aus, den Trends mit der höchsten Priorität für die Unternehmen. Aber auch die Trends Allianzen & Kooperationen sowie Outsourcing liegen in der Einschätzung ihrer Bedeutung deutlich vorne. Möglicherweise liegt die Erklärung darin begründet, dass die relevanten Themen aus der persönlichen Sicht der Unternehmer immer als etwas dringlicher gesehen werden.

Die Auswirkung der Internationalisierung auf Ethische Arzneimittel wird für die Branche als auch in der Bedeutung für das eigene Unternehmen gleichermaßen als hoch beurteilt. Die Konsolidierung in diesem Produktsegment wird dagegen in ihrer Bedeutung für das eigene Unternehmen als signifikant höher als im Vergleich zur Auswirkung auf Branche bewertet, so dass sich einige Hersteller Ethischer Arzneimittel vielleicht mit Kauf- oder Verkaufsabsichten tragen.

Die Ausprägung der beschriebenen Trends ist völlig unabhängig von der Unternehmensgröße.

Trends in der Pharmazeutischen Industrie in Deutschland



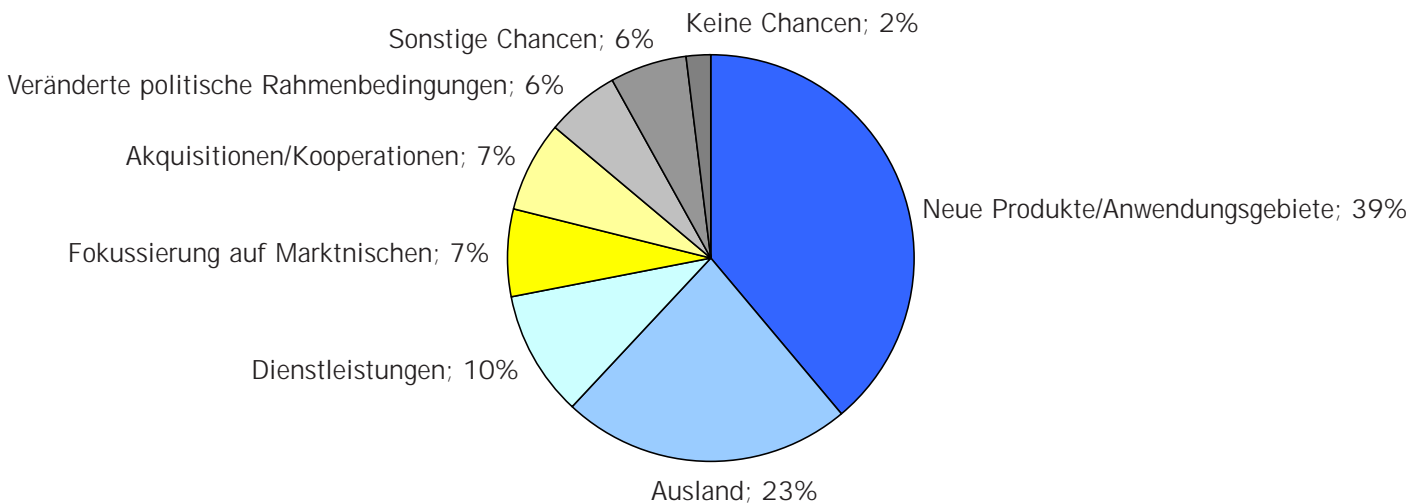
◆ Auswirkung des Trends auf die Branche

◆ Bedeutung des Trends für das eigene Unternehmen

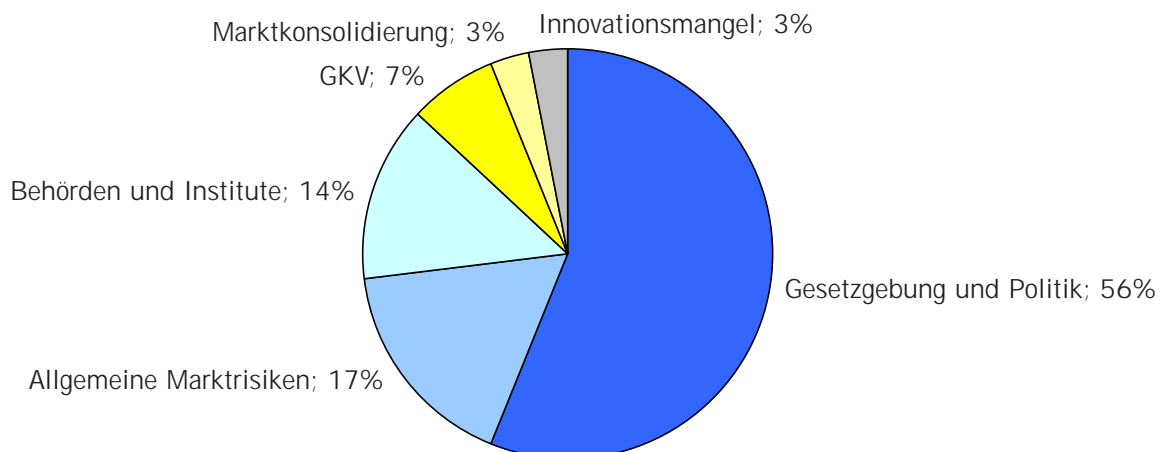
Mittelfristig sieht die Industrie zwei große Chancen: Zum einen klassisch im Bereich Forschung & Innovation, d.h. in der Entwicklung neuer Produkte bzw. dem Entwickeln neuer Anwendungsgebiete für bestehende Produkte (39 %), zum anderen als Konsequenz aus dem rückläufigen Inlandsmarkt durch Wachstum im Ausland (23 %).

Die größten Risiken in den nächsten 5 Jahren liegen in der Wahrnehmung der Unternehmen mit 56 % in der Gesetzgebung und Politik, gefolgt von allgemeinen Marktrisiken (17 %) und dem Gesetzgeber nahestehenden Institutionen und Behörden (14 %).

Die größten Chancen in den nächsten 5 Jahren



Die größten Risiken in den nächsten 5 Jahren



Kommentar

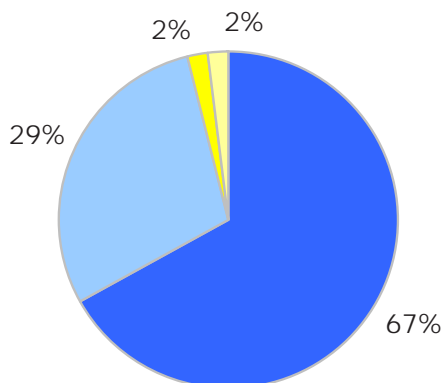
Die Zeiten, in denen Deutschland die „Apotheke der Welt“ war, sind bekanntermaßen lange vorüber. Hierzu haben nicht zuletzt die durch die Politik kontinuierlich beschnittenen wirtschaftlichen Möglichkeiten im Heimatmarkt sowie die lange Zeit fehlende und dann stark beschränkende Gesetzgebung für bio- oder gentechnologische Anwendungen ihren Beitrag geleistet. Stand im Jahr 1981 Hoechst an der Spitze der Liste der nach Marktanteil weltweit führenden Pharmaunternehmen und war mit Bayer ein zweites deutsches Unternehmen unter den Top-Ten, so findet sich heute in diesem Ranking kein einziges deutsches Unternehmen mehr.

Dennoch ist die Pharmaindustrie nach wie vor einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige in Deutschland. Eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) stellte letztes Jahr fest, dass insgesamt 117.000 Arbeitnehmer in dieser Branche beschäftigt sind, und dass direkt oder indirekt mehr als 240.000 Arbeitsplätze in der deutschen Wirtschaft von der Pharmazeutischen Industrie abhängen. Jeder neue Arbeitsplatz bei einem Arzneimittelhersteller in Deutschland stiftet demnach einen weiteren in einer anderen Branche und jeder Euro Wertschöpfung in der Pharmazeutischen Industrie bringt insgesamt gesehen EUR 1,90 Wertschöpfung für die Volkswirtschaft. Anders herum betrachtet heißt dies aber im Umkehrschluss, jede Stelle, die in der Pharmazeutischen Industrie abgebaut wird, führt de facto zu dem Verlust von zwei Arbeitsplätzen in Deutschland.

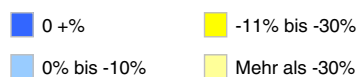
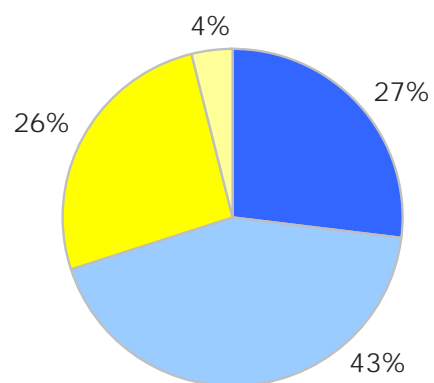
Vor diesem Hintergrund schmerzt das GKV-Modernisierungsgesetz und die durch es verursachten massiven Umsatz- und Ertragseinbußen gleich doppelt. Die in dieser Studie benannten Umsatzeinbußen, insbesondere bei Ethischen und OTC-Produkten, sind dabei durchaus repräsentativ. Eine Analyse von IMS Health zur Umsatzentwicklung der Top-100 Anbieter von Ethischen und OTC-Produkten im deutschen Apothekenmarkt zeichnet ein ähnliches Bild für das Jahr 2004. Knapp ein Drittel (31 %) der führenden Hersteller Ethischer Arzneimittel musste Umsatzrückgänge von bis zu 30 % verkraften, bei den OTC-Anbietern waren es sogar mehr als zwei Drittel (69 %).

Umsatzveränderung der führenden 100 Anbieter rezeptpflichtiger und -freier Präparate

Rezeptpflichtig (incl. Import und Generika)



Rezeptfrei (incl. Diagnostika)



Quelle: IMS DPM 1 - 12/2004

Die erheblichen Ertragseinbrüche führten betriebswirtschaftlicher Logik folgend zu einer Reduktion von Investitionen unter anderem in den Bereichen Forschung & Entwicklung und einem deutlichen Abbau von Arbeitsplätzen in den Unternehmen.

Interessanterweise werden zwar die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die dominierenden Produktkategorien der Ethischen Arzneimittel und OTC-Produkte überwiegend als schlecht beurteilt, trotzdem schätzt die Mehrzahl der befragten Unternehmen die eigene Situation als neutral ein. Es hat fast den Eindruck, als hätte sich die Industrie bereits an die Unwägbarkeiten der Politik gewöhnt bzw. es wurden durch die eingeleiteten Maßnahmen wie etwa den beschriebenen Arbeitsplatzabbau die Belastungen durch das GMG bereits entsprechend kompensiert.

Drei Themen sind es, die den Unternehmern in der Pharmazeutischen Industrie in Deutschland zur Zeit große Sorgen bereiten.

Zuerst natürlich die Unberechenbarkeit der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die zu der Tatsache führt, dass keinerlei Planungssicherheit für die Unternehmen mehr besteht, da die Eingriffe durch die Politik unkalkulierbar geworden sind. Obwohl die Kosten für Arzneimittel nur mit rund 17 % zu den gesamten Gesundheitskosten beitragen¹⁾, wird die Pharmazeutische Industrie doch in der Regel als finanzieller Steinbruch gesehen, der als erster angegangen wird, sobald sich ein Loch in den Sozialkassen öffnet.

Das zweite Thema ist dem Ersten sehr ähnlich. Die Unternehmen wünschen sich weniger Bürokratie, vor allem in Bezug auf den Zulassungsprozess, und fordern Vereinfachungen und mehr Transparenz durch den Gesetzgeber.

Das dritte Thema, das die Unternehmer bewegt, heißt Wachstum. Also die Frage, wie kann die Stagnation im deutschen Heimatmarkt am besten überwunden werden, ob durch neue Produkte, neue Anwendungsgebiete, Geschäftsfelder oder durch Marktexpansion in das Ausland.

Dass die Pharmaindustrie häufig als erster angesprochen wird, sobald ein „Notopfer“ für die Sozialsysteme erforderlich erscheint, hängt zu einem guten Teil mit dem schlechten Image der Branche zusammen. Die Unternehmer selbst beklagen in dieser Studie mit nahezu 90 %, dass ihre Industrie ein schlechtes bis sehr schlechtes Image in der Öffentlichkeit hat.

Obgleich die Pharmazeutische Industrie doch nachweislich große Leistungen und Beiträge für die Allgemeinheit erbracht hat wie eine verlängerte Lebenserwartung, bessere Heilungsmöglichkeiten oder Verbesserungen der Lebensqualität aufgrund medikamentöser Therapien, ist sie dennoch nicht besonders gut angesehen und hat ein wohl ebenso schlechtes Image wie die Tabakindustrie. Selbstkritisch muss sich hier die Industrie aber auch eigene Versäumnisse hinsichtlich der Kommunikation vorhalten lassen. Erinnerung werden soll nur an das unglückliche Agieren bei der Diskussion um Aids-Medikamente für Südafrika oder den missglückten Ablasshandel mit der Regierung im Vorfeld des GMG.

1) Quelle: Verband Forschender Arzneimittelhersteller eV. „Statistics 2004“

Die Pharmazeutische Industrie hat es in den letzten zwei Jahrzehnten offensichtlich versäumt, der Bevölkerung und der Politik den Wert ihrer Produkte und Leistungen zu vermitteln. Zudem hat sich die Branche sukzessive in eine wenig überschaubare Verbandslandschaft aufgespalten, wodurch die Schlagkraft in der politischen Diskussion nicht unbedingt erhöht wurde.

Sechs Trends mit maßgeblichen Auswirkungen auf die Pharmazeutische Industrie wurden von den befragten Unternehmen genannt:

- Allianzen und Kooperationen
- Outsourcing
- Erschwerte Erstattung von Produkten
- Erschwerte Zulassung von Produkten
- Branchenkonsolidierung bei OTC-Produkten und Generika
- Internationalisierung bei Ethischen Arzneimitteln und Generika.

Allianzen, Kooperationen und Outsourcing sind eine Reaktion und logische Folge der betrieblichen und wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre. Einzelne Unternehmen haben ihre Strukturen und betrieblichen Abläufe soweit optimiert, dass weitere Effizienzgewinne nun in der Integration von bisher getrennten Wertschöpfungsketten gesucht werden, z.B. im Supply Chain Management. Andere Unternehmen versuchen, sich durch Allianzen & Kooperationen in ausgewählten Bereichen gezielt zu verstärken, etwa im Bereich Vertrieb oder Forschung und Entwicklung. Manche Unternehmer sehen sich durch den anhaltenden Kostendruck dazu gezwungen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und die Bereiche oder Funktionen, die mittelfristig nicht mehr wettbewerbsfähig sind, aufzugeben und extern einzukaufen. Ein aktuelles Beispiel ist hier die Produktion. Gerade bei diesem Thema steht zur Zeit so mancher Unternehmer vor der Entscheidung, ob er die erforderlichen Investitionen tätigt oder die Produktion verkauft bzw. die Herstellung an einen Lohnfertiger vergibt.

Die von den Unternehmen beklagte erschwerte Zulassung und Erstattung von Arzneimitteln gipfelt in der Umsetzung der erweiterten Festbetragsregelung, von denen nur solche Arzneimittel ausgenommen sind, die eine „therapeutische Verbesserung, auch wegen geringerer Nebenwirkungen“ darstellen - ohne, dass dies der Gesetzgeber mit Kriterien irgendwie konkretisiert hat. In diesem Zusammenhang darf die Gründung des Instituts für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen (IQWiG) nicht unerwähnt bleiben, dem zukünftig die Nutzenbewertung von Arzneimitteln obliegt.

Konsolidierung und Internationalisierung sind generische Entwicklungen in stagnierenden Märkten, in denen Wachstum nur durch Verdrängung oder Akquisition möglich ist. Aufgrund der insbesondere durch Ethische Arzneimittel geprägten Produktsortimente der teilnehmenden Unternehmen, besteht bei diesen Produkten die höchste Ausprägung dieser beiden Trends im Markt. Eine ähnliche Entwicklung besteht, wenn auch weniger deutlich ausgeprägt, bei Generika.

Dass die Unternehmer ihre Chancen in neuen Produkten und Services oder der Expansion in das Ausland sehen, ist wenig überraschend, dass die Gesetzgebung und die Politik als größtes Risiko betrachtet werden dagegen schon. Eigentlich liegt hier die Verantwortung, stabile wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine der Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit und das Wachstum einer Volkswirtschaft sind.



4 Unternehmerische Herausforderungen 2005

4.1 Strategische Prioritäten

Die an der Studie teilnehmenden Unternehmen sind vor allem als Anbieter Ethischer und apothekenpflichtiger OTC-Arzneimittel positioniert. Es folgen mit Abstand Generika, freiverkäufliche, apothekenexklusive OTC-Arzneimittel sowie nachgeordnet Nahrungsergänzungsmittel und frei verkäufliche OTC-Arzneimittel.

Die für die Zukunft prognostizierte Positionierung der Unternehmen ist hinsichtlich ihres Sortiments für Ethische und apothekenpflichtige OTC-Arzneimittel gleichbleibend hoch, während für Generika und für freiverkäufliche apothekenexklusive OTC-Arzneimittel nur von einer geringfügig erhöhten Bedeutung (+9 %) ausgegangen wird. Die zukünftige Bedeutung von Nahrungsergänzungsmitteln wird als deutlich höher eingeschätzt (+23 %), ähnlich wie bei frei verkäuflichen OTC-Arzneimitteln, denen ebenfalls eine signifikant höhere Bedeutung für die zukünftige Positionierung des eigenen Unternehmens beigemessen wird.

Es zeigen sich ganz allgemein nur geringfügige Änderungen zwischen der strategischen Positionierung der Unternehmen heute und der in der Zukunft. Die Bewertungen der einzelnen Themen für die Zukunft liegen dabei generell ein wenig höher als für heute.

Eine Ausnahme bilden hierbei die Punkte „Konzentration auf Deutschland“ und „Internationalisierung“. Deutschland als Absatzmarkt wird für die Positionierung der Unternehmen in der Zukunft eine deutlich geringere Rolle spielen (-14 %), während das Thema Internationalisierung innerhalb dieser Fragestellung den höchsten Bedeutungszuwachs (+16 %) erfährt. Der Schwerpunkt der wirtschaftlichen Expansion liegt hierbei sowohl heute als auch in Zukunft vor allem im benachbarten europäischen Ausland. Stark unterschiedlich fällt hingegen die Einschätzung in Bezug auf die USA aus. Während diese momentan als Absatzmarkt nicht wichtig sind, wird ihre Bedeutung für die zukünftige Positionierung der Unternehmen signifikant zunehmen. Dies gilt auch für die „Anderen Länder“, die ebenfalls stärkere Zugewinne als die EU verzeichnen können.

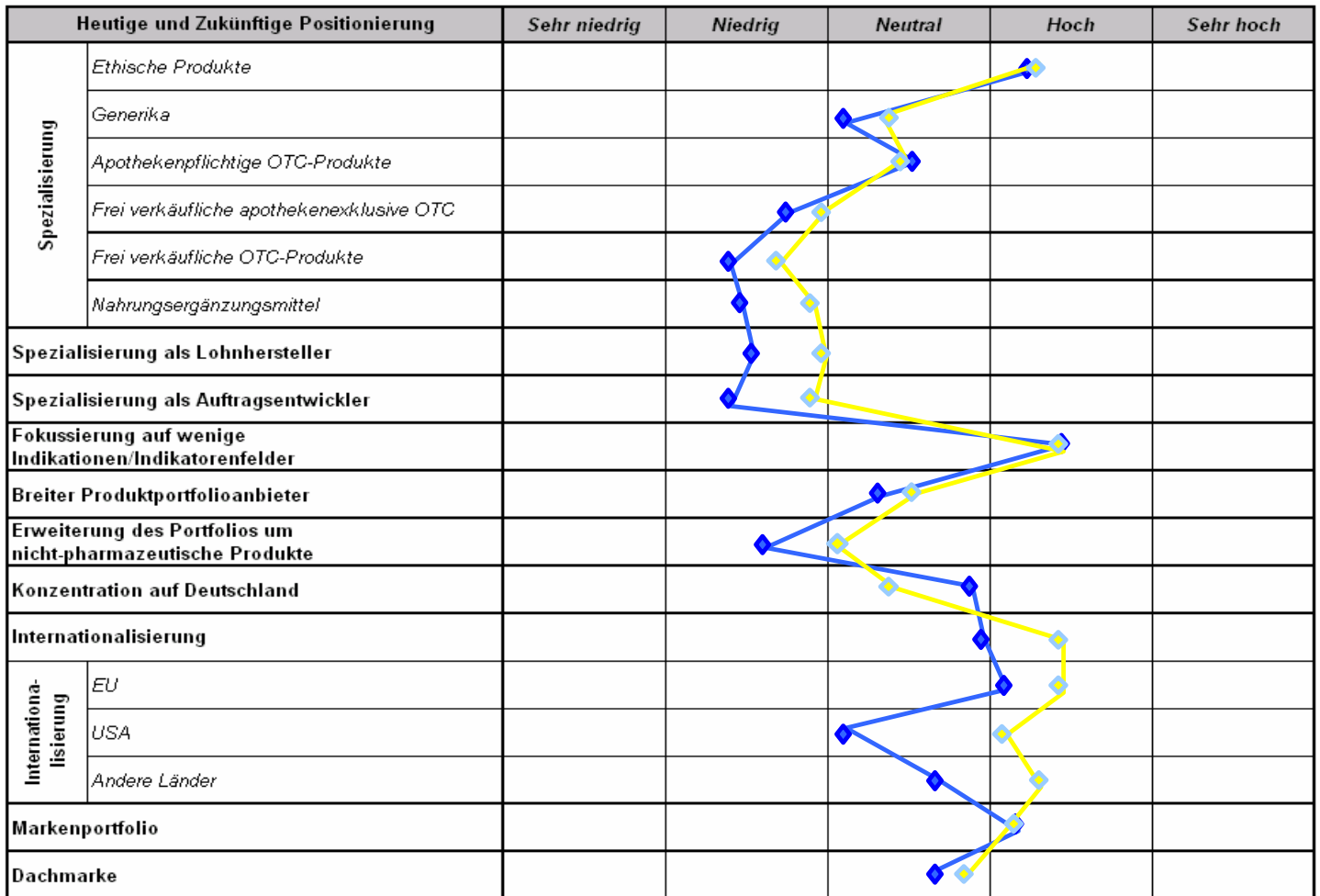
Die aktuelle Konzentration auf Deutschland als Absatzmarkt ist um so stärker ausgeprägt je kleiner das Unternehmen in Bezug auf den Umsatz ist. Die zukünftige, internationale Positionierung ist hingegen bei Unternehmen aller Umsatzgrößen ähnlich hoch bewertet.

Das Element innerhalb der strategischen Positionierung der teilnehmenden Unternehmen mit der am stärksten ausgeprägten Bedeutung ist heute wie auch in der Zukunft die Fokussierung des Geschäfts auf wenige Indikationsfelder. Eine Erweiterung des Produktportfolios um nicht pharmazeutische Produkte spielt heute wie morgen keine Rolle.

In der Frage, ob das Produktsortiment stärker mit Einzelmarken oder mit Dachmarken geführt werden soll, liegt das Markenportfolio klar vorne, wobei der Dachmarke aber für die Zukunft eine insgesamt erhöhte Bedeutung eingeräumt wird.

Das Anbieten von Leistungen in den Bereichen Lohnherstellung oder Auftragsentwicklung spielt heute und in Zukunft nur eine geringe Bedeutung in den Überlegungen der teilnehmenden Unternehmen.

Strategische Positionierung heute und zukünftig



◆ Heutige Positionierung ◆ Zukünftige Positionierung

Die Beurteilung der strategischen Top-Prioritäten der Pharmazeutischen Industrie ist sehr homogen, d.h. allen Themen wurde eine hohe Bedeutung zugeordnet, so dass die einzelnen Werte relativ nah beieinander liegen. Die Handlungsfelder mit der höchsten Priorität sind nach Meinung der teilnehmenden Unternehmen:

- Senkung der Kosten
- Strategische Allianzen & Kooperationen
- Sicherung/Stabilisierung der finanziellen Gesamtsituation
- Wachstum durch Internationalisierung
- Wachstum durch Merger & Akquisition
- Intensivierung der Forschung & Entwicklung.

Aus Sicht des eigenen Unternehmens verschieben sich die einzelnen strategischen Prioritäten nur leicht, die sechs Top-Themen sind hier:

- Sicherung/Stabilisierung der finanziellen Gesamtsituation
- Strategische Allianzen & Kooperationen
- Intensivierung des Marketings
- Intensivierung des Vertriebs
- Wachstum durch Internationalisierung
- Senkung der Kosten.

Das wichtigste Handlungsfeld aus Sicht der Unternehmen ist die Sicherung und Stabilisierung der finanziellen Situation. Dies ist besonders ausgeprägt bei Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als EUR 50 Mio. Außerdem wird den Themen Marketing und Vertrieb eine deutlich höhere Bedeutung zugeordnet, während Forschung & Entwicklung zwar hohe Priorität genießen, aber im Vergleich zu den anderen Themen weniger relevant sind – obwohl hier mit neuen Produkten und Anwendungen nach Aussage der Unternehmen die höchsten Chancen für die Zukunft liegen.

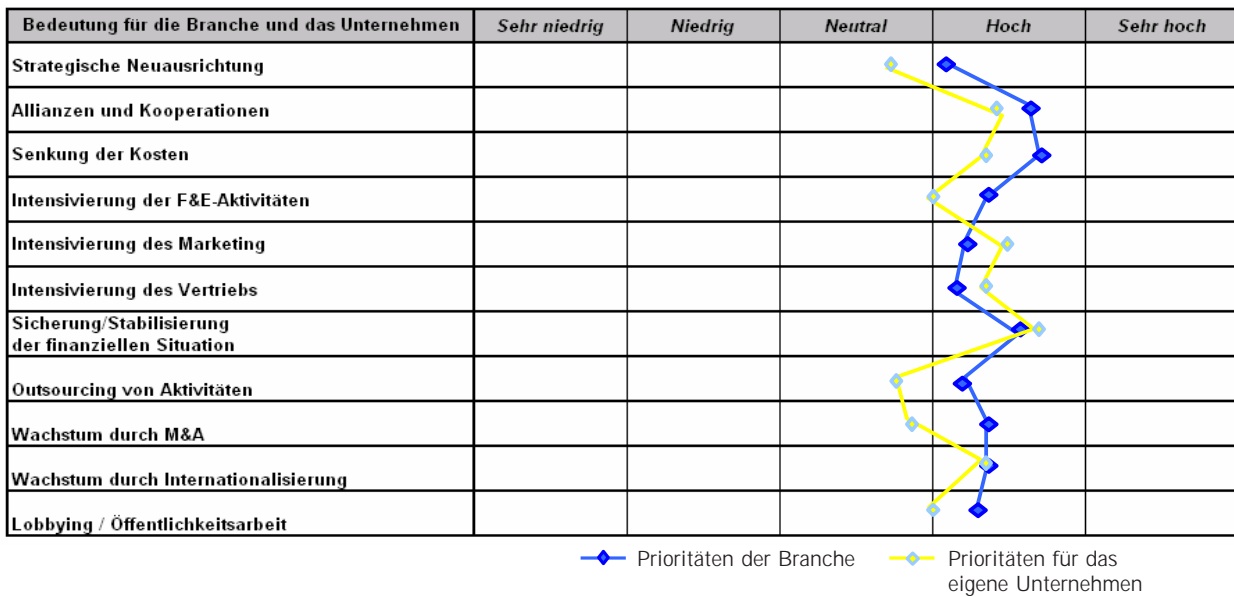
Überraschend ist die Tatsache, dass die Themen Outsourcing und Wachstum durch M&A die geringste strategische Priorität aufweisen, obwohl mehrere Unternehmen gerade diese Themen als bedeutende Trends für sich identifiziert hatten.

4.2 Operative Prioritäten

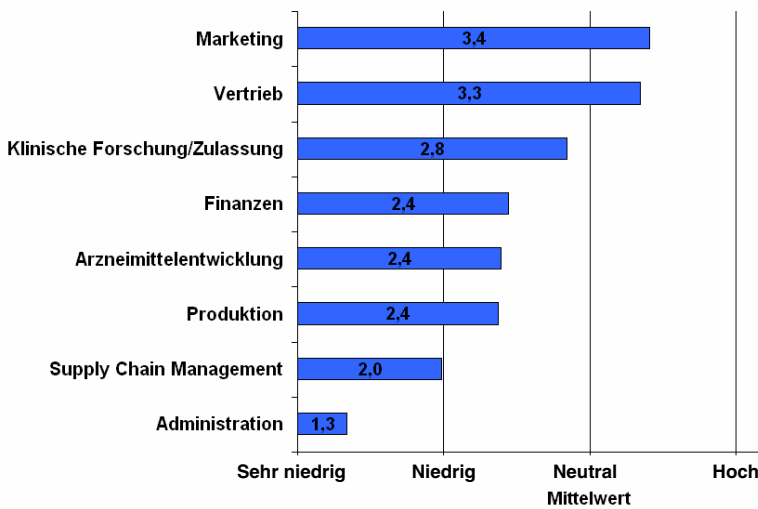
Ähnlich verhält es sich mit den operativen Prioritäten der Unternehmen in Bezug auf die einzelnen Handlungsfelder der Wertschöpfungskette. Top-Prioritäten sind hier ebenfalls Marketing & Vertrieb. Es folgen die Themen Klinische Forschung/Zulassung, Finanzen sowie Arzneimittelentwicklung und Produktion; Supply Chain Management und Administration bilden das Schlußlicht.

Die größten Potentiale bezogen auf Kostensenkungen werden in den Bereichen Produktion, Administration und Supply Chain Management gesehen, gefolgt von Marketing & Vertrieb. Ansatzpunkte für konkrete Maßnahmen zur Kostensenkung liegen insbesondere in den Bereichen Einkauf sowie in der Restrukturierung von Organisation und Prozessen. Es folgt als Thema das Outsourcing einzelner Aktivitäten und die Themen Personalabbau und Verschieben von Investitionen. Über 40 % der befragten Unternehmen sehen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung eines Personalabbaus und eines Verschiebens geplanter Investitionen als Maßnahme zur Kostensenkung.

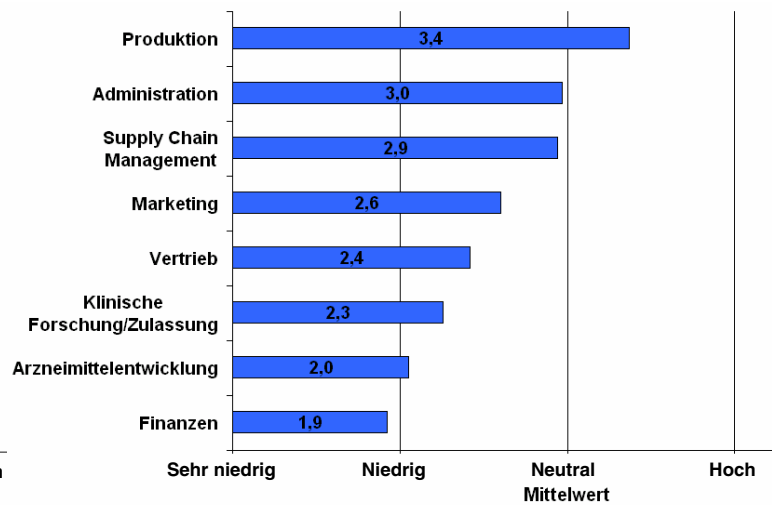
Strategische Prioritäten



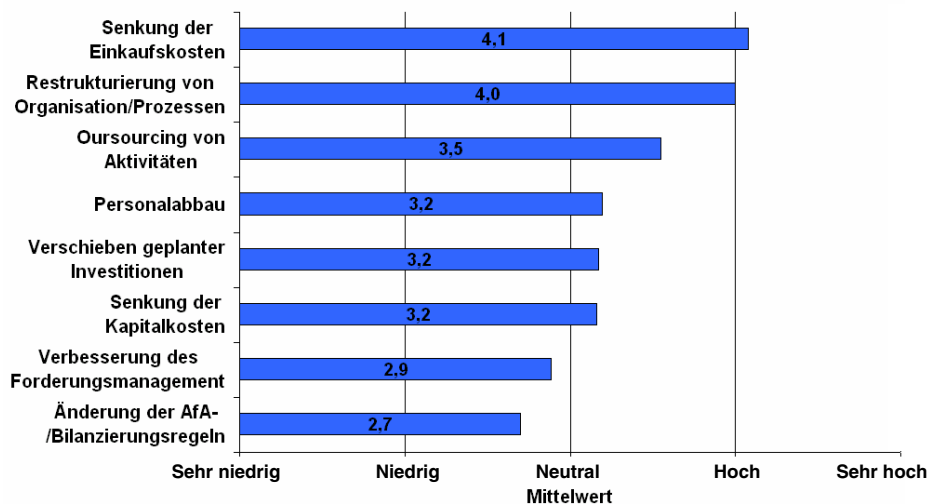
Handlungsfelder in der Wertschöpfungskette



Kostensenkungspotenziale



Kostensenkungspotenziale im eigenen Unternehmen



4.2.1 Forschung & Entwicklung

Die Aktivitäten der teilnehmenden Unternehmen im Bereich Forschung & Entwicklung konzentrieren sich auf folgende Innovationsfelder:

- Erweiterung der Anwendungsgebiete vorhandener Wirkstoffe
- Durchführen spezifischer klinischer Studien
- Verbessern des Managements von Zulassungen
- Neue galenische Zubereitungen und Arzneimittelkombinationen
- Verbesserte oder neue Herstellungsverfahren.

Die deutlich höchste Priorität innerhalb der operativen Handlungsfelder von Forschung & Entwicklung haben die Themen Allianzen und Kooperationen sowie die Einlizensierung von Produkten, die beide von über 80 % der Befragten mit einer Bedeutung von hoch bis sehr hoch beurteilt werden. Im Einzelnen lauten die Prioritäten der F&E Handlungsfelder wie folgt:

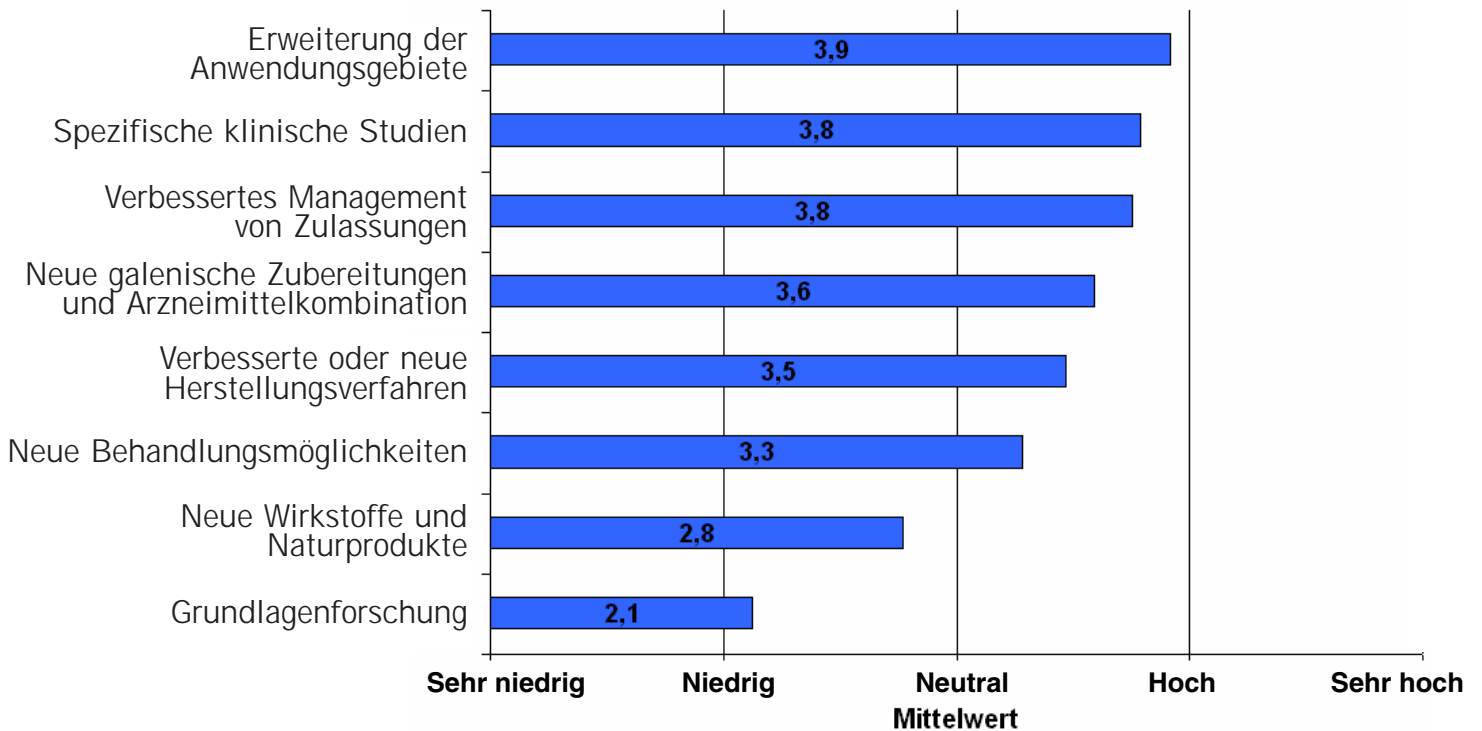
- Allianzen/Kooperationen
- Einlizensierung von Produkten
- Internationalisierung
- F&E Controlling.

Der Schwerpunkt beim Thema Allianzen und Kooperationen liegt hierbei auf der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, gefolgt mit Abstand von universitären Netzwerken und Biotechnologie-Unternehmen.

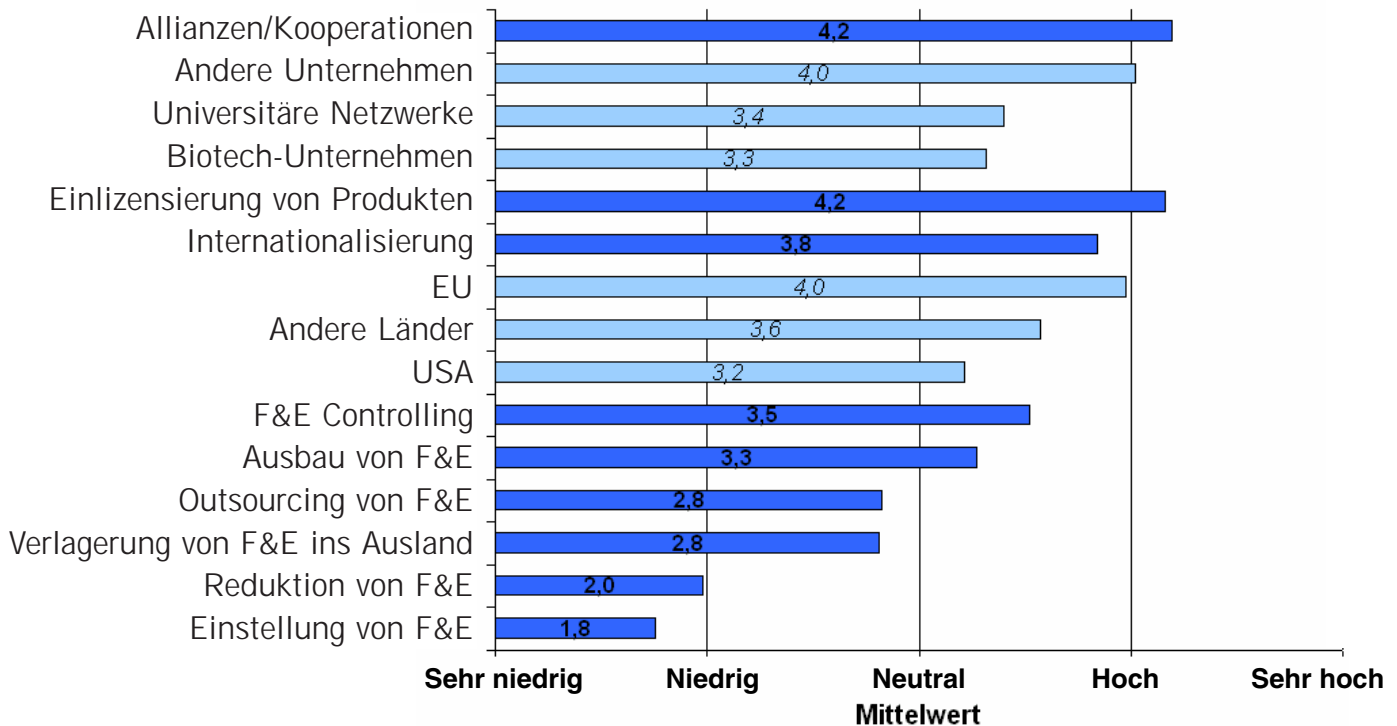
Der Fokus des Themas Internationalisierung liegt eindeutig in der Europäischen Union. Die USA spielen im Hinblick auf die Expansion in das Ausland keine besondere Rolle.

Der Ausbau der F&E Kapazitäten steht wie beschrieben aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht auf der Agenda der Unternehmen, die Verlagerung der F&E in andere Länder sowie eine Reduktion oder ein Einstellen der Forschung & Entwicklung kommt allerdings bis auf einzelne Ausnahmen für die Mehrzahl der Unternehmen nicht in Frage.

Struktur der Forschung & Entwicklung



Bedeutung der Handlungsfelder: F&E



Kommentar

Forschung und Entwicklung sind in der Pharmazeutischen Industrie die Hauptquelle für Unternehmenswachstum und zukünftige Umsätze und Gewinne.

Im Bereich F&E werden daher von den Unternehmen die größten Chancen in den nächsten Jahren gesehen und der größte Wunsch nach stabilen Rahmenbedingungen war dementsprechend auch das Thema Wachstum.

Es ist um so bitterer, dass über ein Drittel der Unternehmen aufgrund der nicht zuletzt durch das GMG verursachten schlechten wirtschaftlichen Situation gezwungen wurde, ihre F&E-Budgets um durchschnittlich 20 % zu kürzen und somit ihren mittelfristigen Wachstumspfad deutlich zu beschneiden.

Als Konsequenz dieser Entwicklung versuchen viele Teilnehmer der Studie ihre Produktpipeline durch Einlizensierungen sowie durch Allianzen bzw. Kooperationen alternativ zu füllen. Der Fokus liegt dabei in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, während die Bedeutung von Kooperationen mit Universitäten und Biotechnologie-Unternehmen eher als neutral eingeschätzt wird. Die Zusammenarbeit mit Universitäten ist nicht immer einfach. In Zeiten klammer Haushalte versuchen viele Universitäten, ihre wissenschaftliche Arbeit wirtschaftlich zu verwerten, so dass der Schutz geistigen Eigentums („intellectual property“) ein häufiger Streitpunkt ist. Dennoch bergen diese Kooperationen oder solche mit Biotechnologie-Unternehmen gerade für den Mittelständler immense Chancen, die eigene Forschung & Entwicklung gewinnbringend zu befruchten. Dies erscheint um so wichtiger, wenn man auf die Struktur der pharmazeutischen Forschung und Entwicklung blickt. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt eindeutig auf der Arbeit mit bereits bekannten Substanzen, für die neue Anwendungsgebiete, galenische Formen oder verbesserte Herstellverfahren gesucht werden. Es bleibt die Frage offen, welche Produkte den zukünftigen Umsatz erwirtschaften werden; vielleicht werden hier gerade wichtige Marktchancen und Weichenstellungen für die Zukunft verpasst.

Stärker als in der Vergangenheit wird von den Unternehmen darauf geachtet, wie die Forschungsmittel und Ressourcen am effektivsten eingesetzt werden, so dass als Folge F&E Controlling in der Wahrnehmung der Studienteilnehmer eine erhöhte Bedeutung zukommt. Hier besteht bei vielen mittelständischen Pharmaunternehmen noch ein Rückstand gegenüber den Großkonzernen, hinsichtlich des Know-how und der Organisation der einzelnen Abläufe in Forschung & Entwicklung.

Bedenklich stimmt bei den Ergebnissen dieser Studie, dass die Unternehmen übereinstimmend einen Trend sowohl zur erschwerten Zulassung als auch Erstattung feststellen. D.h. die Zulassungsverfahren binden künftig noch mehr Ressourcen als bisher schon und durch die allgemeine Unberechenbarkeit der Zulassungs- und Erstattungsverfahren steigt das Unternehmerrisiko bezüglich des Zeitpunkts der Markteinführung sowie der Refinanzierung der F&E Investitionen. Daher auch die in dieser Studie formulierten Forderungen an den Gesetzgeber nach stabilen Rahmenbedingungen, Deregulierung und mehr Transparenz der verschiedenen rechtlichen Verfahrensabläufe.

Auch die Gründung des Instituts für Qualität und Wirtschaftlichkeit (IQWiG) läßt bisher nichts Gutes erwarten. Nicht nur, dass hier ganz offen eine Nutzenbewertung und die Erstattung von Arzneimitteln in einer Hand liegen - ohne dass ein Interessenskonflikt zu befürchten sein soll, nein, auch die Bewertungskriterien und -prozesse sind bis zum heutigen Tag nicht transparent. Die Aussage von Herrn Dr. Peter Sawicki, dem Leiter des Instituts für Qualität und Wirtschaftlichkeit, dass für die Nutzenbewertung von Arzneimitteln künftig patientenrelevante Endpunkte im Vordergrund stehen sollen, wird in ihrer Konsequenz ebenfalls zu weiteren Verteuerungen und Verzögerungen bei zukünftigen Zulassungsverfahren führen ¹⁾.

Offensichtlich ist die Zukunft der Entwicklung von Arzneimitteln für die Pharmazeutische Industrie nicht zuletzt auch durch die Einflussnahme des Gesetzgebers mit immer größeren unternehmerischen Risiken behaftet.

Es läßt sich der Eindruck nicht vermeiden, dass im Gegensatz zu anderen Ländern die pharmazeutische Forschung und Entwicklung durch die deutsche Politik nicht nur nicht gefördert, sondern noch zusätzlich erschwert wird, trotz der bekannten Wachstumsdynamik und Zukunftsorientierung dieser Branche. Und dies trotz der demonstrativen Betonung der Bedeutung des Themas Innovation durch die Politik wie etwa 2004, das von der Regierung als Jahr der Innovationen ausgerufen wurde. Betrachten wir in diesem Zusammenhang kurz einige wenige Beispiele.

Die wachsende Verlagerung der Klinischen Forschung nach England und in die USA aber auch zunehmend nach Osteuropa, da das Durchführen klinischer Studien in Deutschland insgesamt gesehen sehr bürokratisch, kompliziert und teuer ist, zum Beispiel aufgrund der föderalen Struktur (Landesbehörden), der geforderten, aufwendigen und über EU-Standards deutlich hinausgehenden Dokumentation (12. AMG-Novelle) oder der zunehmend problematischen Probandenversicherung.

Die Europäische Union hat in der „Orphan Drugs - Verordnung“ ihren Mitgliedsstaaten empfohlen, die Forschung auf diesem Gebiet zu fördern. Es handelt sich bei Orphan Drugs um Arzneimittel gegen seltene, schwere Erkrankungen mit entsprechend kleinen Patientenkollektiven, deren F&E Kosten sich daher nur schwer oder überhaupt nicht refinanzieren lassen. Die nationale Forschungsförderung hat auf diese Verordnung bis heute nicht reagiert.

Anders ist hier die Situation zum Beispiel in Frankreich, wo Unternehmen, die sich auf diesem Gebiet engagieren, Steuervorteile eingeräumt werden, oder in den USA, die ihr Interesse an der Entwicklung von Orphan Drugs durch die konkrete finanzielle Unterstützung von Projekten ausdrückt.

Auch im Bereich der Forschungsförderung fällt Deutschland im Vergleich zu den USA ab. Das National Institute of Health (NIH) in den USA verfügte 2004 über ein Budget von \$ 28 Mrd., das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat einen Etat von EUR 8 Mrd., von dem ca. EUR 400 Mio. für den Bereich Medizin zur Verfügung stehen ²⁾.

Hier zeigt sich, dass andere Länder wesentlich stärker als in Deutschland darauf bedacht sind, Forschung & Entwicklung in der Pharmazeutischen Industrie zu fördern, um so Innovationen und zukunftsfähige Arbeitsplätze zu schaffen.

1) Quelle: Pharmazeutische Zeitung, 17.03.2005

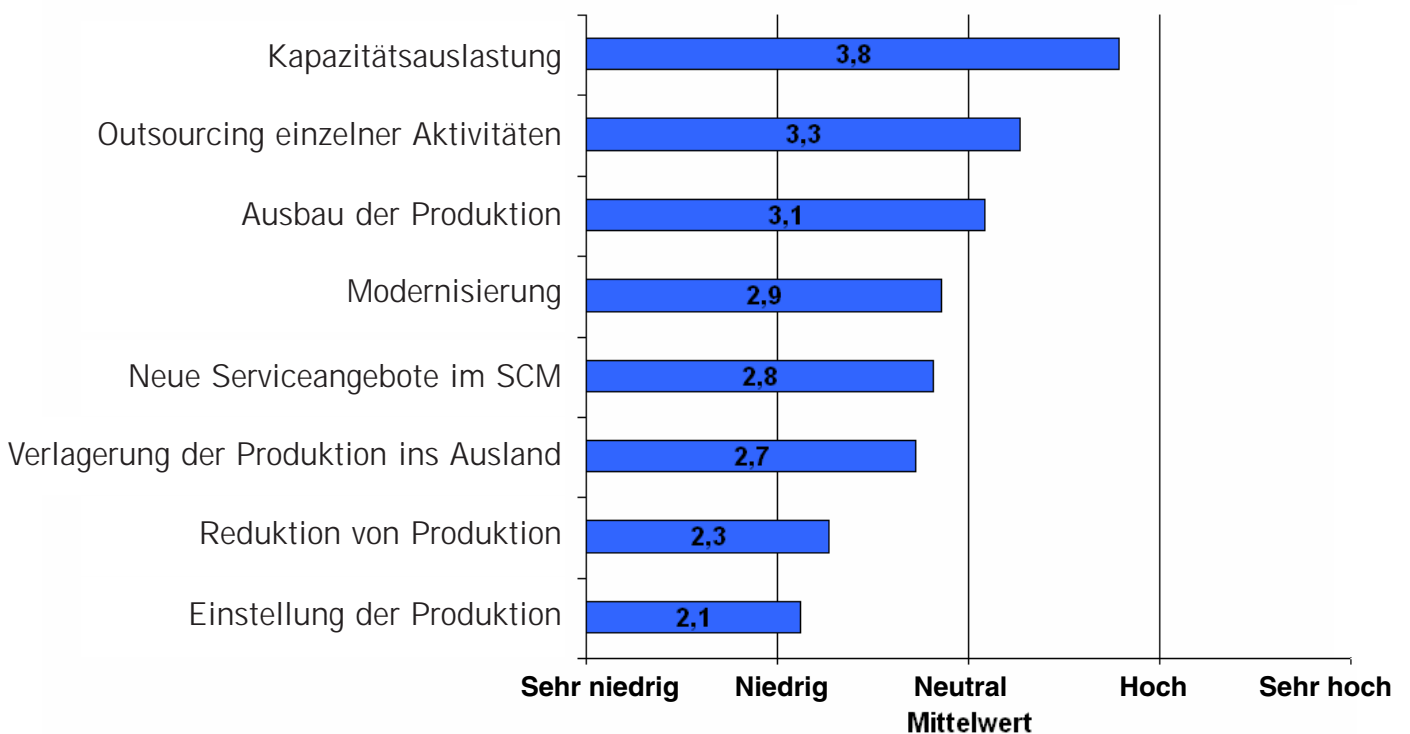
2) NIH.gov, BMBF.de

4.2.2 Produktion / Supply Chain Management

Produktion und Supply Chain Management (SCM) belegen bei der Frage nach den dringlichen Handlungsfeldern innerhalb der Wertschöpfungskette abgeschlagen die vorletzten Plätze, kurz vor Administration. Offenbar sehen die Unternehmen hier trotz der aktuellen Marktentwicklungen nur wenig Handlungsbedarf.

Im Bereich der Produktion ist das zur Zeit absolut vorrangige Thema, das Auslasten der bestehenden Produktionskapazitäten. Darüber hinaus beschäftigen sich einzelne Unternehmen mit dem Gedanken des Outsourcing, also einzelne Aktivitäten oder gesamte Bereiche an externe Anbieter auszulagern. Die beiden Top-Themen in den Outsourcing Überlegungen der befragten Unternehmen sind hier die Bereiche Produktion sowie Analytik und Qualitätskontrolle.

Bedeutung der Handlungsfelder: Produktion / Supply Chain Management



Kommentar

Die Themen Kapazitätsauslastung und Outsourcing sind die in ihrer Bedeutung am höchsten gewichteten Handlungsfelder, da der Bereich der pharmazeutischen Produktion in diesen Tagen von Überkapazitäten geprägt ist. Einzelne Unternehmen geben ganz offensichtlich Auftragsangebote zu Grenzkosten ab oder zu Kosten, die sogar darunter liegen. Einer Marktkonsolidierung steht dabei im Weg, dass viele Unternehmen über stille Reserven in Form bereits abgeschriebener Produktionskapazitäten verfügen, so dass jeder zusätzliche Auftrag nach Abzug des Material- und Personalaufwands bares Geld bringt. Außerdem hat die Branche entgegen so mancher Prognose aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage mit einem verstärkten Insourcing von Produktionsaufträgen reagiert, d.h. Aufträge, die früher fremdvergeben wurden, werden jetzt wieder selbst produziert. Ein Ende dieser Entwicklung ist nur mittelfristig in Sicht. Es ist anzunehmen, dass einige kleine, strategisch unklar positionierte Unternehmen aufgeben werden, entscheidend wird aber der Einfluss der verschiedenen Aufsichtsbehörden und der unablässig steigenden Produktionsstandards (GMP) sein, die in ihrer letzten Konsequenz zu einem Stilllegen von Altanlagen und damit Kapazitäten führen wird. Einzelne Hersteller aus dem Bereich Ethischer Arzneimittel und Generika treiben diesen Wettlauf um immer höhere Produktionsstandards an, bei dem mittelständische Hersteller zunehmend an die Grenzen ihrer Möglichkeiten geführt werden.

Für die Zeit bis zur Marktkonsolidierung hilft nur eine klare strategische Positionierung durch Kostenführerschaft, Flexibilität und Kundennähe oder das Besetzen von Produktionsnischen aufgrund spezialisierter Herstellungsverfahren. Ein anderer Lösungsansatz liegt in der Kooperation mit Partnerunternehmen. So kann man gemeinsam als „Vollsortimenter“ im Markt auftreten und durch das Tauschen und gegenseitige Verrechnen von Produktionsaufträgen Größen- und Kostenvorteile realisieren. Dies könnte dann sogar bis zu einem gegenseitigen Stilllegen einzelner Produktionskapazitäten gehen, wobei die hierfür erforderliche Vertrauensbasis in der Praxis wahrscheinlich nur schwer aufzubauen ist.

Eine aktuelle Marktchance liegt in der Produktion von Nahrungsergänzungsmitteln (NEM), einem insgesamt wachsenden Marktsegment. Weil hier die Einkaufsverhandlungen meistens ausschließlich über Volumen und Preis geführt werden, besteht die zentrale Herausforderung in der kostengünstigen Produktion von NEM parallel zu der Produktion von Arzneimitteln mit ihren signifikant höheren Standards. Dies bedeutet nicht nur, sich ein Kontaminierungsrisiko in die Arzneimittelproduktion zu holen, sondern auch die Entscheidung zu treffen, entweder beide Produktkategorien nach dem gleich hohen Arzneimittelstandard zu produzieren, was zu erhöhten Kosten für die NEM führt, oder in der Produktion parallel nach zwei unterschiedlichen Standards zu arbeiten, was erhebliche Risiken birgt.

Es ist überraschend, dass sich im Bereich Supply Chain Management die zwei aktuell dominierenden Diskussionsschwerpunkte innerhalb der Branche, die Outbound-Logistik und der Bereich Einkauf, nicht abbilden. Insbesondere, wo der Einkauf als der Bereich mit dem höchsten Kostensenkungspotenzial gesehen wird.

Das Hauptthema der Outbound-Logistik betrifft die Frage, ob die Kommissionierung und der Versand der Arzneimittel an externe Anbieter abgegeben oder in Eigenregie durchgeführt wird. Dies ist immer eine Einzelfallentscheidung bei der es kein grundsätzliches richtig oder falsch gibt.

Wichtige Entscheidungskriterien sind hierbei neben Kosten, Zuverlässigkeit, Flexibilität und Skalierbarkeit der Alternativen, auch Faktoren wie im Hinblick auf die Zukunft erforderliche Investitionen oder die möglicherweise besser nutzbare Fläche innerhalb des Firmengeländes. Ein anderes Thema in diesem Zusammenhang sind Kooperationen in Bezug auf die Distribution im Ausland, wobei verschiedene Modelle existieren von Joint Ventures bis hin zu Konzepten bei denen die Logistikbedarfe mehrerer Unternehmen zusammengelegt werden, die dann von einem Logistikanbieter gesamthaft übernommen werden („3rd Party-Konzepte“).

Der Einkauf, insbesondere mittelständischer Unternehmen, befindet sich häufig aufgrund der geringen Bestellvolumina in der Position eines B- oder gar C-Kunden in der Bewertung der Lieferanten. Dies macht es naturgemäß schwierig, gute Einkaufskonditionen zu realisieren. Abhilfe schaffen hier Einkaufsplattformen wie zum Beispiel Pharmaplace oder Einkaufskreise kleinerer Unternehmen, die ihre Bedarfe zusammenlegen.

Es zeigt sich, dass der Einkauf in vielen Unternehmen aber noch Potenzial hinsichtlich seiner Professionalisierung besitzt. Hierbei ist zunächst das in der Regel stark national geprägte Einkaufsverhalten zu nennen, wodurch eine kostengünstigere Beschaffung durch internationale Bezugsquellen nicht in ausreichendem Maße genutzt wird. Andere Verbesserungsmöglichkeiten liegen oft in den organisatorischen Strukturen und Prozessen sowie vor allem in der Ausbildung der Mitarbeiter. So werden bestehende Potenziale zur Kostensenkung durch Maßnahmen wie die Optimierung der Beschaffungsstruktur, Total-Costs-of-Ownership-Konzepte oder aktives Lieferantenmanagement nicht ausgeschöpft.

4.2.3 Marketing

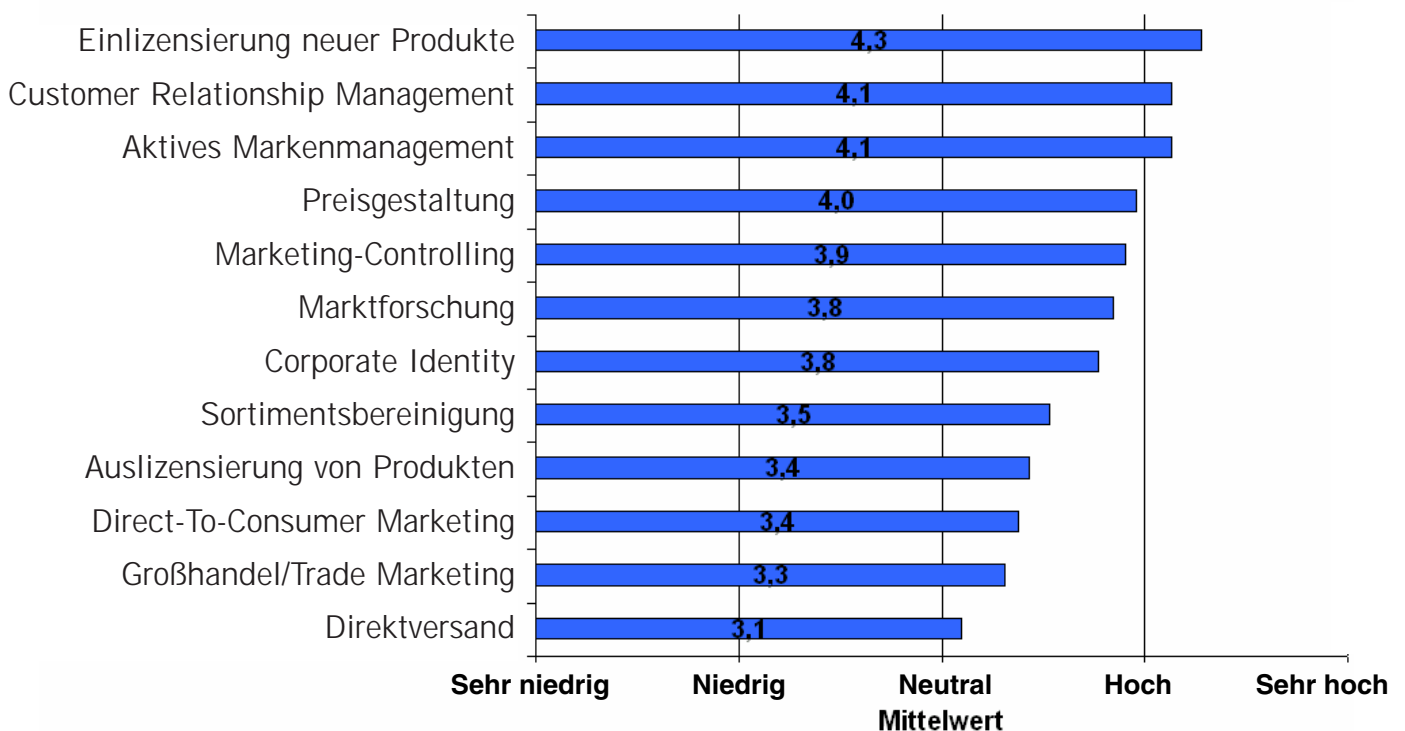
Marketing und Vertrieb sind die von den Unternehmen mit Abstand als wichtigste genannten operativen Prioritäten. Dies spiegelt sich auch in den durchgängig hohen Bewertungen der einzelnen Themenfelder wieder, die zeigen, dass hier zur Zeit bei vielen Themen von den Befragten Handlungsbedarf erkannt wurde.

Innerhalb des Marketings ist die unbestrittene Top-Priorität das Einlizensieren von Produkten. Einen geteilten zweiten Platz hinsichtlich der operativen Bedeutung belegen die Punkte Customer Relationship Management (CRM) und Aktives Markenmanagement. Alle diese drei Themen werden mit einer durchgängig sehr hohen Bedeutung bewertet.

Es folgen die operativen Handlungsfelder: Preisgestaltung, Marketing-Controlling, Marktforschung, Corporate Identity sowie mit etwas Abstand Sortimentsbereinigung.

Die Bewertung der Themen Direct-to-Consumer (DTC) und Trade Marketing fällt im Vergleich zu den anderen operativen Handlungsfeldern geringer aus. Dennoch messen über 45 % der teilnehmenden Unternehmen diesen Themen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung bei.

Bedeutung der Handlungsfelder: Marketing



Kommentar

Die herausragende Priorität des Themas Einlizenzierung ist eine Konsequenz aus der bei vielen mittelständischen Unternehmen nicht ausreichend genug gefüllten Produktpipeline und den Auswirkungen des GKV-Modernisierungsgesetzes. Dieses verursachte wie zuvor beschrieben einen Wegfall der Erstattung vieler Produkte, führte so zu Umsatzeinbrüchen und dadurch zu einer insgesamt deutlichen Reduktion der F&E Investitionen innerhalb der Branche. Viele Unternehmen stehen daher vor den Fragen, wie diese Umsätze durch andere Produkte kompensiert werden und wie die vorhandenen Strukturen und Außendienstkapazitäten am besten ausgelastet werden können.

Das ebenfalls hoch bewertete Thema CRM erlebt zur Zeit eine allgemeine Renaissance in der Pharmaindustrie. Bei großen Unternehmen sind die Enttäuschungen aus der ersten, häufig missglückten Einführung von CRM-Systemen überwunden. Nun werden Teilbereiche überarbeitet oder Module mit zusätzlichen Funktionalitäten neu integriert. Kleinere Pharmaunternehmen, die die CRM-Entwicklung zunächst einmal abgewartet haben, beschäftigen sich allmählich mit dieser Thematik, jetzt wo Systeme angeboten werden, die deutlich praxisbezogener, kostengünstiger und stärker auf die Bedürfnisse kleiner Unternehmen zugeschnitten sind als noch vor Jahren.

Aktives Markenmanagement, das dritte Top-Thema, ist im sich verschärfenden Marktumfeld, im Kampf um Verschreibungen oder Plätze in der Sicht- und Freiwahl eine der zentralen Managementaufgaben. Hierzu tragen das Vorrücken der Discounter und das Entwickeln des Internets als Vertriebskanal entscheidend bei. Medikamente sind das wachstumsstärkste Marktsegment im Online-Shopping via Internet. Im Jahr 2004 haben insgesamt 1,7 Millionen Internetnutzer Medikamente über das Web bezogen, das sind fast doppelt so viele wie im Vorjahr¹⁾.

Eine häufige Schwierigkeit beim Thema Markenmanagement liegt in der Tatsache begründet, dass zwar viele den Wert von starken Marken im heutigen Verdrängungswettbewerb betonen, aber nur wenige über die Jahre hinweg eine kontinuierliche Markenpflege betrieben haben. Eine starke Marke entsteht aber nicht über Nacht, und der Aufbau von Marken ist eine langfristige und kostspielige Angelegenheit.

Dies gilt gleichermaßen für das Thema Corporate Identity, für das vergleichbare Maßstäbe wie im Markenmanagement anzulegen sind. Hier wie dort sind die entscheidende Fragen wie man sich im Wettbewerb differenziert und wofür das eigene Unternehmen steht.

Die Themen Sortimentsbereinigung und Auslizenzierung von Produkten befinden sich ebenfalls in einem engen Zusammenhang zum Markenmanagement. Hier liegt die Herausforderung darin, die richtigen Produkte und Marken aus dem bestehenden Sortiment auszuwählen, diese in eine logische Markenarchitektur zu überführen, um dann die vorhandenen Ressourcen auf diese wenigen Marken zu konzentrieren. Nur so ist es mit den in der Regel beschränkten finanziellen Mitteln möglich, die heute erforderliche „Market Awareness“ und Marktpenetration zu erreichen. Wichtig bei der Sortimentsbereinigung sind zunächst die Auswahl der relevanten Kriterien wie zum Beispiel Umsatz- oder Innovationspotential und das konsistente Anwenden dieser Kriterien. Dann gilt es, die Auswirkungen durch den Wegfall von Marken auf das verbleibende Sortiment bei den Entscheidungen zu berücksichtigen und die vorhandenen Marketing- und Vertriebsstrukturen entsprechend anzupassen. Zudem darf nicht vergessen werden, Markenrechte dahingegen zu klären, dass einige Zeit später nicht Wettbewerber aussortierte Altmarken übernehmen und reaktivieren können.

1) Quelle: Online-Shopping Survey, Enigma GfK 2005

Das Thema Preisgestaltung, Platz vier der Marketing-Prioritäten, hat in der Pharmazeutischen Industrie in der Regel zwei Dimensionen. Zum einen geht es darum, im Hinblick auf die geographische Expansion Preiskorridore zu definieren, um Reimporte zu begrenzen, zum anderen geht es um den Preis als klassisches Element des Marketing-Mix. Hier besteht die Aufgabe, für die einzelnen Vertriebskanäle ein in sich schlüssiges Preissystem zu entwickeln, das den Absatz fördert, ohne betriebswirtschaftliche Relationen außer Acht zu lassen. Die Anforderungen an die Hersteller sind dabei durch Apothekennetzwerke, Krankenkassen und Großhandel signifikant gestiegen. Der unter Margendruck stehende Großhandel versucht, sich zunehmend mit seinen Konzepten zur Apothekenvermarktung als Sales-end der Pharmazeutischen Industrie zu positionieren. Die Verhandlungen über tatsächlich durch den Großhandel erbrachte Leistungen und eine hierfür in vernünftiger Relation stehende Kompensation stellt neue Herausforderungen an das Marketing, ähnlich wie der Apotheker, der nach einem Rabatt fragt, da er doch ab jetzt den Einkauf für sich und seine drei Kollegen aus der Nachbarschaft koordiniere.

Die gestiegene Aufmerksamkeit gegenüber Marketing Controlling und Marktforschung hängt eng miteinander zusammen. In Zeiten knapper Mittel und steigender Werbekosten für das Erreichen der für die jeweilige Zielgruppe geplanten Kommunikationsziele rücken diese Funktionen naturgemäß stärker in den Vordergrund.

Direct-to-Consumer-Marketing hat bei OTC-Arzneimitteln durch den verschärften Wettbewerb und die auflebende Diskussion zum Thema Markenmanagement stark an Bedeutung gewonnen. Auch wenn laut Nielsen Media Research die OTC-Hersteller im ersten Quartal dieses Jahres 4,8 % weniger für Publikumswerbung ausgegeben haben als im Vorjahr, so gehen nach einer Frühjahrsumfrage des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen 56 % der Agenturchefs von steigenden Werbeausgaben im Sektor Pharma/Healthcare aus. Die Werbeausgaben verteilen sich dabei wie folgt auf die einzelnen Mediengattungen: TV 52 %, Publikumszeitschriften 39 %, Zeitungen 4 % und Radio rund 2 %, während die Fernsehwerbung rückläufig ist, können insbesondere Publikumszeitungen, aber auch das Radio hinzugewinnen¹⁾. Die zukünftige Entwicklung des DTC-Marketings hängt nicht zuletzt von den rechtlichen Rahmenbedingungen ab. Hier verdeutlichen die aktuellen Diskussionen über die 14. AMG-Novelle die unterschiedlichen Perspektiven. Auf der einen Seite stehen die Hersteller mit ihrer Position, dass ein zunehmend finanziell eigenverantwortlicher Bürger auch ein Recht auf Information und Aufklärung über Produkte und ihre Möglichkeiten erhalten sollte. Auf der anderen Seite steht das BfArM, das das Arzt-Patienten-Verhältnis nicht durch eine intensive Bewerbung erstattungsfähiger Arzneimittel belastet sehen möchte und daher plant, auch erstattungsfähige OTC-Arzneimittel mit einem Werbeverbot zu belegen. So wurde auch die Verbotsliste für die Bewerbung rezeptfreier Arzneimittel nach §12 HWG im Referentenentwurf zwar stark gekürzt, aber nicht wie vom europäischen Gesetzgeber vorgesehen vollständig gestrichen.

1) Quelle: Axel Springer AG

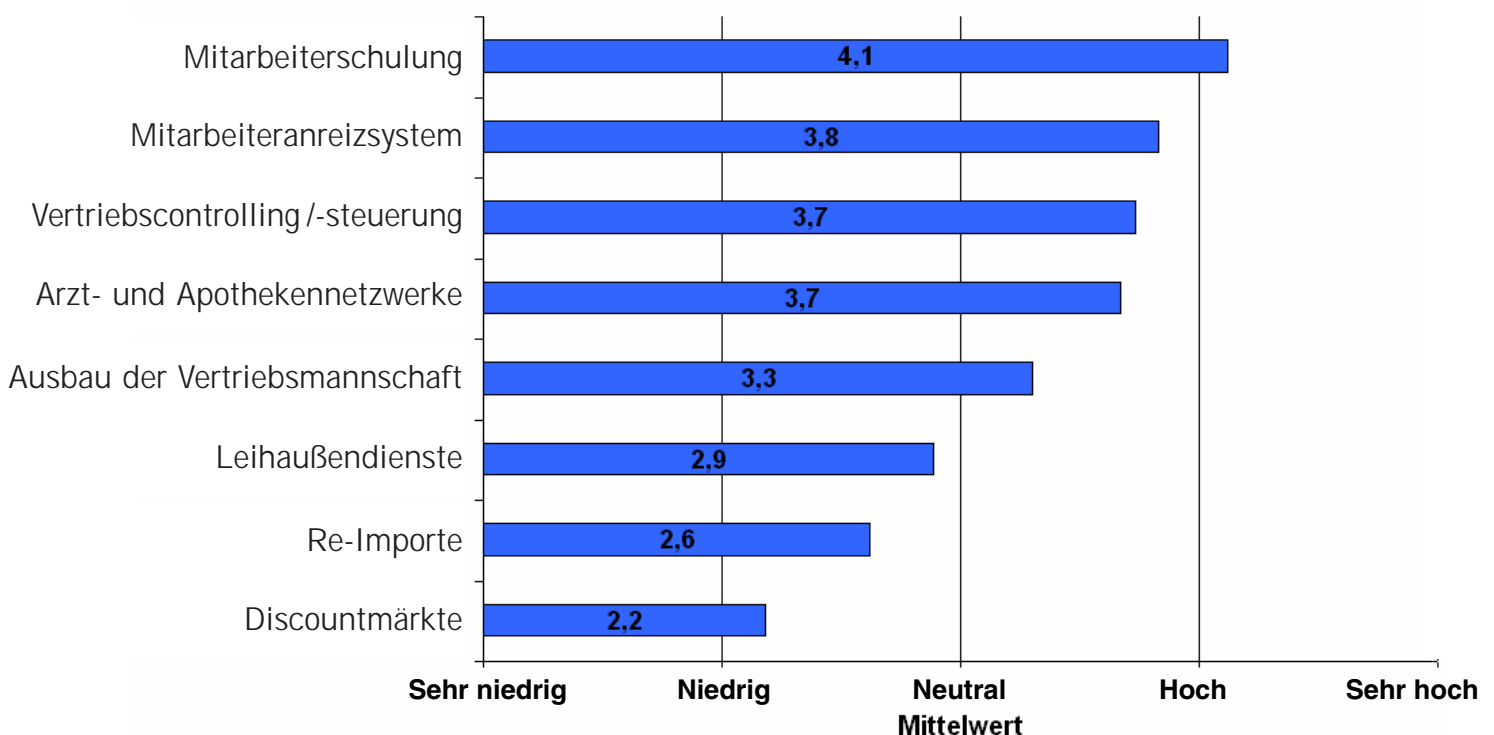
4.2.4 Vertrieb

Die Top-Priorität innerhalb der operativen Handlungsfelder des Vertriebs ist die Schulung der Mitarbeiter. Die Handlungsfelder nach abnehmender Bedeutung sind:

- Mitarbeiterschulung
- Anreizsysteme der Mitarbeiter
- Vertriebscontrolling / -steuerung
- Arzt- und Apothekennetzwerke.

Zudem besteht eine Tendenz zum Ausbau des Vertriebs. Die Themen Leihaußendienst, Re-Importe oder Discountmärkte spielen insgesamt in den Überlegungen der teilnehmenden Unternehmen keine relevante Rolle.

Bedeutung der Handlungsfelder: Vertrieb



Kommentar

Mitarbeiterschulung ist das wichtigste operative Handlungsfeld im Vertrieb. Die Ursache hierfür liegt in den beschriebenen Marktveränderungen, die dazu führen, dass heute erheblich höhere Anforderungen an den Vertriebsmitarbeiter gestellt werden. Der Kampf um die Aufmerksamkeit des Arztes oder Apothekers, d.h. um den Platz im Verschreibungsverhalten oder in der Apotheke, ist schwieriger geworden. Vor allem das Verkaufen in der Apotheke hat sich deutlich gewandelt. Es wird immer wichtiger, auch den konkreten Nutzen für den Apotheker herauszustellen und Lösungen zu finden, wie gemeinsam mehr Umsatz generiert werden kann. Die Ansprüche an die Gespräche sind höher als in der Vergangenheit, daher besteht vielerorts die Notwendigkeit, verstärkt in die Mitarbeiterschulung zu investieren.

Mitarbeiter-Anreizsysteme ist das Thema mit der zweithöchsten Priorität. Anreizsysteme für den Vertrieb müssen grundsätzlich vier Voraussetzungen erfüllen. Sie müssen transparent und leistungsorientiert sein, also allgemein bekannt und verstanden; ein mehr an Leistung muss einem mehr an Vergütung entsprechen; Kriterien, Bewertung und Vergütung sind konsistent und die Ziele sollten am langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtet sein. Der Trend geht hin zu mehr variablen Vergütungsanteilen sowie einer höheren Ertragsorientierung. Zudem beinhaltet die variable Vergütung zunehmend Bestandteile für das Erreichen von Teamzielen.

Die Themen Vertriebscontrolling und Anreizsysteme sind eng miteinander verbunden. Der Vertrieb ist von Natur aus eines der teuersten Marketing-Instrumente, das es somit so ziel- und nutzenorientiert wie möglich einzusetzen gilt. Es ist wichtiger denn je zu entscheiden, welchen Kunden der Vertrieb besucht, wie häufig und was seine konkreten Ziele für den jeweiligen Besuch sind.

Bei vielen Unternehmen besteht hier noch Handlungsbedarf. Oft werden zu viele Kunden aktiv durch den Vertrieb betreut, und es bestehen keine klar abgegrenzten Service Level für die einzelnen Kundensegmente. Besonders hoch sind die Defizite häufig hinsichtlich der ersten Frage, dabei sind das Definieren der Zahl der Zielkunden und die Kundensegmentierung die entscheidenden Erfolgsfaktoren im Vertrieb. Im Bereich der OTC-Arzneimittel spielen hier natürlich die sich entwickelnden Apothekennetzwerke eine wichtige Rolle, da Apotheken, die einem entsprechenden Netzwerk verpflichtet sind, nur eingeschränkt oder gar nicht bereit sind, mit dem Vertriebsmitarbeiter Vereinbarungen zu treffen.

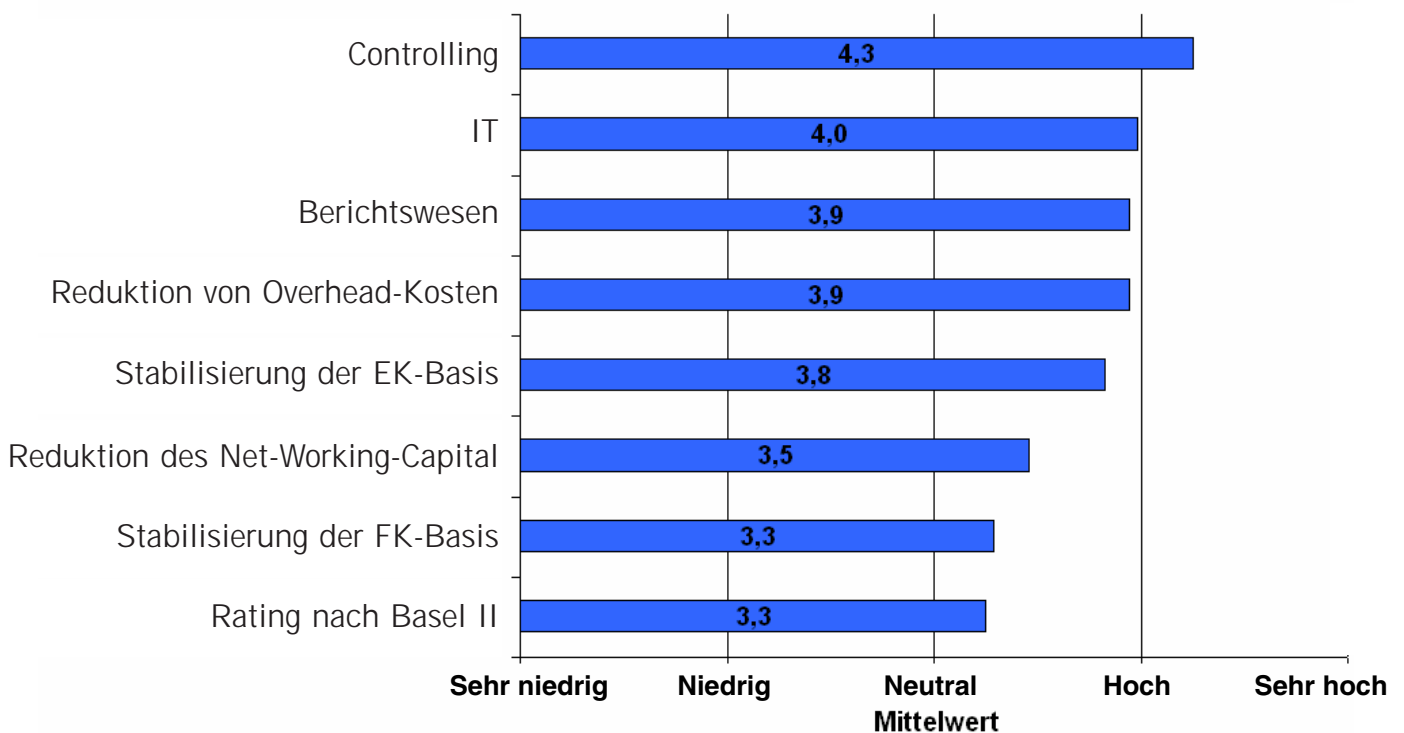
Entscheidend beim Vertriebscontrolling ist, wie der beabsichtigte Erfolg definiert und gemessen werden soll. Dem Festlegen geeigneter Messparameter und dem Vermitteln dieser Kennzahlen an die Vertriebsmannschaft kommt deshalb eine herausragende Bedeutung zu.

4.2.5 Finanzen / Administration / IT

Die Senkung der Kosten ist die strategische Top-Priorität der Branche laut Einschätzung der teilnehmenden Unternehmen. Bei der Frage nach den operativen Prioritäten in Bezug auf die Wertschöpfungskette war Finanzen eines der führenden Themen, gleich nach Marketing & Vertrieb und Klinische Forschung. So ist es in Anbetracht der wirtschaftlichen Herausforderungen nur konsequent, dass die Themen Controlling, Berichtswesen und Reduktion von Overhead-Kosten sich auf der Agenda des Managements finden.

Controlling besitzt innerhalb des Handlungsfeldes Finanzen / Administration / IT eindeutig die höchste Priorität, mit Abstand folgen die Themen: IT, Berichtswesen und die Reduktion der Overhead-Kosten, gefolgt von der Stabilisierung der Eigenkapitalbasis und der Reduktion des Net-Working-Capital.

Bedeutung der Handlungsfelder: Finanzen / Administration / IT



Kommentar

Controlling und Berichtswesen sind die Top-Prioritäten im Bereich Finanzen. Controlling läßt sich grundsätzlich in zwei Themenbereiche aufteilen, strategisches und operatives Controlling. Operatives Controlling beinhaltet hauptsächlich die Aufgaben der Planung - das Vereinbaren der Unternehmensziele, der Kontrolle - Soll/Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen sowie der Steuerung - Durchführung von Korrekturverfahren. Dies ist ein Gebiet, wo die Pharmazeutische Industrie in Deutschland einen allgemein guten Standard erreicht hat, auch wenn sich Details im Berichtswesen oder bei anderen Prozessen immer verbessern lassen. Anders sieht es hingegen im Bereich strategisches Controlling aus, bei dem es um die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens geht. Dies betrifft Themen wie Marktveränderungen und -entwicklungen frühzeitig zu erkennen, die Strategieentwicklung oder Maßnahmen um das Unternehmen langfristig weiterzuentwickeln. Hier ist ein Aufgabengebiet, wo viele Unternehmen heute noch über erhebliche Potenziale verfügen. Exemplarisch seien hier nur einige Themen genannt, bei denen häufig Handlungsbedarfe bestehen: Kennzahlensysteme/Balanced Scorecard, Life-Cycle-Management, Competitive Intelligence bzw. Business Information Systeme sowie Prozess- und Zielkostenmanagement.

Überraschend hoch ist die Beurteilung der Priorität des operativen Handlungsfeldes Informationstechnologie durch die Studienteilnehmer. Es scheint, dass sich hier bei einigen Unternehmen nach mehreren Jahren einer gewissen Vernachlässigung ein konkreter Handlungsbedarf entwickelt. Als in der Branche verbreitete Themen sind hier insbesondere die Validierung bzw. Harmonisierung von Stammdaten, die Harmonisierung der IT-Infrastruktur und das Dokumenten Management zu nennen. Der Punkt IT-Governance gewinnt deutlich an Bedeutung. Unter dem allgemeinen Kostendruck werden die bestehenden Organisationsstrukturen und Prozesse immer häufiger kritisch in Bezug auf Kosten und Nutzen befragt. So stellt sich für viele Unternehmer gerade in Anbetracht der vielerorts erforderlichen IT-Investitionen die Frage, ob ein Outsourcing dieser Aktivitäten an einen Dritten nicht effektiver und kostengünstiger ist. Neben diesen hausgemachten Aufgaben sieht sich der Unternehmensbereich IT mit zunehmenden Herausforderungen von behördlicher Seite konfrontiert, sei es bei der Validierung der Computer Systeme oder beim Thema elektronisches Zulassungsverfahren (e-Submission).

Administration ist der nach Produktion genannte Bereich mit dem höchsten Kostensenkungspotenzial, insofern ist es nur konsequent, dass die Reduktion von Overhead-Kosten ein Handlungsfeld mit hoher Bedeutung ist.

Das Thema Reduktion des Net-Working-Capital, also den Forderungen für Leistungen und Lieferungen sowie den Lagerbeständen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Leistungen und Lieferungen, steht in Zeiten knapper Liquidität ebenfalls auf der Agenda vieler Unternehmen. Das Management des Nettoumlaufvermögen ist ein Bereich, in dem die Pharmazeutische Industrie in der Regel immer noch Nachholbedarf im Vergleich zu anderen produzierenden Industrien aufweist. Durch die Reduktion des hier gebundenen Kapitals läßt sich ein einmaliger Liquiditäts- und ein anhaltender Zinseffekt realisieren. Darüber hinaus läßt sich intern zusätzliche Liquidität auch über ein zentrales Cash Management gewinnen, indem die im Unternehmen vorhandenen liquiden Mittel soweit wie möglich konzentriert werden, so dass zeitgleiche Mittelanlagen und -aufnahmen vermieden werden.

Die Pharmazeutische Industrie in Deutschland verfügt zwar über eine in Relation zu anderen Branchen komfortable Eigenkapitalquote von durchschnittlich rund 25-30 %, dennoch sind die Stabilisierung der Eigen- und Fremdkapitalbasis nach wie vor wichtige Themen in den Augen der teilnehmenden Unternehmen.

Während klassische Kredite und Schuldschein Darlehen immer noch die dominierenden Instrumente in der Fremdfinanzierung darstellen, halten seit einigen Jahren zunehmend moderne Finanzierungsinstrumente Einzug in den Markt. Hierbei sind insbesondere Mezzanine Kapital und Asset Backed Securities zu nennen.

Mezzanine Kapital ist eine hybride Finanzierungsform, die sowohl Eigenschaften von Eigen- als auch Fremdkapital aufweist. Mezzanine Kapital ist in der Regel zeitlich befristet und mit einem Rückzahlungsanspruch ausgestattet, es ist nachrangig gegenüber klassischem Fremdkapital und vorrangig gegenüber „echtem“ Eigenkapital. Der Hauptvorteil dieser Finanzierungsform liegt für den Mittelständler in den Möglichkeiten Mezzanine Kapital als Eigenkapital zu behandeln. So können Unternehmen ihre Eigenkapitalbasis stärken und Bonitätsbewertung/Rating verbessern, ohne ihre Anteilseignerstruktur ändern oder Externen Entscheidungsbefugnisse überlassen zu müssen. Zudem sind in der Regel keine weiteren Sicherheiten erforderlich und die Zinsen sind steuermindernd als Betriebsausgaben anzusetzen, da es sich hier steuerrechtlich wiederum um Fremdkapital handelt. Diese Vorteile führen zu der aktuellen Popularität dieses Finanzierungsinstruments, trotz der historisch niedrigen Kapitalmarktzinsen und des gestiegenen Wettbewerbs innerhalb der Finanzbranche, nachdem viele Anbieter das Firmenkundengeschäft wieder für sich entdeckt haben.

Eine interessante Mezzanine Variante sind Modelle zur Finanzierung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten wie sie in der Automobilzuliefererindustrie schon seit langer Zeit eingesetzt werden. Hierbei werden F&E Aufwendungen über Genusscheine aus den Royalties zukünftiger Produkte bzw. Lizenzen finanziert.

Eine andere Form der Finanzierung und der Verbesserung der Bilanzstruktur sind Assed Backed Securities. Diese Form des Verbriefens von Forderungen wird vor allem bei den großen Unternehmen der Pharmabranche eingesetzt, Mittelständler verbriefen über ABS-Konstruktionen zum Beispiel ihre Vorräte, um so zusätzliche Liquidität zu generieren und ihr Nettoumlaufvermögen zu reduzieren.

5 Struktur der Studienteilnehmer

Die teilnehmenden Unternehmen spiegeln die mittelständisch geprägte Struktur der Pharmazeutischen Industrie in Deutschland wieder. 90 % der teilnehmenden Unternehmen hat einen Umsatz von unter EUR 100 Millionen. Größte Segmente mit je 25 % bilden hierbei die Umsatzkategorien von EUR 10-25 Millionen und EUR 50-100 Millionen.

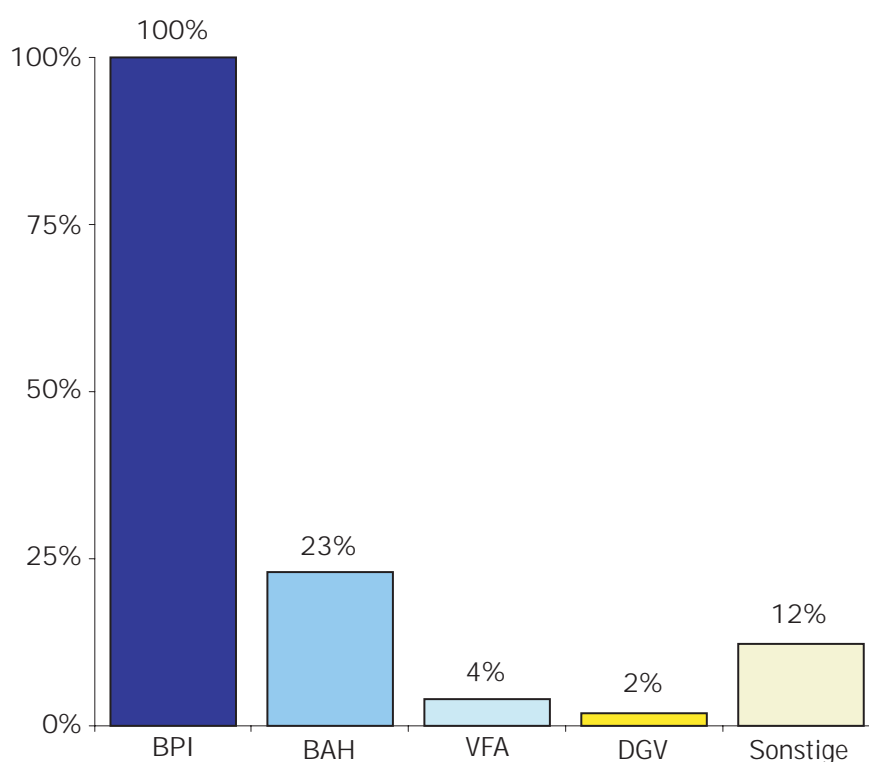
72 % der Unternehmen beschäftigen dabei weniger als 250 Mitarbeiter, lediglich 6 % der Unternehmen beschäftigen über 500 Mitarbeiter.

Die Mehrzahl der Unternehmen (57 %) ist inhabergeführt, der überwiegende Teil sind Einzelunternehmen (45 %) oder Einzelunternehmen mit Tochtergesellschaften bzw. Beteiligungen (18 %); 37 % der befragten Unternehmen gehören zu Unternehmensgruppen.

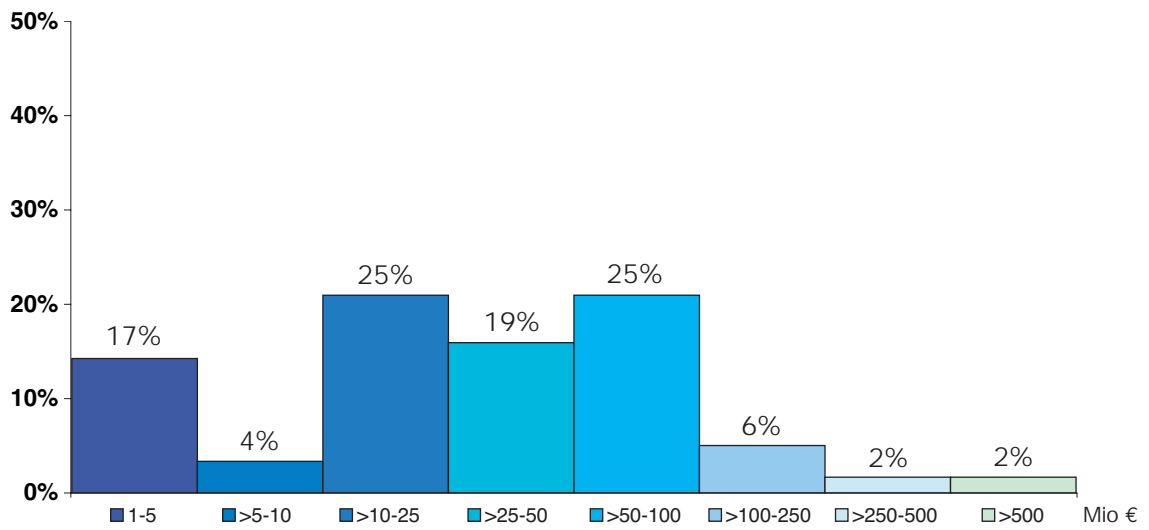
67 % der Unternehmen erzielen ihren Umsatz mit einem Sortiment, das weniger als 30 Produkte beinhaltet. Die Schwerpunkte liegen auf Ethischen Arzneimitteln (56 %), OTC-Produkten (21 %) und Generika (10 %).

Die teilnehmenden Unternehmen gehören zu 100 % dem Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie an, andere Unternehmen außerhalb des Verbandes haben sich nicht beteiligt. 22 % der Unternehmen gehören parallel dem BAH an. Mitgliedschaften in anderen Verbänden spielen keine relevante Rolle.

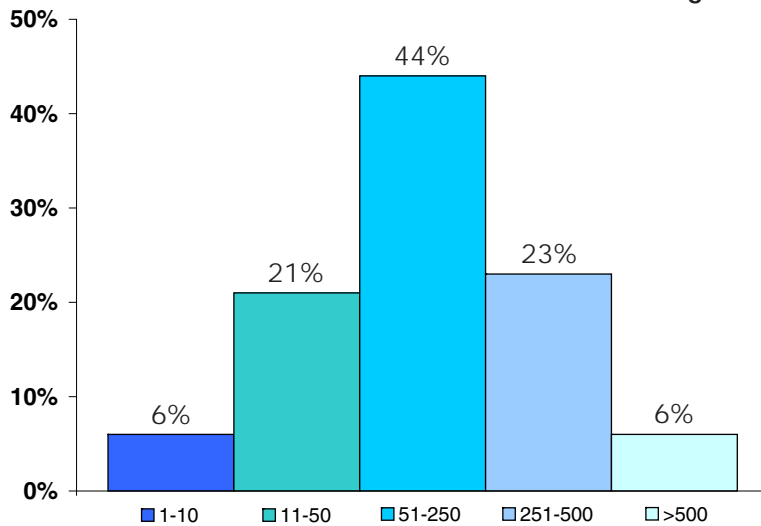
Verbandszugehörigkeit



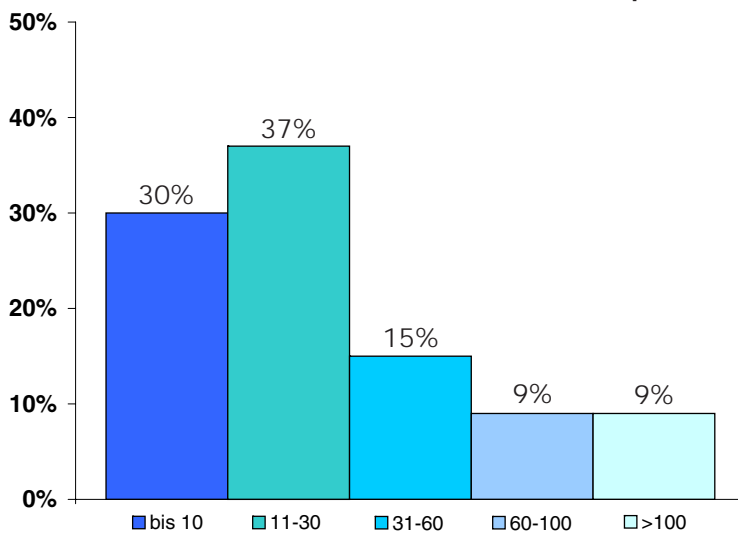
Umsatz



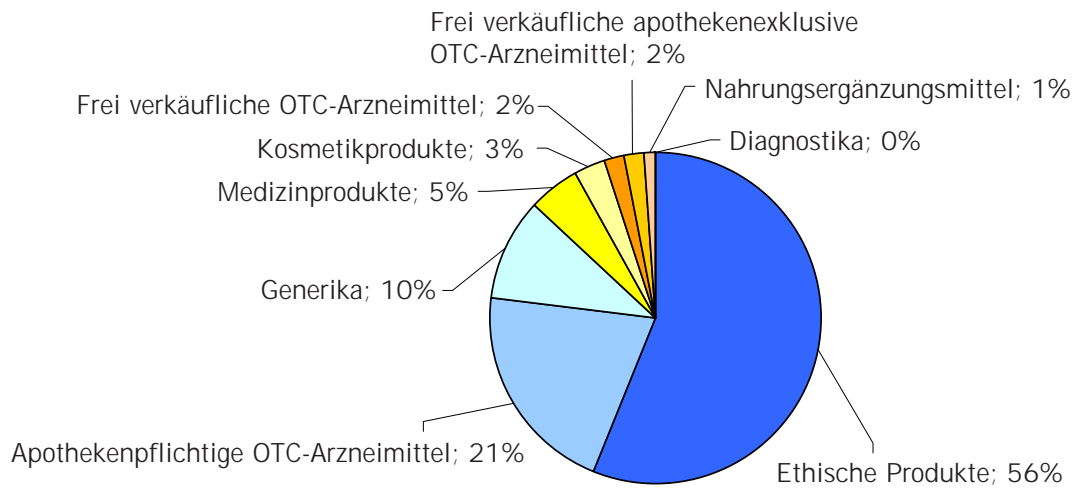
Anzahl der Beschäftigten



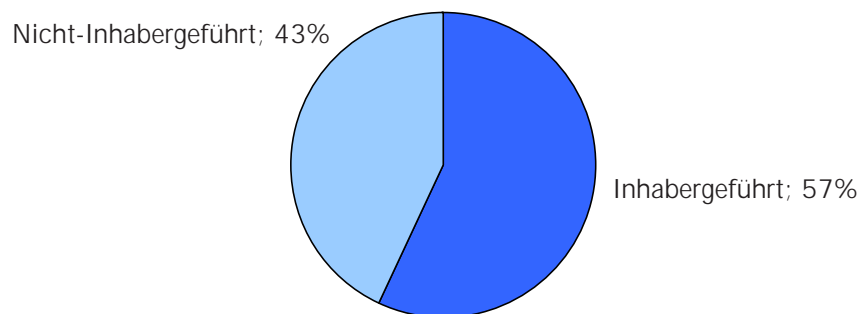
Anzahl der Präparate



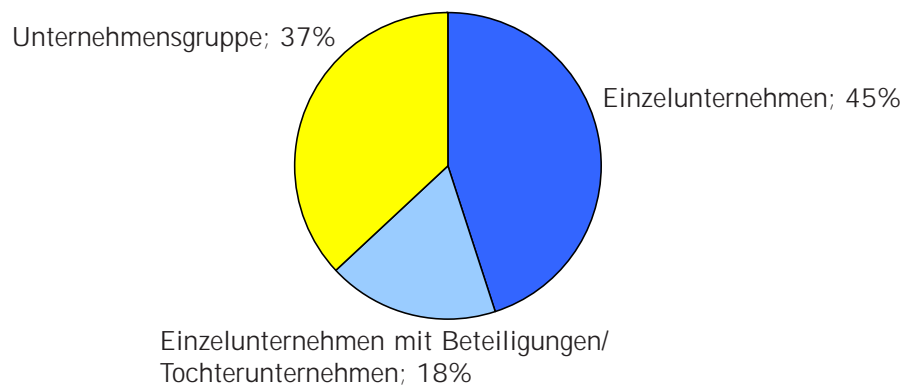
Umsatzverteilung



Unternehmensführung



Unternehmensstruktur







Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie e.V. - BPI

Dr. Gudrun Tiedemann
Geschäftsführerin Biotechnologie / F & E
Robert-Koch-Platz 4
10115 Berlin
Tel. 030 - 279 09 - 160
Fax 030 - 279 09 - 360
Mobil 0160 - 5 80 00 16
Email gtiedemann@bpi.de

helbling

Helbling Management Consulting GmbH

Dr. Frank Trinius
Associate Director
Innere Wiener Straße 11a
81667 München
Tel. 089 - 459 29 - 100
Fax 089 - 459 29 - 200
Email frank.trinius@helbling.de

Bundesverband der
Pharmazeutischen
Industrie e.V.

BPI

helbling

