



High performance. Delivered.

Pharmadistribution 2010: Die fundamentalen Veränderungen des deutschen Pharma- großhandels und ihre Implikationen für Pharmahersteller

1. Gegenwärtige Entwicklung im deutschen Pharmagroßhandel

Der deutsche Markt für Pharmagroßhandel ist stark konsolidiert und wird von drei großen Spielern dominiert – Phoenix, ANZAG und Celesio/GEHE kontrollieren zusammen die Hälfte des Marktes. Der Gesamtumsatz in 2007 stieg leicht um 4% auf 22,4 Mrd. EUR. Die Zunahme des Direktvertriebs zwischen Hersteller und Apotheken (in 2007 Steigerung um +9% auf 3,7 Mrd. EUR in Herstellerabgabepreise, insgesamt 17% Umsatzanteil) – speziell im Segment der hochpreisigen patentgeschützten Präparate – sowie tief greifende gesundheitspolitische Reformen stellen den Pharmagroßhandel in Deutschland vor große Herausforderungen und führen zu Umsatzeinbußen, starkem Preisverfall und drastischem Margenrückgang von 1,9% (2002) auf 0,5% (2007). Sinkende Profitabilität und Kostendruck sind die Folgen und stellen das klassische Pharmagroßhandel-Geschäftsmodell in Frage. Nahezu alle Marktteilnehmer überdenken derzeit ihre klassischen Handelsfunktionen und entwickeln neue diversifiziertere Geschäftsmodelle.

2. Trends und Hypothesen zur Neuausrichtung des deutschen Pharmagroßhandels

Folgende Hypothesen lassen sich ableiten:

- Bestand des vollsortierten Großhandelsmodells – vollständige Abwicklung der Arzneimittelversorgung über unterschiedliche Logistiker nicht zu erwarten.
- Weitere Zunahme des Direktvertriebs zwischen Hersteller und Apothekenketten hauptsächlich im Segment der hochpreisigen patentgeschützten Arzneimittel.
- Veränderte Geschäftsmodelle der Pharmagroßhändler mit neuen Logistik- und Servicedienstleistungen zur Positionierung als pharmazeutischer Logistikdienstleister.
- Intensivierter Wettbewerb im Direktgeschäft durch unterschiedliche Marktteilnehmer (u. a. Primärlogistiker, branchenfremde Marktteilnehmer wie z.B. Arvato).
- Entkoppelung des Erlösmodells vom Preis – Bindung des Erlöses ausschließlich an den Preis aufgrund des Deckungsbeitragsrückgangs langfristig nicht mehr tragfähig.
- Zunahme der Expansion der Pharmagroßhändler in andere Geschäftsbereiche sowie in vor- und nachgelagerte Stufen durch vertikale Integration.

Gegenwärtig wurden bereits die ersten neuen Geschäftsmodelle im Markt vorgestellt bzw. eingeführt. Dabei agiert der Großhandel in erster Linie als Logistikdienstleister und wird nach erbrachter Leistung und nicht mehr auf Basis der Großhandelsmarge vergütet.

Insbesondere lassen sich hierbei die folgenden zwei Modelle hervorheben:

a) Kombi-Modell:

Wahlrecht für Hersteller, die Leistungen des Großhandels wie bisher als Zwischenhändler oder alternativ als Auftragslogistiker in Anspruch zu nehmen. Im Fall der Auftragslogistik bleiben die Arzneimittel bis zur Auslieferung Eigentum der Hersteller – Vorteile für den Hersteller sind mehr Transparenz in der Distributionskette und bessere Kontrolle unerwünschter Exporte. Dazu kommen neue Dienstleistungen, wie u. a. tagesaktuelle Bestandsführung, Informationen über eingegangene Bestellungen und schnellen Zugriff auf Kundendaten.

b) Pharmalogistikdienstleister:

Großhändler gründen eigenständige Logistikunternehmen mit umfassenden Logistik- und Servicedienstleistungen entsprechend der Anforderungen der Pharmahersteller – Beispiel Movianto: Es werden europaweite Logistik- und Servicedienstleistungen entlang der Distributionskette, kundenspezifische Dienstleistungen (z.B. individuelles Verpacken und Etikettieren) und IT-Services für einen Abruf relevanter Produktdaten (z.B. Lagerbestände, Verkaufsstatistiken) in Echtzeit angeboten.

3. Implikationen und strategische Optionen für Pharmahersteller

Die Veränderung in der Pharmadistribution stellen auch Pharmahersteller vor die Herausforderung, ihre bisherige Distributionsstrategie anzupassen und gegebenenfalls neu zu definieren.

Dabei ergeben sich für Pharmahersteller folgende Fragestellungen:

- Wie sieht das optimale Distributionsmodell aus?
- Welche Produkte sollen über welche Distributionskanäle an die Konsumenten beliefert werden?
- Welche Faktoren sind bei der Auswahl der Distributionspartner und bei der Festlegung der Kooperationsform entscheidend?
- Ist der Aufbau eines eigenen Logistikdienstleisters wirtschaftlich?
- Welche Key-Account-Strukturen sind insbesondere für einen Direktvertrieb mit Apothekenketten notwendig? Welche weiteren Kompetenzen und Fähigkeiten sind erforderlich?
- Welche weiteren Direktvertriebsmodelle (z.B. „Direct-to-Patient“) sind zukünftig denkbar?
- Wie werden sich die Veränderungen auf die Preiskalkulation und -festsetzung auswirken?

Im englischen und amerikanischen Markt haben Pharmahersteller bereits auf den Umbruch in der Pharmadistribution reagiert und neue Formen für eine Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Großhandel eingeführt. In Deutschland betreiben Pharmahersteller schon seit längerem eigene Logistikunternehmen. Folgende Beispiele unterstreichen die Reaktionen der Hersteller:

a) „Fee-for-Service“ Modelle:

Hersteller binden den Großhandel als Pharmalogistiker in ihre Distributionskette ein und bezahlen dem Großhändler eine „Fee“ für seine Serviceleistungen.

b) „Exklusiv-Verträge“ und „Preferred-Partner Verträge“:

Hersteller schließen mit dem Großhandel „Exklusiv-Verträge“ oder „Preferred-Partner Verträge“ für das gesamte Produktportfolio oder ein Teilsortiment ab.

Hierbei kann der Großhändler sowohl die Rolle des klassischen Großhändlers als auch die des Logistikdienstleisters einnehmen. Beispiele aus dem englischen Markt: UniChem vertreibt seit 2007 alle rezeptpflichtigen Pfizer-Produkte im Rahmen einer Exklusivvereinbarung; Sanofi-Aventis Produkte sind seit 2007 nur noch über die Großhändler AAH (Celesio-Tochter), Phoenix und UniChem erhältlich.

c) Integriertes Pharmalogistikunternehmen:

Hersteller gründen alleine oder in Kooperation mit anderen Herstellern ein eigenes Logistikunternehmen. Beispiel Pharmlog Pharma Logistik: Zusammenschluss von sechs großen Pharmaherstellern. Pharmlog bietet den Eigentümern sowie weiteren Pharmaherstellern Logistikdienstleistungen an.

Die aufgezeigten Veränderungen im deutschen Pharmagroßhandel stellen auch die Pharmahersteller vor neue Herausforderungen. Um die Chancen dieser Entwicklung zu nutzen und langfristig keine Wettbewerbsnachteile zu erleiden, sind die Pharmahersteller zum Handeln aufgefordert. Ziel ist es, die dargestellten Implikationen und potenziellen Handlungsfelder näher zu evaluieren und darauf aufbauend optimale und individuelle strategische Optionen zu entwickeln.

Autoren:

Michael Brückner

Executive Partner, Health & Life Sciences

Phone: +49 6173 94 67245

michael.brueckner@accenture.com

Thao-Binh Pham-Thi

Consultant, Health & Life Sciences

Phone: +49 89 93081 68429

thao-binh.pham-thi@accenture.com

Copyright © 2008 Accenture

All rights reserved.

Accenture, its logo, and High Performance Delivered are trademarks of Accenture.