

# Entscheider im Pharmamarkt zögern beim Outsourcing

DVZ-Symposium Pharmalogistik: Dienstleister müssen hohe Hürden nehmen / Aussicht auf langfristige Verträge

Von Stephanie Lützen

Pharmahersteller könnten mehr Logistikaufgaben fremd vergeben. Doch aufgrund des mangelnden Kostendrucks in den Unternehmen besteht oft kein konkreter Handlungsbedarf. Den Dienstleistern erschweren zudem hohe Auflagen den Einstieg in den Markt. Dieses Fazit zogen die Referenten des DVZ-Symposiums „Pharmalogistik“ vergangene Woche in Berlin (DVZ 6.11.2010, Seite 1).

Mit etwa 20 Prozent ist die Outsourcing-Tiefe in der Pharma-Branche nicht besonders groß. Eine Quote von 30 bis 40 Prozent wäre theoretisch möglich. Einer Befragung des Beratungsunternehmens Miebach Consulting zufolge planen die Entscheider im Pharmamarkt, in den kommenden drei Jahren mehr Aufgaben fremd zu vergeben.

Für Dienstleister, welche die Spielregeln – wie Vorschriften und ethische Anforderungen – beherrschen, sieht Andreas Hartwig, Mitglied der Geschäftsleitung bei Miebach, künftig große Chancen, Aufträge aus der Pharmaindustrie zu erhalten. Die Industrievertreter zeigten ein großes Interesse, ihre Bestandslager zu optimieren. Den geringen Lagerumschlag von 5,8 Prozent sieht Hartwig als Grund, dass die Lagerbestandskosten 40 Prozent der Logistikkosten ausmachen.

Parallel gebe es einen Trend zu mehr Automatisierung in der Produktionsversorgung und Verpackung, Lagerung und Kommissionierung. Bei den zentralen Lagerstrukturen, den hohen Anforderungen und Personalkosten, biete sich die Umstellung auf stabile automatisierte Prozesse an, folgert er. Die Ausschreibung der internen Werksverkehre, sieht er als gute Lösung, Dienstleister sinnvoll in die Herstellerlogistik einzubinden.

Auch der Personalkostenblock ließe sich theoretisch erheblich senken. „In der Logistikbranche liegt der Verdienst eines operativen Mitarbeiters mit 30.000 EUR jährlich etwa 40 Prozent unter dem der Industrie“, kalkuliert Hartwig. Für die Outsourcing-Entscheidung ist dies in den Industrieunternehmen jedoch eher ein nachrangiges Argument.

Logistikeinsteigern in den Pharmamarkt prophezeite Hartwig einen schmerzvollen Weg. Dieser sei verbunden mit hohen Investitionen in Know-how und Technik. Doch wer durchhält, werde durchaus belohnt. „Die Branche ist bereit, Verträge mit einer Laufzeit von bis zu zehn Jahren zu schließen“, lautet Einschätzung des Beraters.

**Enorme Einstiegshürden.** Dabei lohne es sich, die mittelständisch geprägten Nischenmärkte zu betrachten, verriet der Geschäftsführer von Loxxess Pharma, Helmut Müller-Neumayr. Sein Unternehmen erziele dort die meisten Abschlüsse. Aber der Logistikdienstleister für Pharmaunternehmen, der seit zwölf Jahren auf dem Markt ist, nennt auch die größten Einstiegshürden: „Voraussetzung, um Aufgaben für die Pharmaindustrie übernehmen zu dürfen, ist eine Großhandels- oder Herstellererlaubnis.“

Zusätzliche nationale Gesetze sowie Verordnungen, internationale



Engagierte Logistikexperten im Pharmamarkt (von links): Helmut Müller-Neumayr, Loxxess, Andreas Hartwig, Miebach Consulting, Bettina Bartz, GSI Germany, Horst Gleinser, Transpharm, mit DVZ-Moderator Robert Kümmerlen beim DVZ-Symposium Pharmalogistik.

Regelungen der EU und der Weltgesundheitsorganisation WHO müssen eingehalten werden. „Diese Auflagen sind so weitreichend, dass wir sie inzwischen teilweise an die Industrie zurück delegieren müssen“, verdeutlichte Müller-Neumayr die Komplexität. Hohen Investitionskosten sind bei der Anschaffung der Lagersoftware einzukalkulieren. Sie müsse von den Behörden validiert sein und die verschiedenen Zustände der Präparate im Lager widerspiegeln können. Alles in allem sollten Brancheneinsteiger ein Jahr Vorlaufzeit einplanen, rät er. Doch eines müsse dabei jedem klar sein, der in dieses Segment

einsteigt: „Einen Wohlfühlfaktor gibt es nicht mehr“, betont Müller-Neumayr. Das Geschäft sei überwiegend preisgetrieben.

**Ökologischer Wahnsinn.** Ein bestimmender Wettbewerbsfaktor im Marktsegment der Generika ist die Schnelligkeit des Logistikers. Wenn ein Patent ablaufe, sei entscheidend, wer die wirkstoffgleiche Kopie als Erstes auf den Markt bringe, weiß Horst Gleinser, Geschäftsführer der Ratiopharm-Tochter Transpharm. Außerdem kennt er einige Schwachstellen in der Pharma-Logistikkette, die für ihn „ökologischer und ökonomischer

mischen Wahnsinn“ sind. Zwischen Großhändler und Apotheker würden täglich etwa 3 Millionen Kilometer zurückgelegt, Apotheken bis zu sieben Mal täglich beliefert.

Als „grausam“ bezeichnet er auch die Retourenregelung. Diese besagt, dass Produkte sechs Monate vor Ablauf des Mindesthaltbarkeitsdatums zum vollen Preis zurückgenommen werden müssen. Immense Lagerwertverluste seien die Folge.

**Zukunft integrierte Versorgung.** Das Verhalten der Endverbraucher sowie die Gesundheitspolitik hat Dr. Thorsten Winkelmann im Blick, Geschäftsführer von Arvato Service Healthcare. Ein großes Potenzial für neue Vertriebswege sieht er bei Patienten mit chronischen Erkrankungen, die ihre Medikamente nicht regelmäßig einnehmen. Diese Quote liege zwischen 40 und 50 Prozent und verursache jährliche Kosten von 10 bis 20 Mrd. EUR.

Wirkungsvolle Hebel für Politik und Gesundheitssysteme zur Kostenreduzierung könnten integrierte Versorgungsmodelle für chronisch Kranke sein. Die Chancen, dass dieses in Gesetzesform gegossen werde, beurteilte er als gut. Dann wäre der Weg frei für die Hersteller, mit integrierten Versorgungsverträgen neue Angebote für die Patienten zu schaffen. „Dienstleister haben gute Chancen, neue Vertriebswege für die Patientenversorgung mit aufzubauen“, ist Winkelmann überzeugt.

**Benchmarking gefordert.** Für eine weitreichende Betrachtung nach Auslagerungsmöglichkeiten plädiert John Eke, Vorstand der Managementberatung Exxent. Er stellt die gesamte Logistikkette auf den Prüfstand. Dort lägen die Mittel brach, woraus sich ein Argument für Logistik-Outsourcing ergebe. Bei einer Kostensenkung könnte die Industrie mehr Geld für Forschung und Entwicklung ausgeben. Grundsätzlich setzten die Pharmaunternehmen die Supply-Chain-Kosten um den Faktor 2,5 zu gering an.

Damit dieses nicht nur das theoretische Potenzial bleibe, müsse allerdings noch viel Überzeugungsarbeit bei den Herstellern geleistet werden. Nach Ekes Erfahrung braucht es lange Vorlaufzeiten mit echter Beweisführung, um die Pharmaindustrie von den Vorzügen des Outsourcings zu überzeugen. Um „Best Practice“ – also mustergültige Erfolgsmethoden für die eigene Branche zu schaffen – müsse die Pharmaindustrie „raus aus ihrer Enklave“, fordert Eke. Sie müsse das Know-how anderer Branchen auf die eigene übertragen.

Eke beobachtet außerdem, dass nicht nur Dienstleister auf die Industrie zugehen. „Der Großhandel entwickelt sich bei industriellen Logistikleistun-



»Großhandel entwickelt sich bei Logistikleistungen zum Konkurrenten für Dienstleister«

John Eke,  
Exxent Management Team



»Wir lagern aus, aber die logistische Kernkompetenz muss bei uns im Hause bleiben«

Clemens Twardy,  
Boehringer Ingelheim



»Gute Chancen, neue Vertriebswege für die Patientenversorgung aufzubauen«

Dr. Thorsten Winkelmann,  
Arvato Services Healthcare

gen zum Konkurrenten für Dienstleister“, unterstreicht der Berater.

Doch noch ist die Pharma-Industrie in generell sehr zurückhaltend, Dienstleistungen in fremde Hände zu geben. Langsam öffnet sich beispielsweise der Pharmahersteller Boehringer dem Thema. „Outsourcing ja, aber die logistische Kernkompetenz muss erhalten bleiben“, lautet die strategische Leitlinie von Clemens Twardy, Funktionsleiter Distributions- und Lagerlogistik bei dem Industrieunternehmen.

Auch der geringe Anteil der Logikkosten an den Gesamtkosten sorge dafür, dass die Pharmaindustrie der Logistik nicht den nötigen Stellenwert einräume. Durchschnittlich liegt er bei 4,2 Prozent, bei Originalprodukten sogar bei unter 2 Prozent. „Die Logistik rückt bei uns in den Fokus der Beeinträchtigungen im Luftfrachtverkehr durch die Vulkanasche“, berichtet er.

Logistik stünde zwar häufig auf der Top-10-Agenda der Pharmafirmen. Damit ihr aber größere Bedeutung beigemessen werde, müsste sie es unter die Top 3 schaffen. DVZ 11.11.2010

Stephanie Lützen, Fachjournalistin, Berlin.  
Kontakt über [kuemmerlen@dvz.de](mailto:kuemmerlen@dvz.de)