

DR. ANDREAS KAAPKE,

Geschäftsführer des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln (IfH).



INTERVIEW MIT DR. ANDREAS KAAPKE, IFH-GESCHÄFTSFÜHRER, ZUM EUGH-URTEIL

„CHANCEN HAT ZUKÜNFTIG NUR, WER EIN KLARES KONZEPT VERFOLGT“

Der Europäische Gerichtshof hat entschieden: Das Fremdbesitzverbot in Deutschland ist rechtmäßig – damit dürfen auch zukünftig nur Pharmazeuten eine Apotheke besitzen und betreiben. Was bedeutet das für die deutschen Apotheker und den pharmazeutischen Großhandel?

Herr Dr. Kaapke, von allen Seiten hört man, das EuGH-Urteil sei für die Apotheken glimpflich ausgefallen. Sehen Sie das auch so?

Zunächst begrüße ich die Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes, insbesondere weil jetzt wieder eine gewisse Klarheit herrscht. Aber in all den vergangenen Monaten haben zahlreiche Unternehmen, die sich vom Gesundheitsmarkt und hier vor allem vom Apothekenbetrieb, viel Potenzial versprochen haben, eine Menge Geld in aufwendige Konzepte gesteckt, die sie jetzt nicht einfach verwerfen können und wollen. Diese Unternehmen werden im Rahmen der bestehenden Gesetze weiterhin jede Möglichkeit nutzen, um Geld zu verdienen. Deshalb werden sie auch nicht aufhören, sich beim Gesetzgeber Gehör zu verschaffen, um die Rahmenbedingungen in ihre Richtung zu beeinflussen. Der Erfolg gibt ihnen ja auch recht: Die Veränderungen in den letzten Jahren haben beim einen oder anderen Verbraucher tatsächlich ein neues Bild verankert und Formate wie DocMorris hoffähig gemacht. Manche dieser Player haben mittlerweile einen respektablen Bekanntheitsgrad, sie sprechen mit ihren Leistungen eine gewisse Klientel an.

Apothekenleiterinnen und -leiter sind deshalb aufgerufen, sich strategisch richtig zu positionieren. Zu denken, man könne ganz komfortabel so weitermachen wie bisher, halte ich für einen Irrglauben und für einen großen strategischen Fehler. Die Politik wird durch weitere Kostendämpfungsgesetze versuchen, das

System so sparsam wie möglich zu halten. Bei den pharmazeutischen Herstellern, wo anteilig das meiste zu holen wäre, scheint man sich aber eher zurückzuhalten. Der Fokus liegt nach wie vor auf dem Endverbraucher, den Apotheken und dem Großhandel.

Was sollten die Apothekerinnen und Apotheker denn konkret angehen?

Die Ansprüche der Kunden wandeln sich, und viele Apotheken haben sich auf die Veränderungen schon eingestellt. Ich hatte mich immer gegen die Vorstellung verwahrt, im Apothekenmarkt gebe es keinen Wettbewerb. Im Gegenteil – an vielen Standorten kämpfen mehrere Apotheken um die Gunst der Kunden. Hier muss die zentrale Frage lauten: Wie positioniere ich mich? Will ich besondere Dienstleistungen kompetenter als andere anbieten, habe ich ein Ergänzungssortiment, das das Apotheken-Standard-sortiment veredelt? Versuche ich eine Preisschiene zu fahren und an bestimmten Stellen günstiger als andere zu sein? Werde ich Teil einer Kooperation, um gebündelte Marketingleistungen nutzen zu können? Diese und andere Fragen müssen die Apotheken für sich beantworten, wenn sie weiterhin erfolgreich sein wollen.

Meiner Einschätzung nach haben nur jene Apotheken eine Chance, die ein klares Konzept verfolgen und es kreativ ausgestalten. Sie müssen auf neue Impulse des Marktes schnell und adäquat reagieren, ihre Strategie konsequent umsetzen und auch nach-

haltig beibehalten. Fatal ist es, mal hü! und mal hott! zu sagen. Vertrauen spielt bei Produkten wie Arzneimitteln eine zentrale Rolle. Doch Vertrauen entsteht nicht ohne ein gewisses Maß an Kontinuität – und die wiederum setzt einen stringenten und konsequenten Marktauftritt voraus.

Was bedeutet das EuGH-Urteil für den pharmazeutischen Großhandel?

Ohne dass dies explizit erwähnt wurde, ist das Urteil im Grunde auch ein klares Bekenntnis zum „klassischen“ Distributionsweg – und damit für den pharmazeutischen Großhandel. Wir selbst hatten im Auftrag des PHAGRO eine Studie erstellt, in der wir nachweisen konnten, dass es keine Alternative zum pharmazeutischen Großhandel gibt – schon gar nicht in kostentechnischer Hinsicht. Im Durchschnitt bündelt der pharmazeutische Großhandel in einem Apothekenauftrag Produkte von mehr als neun Herstellern. Würde das Direct-to-Pharmacy-Modell den bisher vorherrschenden Weg weiter zurückdrängen, wäre dies mit erheblichen Nachteilen für das gesamte System verbunden. Der zeitliche Aufwand bei Bestellung und Lieferung in die Apotheke würde sich vervielfachen, die Rechnungsstellung wäre komplexer usw. Da die pharmazeutischen Großhändler vielfach mehrere Aufträge von Apotheken für die nächste Fuhre zusammenfassen, ist der tatsächliche Effekt in aller Regel noch stärker.

Ein qualitatives Alleinstellungsmerkmal des bislang üblichen Distributionsweges ist nicht zuletzt: Auch wenn ein vom Patienten benötigtes Medikament nicht in der Apotheke vorrätig ist, stellt der Großhandel die Verfügbarkeit innerhalb von spätestens zwei Stunden sicher. Dies ist auch verglichen mit anderen Branchen und im internationalen Vergleich eine absolute Besonderheit.

Durch das Urteil liegt die ordnungspolitische Hoheit nun wieder beim nationalen Gesetzgeber. Welche Änderungen in der AMG-Novelle sind in Bezug auf den pharmazeutischen Großhandel sinnvoll?

Ich finde es gut, wenn die Rolle des Großhandels spezifischer und viel eindeutiger geregelt wird als bisher. Und ich fand es von Anfang an richtig, dass der Großhandel fordert, alle am Markt verfügbaren Produkte ausliefern zu können – nicht zuletzt aufgrund der bereits genannten Vorteile, die sich aus der Großhandelsbelieferung ergeben.

Was die Vergütung anbelangt, hat mich die Entscheidung des Gesetzgebers, das vom PHAGRO vorgeschlagene Kombi-Modell zu verwerfen, doch schon sehr überrascht. Das Modell hätte völlig zu Recht Großhandelsvergütung und Produktpreis entkoppelt. Denn der Preis des Produkts ist in Bezug auf den Aufwand, der im Großhandel für Lagerung und Transport anfällt, nicht entscheidend – die Kosten dafür sind bei einem billigen Produkt im Grunde die gleichen wie bei einem teuren. Deshalb wäre die ange-

strebte Pauschalvergütung mit variablem Anteil äußerst sinnvoll gewesen. Das sollten sich alle Beteiligten einmal klar vor Augen führen.

Aus der Apothekerschaft war häufig zu hören: „An sich begrüßen wir die Forderung, des Großhandels – aber nur, wenn die Sache für uns kostenneutral abläuft.“ Dieser Wunsch ist verständlich, aber Leistung kostet eben Geld. In vielen Bereichen – sei es bei Marketing, Einkauf, EDV, Warenwirtschaft oder Fortbildungen – setzen die Apotheker auf die Unterstützung durch Verbände und Kammern, Kooperationen und traditionellerweise auch den pharmazeutischen Großhandel. Diese professionelle Unterstützung ist aber nur zu leisten, wenn die Vergütung nicht so knapp kalkuliert wird, dass der Großhandel außerhalb des reinen Logistikgeschäftes kaum mehr anderes anbieten kann.

Wie sehen Sie die Apothekenlandschaft in fünf Jahren?

Ich bin nicht Nostradamus, aber sicher ist: Die Veränderungsintensität wird noch zunehmen – EuGH-Urteil hin oder her. Meinem Eindruck nach entfalten sich gerade drei Typen von Apotheken. Als Erstes mache ich da eine Gruppe pfiffiger Apotheker aus, die die Gunst der Stunde genutzt und nachhaltig in Strategie und Konzept investiert haben. In einer zweiten Gruppe erlebe ich die generelle Bereitschaft zur Veränderung, aber erhebliche Probleme bei der faktischen Umsetzung, weil die geistigen Barrieren doch nicht so leicht zu überwinden sind und Tradition die Moderne überlagert. Das ist menschlich, wird aber am Ende doch zu überdenken sein. Und in einer dritten Gruppe stelle ich keinerlei Wechsel- und Veränderungsbereitschaft fest. Diese Gruppe wird auf Dauer keine Chance haben, denn der Markt bestraft derlei Beharrungsvermögen vermutlich schneller als gedacht.

Schon heute haben wir es mit tollen Konzepten zu tun, Unternehmertum auf hohem Niveau und strategischen Weichenstellungen, die ihresgleichen suchen – aber eben auch mit Verkrustung, Wahrnehmungsresistenz und „Weiter-so“-Mechanismen. In den letzten fünf Jahren gab es im Markt trotz des bestehenden gesetzlichen Rahmens mehr Veränderungen als in den Jahren zuvor: Die Eingriffe des Gesetzgebers, das Eindringen großer Player, die die Veränderung erzwingen wollten, und die Reaktion vieler Apothekerinnen und Apotheker, die nicht den Kopf in den Sand stecken wollten und nicht einfach glaubten, der Sandsturm werde schon vorbeiziehen – all diese Entwicklungen haben das System merklich verändert.

Zwar mag für den Kunden vieles unverändert anmuten – aber hinter den Kulissen haben sich Warenwirtschaftssysteme, Dienstleistungs-ideen, strategische Konzepte usw. entwickelt, die schon jetzt deutlich machen, welche Anforderungen zukünftig auf alle Verkaufsstellen für Arzneimittel zukommen

Herr Dr. Kaapke, ganz herzlichen Dank für das Gespräch.