

# Bewegter Markt

Autor: Thimo Sommerfeld

Das Generikageschäft in Deutschland ist sehr vielschichtig. Regulatorische Eingriffe führen regelmäßig zu Marktverwerfungen. Ein Überblick über die gängigen Marketing- und Vertriebsstrategien.

Mit einem Jahresumsatz von 4,1 Milliarden Euro in 2009 (Abolon-Schätzung zu Herstellerabgabepreisen nach Berücksichtigung der nicht öffentlich bekannten Rabattvertragskonditionen) ist der deutsche Generikamarkt der größte in Europa und größer als die Generikamärkte in Italien, Großbritannien und Frankreich zusammen. Die Erosion der Nettoabgabepreise der Hersteller in den vergangenen Jahren sowie der anhaltende Vormarsch von Billiganbietern haben dazu geführt, dass der Markt seit 2006 effektiv schrumpft. Gemessen am Anteil an den abgegebenen Packungen (59 Prozent) ist er deutlich voluminöser und gemessen an der Zahl der behandelten Patienten auch deutlich relevanter als der nur wertmäßig größere deutsche Markt für Originalprodukte.

Führende Generikaanbieter sind die Novartis/Sandoz-Gruppe, Teva/Ratiopharm, Stada, Betapharm und Mylan dura. Hinzu kommen etwa zehn mittelgroße und eine Vielzahl kleinerer Anbieter. Insbesondere bei den Top-Ten-Produkten herrscht heute ein Verdrängungswettbewerb: Blockbuster wie Omeprazol oder Simvastatin werden inzwischen von etwa 40 Herstellern angeboten. Während die führenden Anbieter bei solchen Schlüsselpro-

dukten breitgefächerte Produktlinien vorhalten, beschränken sich die kleineren Mitbewerber vielfach auf wenige Darreichungsformen im Sortiment.

Traditionell war es Aufgabe des behandelnden Arztes, die primäre Verordnungsentscheidung durch Wahl von Medikament oder Wirkstoff und Hersteller zu treffen. Die Ansprache durch den Außendienst sicherte den Herstellern Gehör beim Arzt und damit ihren Anteil an Verordnungen und Marktvolumina. Im Zuge der Reformen von Arzneimittelversorgungswirtschaftlichkeitsgesetz (AVWG) und Gesetz zur Stärkung des Wettbewerbs in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-WSG) übernahmen die gesetzlichen Krankenversicherungen eine „Gatekeeper-Funktion“ im Generikamarkt („from payor to player“): Sie müssen heute als maßgebliche Entscheider bei der Arzneiwahl betrachtet werden, die mit ihren Entscheidungen direkten und indirekten Einfluss auf die anderen Marktteilnehmer ausüben. Auch wenn sie jetzt Verordnungen auf Substanzbasis (INN) ausstellen können, verordnen sie doch in den meisten Fällen weiterhin Markenprodukte („brands“). Auch die Apotheker halten sich in aller

Regel an die Vorgaben der Ärzte, sofern ihnen die Abgabe der verschriebenen Produkte gemäß den Substitutionsregeln und den Rabattvertragsvorschriften gestattet ist. Allerdings nahm auch – seit Einführung produktexklusiver Verträge zwischen Kassen und Generikaherstellern – die Nutzung des Nec-Idem-Rechts durch Verschreiber in bestimmten Indikationen wie der Psychiatrie weiter zu.

Seit dem Verbot der Rabattgewährung auf verschreibungspflichtige Produkte (AVWG-Reform) verloren die Apotheker massiv an Einfluss. Ihre Marktbedeutung reduziert sich heute aus Herstellersicht auf Situationen, in denen der einzelne Apotheker nach wie vor Entscheidungsfreiheit hat. Um sich hier eine vorteilhafte Einflussposition zu verschaffen, kombinieren die Hersteller ihr Leistungsangebot, wo möglich, mit erlaubten Serviceleistungen. Zu einer starken Position in der Apotheke trägt auch ein Portfolio im OTC-Bereich bei.

Seit Jahren ist der Gesetzgeber bestrebt, bei bereits eingeführten Medikamenten und Wirkstoffen die Kostenentwicklung nach Möglichkeit einzudämmen. Er schuf dazu eine Reihe von Mechanismen, die an unterschiedlichen Stellen im Preisbildungsprozess ansetzen: Mithilfe von Richtgrößenvorgaben, mit denen die Kassenärztlichen Vereinigungen ihre Ärzte dazu anhalten, möglichst kostengünstige Ordnungsformen zu wählen. In ähnlicher Weise sollen Festbeträge, Zuzahlungsbefreiung und



**Ständiger, aber unsteter Wandel:** Häufige regulatorische Eingriffe führen zu Verwerfungen auf dem Generikamarkt und zwingen die Anbieter immer wieder zur Anpassung ihrer Geschäftsmodelle.

Substitutionsregelungen, wie im AVWG vorgesehen, Generikaanbieter bewegen, ihre Herstellerabgabepreise niedrig zu halten, um auch weiterhin die Abgabe ihrer Produkte sicherzustellen.

Zusätzlich wurden mit dem GKV-WSG die Gestaltungsmöglichkeiten bei Rabattverträgen zwischen Krankenkassen und den Generikaherstellern entscheidend erweitert. Den Kostenträgern werden Rabatte jetzt direkt auf den Herstellerabgabepreis gewährt. Apotheker sind verpflichtet, den Patienten nur noch die für ihre jeweilige Krankenkasse rabattierten Produkte auszuhändigen. Entsprechend werden die jeweiligen Rabattpartner in der Apothekensoftware abgebildet. Dabei ist zwischen zwei Arten von Rabattverträgen zu unterscheiden: Den Gesamtportfolioverträge, die als sogenannte Open-Door-Verträge aufgesetzt sind, sodass den verhandelten Bedingungen andere Generikahersteller frei und unbegrenzt beitreten können, und den –exklusiven– Einzelsubstanzverträgen.

**Charakteristisch** für den deutschen Generikamarkt ist ein häufiger Wechsel der Markt- und Verhandlungsmacht zwischen den relevanten Stakeholdern, teilweise bedingt durch die Vielzahl staatlicher Reformanstrengungen, teilweise durch die nur schwer überschaubaren Reaktionen der Marktteilnehmer darauf. Um gerüstet zu sein, empfiehlt sich ein umfassender und zugleich flexibler Einsatz der Marketingstellhebel Portfolio, Konditionensystem, Platzierung und Bewerbung.

Die führenden Generikahersteller in Deutschland (Novartis/Hexal, Teva/Ratiopharm und Stada) verfügen über ein Produktportfolio mit über 300 Molekülen: Damit decken sie heute gemessen am Branchenumsatz mehr als 90 Prozent des generikafähigen Marktes ab. Entsprechend stark ist ihre Verhandlungsposition gegenüber Großhandel, Apothekern, Ärzteschaft und Kassen. Mit ihren etablierten Dachmarken erreichen sie zudem große Patientengruppen aus

»Kernkompetenzen müssen für die Optimierung des Leistungsportfolios aufgebaut werden.«

allen Bevölkerungskreisen. Analysiert man ihr Verhalten im Wettbewerb, so lassen sich verschiedene Ansatzpunkte zu einer erfolgreichen Nutzung des Produktportfolios identifizieren.

Durch die Ausweitung des Angebots auf eine Vielzahl unterschiedlicher Wirkstärken und Handelsformen wie Tabletten, Cremes, Zäpfchen, Spritzen wird den Verschreibern ein breites Spektrum an Therapieoptionen geboten, was sich insbesondere als differenzierendes Verkaufsargument im Außendienst gegenüber Ärzten nutzen lässt. Zugleich verbessert sich die Verhandlungsposition gegenüber Kassen und Apothekern, da sich die Anzahl vergleichbarer Anbieter zwangsläufig verringert und die Subs-

titutionsgefahr abnimmt. Wichtigster Ansatzpunkt ist hier die zusätzliche Einführung weiterer Moleküle, insbesondere wenn der Vorteil eines zeitlichen Vorsprungs vor Wettbewerbern genutzt werden kann, der jedoch nicht überschätzt werden darf. Damit lassen sich zusätzliche Nachfragepotenziale erschließen und Einbrüche bei Altprodukten kompensieren.

Produktfamilien wie Biosimilars und Asthmainhalatoren zu entwickeln, er-

fordert einen erheblichen Ressourcen- und Zeitaufwand. Damit reduzieren sich Wettbewerbs- und Substitutionsdruck sowie das Risiko eines Preisverfalls. Schließlich lassen sich mit diesen Produktfamilien erhebliche Einsparpotenziale erschließen, was die Hersteller zu interessanten Partnern für Ärzte und Kassen macht.

**Im Zuge wachsender Preistransparenz** sehen sich alle Generikahersteller in Deutschland mit der Forderung konfrontiert, ihre Produkte zu evidenten Niedrigpreisen anzubieten. Vor allem bei Molekülausschreibungen oder Gesamtportfolioverhandlungen nähern sich die vereinbarten Handelsabgabe-

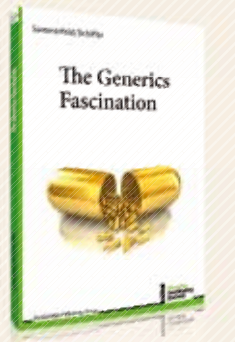
## ↳ Buchtipp

### Tiefer Einblick in die Generikabranche

Während der vergangenen Dekade erlebte die Generika-industrie einen Wandel wie kaum ein anderer Bereich des globalen Gesundheitswesens. Selbst die großen, innovativen Pharmaunternehmen haben in den vergangenen Jahren begonnen, ihre Portfolios mit Generika zu ergänzen. Die Berater Dr. Thimo Sommerfeld und Dr. Niclas Schiffer bieten eine tief gehende Analyse des internationalen Generikamarktes, die selbst für Brancheninsider neue Erkenntnisse liefert.

„The Generics Fascination“ spannt den Bogen von der Geschichte der Generikaindustrie über die Rolle der Industrie als anerkanntem Gegenspieler bis zu den Chancen aus der Perspektive der innovativen Pharmahersteller. Das Buch behandelt die Entwicklung der wichtigsten Player am internationalen Markt (wie Teva, Novartis, Mylan), diskutiert ihre Unternehmensbewertung und Finanzierung. Außerdem entwickeln die Autoren Szenarien über die Zukunft der Branche.

**Sommerfeld, Thimo/Schiffer, Niclas: The Generics Fascination, Handelsblatt Publishing Group, Düsseldorf 2010, 200 Seiten, Sprache: Englisch, 79 Euro, ISBN 978-3-942543-01-9.**



preise immer mehr internationalen Tiefstpreisen an. Zusätzliche Erlösminderungen resultieren aus Skonti, Vorzugskonditionen sowie sonstigen Kooperationsvereinbarungen wie Lagerwertverlustausgleichen.

Heute gibt es in Deutschland noch Standardanbieter von Generika – oftmals mit begrenzter Premiumpreissetzung – und Tiefstpreisanbieter nebeneinander. Beide unterscheiden sich massiv in Organisation und Marketingstrategie. Während Standardanbieter im Regelfall alle Stakeholder mit möglichst maßgeschneiderten Konditionsangeboten ansprechen wollen, konzentrieren sich Tiefstpreisanbieter jeweils auf die preisorientierten Entscheider wie Krankenkassen oder Großhändler.

**Drei große Entscheidergruppen** müssen Generikaanbieter heute ansprechen: Krankenkassen, Ärzte und Apotheker. Geringere Bedeutung haben Patienten und Krankenhäuser. Besondere Aufmerksamkeit verdienen dagegen neue Kundengruppen wie Verblisterer. Die verschiedenen Zielgruppen werden differenziert angesprochen und auch Krankenkassen als Kunden betreut: Aufgrund ihrer „Gatekeeper-Funktion“ werden die Kassen zunehmend auf Topmanagement-Ebene betreut. Kernkompetenzen müssen für die Optimie-

rung des eigenen Leistungsportfolios aufgebaut werden. Erfolgskritisch sind dabei beispielsweise Portfoliogestaltung, Vertragsmanagement, Konditionsgestaltung und die Sicherstellung der Lieferfähigkeit. Angesichts der wachsenden Bedeutung von Ausschreibungsverfahren („Tenders“) gilt es, die entsprechende Expertise und Spezialfähigkeiten aufzubauen, um auch hier erfolgreich teilnehmen zu können.

Traditionell erfolgte die Betreuung der Arztpraxen durch einen eigenen Außendienst. Zu seinen wesentlichen Leistungen gehört die Bemusterung mit Produkten und Broschüren sowie der laufende Informations- und Gedankenaustausch über Produkt- und Marktentwicklungen. Der Arztaußendienst ist für Standardanbieter heute noch von Bedeutung als Eckpfeiler erfolgreicher Marktbearbeitung. Und das, obwohl er zunehmend zur Disposition steht, da Beschaffungsentscheidungen noch stärker hin zu den Kassen oder zu den zentralen Einkaufsorganisationen von Apotheken und Apothekenkooperationen verlagert werden.

**Die erfolgreiche Ansprache** von Apotheken hat Schlüsselbedeutung im OTC-Geschäft. Bei verschreibungspflichtigen Generikaprodukten ist heutzutage eher eine flankierende, aber intensive

Mitbetreuung durch den Apothekenaußendienst angesagt. Ziel ist es, die eigenen Produkte vorteilhaft zu positionieren für Situationen, in denen der Apotheker aus eigenem Ermessen Substitutionsentscheidungen treffen kann. Wenn es in den nächsten Jahren zum Aufbau größerer Apothekenstrukturen kommen sollte, sind neben den einzelnen Apotheken vor Ort insbesondere die neu entstehenden Zentralen zu betreiben. Dazu ist ein leistungsstarkes Key-Account-Management (KAM) aufzubauen, wie es in der Markenartikelindustrie längst gang und gäbe ist.

Speziell für multimorbide Bewohner von Alten- und Pflegeheimen sieht der Gesetzgeber die Möglichkeit zur patientenspezifischen Verblisterung von Generikapräparaten vor. Spezialanbieter wie Kohl Pharma erhalten die Verordnungen des Arztes, stellen in neu geschaffenen Konfektionierungszentren für den Zeitraum der Verordnung eine maßgeschneiderte Mischung aus Medikamenten/Darbie-tungsformen zusammen und liefern sie termingerecht an die versorgende Apotheke vor Ort aus. Die zunehmende informationstechnische Vernetzung der Stakeholder entlang der Wertschöpfungskette – verordnender Arzt, Verblisterer, Apotheke – wird die erwartete Verbreitung von Verblisterern nachhaltig beschleunigen.

**Die häufigen regulatorischen Eingriffe** führen regelmäßig zu Marktverwerfungen, was die Anbieter immer wieder zur Anpassung ihrer Geschäftsmodelle zwingt. Ein Ende des ständigen, aber unstillen Wandels zeichnet sich nicht ab. Damit verbinden sich nicht nur Risiken, sondern auch vielfältige Chancen. Am besten nutzen können sie Generikahersteller mit Stärken in Portfolio, Konditionensystem, Platzierung und Bewerbung und einem vorausschauenden Management. ←

#### AUTOR

##### Dr. Thimo Sommerfeld

ist Managing Director der Abolon Group, London, die sich auf Strategie- und M&A-Beratung im Healthcare-Markt konzentriert. Sommerfeld war zuvor Aufsichtsratsmitglied in verschiedenen Healthcare-Unternehmen, darunter Generikahersteller wie Zentiva, Leciva und Slovakofarma.

**Kontakt:** [tsommerfeld@abolongroup.com](mailto:tsommerfeld@abolongroup.com)