

# Lohnfertigung zur Nutzung von Überkapazitäten in der Pharmaproduktion

Stephan Spachowski

JSC Management- und Technologieberatung AG, Eltville am Rhein

Der Bereich der Pharmaproduktion kommt zunehmend in Bewegung. Aktuell existieren signifikante Überkapazitäten sowohl in der Bulk-Fertigung als auch in der Verpackung. Das Auftreten kostengünstiger Produzenten – vor allem aus dem asiatischen und osteuropäischen Raum – verschärft den Wettbewerb. Kritische Fragen nach der langfristigen Zukunft eigener, nicht ausgelasteter Produktionsnetzwerke sind für zahlreiche Pharmaunternehmen die zwangsläufige Folge. Offenkundig reagieren die forschenden Arzneimittelhersteller mit Kapazitätsabbau. Doch die Reduzierung betrifft nicht nur den Leerstand, sondern geht darüber hinaus. Die Konzentration auf die Kernkompetenzen führt zum zunehmenden Outsourcing der Arzneimittelproduktion.

Die Entscheidungsträger stehen vor der Aufgabe, entweder den Abbau zu vollziehen oder aber die freien Ressourcen an Dritte zu vermarkten, d. h. Lohnfertigung (Contract Manufacturing) zu betreiben. Im folgenden Beitrag werden wesentlichen Entscheidungsparameter erläutert und eine generelle Empfehlung zur grundsätzlichen Strategie und zu deren Implementierung gegeben.

## Umbruchstimmung in der Pharmaproduktion

Nicht abzureißen scheinen Nachrichten, in denen die großen Pharmakonzerne eine deutliche Reduzierung eigener Produktionskapazitäten ankündigen: Schering, Merck & Co., Pfizer – um nur einige prominente Beispiele zu nennen – trennen sich in großem Umfang von Fertigungsstandorten. Diese Entwicklung hat ihren Höhepunkt noch nicht erreicht. Bei einer Reihe von Konzernen und mittelständischen Unternehmen steht diese Restrukturierung noch an. Offensichtlich bestehen deutliche Überkapazitäten im Markt. Doch auch die Konzentration der forschenden Pharmaunternehmen auf die Kernkompetenzen Forschung und Entwicklung sowie Marketing und Vertrieb treiben den Kapazitätsabbau voran.

Doch es gibt auch eine Reihe von namhaften Unternehmen, die diesem Beispiel nicht folgen, sondern vorhandene Kapazitäten dazu nutzen, Lohnfertigung in signifikantem Umfang für Dritte zu betreiben. Vor dem Hintergrund des wachsenden Überangebots stellt sich die Frage, ob Lohnfertigung eine langfristige Lösung darstellt. Dabei sind zwei Geschäftsformen zu unterscheiden: strategisch und opportunistisch.

### • *Strategische Lohnfertigung*

Bei der Ausrichtung eines strategischen Geschäftsfeldes Contract Manufacturing liegt der Schwerpunkt bei ehrgeizigen Umsatz-, Marktanteils- und vor allem Gewinnzielen. Außerdem wird ein möglichst hoher Fremdanteil an der Gesamtproduktion (>50 %) angestrebt. Synergien mit anderen Kerngeschäftsfeldern spielen eine interessante, aber nicht entscheidende Rolle. Der eigentliche Ressourcen-Bedarf wird vom Markt bestimmt. Die Renditeaussichten im Vergleich zu anderen Geschäftsfeldern müssen so gut sein, daß der letztendliche Grad der Bereitstellung von Kapital und Personal die Geschäftsentfaltung weiter fördert und nicht behindert. Das kann in Geschäftsstart- und -ausbauphasen auch zu langen Payback-Dauern von mehr als fünf Jahren führen.

### • *Opportunistische Lohnfertigung*

Dagegen stehen die absatzorientierten Ziele (Gewinne, Umsatz etc.) bei einem opportunistischen Ansatz im Hintergrund. Synergien in Form von bspw. Skaleneffekten oder vermiedenen Kosten (z. B. durch Schließung) sind Haupttriebfeder. Es werden im wesentlichen überschüssige Ressourcen bereitgestellt. Umfangreiche Investitionen und ferne Break-Even-Zeitpunkte werden weitestgehend vermieden.

Nachfolgend werden die Ausgangslagen der drei Haupttypen pharmazeutischer Unternehmen untersucht:

- Forschend
- OTC
- Generika

Dabei liegt der Fokus auf dem innovativen Segment. Da oftmals zwei oder gar drei dieser Formen in den Pharmaunternehmen (z. B. Novartis, Merck KGaA) vorkommen, sind die Analysen entsprechend zu relativieren.

Diese Mischformen treffen insbesondere auch auf mittelständische Unternehmen zu. Sie haben i. d. R. zwar nur wenige oder nur einen Produktionsstandort, doch ist das Thema Überkapazität – relativ gesehen – von größerer Bedeutung. Verschärft wird diese Wirkung durch die generell besonders schwierige Wettbewerbs- und Kostensituation der mittelgroßen Anbieter.



**Stephan Spachowski**

Dipl.-Volksw. Stephan Spachowski, Senior Consultant bei JSC Management- und Technologieberatung AG.

## **Geeignete Abbauvariante abhängig von der Unternehmenssituation**

Vor der eingehenden Bewertung der Option Lohnfertigung soll zunächst die Hauptalternative Kapazitätsabbau betrachtet werden. Hierbei kommen zwei Möglichkeiten in Frage: Schließung oder Verkauf von Anlagen.

### **Werksschließung: konsequent aber teuer**

Die Schließung einer Fabrik ist sicher die konsequenteste Form des Kapazitätsabbaus. Doch damit verbunden ist eine Vielzahl negativer Effekte, die bereits ab dem Moment der Schließungsbekanntgabe zum Tragen kommen. Bei einer Schließung – gerade von jungen Werken – fallen hohe Einmalabschreibungen an, wohingegen bei älteren Standorten insbesondere mit umfangreichen Abfindungszahlungen an das Personal zu rechnen ist.

Erhebliche Risiken bestehen im Rahmen der Produktversorgung, z. B. durch Arbeitsniederlegungen und Mitarbeiterfluktuation. Des Weiteren sind solche Maßnahmen nicht förderlich für das Unternehmensimage. Diese Risiken können gemindert werden, was jedoch wiederum hohe Aufwendungen erfordert. Mit signifikanten Einnahmen ist, mit Ausnahme eventuell des Grundstücksverkaufs, nicht zu rechnen. Fertigungsanlagen erlösen in der Regel nur noch einen Bruchteil der Anschaffungskosten.

Ein wesentlicher positiver Aspekt ist die Überschaubarkeit des Zeitraums. Normalerweise sollte eine solche Entscheidung innerhalb von max. zwei Jahren umsetzbar sein. Dann kommen die resultierenden Einsparungseffekte voll zum Tragen, die im Endeffekt trotz der hohen Kosten durchaus zu einem deutlich positiven Kapitalwert (NPV) der Maßnahme führen können.

Der Entschluß, ein Werk zu schließen, ist sehr sorgfältig zu prüfen. Hiermit verbunden sind nicht nur die oben beschriebenen Aufwände und Risiken, sondern auch die Einzelschicksale der Mitarbeiter. Ein solcher Weg ist vor allem dann zu empfehlen, wenn ein Befreiungsschlag aus einer schwierigen gesamtwirtschaftlichen Situa-

tion benötigt wird, oder andere Optionen nicht realisiert werden können.

### **Verkauf: nicht immer der Königsweg**

Der Verkauf eines überflüssig gewordenen Werkes erscheint vielfach als Ideallösung zum Abbau von Überkapazitäten. Es sind höhere Erlöse sowie weniger Kosten und Risiken als bei einer Schließung zu erwarten.

Allerdings ist vor dem Hintergrund von Überkapazitäten auch nicht mit hohen Verkaufserlösen zu rechnen. Vielmehr sind sich die Käufer der Opportunitätskosten in Form einer eigentlich fälligen Schließung bewußt. Darin und in den langfristig vermiedenen Kosten ist der wesentliche Ertrag dieser Variante zu sehen.

Normalerweise müssen dem Käufer die Pensionsverpflichtungen ausgeglichen werden. Diese können aber im Rahmen einer Rentabilitätsbetrachtung nicht berücksichtigt werden, da sie ebenfalls bei einer Schließung wie auch dem Weiterbetrieb anfielen. Große Risiken im Rahmen der Produktversorgung sind nicht zu erwarten, was auch für das PR-Risiko gilt.

Mit dem Eigentumsübergang ist oftmals ein Lohnfertigungsvertrag für die bisherige Produktion verbunden. Normalerweise laufen diese Verträge drei bis fünf Jahre. Die Produktionsvereinbarungen führen dazu, daß zwar mit dem Betriebsübergang erste Einsparungen zu erwarten sind, der eigentlich angestrebte Kapazitätseffekt jedoch erst langfristig erreicht wird – nach ca. fünf bis zehn Jahren. Daher eignet sich dieser Lösungsweg nur für Unternehmen, die noch den nötigen Atem haben. Dann ist es sicher ein schlüssiger und vor allem konsensfähiger Weg für alle Interessenvertreter.

### **Ist Lohnfertigung die optimale Lösung?**

Auf den ersten Blick erscheint der Ansatz, überschüssige Kapazitäten mit Mengen anderer Hersteller zu füllen, sehr attraktiv. Die Kosten und Risiken einer Schließung werden gespart und im Gegensatz zum Verkauf werden langfristig zusätzliche Erlöse erzielt oder von Syner-

gien profitiert. Doch mit dem Aufbau eines langfristigen Lohnfertigungsgeschäftes sind umfangreiche Implikationen verbunden, die bei einer solch strategischen Entscheidung zu berücksichtigen sind.

Im Rahmen der Bewertung lassen sich drei grundsätzliche Unternehmensoptionen unterscheiden:

- *Kein Drittgeschäft:*  
Kapazitätsabbau und Reduktion der Fertigungstiefe durch Outsourcing
- *Opportunistisches Drittgeschäft:*  
Leistungserbringung für Dritte entsprechend der Leerkapazitäten
- *Strategisches Drittgeschäft/ Spezialist:*  
Leistungserbringung für Dritte als ein Kerngeschäft mit einem Fremdanteil von mindestens 50 %.

### **Langfristige Öffnung für Dritte nur als strategisches Geschäftsfeld sinnvoll**

Aufgrund eines höheren Wettbewerbsdruckes haben andere Branchen frühzeitiger die Frage nach der Sinnhaftigkeit eigener Produktionen und deren Öffnung für Dritte beantwortet als die Pharmaindustrie. Andere Wertschöpfungsschritte (IT, Logistik etc.) sind schon vor Jahren in die Make-or-Buy-Diskussion gekommen, auch bei Pharmaunternehmen. Natürlich sind die Rahmenbedingungen nur bedingt vergleichbar, doch lassen sich durchaus Rückschlüsse ziehen, welche Kompetenzen langfristig wettbewerbsentscheidend und welche Leistungen Dritten mit welchem Ansatz anzubieten sind. Nachfolgend werden einige aussagekräftige Beispiele vorgestellt:

#### **Von der EDV-Abteilung zum IT-Konzern**

In den 80er und 90er Jahren haben eine Reihe von Großkonzernen aus verschiedenen Branchen (Automobil, Pharma, Stahl, Telekommunikation, Luftfahrt etc.) ihre EDV-Abteilungen auch für Dritte geöffnet. In dem damals expansiven Umfeld führte das vielfach zu durchschlagendem Erfolg. Die Bereiche wuchsen sehr schnell, so daß immer mehr Ressourcen benötigt wurden.

Die Unternehmensführungen waren zur Entscheidung gezwungen, ob die ehemalige Randaktivität zu einem vollwertigen Geschäftsfeld befördert werden sollte.

Viele in Deutschland bekannte Fälle wurden so oder so Bestandteil eines IT-Konzerns. Entweder wurde IT zum Kerngeschäft befördert (z. B. Dt. Telekom-Tochter T-Systems) und somit zum strategischen Drittgeschäft, oder die Beteiligung wurde an einen Spezialisten veräußert. So ging die Daimler-Benz-Tochter Debis in T-Systems auf, die Hoechst-Tochter HiServ und Thyssen-Krupp IS bei HP Services. T-Systems ist durch eine klare Wachstumsstrategie mit den entsprechenden Ressourcen, wie etwa dem Debis-Kauf, selbst zu einem Marktführer aufgestiegen.

#### **Versandhauslogistik geht verschiedene Wege**

Auch bei einem anderen Wertschöpfungsbereich, der Logistik, sind solche Prozesse augenscheinlich. Vor dem Hintergrund der schwierigen Geschäftslage hat Karstadt Quelle seinen Logistikbereich an den Spezialisten Deutsche Post/DHL verkauft. Dabei galt gerade dieser Bereich früher als Kernkompetenz eines Versandhändlers.

Doch es geht auch andersherum: Die Otto-Versand-Tochter Hermes-Logistik hat sich konsequent vom reinen Paketauslieferer des Kerngeschäfts zu einem vollwertigen Paketdienst und durchaus ernstzunehmenden Gegenspieler der Marktführer wie DHL, UPS, DPD etc. entwickelt.

#### **Produktions-Outsourcing in schnelllebigen Märkten wettbewerbsentscheidend?**

Auffällig ist die hohe Quote an Produktionsauslagerungen in Branchen, die eine hohe Frequenz von Produktneueinführungen aufweisen. Eine Pionierbranche in dieser Hinsicht ist die Sportschuh-Industrie. Die großen Konzerne (Nike, Adidas etc.) lassen im wesentlichen an den billigsten Standorten von spezialisierten Fremdfirmen produzieren.

Doch auch fertigungstechnisch anspruchsvollere Produkte werden zunehmend extern gefertigt. Ein

Blick in eine der aktuellen Boombranchen, dem Markt für Mobiltelefone bestätigt dies. Ericsson, einer der Industiepioniere, hat sich unter anderem durch Auslagerung der gesamten Produktion an den singapurinischen OEM-Konzern Flextronics aus einer prekären Lage befreit und schreibt wieder deutlich schwarze Zahlen.

Ebensolch konsequente Schritte wurden vielleicht bei Siemens zu spät eingeleitet, so daß das gesamte defizitäre Geschäftsfeld Mobiltelefone an den taiwanesischen Elektronikkonzern Benq abgegeben werden mußte.

Ein interessanter Fall ist IBM, das sich als PC-Pionier nun komplett von diesem Segment durch den Verkauf an den größten chinesischen Computer-Hersteller Lenovo getrennt hat. Nun werden alle IBM-PCs fremd bezogen und der Konzern konzentriert sich insbesondere auf den Ausbau des ehemals zweitrangigen Service-Geschäftes (z. B. durch den Kauf des Beratungsunternehmens PricewaterhouseCoopers).

Welche Schlüsse können aus den vorgestellten Beispielen gezogen werden?

- Bei der Gestaltung der Wertschöpfungskette geht der Trend zur Konzentration auf die Kernkompetenzen bzw. es erfolgt eine Neudefinition dieser wettbewerbsentscheidenden Fähigkeiten. Dies hat zur Folge, daß unbedeutende Aktivitäten ausgelagert werden.
- Das opportunistische Drittgeschäft ist in der Regel ein Übergangszustand zum Kerngeschäft, entweder durch Aufwertung im eigenen Unternehmen oder Verkauf an einen Spezialisten.
- Die Aufwertung eines Wertschöpfungsschrittes, der bisher im Wesentlichen an den internen Bedürfnissen ausgerichtet war, erfordert die klare Zielsetzung, ein strategisches Geschäftsfeld mit allen Konsequenzen aufzubauen.
- Aus einer Randaktivität kann sich langfristig ein profitables Kerngeschäft entwickeln.

Daraus ergibt sich die grundsätzliche Fragestellung: Ist Lohnfertigung für ein Pharma-Unternehmen attraktiv genug, um ein strategisches Geschäftsfeld zu begründen?



## Harter Wettbewerb im Wachstumsmarkt Lohnfertigung

Die Ansicht, daß die Produktion grundsätzlich nicht zu den unverzichtbaren In-House-Tätigkeiten gehört, setzt sich in der Pharmaindustrie immer mehr durch. Die Konzerne lagern gerade die Produktion von Präparaten mit abgelaufenem Patentschutz oder geringen Verkaufszahlen aus.

Der weltweite Lohnfertigungsumsatz wird laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens BCC mit durchschnittlich 11 % p. a. auf 144 Mrd. US-\$ im Jahr 2009 steigen (Abb. 1). Auch andere Studien gehen von einem durchschnittlichen Jahreswachstum im knapp zweistelligen Prozentpunktbereich aus. Dieses Wachstum ist hauptsächlich Mengen- nicht Preis-getrieben.

Die Situation aus vorhandenen Überkapazitäten und Konzentrationsdrang führt dazu, daß die meisten Pharmaunternehmen sowohl Anbieter als auch Nachfrager von Lohnfertigung sind. Es existiert eine Art Ringtausch innerhalb des Wettbewerbs, im Sinne komparativer Kostenvorteile (freie Kapazitäten, Größenvorteile etc.). Aus diesem Feld kristallisieren sich zunehmend diejenigen heraus, die sich immer mehr auf ihre Kernprozesse stützen. Andere forschende Unternehmen erreichen mit Tochterfirmen oder Unternehmensbereichen (z. B. Abbott, B. Braun, Schwarz Pharma) jedoch im Wettbewerb mit reinen Lohnfertigern bedeutende Marktanteile, teilweise unter den Top Ten weltweit. Nichtsdestotrotz wird dieses Engagement nicht als Kerngeschäft betrachtet.

Die reinen Contract Manufacturer Organisations (CMO) versuchen, sich durch vertikale und horizontale Expansion besser aufzustellen. So werden einerseits Anlagen von Pharmakonzernen übernommen, aber auch Konkurrenten gekauft (z. B. Übernahme Mova durch Pantheon). Zudem investieren die Lohnfertiger zunehmend in biopharmazeutische Produktionen, da in diesem Markt noch Bedarf nach zusätzlichen Kapazitäten besteht.

Um eine entsprechend wachsende Nachfrage zu befriedigen, erfolgt auch eine Ausdehnung in vor-

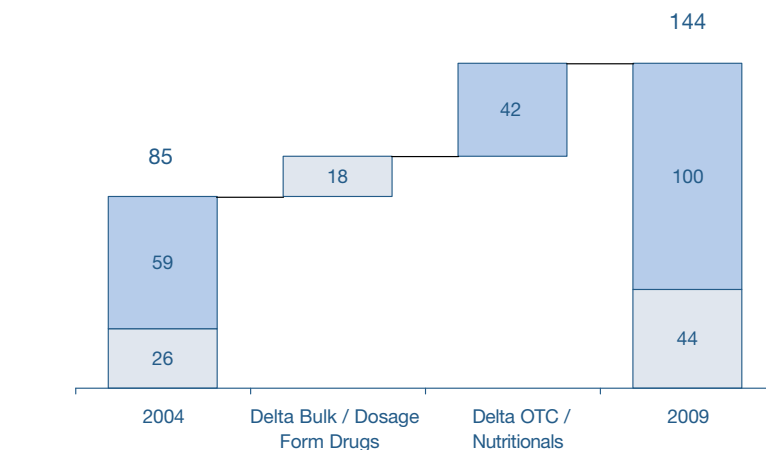


Abb. 1: Entwicklung der weltweiten Umsätze Contract Manufacturing Pharma inkl. API, ohne Verpackung (Quelle: Business Communications Co., 2005). Angaben in Mrd. US-\$. ■ = OTC / Nutritional; ■ = Bulk and Dosage Form Drugs.

und nachgelagerte Prozessschritte. Die großen CMOs sind bereits in der Lage, fast die gesamte Wertschöpfungskette abzudecken. So nimmt bspw. auch das Outsourcing von Forschungstätigkeiten dynamisch zu, laut besagter BCC-Studie mit 9 % jährlich auf 22 Mrd. US-\$ im Jahr 2009.

Mit der Erringung von Skaleneffekten und dem Vordringen in profitablere Segmente wird versucht, die relativ zu anderen Pharmasegmenten bescheidenen Umsatzrenditen von deutlich unter 10 % zu erhöhen.

### Renditeaussichten als grundlegendes Bewertungskriterium

Drei wesentliche Kriterien stehen bei der Bewertung des Geschäftsfeldes Lohnfertigung im Vordergrund (Abb. 2):

- 1) Renditeaussichten
- 2) Synergieeffekte
- 3) Ressourcen-Verfügbarkeit

### Relativ niedrige Gewinne

Bei der Entscheidung, ob Lohnfertigung als strategisches Geschäftsfeld betrieben werden sollte oder nicht, sind die Renditeaussichten der entscheidende Parameter. Die Umsatzrenditen in der pharmazeutischen Lohnfertigung strahlen für forschende Arzneimittelhersteller nur eine geringe Anziehungskraft aus. Die Wahrscheinlichkeit, Ergebnisse

der Marktführer wesentlich zu übertreffen, darf wohl nicht allzu hoch eingeschätzt werden. Vor dem Hintergrund der Tatsache, daß es sich tendenziell um unproduktivere Werke handelt, die als Startkapital zur Verfügung stehen, erscheint dies noch unwahrscheinlicher.

Vielfach kann von einer weiteren Prüfung bereits bei diesem Bewertungskriterium Abstand genommen werden. Unternehmen, die von der Renditehöhe nicht völlig abgeschreckt sind, können durch Aufdeckung signifikanter Synergieeffekte die interne Rendite noch deutlich erhöhen. Insofern die Gewinnsituation voll und ganz den Ansprüchen entspricht, kann theoretisch auf die Untersuchung weiterer positiver Wirkungen verzichtet werden. Diese sind sie bei einem strategischen Geschäftsfeld grundsätzlich zweitrangig, vielmehr gilt es dann, die Verfügbarkeit der Ressourcen zu prüfen.

### Keine wesentlichen Synergieeffekte

Die meisten innovativen Pharmaunternehmen werden zumindest in den nächsten fünf bis zehn Jahren eine eigene Fertigung aufrechterhalten. Dies geschieht, um einerseits die Versorgung mit den Hauptumsatzträgern (Blockbustern) und um andererseits möglichst reibungslose Produkt-Launch-Prozesse sicherzustellen. Somit kann die Hinzunahme von Fremdmengen positive Effekte im Sinne von Skalenerträgen nach sich ziehen.

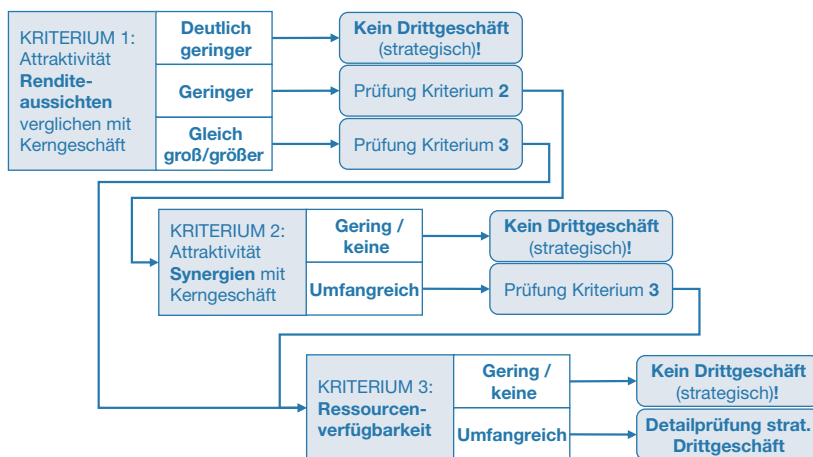


Abb. 2: Entscheidungsprozeß Geschäftsfeld Lohnfertigung.

Allerdings sind neben grundsätzlichen internen Restriktionen (z. B. nicht zur Verfügung stehende sensible Produktionsbereiche) wahrscheinliche Interessenkonflikte zu berücksichtigen. Der Auftraggeber will neben günstigen Preisen auch Liefersicherheiten, anderenfalls wird die Geschäftsbeziehung nicht lange andauern. Also müssen interner wie externer Auftrag gleichberechtigt bearbeitet werden. Somit erkaufte man sich gesunkene Stückkosten mit geringerer Flexibilität.

Außerdem geht es bei dem zu untersuchenden Fall nicht nur um die Nutzung vorhandener, sondern auch um den konsequenten Kapazitäts- und Organisationsausbau gemäß den Kundenbedürfnissen. Dies führt zu zumindest teilweise getrennten Strukturen mit begrenzten Überschneidungen. Gerade bei den Contract Manufacturern zu beobachtende Trend in Richtung Full-Service bekräftigt diesen Abnabelungsbedarf.

Wenn also weder Renditeaussichten noch Synergieeffekte überzeugen, sollte die Option Lohnfertigung als Hauptgeschäftsfeld nicht weiterverfolgt werden.

### Umfangreiche Ressourcen-Bereitstellung notwendig

Falls die Summe aus Rendite- und Synergieerwartungen die Unternehmensanforderungen erfüllt, gibt es eine weitere und zunächst letzte grundsätzliche Frage, die zu beant-

worten ist: Besteht die Bereitschaft, einen Wertschöpfungsschritt zu einem Kerngeschäft zu entwickeln; auch auf die „Gefahr“ hin, daß sich dieser Geschäftsbereich sehr gut entwickelt.

Ein solches Geschäft steht bei wachsenden innovativen Pharmaunternehmen im Wettbewerb um die begrenzten Kapital- und Personal-Ressourcen mit einem der profitabelsten Geschäftsfelder überhaupt. Gerade für einen solchen Geschäftsaufbau geeignete Manager sind rar. Dies hat zur Folge, daß eine weitere Detailprüfung (SWOT-Analyse, USP, Business Case etc.) in der Regel nicht sinnvoll ist.

### Für forschende Unternehmen nicht interessant, aber evtl. für OTC- und Generika-Hersteller

Für innovative Hersteller, deren Hauptwertschöpfung im Bereich von R&D sowie Marketing liegt, erscheint ein strategisches Geschäftsfeld Lohnfertigung aufgrund unzureichenden Erträge (Profit und Synergien) wenig sinnvoll. Folglich ist es ratsam, die Leerkapazitäten abzubauen. Ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt ist die resultierende Bilanzverkürzung mit den einhergehenden Vorteilen der Unternehmensrefinanzierung.

Für Hersteller von freiverkäuflichen Medikamenten und Generika ergibt sich ein weniger eindeutiges Bild. Die durchschnittlichen Rendite liegen näher an denen der Lohnfertiger. Beide Marktsegmente

sind stärker auf die Produktionskosten konzentriert, insbesondere die Generika-Hersteller. Zusätzliche Mengen könnten bei Komplexitätsbegrenzung zu nennenswerten Skaleneffekten und somit zur Erhöhung der dünnen Margen führen.

Während es jedoch noch einige stark expansive Generika-Märkte wie in Frankreich oder in einer Reihe von Entwicklungsländern gibt, die interessante Investitionsfelder bieten, tritt der OTC-Markt derzeit zumindest in einigen Kernmärkten auf der Stelle (z. B. in Deutschland). Diese Entwicklung kann freie Ressourcen in Richtung Contract Manufacturing drücken.

Bei Unternehmen, die sowohl forschend als auch Nachahmer und/oder OTC-Hersteller sind, wird das Bild zwangsläufig weniger eindeutig. Dies trifft auf viele Großunternehmen (z. B. GSK) und die meisten Mittelständler zu. Wenn das renditestarke innovative Geschäft deutlich überwiegt, liegt die weitere Konzentration auf dieses Segment näher als bei umgekehrten Verhältnissen (Abb. 3).

### Mittelstand am Scheideweg

Die mittelständischen „Gemischtwarenläden“ geraten noch stärker unter Druck als die Großkonzerne. Überkapazitäten in der Produktion schlagen sich viel nachhaltiger in GuV nieder. Verlagerungen in Billigstandorte sind aufgrund eines geografisch limitierten Fabrikationsnetzes meistens nicht möglich.

Auf der Absatzseite ist in den letzten Jahren aufgrund begrenzter Mittel zunächst der Anschluß im innovativen Bereich verloren gegangen. Nun droht das gleiche Schicksal im OTC-Bereich, in dem sich noch viele kleinere Unternehmen mit starken Marken behaupten. Die Marktführer bauen aber ihre Dominanz durch Zukäufe sowie entsprechende Marketing- und Vertriebsaktivitäten immer stärker aus. Ohne energisches Gegensteuern ist ein schleichender Niedergang unvermeidlich. Um als eigenständiges Unternehmen langfristig bestehen zu können, ergeben sich im Wesentlichen zwei diametral entgegengesetzte Handlungsoptionen.

- Wenn Marktposition und Markenstärke noch nicht erodiert sind und auch zukünftig Poten-

Basiskriterien	Pharma-Segment		
	Forschend	OTC	Generika
Attraktivität Rendite	↓	→	→
Attraktivität Synergien	→	↗	↗
Ressourcenverfügbarkeit	↓	↗	→
<b>Fazit</b>	↘	↗	→

**Zeichenerklärung**

- ↑ positiv
- ↗ eher positiv
- neutral
- ↘ eher negativ
- ↓ negativ

Abb. 3: Bewertung Geschäftsfeld Lohnfertigung.

tial für weiteres Wachstum bieten, so sollte hierauf der alleinige Fokus gelegt werden. Das bedeutet die Trennung von den eigenen Produktions- und Logistikbereichen und Auslagerung an Dritte; gleichzeitig Konzentration der neu gewonnen Mittel auf die Bereiche F&E und Vermarktung.

- Für den Fall, daß die Marktaussichten neue Investitionen in die Marke nicht mehr rechtfertigen, ist ein umgehender Verkauf der Produktrechte zu empfehlen und eine Konzentration auf die Wertschöpfung als Lohnfertiger. Aufgrund größen- und standortbedingter Kostennachteile kann dabei nur eine Nischenstrategie verfolgt werden.

Sind weder auf der Absatz- noch der Produktionsseite nennenswerte Perspektiven zu erkennen, sollte schnellstmöglich ein Verkauf angestrebt werden. Der Unternehmenswert und die Übernahmebedingungen, auch für die Beschäftigten, werden sich wahrscheinlich nicht mehr verbessern.

**Lohnfertigung als sinnvolle Übergangslösung**

Für innovative Hersteller kommt Contract Manufacturing als langfristige Lösung eher nicht in Frage. Doch als Übergangslösung vor einem Verkauf ist ein opportunistisches Drittgeschäft zu prüfen. Potentielle Käufer für pharmazeutische Fabriken sind normalerweise Contract Manufacturer. Oftmals fin-

det auch ein Management-Buy-Out statt. Ein bestehendes Drittgeschäft kann die Chancen, einen Käufer zu finden, und auch den Verkaufserlös steigern. Dies gilt für beide wahrscheinlichen Käufergruppen. Zum einen sind beide an Aufträgen interessiert, zum anderen signalisiert dieser Geschäftsaufbau die Wettbewerbsfähigkeit des Werkes. Gleichzeitig dürften die Verpflichtungen zur Beibehaltung der Eigenproduktion weniger rigide ausfallen, was zu einem Zugewinn an Flexibilität führt.

Weniger eindeutig wird die Situation allerdings, wenn nun doch ein anderes Pharmaunternehmen oder gar ein industriefremder Interessent den Betrieb übernehmen möchte. In diesem Fall können bestehende Produktionsverpflichtungen sogar hinderlich sein. Aufwand und Risiko, ein solches Geschäft aufzubauen und zu betreiben, sind nicht zu unterschätzen, sollten sich aber in einem akzeptablen Rahmen bewegen. Die positiven Aspekte überwiegen.

**Unterschiedliche Umsetzungsansätze für temporäres und strategisches Geschäftsfeld**

**Langfristiger Erfolg erfordert zentrale, strategische und marktorientierte Strukturen**

Die Produktionsschwerpunkte der für den Aufbau eines solchen Kern-

geschäfts in Frage kommenden OTC- und Generika-Hersteller liegen hauptsächlich bei reiferen Anwendungsformen. Da die innovativen Hersteller insbesondere diese Produkte abgeben, gibt es hier eine Angebots- und Nachfrage-Übereinstimmung, die sich zum Markteintritt eignet bzw. zur Ausweitung des bestehenden Geschäftes.

Einige Pharmaunternehmen konzentrieren sich bereits verstärkt auf die Kernkompetenzen und gliedern auch innovativere Darreichungsformen aus, und dies geschieht zunehmend auch für die gesamte Wertschöpfungskette. Langfristig gilt es somit, sich entweder wie die großen Contract Manufacturer möglichst breit und tief aufzustellen oder eine klare Nischenstrategie zu verfolgen.

Dringend notwendig ist die sorgfältige Marktanalyse und Strategieerarbeitung, welche die Basis für eine langfristige Unternehmensausrichtung liefert. Dies mündet in der Definition und der Implementierung der Prozesse und der Organisation. Diese setzen zunächst auf den bestehenden Strukturen auf, sollten dann jedoch übergehen in eine zentrale Struktur. Die Zentrale steuert die Kapazitätsverteilung kosten- und kundenorientiert, fehlende Leistungsbausteine (z. B. F & E, Vertrieb) können durch Kooperationen mit entsprechenden Spezialanbietern ergänzt werden.

**Temporär ein pragmatisches dezentrales Vorgehen**

Bei opportunistischer Lohnfertigung richtet sich das Angebot nach den vorhandenen Leerkapazitäten. Langfristige Planungen spielen keine große Rolle. Vielmehr geht es darum, möglichst schnell das vorhandene Geschäft zu sichern und auszubauen.

Hierfür sollte die Verantwortung die Werksleitung nicht die Zentrale tragen. Vom Aufbau umfangreicher zentraler Strukturen ist generell abzusehen, vielmehr sollte das Subsidiaritätsprinzip gelten. Es mag potentielle Käufer geben, die alle nicht ausgelasteten Fabriken kaufen möchten, doch einerseits ist diese Annahme nicht sehr wahrscheinlich, andererseits wird der Käufer sie ebenfalls in Gänze in

UMSETZUNGS-ECKPFEILER	Kerngeschäft	Übergangslösung
Vorgehen	Strategisch	Pragmatisch
Organisation	Zentral	Dezentral, aber mit zentraler Koordination und Rahmenbedingungen
Kapazitätsaufbau / Investitionen	Entsprechend Strategie bzw. Marktbedarf	Nur bei Refinanzierung innerhalb Vertragslaufzeit

Abb. 4: Umsetzungseckpfeiler Drittgeschäft.

seine vorhandenen Strukturen einfügen wollen. Es fällt i. d. R. leichter, Bausteine statt komplexer Systeme zu integrieren.

Eine der größten Herausforderungen stellt die Wandlung des mehr reaktiven Denkens und Handelns einer bisherigen Kostenstelle zur Geschäftstüchtigkeit eines Profit Centers dar. Den Werken sollte dabei eine gewisse Steuerung sowie Unterstützung zuteil werden. Um zu verhindern, daß es zu einem Durcheinander innerhalb des Produktionsverbundes und in der Kommunikation zu den Lohnfertigungskunden kommt, sollte im Vorfeld geklärt werden, wer was wem ohne aktive Mitwirkung der Zentrale anbieten darf.

Hilfreich ist die Weitergabe vorhandener Erfahrungen im Produktionsnetz an die unerfahrenen Werke. Aber auch externe Interims-Manager mit entsprechenden Prozeß-Know-how sowie Branchenkenntnissen und -kontakten können den Geschäftsaufbau unterstützen.

Bei aller Dezentralität empfiehlt es sich aber auch, eine zentrale Koordinationsstelle für ein solches dezentrales Geschäft einzurichten. Sie fungiert als Kommunikationsknotenpunkt zwischen den verschiedenen Standorten, zentralen Unternehmenseinheiten und internationalen Kunden.

Da regionale oder produktspezifische Überkapazitäten immer wieder entstehen werden, kann eine solche Koordinationsstelle durchaus eine permanente Einrichtung werden. Zusammen mit einem interdisziplinären Expertenteam (Finanzen, Recht, Produktion etc.) für M & A von Produktionsanlagen können Werke in der Übergangs-

phase unterstützt und dann möglichst effizient übertragen werden.

### Einleitung von Konzentrationsprozessen oder Aufbau von Drittgeschäft

Aktuell zu beobachtende Trends in der Pharmaindustrie lassen ein Zukunftsszenario erkennen, das durch den Blick in andere Branchen bestärkt wird. Die Produktionslandschaft wird sich deutlich verändern, heterogener werden. Für die jeweiligen Herstellertypen ergeben sich unterschiedliche Handlungsrichtungen, die für den jeweiligen Einzelfall zu relativieren sind.

Für innovative Hersteller empfiehlt sich der Kapazitätsabbau von nicht-strategischen Produktionsstandorten und Konzentration auf strategisch unerläßliche Eigenproduktionen. Dieser Abbau sollte umgehend eingeleitet und konsequent durchgeführt werden. Lohnfertigung für Dritte ist bis zu einem Verkauf eine durchaus interessante Übergangslösung. Dabei empfiehlt sich ein pragmatischer und dezentraler Ansatz. Mit Reduzierung der eigenen Bulk-Produktion und Verpackung steigt mittel- bis langfristig auch der Outsourcing-Anteil an. Aufgrund der Potentiale sollte auch die Auslagerung weiterer Wertschöpfungsschritte geprüft werden.

Für Hersteller von Generika und OTC-Produkten kann auch der Aufbau eines strategischen Geschäftsfeldes im Wachstumsmarkt Lohnfertigung interessant sein. Doch sollte einer solchen Weichenstellung eine äußerst sorgfältige Prüfung und Entscheidungsvorbereitung vorangehen. Damit verbunden ist der konsequente Aufbau zentra-

ler Strukturen mit entsprechender Bereitstellung von Investitionen und Managementkapazitäten. Falls sich im Einzelfall ein solches Engagement nicht rechnet, sollten die gleichen Schritte wie bei den forschenden Unternehmen durchgeführt werden, sprich Investition in die Kernkompetenzen und eine Ausdehnung des Outsourcings an externe Lohnhersteller.

Für Mittelständler mit starken Marken empfiehlt sich die Nutzung dieser Absatzchancen durch Auslagerung aller nicht wettbewerbsrelevanten Prozesse und Fokussierung auf den Marktausbau. Für mittelständische Unternehmen ohne ein entsprechendes Marktpotential kann nischenorientiertes Contract Manufacturing eine prosperierende Eigenständigkeit sichern.

### Literatur

Business Communications Co., Pharmaceutical Contract Manufacturing and Research, Mai 2005

Corbett, M. F., The Outsourcing Revolution (2004)

Frost & Sullivan, The European Active Pharmaceutical Ingredients Market and Outsourcing Trends, November 2004

Hermes, H.-J., Schwarz, G. (Hrsg.), Outsourcing- Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung (2005)

Kalorama Information, Pharmaceutical Outsourcing Opportunities Post Launch: Contract Manufacturing, and Sales and Marketing, Juli 2004

McCormick, K., Manufacturing in the Global Pharmaceutical Industry, in: Financial Times Health Care Management Reports (1998)

Spachowski, S., Hartmann, W., Kühne, A., Einsparpotentiale in der Pharmaproduktion, Pharm. Ind. **66**, 1484 (2004)

Viswanathan, S., The Outsourcing Diet, in: Pharmaceutical Formulation & Quality, Juni/Juli 2005

### Korrespondenz:

Stephan Spachowski,  
JSC AG,  
Postfach 1428,  
65334 Eltville (Germany),  
Fax +49(0)6123 701-170  
e-mail: ssp@jsc.de