

# In hohem Maße ungesund

## Systemische Risiken im Pharmaeinkauf begrenzen

Warengruppenmanagement, Prozessoptimierung, bereichsübergreifende Zusammenarbeit – all dies gehört zum kleinen Einmaleins im strategischen Einkauf. Die wirkliche Herausforderung ist allerdings die Abhängigkeit von bestimmten Lieferregionen.



Manfred Godek,  
freier Journalist

von Pro Generika veröffentlichten Analyse ein negatives EBIT in Höhe von 55 Mio. EUR erzielt. Die Mehrkosten entsprächen 0,25 % der Arzneimittelausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung von 2017 und 46 Cent je Tagesdosis. Zum Vergleich: Der Durchschnittspreis pro Tagesdosis für Generika ohne Biosimilars lag 2019 nach Berücksichtigung von Rabattverträgen bei 6 Cent und ohne bei 17 Cent“, so Claudia Klein, Branchenanalytikerin der IKB Deutsche Industriebank.

Es gibt kaum Aussicht auf schnelle Lösungen, dafür umso mehr auf böse Überraschungen. „Wir haben bereits erleben müs-

vor Ort eingreifen und Materialien oder Rohstoffe für sich beanspruchen“, so Jan-Christoph Kischkewitz, Geschäftsführer von Inverto, der auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisierten Tochter der Boston Consulting Group. Die Pandemie habe das Abhängigkeitsproblem nicht hervorgerufen, sondern in den Fokus gerückt. Lieferengpässe aufgrund von Qualitätsmängeln, fehlenden Vormaterialien oder Erdbeben habe es schon vorher gegeben.

### Versorgungssicherheit in Einklang mit Kostenoptimierung

Nicht ohne Grund wird dem Einkauf in der pharmazeutischen Industrie von allen Branchen ein signifikanter Einfluss auf die Wertschöpfung zugeschrieben. Vorausgesetzt, er werde früh genug eingebunden, sagt Kischkewitz. In Forschung und Entwick-



Ulrike Holzgrabe wählte klare Worte: „Die Chinesen brauchen gar keine Atombombe. Sie liefern einfach keine Antibiotika mehr“, so die Professorin für Pharmazie und Medizinische Chemie an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg in einem TV-Interview. In Europa gibt es z.B. nur noch eine einzige Penicillin-Produktion – in Kandel/Tirol.

Wie weit die Importabhängigkeit inzwischen fortgeschritten ist, zeigt eine Wirkstoff-Studie von Pro Generika. Von 565 Herstellern generischer Active Pharmaceutical Ingredients (API) sind 33 % in Europa ansässig, 59 % in Asien und 8 % in der restlichen Welt. Allein auf China entfallen 26 % und auf Indien 24 %. Ein Wirkstoff kann von mehreren Herstellern produziert werden. Im Jahr 2000 wurden in Asien nur 183 zur Herstellung berechtigte Certificates of Suitability (CEP) vergeben. Im Jahr 2020 sind es zehnmal so viel. In Europa ist die Zahl im gleichen Zeitraum von 348 auf 1.260 gestiegen.

Eine Verlagerung nach Europa ist teuer, was ein Rechenmodell zum generischen Wirkstoff Cephalosporin zeigt. Das Antibiotikum wird seit 2017 nicht mehr in Deutschland produziert. „Um den deutschen Bedarf von 100 t jährlich zu decken, würde laut einer

chemicals compliance consulting **UMCO**

### 24h-Notrufnummer im SDB und Transport

- Gesetzliche Anforderungen
- Unterschiede bei Notrufnummern
- Erfüllung der Pflichten

23. März 2021 | Online | Kostenfrei

[akademie.umco.de](http://akademie.umco.de) | [seminare@umco.de](mailto:seminare@umco.de)

sen, dass es bei Produktionsstopps wie im Februar wegen der Pandemie in China zu Engpässen kommen kann. Gleiches gilt, wenn Regierungen aus politischen Gründen

anzusetzen, sei besonders sinnvoll, weil dies der kostenintensivste Schritt in der Arzneimittelproduktion überhaupt sei. Ein Multi-Sourcing in verschiedenen Weltregionen

reduziere die Lieferrisiken bereits erheblich. Durch strategische Partnerschaften mit Lieferanten ließen sich Versorgungssicherheit und Kostenoptimierung in Einklang bringen. Dies könne so weit gehen, dass gemeinsame Produktionswerke in Europa aufgesetzt würden.

„Allerdings sollten Pharmaunternehmen gerade bei Endprodukten auf Eigenproduktionen setzen, um Abhängigkeiten zu verringern“, so der Experte. Zugleich ließen sich neue Standards etablieren. Transformationsprogramme und eine durchgängige Digitalisierung schüfen Transparenz über Kosten, Prozesse und Lieferketten bis hin zu Vorlieferanten. Vor allem aber gelte es, in europäischen Dimensionen zu denken. Würde die Produktion des europaweiten Cephalosporin-Be-

darfs von 500 t zusammengelegt, beliefen sich die Mehrkosten auf jährlich 78 Mio. EUR. Das sind 70 % weniger als bei einer nationalen Lösung.

Die am 25. November 2020 veröffentlichte europäische Arzneimittelstrategie nennt aber weder konkrete Projekte noch Fördervolumina. Zu der Liste der Wirkstoffe für den ambulanten Bereich, die analog zur Liste für die Notfall- und intensivmedizinische Versorgung perspektivisch wieder in der EU produziert werden sollten, wird laut dem Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte zu Jahresbeginn eine Unterarbeitsgruppe gebildet.

Als wirtschaftlicher Anreiz sei eine Änderung des Rabattsystems in der Weise denkbar, dass mindestens drei Unternehmen mit europä-

ischen Produktionsstandorten den Zuschlag erhalten, so IKB-Analystin Klein. Weitere Ausnahmen im EU-Beihilferecht könnten den Mitgliedstaaten erlauben, Investitionen in hochmoderne und digitalisierte Anlagen zu unterstützen, ergänzt Kischkewitz. Österreich macht Nägel mit Köpfen. Die Regierung bezuschusst eine Investition zum Erhalt der Penicillin-Produktion von Novartis in Tirol in Höhe von 150 Mio. EUR zu einem Drittel aus Forschungsmitteln.

Manfred Godek,  
freier Journalist, Monheim

Lesen Sie den ausführlichen Beitrag mit Statements aus der Pharmabranche unter [www.CHEManager-online.de](http://www.CHEManager-online.de)

# Im offenen Dialog entwickeln

## Sachliche kommunikative Vermittlung hilft bei der Planung von Logistikansiedlungen

Zur Verbesserung der Kommunikation bei Logistikansiedlungsprozessen ist im Herbst 2020 ein Joint-Venture gegründet worden. Bei anstehenden Ansiedlungsprojekten bindet dieses neugegründete Unternehmen alle beteiligten Interessengruppen kommunikativ in den Planungsprozess ein. Dadurch können sich auch die Chancen und Möglichkeiten für die Realisierung von Spezial-Logistikimmobilien der Chemie- und Pharmabranche verbessern lassen. Im Interview mit CHEManager äußern sich die Gründer der Logistik-Ansiedlung, Uwe Berndt von Mainblick und Jens Tosse, Teamtosse, zu den Zielen und Möglichkeiten. Die Fragen stellte Sonja Andres.

**CHEManager:** Wie ist die Lage für Logistikimmobilien allgemein und speziell im Bereich Chemie und Pharma zurzeit einzuschätzen? Hat sich die Situation durch die momentane Corona-Problematik noch verschärft?

**Jens Tosse:** Die Lage ist ambivalent. Zum Einen sind die Entwickler immer häufiger mit immer besser organisiertem Widerstand gegen Ansiedlungsvorhaben konfrontiert. Dieser kommt zum Teil wirklich reflexhaft beim Wort „Logistik“ zustande. Zum Anderen zeigt die aktuelle Umfrage, die der Deutsche Städte- und



Uwe Berndt, Geschäftsführer,  
Mainblick und Logistik-Ansiedlung

Gemeindebund zusammen mit der Initiative Logistikimmobilien Logix, die wir betreuen, im Herbst durchgeführt hat: Neun von zehn Kommunen sehen die Logistik als systemrelevant an. Die Skepsis gegenüber Chemie und Pharma dürfte dabei auch in den Kommunen nach wie vor hoch sein.

**Was sind nach Ihren Erfahrungen die größten Hürden, die es bei der Planung und Ansiedlung von Logistikimmobilien – mit Blick auf die Chemie- und Pharmabranche – zu nehmen gilt?**

**Uwe Berndt:** Nach unserer Erfahrung sind es zwei Aspekte, die immer wieder den Ausschlag geben: Wenn Umwelt- und Tierschutzbelange betroffen sind, kann das ein Projekt stark verzögern und zwar so sehr, dass



Jens Tosse, Geschäftsführer,  
Teamtosse und Logistik-Ansiedlung

der Entwickler sich irgendwann zurückzieht. Die zweite Hürde ist die mangelnde Kommunikation im Vorfeld und während des Projekts.

Dies fördert die Gerüchteküche und führt oftmals zur Verselbständigung des Themas, das dann ganz schnell zur Krisenkommunikation werden kann. Dem lässt sich mit einem klaren kommunikativen Konzept, planvollem Vorgehen und der Bereitschaft zu einem Dialog mit allen Interessengruppen vorbeugen.

**Welche der beteiligten Gruppen sind in der Regel am schwierigsten von solchen Ansiedlungsvorhaben zu überzeugen? Worin liegt das nach Ihrer Erfahrung begründet?**

**J. Tosse:** Das ist ganz unterschiedlich. Oftmals sind Bürgermeister und



Wirtschaftsförderer für eine Ansiedlung, die Opposition ist dagegen. Es kann aber auch sein, dass sich Bürgermeister – manchmal auch nur im Vorgriff auf die vermeintliche Wählermeinung – gegen eine bestimmte, dem Bebauungsplan entsprechende Ansiedlung aussprechen.

Am schwierigsten ist es aber ohne Zweifel mit sich zunehmend radikalisierenden „Wutbürgern“. Diese sind für Argumente manchmal nicht mehr zugänglich und schrecken leider auch nicht vor persönlichen Drohungen der Kommunalentscheider zurück. Dieses Phänomen ist ja leider in allen Politikfeldern zu beobachten. Es wurden dennoch pro Jahr in Deutschland in den letzten Jahren zirka 4 Mio. m<sup>2</sup> neuer Logistikfläche geschaffen. Und es gibt noch Potenzial, nämlich vor allem in der verstärkten Nutzung von Industriebrachen. Von diesen Brownfields gibt es etwa 630 Mio. m<sup>2</sup> in Deutschland. Und hier sind auch die

Kommunen in der Regel aufgeschlossen für eine Revitalisierung.

**Sie haben in diesen ungewissen Zeiten nun gemeinsam eine Agentur für Ansiedlungskommunikation ins Leben gerufen. Was hat Sie zu diesem Schritt bewogen?**

**U. Berndt:** Wir beobachten beide unabhängig voneinander, dass die geplante begleitende Kommunikation solcher Ansiedlungsvorhaben oft sträflich vernachlässigt wird. Zwar gibt es die gesetzlich vorgeschriebene und auch sinnvolle Bürgerbeteiligung. Das reicht aber heute bei den zunehmend kritischen Bürgern nicht aus. Und da setzen wir an: Wir sind in der Lage, mit unseren Ressourcen und unserer Erfahrung solche Ansiedlungsprojekte von Anfang an systematisch zu begleiten. Das ist keine Garantie für eine er-

folgreiche Ansiedlung – aber ein wichtiger Baustein auf dem Weg dorthin.

**Wen möchten Sie mit Ihrer Dienstleistung in der Hauptsache ansprechen bzw. unterstützen?**

**J. Tosse:** Wir arbeiten in erster Linie für Projektentwickler, die ein bestimmtes Vorhaben umsetzen möchten, aber auch beispielsweise für Eigennutzer, die eine Erweiterung am bestehenden Standort selbst in die Hand nehmen. Und wir arbeiten auch für Kommunen, die Logistik ansiedeln und dabei ihre Bürger mitnehmen und einbinden wollen.

**Wo sehen Sie die entscheidenden Ansatzpunkte, um Logistikansiedlungsprojekte am Ende für alle Seiten akzeptabel und erfolgreich umsetzen zu können?**

**J. Tosse:** Entscheidend ist aus unserer Sicht, dass das Projekt in einem offenen Dialog mit Beteiligten und Betroffenen entwickelt wird. Hier wurden in der Vergangenheit bisweilen Fehler von Seiten der Projektentwickler gemacht. Dabei lernt man dann, was für die Bürger wirklich wichtig ist. Zum Beispiel hatten wir ein Revitalisierungsprojekt eines ehemaligen Südzucker-Produktionsgeländes. Den Bürgern war ganz wichtig, dass die das Gelände umgebende historische Mauer erhalten bleiben würde. Darauf wäre niemand gekommen. Das erfährt man nur im Gespräch.

■ [www.logistik-ansiedlung.de](http://www.logistik-ansiedlung.de)