

STRATEGIE PHARMA-MITTELSTAND

EXPORT ALS ENTSCHEIDENDER WACHSTUMSTREIBER

SEMPORA-Studie unterstreicht die wachsende Bedeutung der internationalen Ausrichtung des Pharma-Mittelstandes.

BLICK IN DIE VERGANGENHEIT: DEUTSCHLAND ALS „APOTHEKE DER WELT“

Der große Erfolg deutscher Pharmaprodukte auf den internationalen Märkten hat die Metapher von Deutschland als „Apotheke der Welt“ geprägt. So stand die deutsche Pharmazeutische Industrie im Jahr 1913 für nicht weniger als 30% des Welthandels mit Pharmazeutika. 1973, also genau 60 Jahre später, führte die deutsche Pharmaindustrie immerhin noch die Pharma-Exporteure der sogenannten westlichen Welt an: Über 22% der unter den westlichen Nationen gehandelten Arzneimittel stammten aus der BRD.

Diese Bedeutung auf den internationalen Märkten hat die deutsche Pharmaindustrie mittlerweile aus einer Vielzahl von Gründen eingebüßt – so findet sich unter den 10 größten global agierenden Pharma-Playern kein einziges deutsches Unternehmen mehr.

Aber gerade der in Deutschland so stark ausgeprägte pharmazeutische Mittelstand sieht für sich ganz erhebliche Wachstumspotenziale auf den internationalen Märkten. Einer SEMPORA Studie zu Folge haben die Mittelständler eine starke Ausweitung ihres Exportanteils ins Visier genommen – planen also, international deutlich stärker zu wachsen als auf dem heimischen Markt.

PHARMA-MITTELSTAND: EXPORT ALS ENTSCHEIDENDE WACHSTUMSQUELLE

Als zentraler Treiber dieses dynamischen Wachstums nennen die befragten Top-Entscheider zuallererst die Erschließung neuer Länder, also den Zutritt auf bis heute noch nicht bearbeitete Märkte. Aber auch für Länder, in denen die

Die Bedeutung des Exportgeschäfts soll bereits in den kommenden Jahren erheblich zunehmen

Umsatzanteil Export
(Durchschnitt)



Basis: 32 pharmazeutische Hersteller

Welchen Umsatzanteil sollte das Exportgeschäft in Zukunft ausmachen?
(Durchschnitt)



Unternehmen bereits aktiv sind, existieren erhebliche Wachstumsphantasien. Diese sollen vor allem durch folgende strategische Initiativen verwirklicht werden sollen:

- Intensivierung der Vertriebs- und Marketingaktivitäten
- Sortimentsausweitungen
- Gewinnung neuer Vertriebspartner
- Gründung einer Tochtergesellschaft

MEHR EIGENVERANTWORTUNG IM INTERNATIONALEN GESCHÄFT

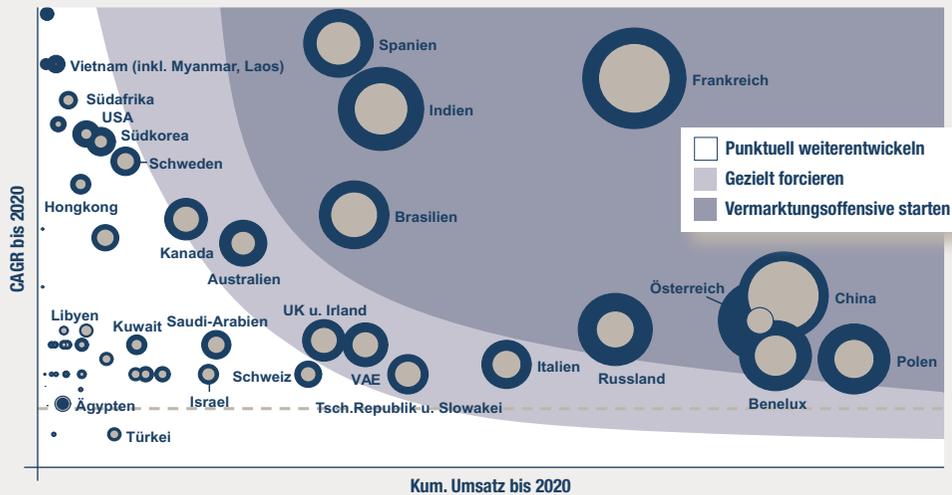
Gerade das zuletzt angeführte Programm, die Gründung einer Tochtergesellschaft, markiert für die Befragten einen wichtigen evolutischen Entwicklungsschritt: Erst durch die Überführung der Geschäftsverantwortung in die eigenen Hände entwickelt sich das Unternehmen zu einem wirklich global agierenden Unternehmen, das seine internationalen Märkte versteht und seine strategischen und operativen Aktivitäten vor Ort selbst steuert. Naturgemäß stehen hierbei die für die Mittelständler wichtigsten Ländermärkte im Focus dieser Evolution.

SYSTEMATISCHE PRIORISIERUNG DER LÄNDERMÄRKTE UNVERZICHTBAR

Aber welche Länder sind „die wichtigsten“, strategisch bedeutsamsten? Hier unterscheiden sich die Perspektiven der Unternehmen je nach Indikationsbereich und Wettbewerbssituation, nach Zulassungshürden und individueller Business Planung ganz erheblich. Kein Unternehmen kommt umhin, vor dem Hintergrund seiner ganz spezifischen Ausgangssituation, seiner Kompetenzen und Zielsetzungen, die internationalen Perspektiven für sich systematisch zu priorisieren (siehe Grafik nächste Seite oben links).

Dabei sind bei der Präzisierung von CAGR- und Umsatz-Erwartungen eine Vielzahl quantitativer und qualitativer Dimensionen zu prognostizieren und einzuordnen. Ein derartig systematische Vorgehen beginnt im Pharmamittelstand gerade erst, denn nach Eigeneinschätzung verfügt die Mehrheit der im Rahmen der SEMPORA Studie befragten Unternehmen gegenwärtig über eine allenfalls „grobe“ Entwicklungsplanung und über keine ausreichende strategische Priorisierung.

Projektbeispiel: Die internationalen Märkte sind in ihrer Bedeutung für die Verwirklichung der Wachstumsambitionen strategisch zu priorisieren



Um gezielt Wachstumspotenziale im Ausland zu erschließen ist es wichtig, dass wir zukünftig ...

... die Spielregeln auf den wichtigsten Märkten verstehen	9%	44%	47%
... eine klare strategische Priorisierung der einzelnen Ländermärkte entwickeln	22%	31%	47%
... unser Selbstverständnis weiterentwickeln und uns als „internationales Unternehmen“ begreifen	25%	38%	38%
... unsere Vertriebspartner stärker im Sinne unserer Ziele steuern	34%	31%	34%
... in Marketing und Vertrieb im Ausland investieren	38%	34%	28%
... mehr Geduld und eher mittelfristige als kurzfristige Zielhorizonte haben	47%	28%	25%
... in das Know-how und die Stärke unserer Teams im Ausland investieren	38%	44%	19%
... größere Budgets für Investitionen bereitstellen	22%	63%	16%
... die route-to-market in den Potenzialländern besser verstehen	25%	69%	6%

Basis: 32 pharmazeutische Hersteller

Stimme teilweise zu
 Stimme überwiegend zu
 Stimme vollkommen zu

MITTELSTAND SIEHT DEUTLICHE ENTWICKLUNGSBEDARFE

Aber der Pharma-Mittelstand bleibt mit Blick auf sein Exportgeschäft optimistisch – wohl auch deshalb, weil er die Investitions- und Entwicklungsbedarfe klar benennen kann, die zur Verwirklichung seiner ambitionierten Ziele notwendig sind. Diese seien hier nur in Auszügen angeführt (siehe Grafik rechts).

KULTURELLE WANDLUNG UND „FRESH THINKING“

Neben diesen und weiteren wichtigen, rationalen Handlungspfaden ist häufig eine unternehmenskulturelle Weiterentwicklung notwendig: Es geht um nicht weniger als um die Wandlung von einem deutschen Hersteller mit Exportabteilung zu einem internationalen Pharmaunternehmen – für das der deutsche Markt ein wichtiger unter einer Vielzahl von relevanten Märkten ist. Dazu bedarf es neuer Impulse für ein „frisches Denken“, von innen und von außen.

KONTAKT:

Ulrich Zander u.zander@sempora.com
 Telefon: +49 (6172) 453 49-0