

## Vorwort

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die Pharmabranche vor einer Reihe von existentiellen Umwälzungen steht. Eine fortschreitende Globalisierung sowie die weitere Konzentration im Kontext einer stetig steigenden Anzahl von Unternehmensfusionen kennzeichnen die Arzneimittelindustrie. In diesem Kontext bewegt sich die OTC-Industrie, wobei Letztere entweder einen untergeordneten Teil von ‚Big Pharma‘ ausmacht oder ein kleiner bis mittelgroßer Spieler ist ohne europaweite Präsenz. Die kleineren OTC-Unternehmen werden jedoch im scharfen Wettbewerb um die weltbesten externen Partner gegenüber den großen Pharmafirmen und den Biopharmaunternehmen mit ihrer hohen Attraktivität und überlegenen Finanzierungskraft vielfach das Nachsehen haben.

Die Rolle von „Gesundheit“ hat sich in unserer sozialen Umwelt entscheidend gewandelt. Niemals zuvor nahm Gesundheit einen so hohen Stellenwert wie heute ein. In einer Gesellschaft, die auch dank der Fortschritte im medizinischen Bereich immer älter wird, rückt das Streben nach möglichst lebenslanger Vitalität und Gesundheit zwangsläufig ins Zentrum des Interesses. Hinzu kommt das wachsende Selbstverantwortungsgefühl der Menschen in Bezug auf ihre Gesundheit.

Insbesondere die Selbstmedikation wird zunehmend als eine bevorzugte Möglichkeit angesehen, um in der solidarisch finanzierten Gesundheitsversorgung Ressourcen für die Behandlung ernsthafter Erkrankungen freizustellen.<sup>4</sup> Darüber hinaus ergeben sich für OTC-Firmen weitere Chancen durch die Entwicklung hin zu kundenzentrierten Organisationen und zur Integration von Diagnose, Therapie und Nachsorge sowie durch das Verständnis der Gesundheitsbedürfnisse des Verbrauchers.

Die Industrie und insbesondere die OTC-Industrie steht in den nächsten Jahren vor einer Reihe von existentiellen Herausforderungen, die Kapitalmarkt-Analysten zufolge mit einem zunehmenden Schrumpfen der Unternehmensgewinne einhergehen werden. Um diesem Branchentrend entgegenzuwirken, ist es wichtig, die Geschäftsprozesse eines Pharmaunternehmens von der Seite der Kundenbedürfnisse her so zu optimieren, dass die absatzwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gestärkt wird. Nur Unternehmen, die Wettbewerbsvorteile in Marketing und Vertrieb effektiv kapitalisieren können, werden sich dieser für den Branchendurchschnitt rückläufigen Wachstumsprognose entziehen können.

---

<sup>4</sup> Bah, Gesundheits- und Arzneimittelversorgung in Deutschland: Akzeptanz von Reformvorschlägen in der Bevölkerung, Bonn 2000, S. 39 ff

Kreative Allianzen und Netzwerke geben Zugang zu neuen Werttreibern und Kernkompetenzen. Doch mit dem fortschreitenden Aufbau von Netzwerkkooperationen gewinnt die Fähigkeit zur Wahl der richtigen Partner und zu effizientem Management solcher vernetzten Strukturen große Bedeutung. Durch die Verlagerung von Aktivitäten auf externe Partner können Unternehmen daher nicht nur von den direkten Vorteilen, sondern auch von den erzielbaren prozessualen und strukturellen Verbesserungen profitieren. Auch hier sind die kleinen und mittelgroßen Pharmafirmen wegen Defiziten im Netzwerkmanagement oft unzureichend für die Zukunft gerüstet.

Diese Arbeit versucht, Strategiebewusstsein in Verbindung mit Trendgespür und Timing, innovative Geschäftsansätze und zukunftssträchtige Unternehmenskonzepte für die OTC-Firmen zu erarbeiten. ‚Zukunft‘ muss man lernen und ‚Niches‘ von heute werden die ‚Mass Markets‘ von morgen sein. Dieses Potential aber ist nur zu erschließen, wenn man den Mut hat, Architekt und Baumeister seiner eigenen Zukunft zu sein.

Ich hoffe, dass diejenigen, die eine Führungsposition in der OTC-Industrie übernehmen wollen, hier einen „Pool“ von Ansätzen und Geschäftsmodellen vorfinden, die sie anregen, eine wesentliche strategische Erfolgsposition zu entdecken und sich somit im Wettbewerb um so nachdrücklicher zu behaupten.

Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle Herrn Prof. Dr. Wielowski für seine Unterstützung und die aufgrund seiner profunden Kenntnisse im Pharma Markt wertvollen Diskussionsbeiträge, die wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beitrugen.

Ganz besonders danken möchte ich meiner Assistentin, Frau Semiha Fischer, für ihre redaktionellen Beiträge und ihr hervorragendes Projekt-Management, um das Projekt in dem vorgesehenen Rahmen fertigzustellen.

Ausserdem möchte ich Frau Ingrid Walther für ihren sehr wertvollen Lektoratseinsatz und die redaktionellen Beiträge zu diesem Buchprojekt danken.

Nicht zuletzt danke ich meiner Frau, die mich nicht nur an so vielen Wochenenden und Abenden entbehren musste, sondern mich auch davon überzeugt hat, diese Dissertation durchzuführen und zu publizieren. Ihre moralische Unterstützung, ihre Geduld und ihr unerschütterlicher Glaube an meinen Erfolg haben sich ausgezahlt.

Freddy Santermans