

The Institute of Information Management and The Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies

The Electronic Collaboration Study

Fallstudie pharma mall

Internetdistribution von Pharmaunternehmen über eine gemeinsame Plattform

Enrico Senger

Institut für Wirtschaftsinformatik,
Universität St. Gallen

Über „The Electronic Collaboration Study“

„The Electronic Collaboration Study“ ist ein gemeinsames Projekt des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (Schweiz) und des Center for Digital Strategies at the Tuck School of Business at Dartmouth, Hanover, NH (USA).

Beide Institutionen sammeln Fallstudien zur unternehmensübergreifenden elektronischen Zusammenarbeit. Ziel ist es, Muster herauszuarbeiten, die aufzeigen, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile aus dem Einsatz von Informationstechnologie erzielen können. Das Ergebnis sind Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche elektronische Zusammenarbeit.

Die wissenschaftliche Leitung des Projektes obliegt Prof. M. Eric Johnson, PhD, Direktor des Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies und Prof. Dr. Hubert Österle, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik. Weiterhin unterstützen dieses Projekt Prof. Dr. Walter Brenner und Prof. Dr. Elgar Fleisch, Universität St. Gallen, sowie Prof. Hans Brechbühl und Prof. Stephen Powell, PhD, Tuck School of Business.

Über den Autor

Enrico Senger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum Customer > Knowledge > Performance des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz, e-Mail: enrico.senger@unisg.ch

Weiterführende Links

| | |
|-------------------------------------|---|
| Fallstudienbank: | http://cases.iwi.unisg.ch |
| Center for Digital Strategies: | http://www.tuck.dartmouth.edu/digitalstrategies |
| Institut für Wirtschaftsinformatik: | http://iwi.unisg.ch |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--------------------------|----|
| Zusammenfassung..... | iv |
| Abstract..... | iv |
| 1 Unternehmen..... | 1 |
| 2 Ausgangssituation..... | 1 |
| 3 Projekt..... | 5 |
| 4 Neue Lösung..... | 6 |
| 5 Erkenntnisse..... | 12 |
| Expertengespräche..... | 14 |
| Literatur..... | 14 |

Zusammenfassung

Die pharma mall Gesellschaft für e-Commerce mbH ist ein Gemeinschaftsunternehmen und unterstützt die e-Commerce-Aktivitäten von Boehringer Ingelheim, Glaxo Smith Kline, Merck, Novartis, Schering und des Logistikers Pharmlog. Die beteiligten Pharmaunternehmen haben früh begonnen, trotz Konkurrenz am Markt, in Back-End-Prozessen zusammenzuarbeiten und Marketing- und Vertriebsaktivitäten zusammenzulegen.

Pharma mall erschliesst den beteiligten Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim, Glaxo Smith Kline, Merck, Novartis und Schering das Internet als Marketing- und Vertriebskanal und stärkt die Wettbewerbssituation der Hersteller durch eine verbesserte Kundenbeziehung und die Reduktion von Prozesszeiten und -kosten. Die Kunden profitieren von der Automatisierung des Bestellprozesses und der gebündelten Bereitstellung von Produktinformationen über die Herstellershops. Die Hersteller können ihre Prozesskosten durch Nutzung des Internets als Marketing- und Vertriebskanal reduzieren.

Abstract

Pharma mall company for e-commerce mbH is a joint enterprise and supports the e-commerce-activities of Boehringer Ingelheim, Glaxo Smith Kline, Merck, Novartis, Schering, and the logistican Pharmalog. Even though they are competitors in the market place, the concerned pharma enterprises early started to collaborate in back-end-processes and to pool together marketing and distribution activities.

Pharma mall develops the concerned pharma enterprises Boehringer Ingelheim, Glaxo Smith Kline, Merck, Novartis and Schering the internet as a marketing- and distribution channel and strengthens the competitive environment of the manufacturers by means of a better customer relationship and a reduction of process time and costs. The customers benefit from the automating of the order process and the bundled provision of product information about manufacturer shops. The manufacturers can reduce their process costs by using the internet as a marketing and distribution channel.

1 Unternehmen

Überblick. Die pharma mall Gesellschaft für e-Commerce mbH ist ein Gemeinschaftsunternehmen der forschenden Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim, Glaxo Smith Kline, Merck, Novartis, Schering und des Logistikers Pharmlog. Der rechtlich eigenständige Dienstleister unterstützt die e-Commerce-Aktivitäten der beteiligten Pharmaunternehmen, indem er eine gemeinsame technische Plattform für deren Internet-Shops bereitstellt und die technische Integration in die Systeme der Kunden (in erster Linie Krankenhausapotheken) sicherstellt.

| pharma mall Gesellschaft für e-Commerce mbH | |
|---|--|
| Gründung | 2002 |
| Firmensitz | St. Augustin |
| Branche | Pharmazeutische Industrie |
| Geschäftsfelder | Online-Plattform zum Vertrieb von Arzneimitteln, insbesondere an Krankenhaus- und Versorgungsapotheken |
| Firmenstruktur | Gemeinschaftsunternehmen der Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim, Glaxo Smith Kline, Merck, Novartis, Schering und des Logistikers Pharmlog |
| Homepage | http://www.e-pha.de |
| Umsatz | Ziel ist es, in den nächsten drei Jahren 80% des Klinikumsatzes der teilnehmenden Hersteller via e-Commerce abzuwickeln; derzeit sind es etwa 10-20% |
| Ergebnis | Non-profit Organisation, arbeitet kostendeckend |
| Mitarbeiter | 6,5 |
| Kunden | 2003: ca. 120 Klinik-/Versorgungsapotheken und ca. 120 niedergelassene Apotheken |
| Kooperationsprozess(e) | Commerce |
| Softwarelösung | Vignette (Front-End), Impress (EAI) |

Tabelle 1-1: Kurzportait der pharma mall GmbH

Herausforderungen im Wettbewerb. Forschende Pharmaunternehmen investieren hohe Summen in die Entwicklung neuer Wirkstoffe und Medikamente. Die langen Forschungs- und Entwicklungszeiten und die hohe Unsicherheit über den Erfolg erfordern kurze Payback-Zeiten, zumal andere Hersteller nach Wegfall des Patentschutzes wirkstoffgleiche Präparate auf dem Markt anbieten können (sog. Generika). Ein Patentschutz von 15 Jahren bedeutet, dass die nach Patentanmeldung noch durchschnittlich acht Jahre dauernde Entwicklung des Medikaments nach Abschluss des Zulassungsverfahrens in etwa vier Jahren refinanziert werden muss. Grobe Überschlagsrechnungen gehen davon aus, dass pro Präparat Entwicklungskosten in Höhe von etwa 1 Mrd. EUR anfallen.

Pharmaunternehmen haben deshalb früh begonnen, trotz Konkurrenz am Markt in Back-End-Prozessen zusammenzuarbeiten. Dies erhöht die Wirtschaftlichkeit der Beteiligten. Ein Beispiel ist die gegenseitige Belieferung mit Vorprodukten und Wirkstoffen. Boehringer Ingelheim, Glaxo Smith Kline, Merck, Novartis, Schering und Vitaris haben aus

dieser Überlegung heraus 1993 ein gemeinsames Distributionszentrum für ihre Arzneimittel gegründet. Die Pharmlog Pharma Logistik GmbH mit 250 Mitarbeitern kommissioniert heute täglich bis zu einer Mio. Verpackungseinheiten für ihre Gesellschafter und fünf weitere Pharmaunternehmen.

Die explodierenden Kosten im Gesundheitswesen erhöhen zusätzlich den Wirtschaftlichkeitsdruck auf die Leistungserbringer. Ein Trend ist die Straffung von Einkaufsprozessen, insbesondere in Krankenhäusern als den Institutionen mit dem grössten Einkaufsvolumen. Einkaufsentscheidungen trifft daher verstärkt der Verwaltungsapparat. Apotheker in Krankenhäusern agieren immer stärker als „Pillenlogistiker“, die durch eine gemeinsame Marktbearbeitung (z.B. durch Bildung von Einkaufsgemeinschaften) ihre Nachfragemacht erhöhen. Pharmaunternehmen reagieren darauf durch Zusammenlegung von Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Krankenhausapotheken bilden dabei aufgrund ihrer Grösse eine wichtige Kundengruppe.

Die Zentral-Apotheke des St.-Johannes-Hospitals in Dortmund ist Kunde der pharma mall. Sie versorgt neben dem St.-Johannes-Hospital drei weitere Krankenhäuser in Dortmund und Unna mit 1.239 Betten mit Arzneimitteln, Diagnostika, Desinfektionsmitteln, Trink- und Sondennahrung. Die Zentral-Apotheke führt den Einkauf mit Rechnungswesen eigenverantwortlich durch. Sie ist mit drei weiteren Krankenhausapotheken in einer Einkaufsgemeinschaft organisiert. Als Warenwirtschaftsprogramm ist SAP R/3 eingeführt.

2 Ausgangssituation

Strategie. Jedes Pharmaunternehmen bearbeitete den Markt eigenständig mit Kundenbesuchen. Die Marketing- und Vertriebsstrategien basierten auf den traditionellen Distributionskanälen. Eine Zusammenarbeit der Pharmaunternehmen fand nur in Bereichen statt, die diese nicht zu ihren Kernkompetenzen zählten und die für den Kunden nur eingeschränkt sichtbar sind, z.B. die Logistikabwicklung durch Pharmlog.

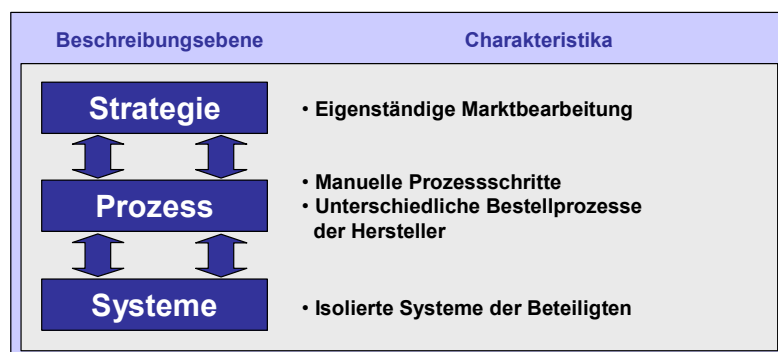


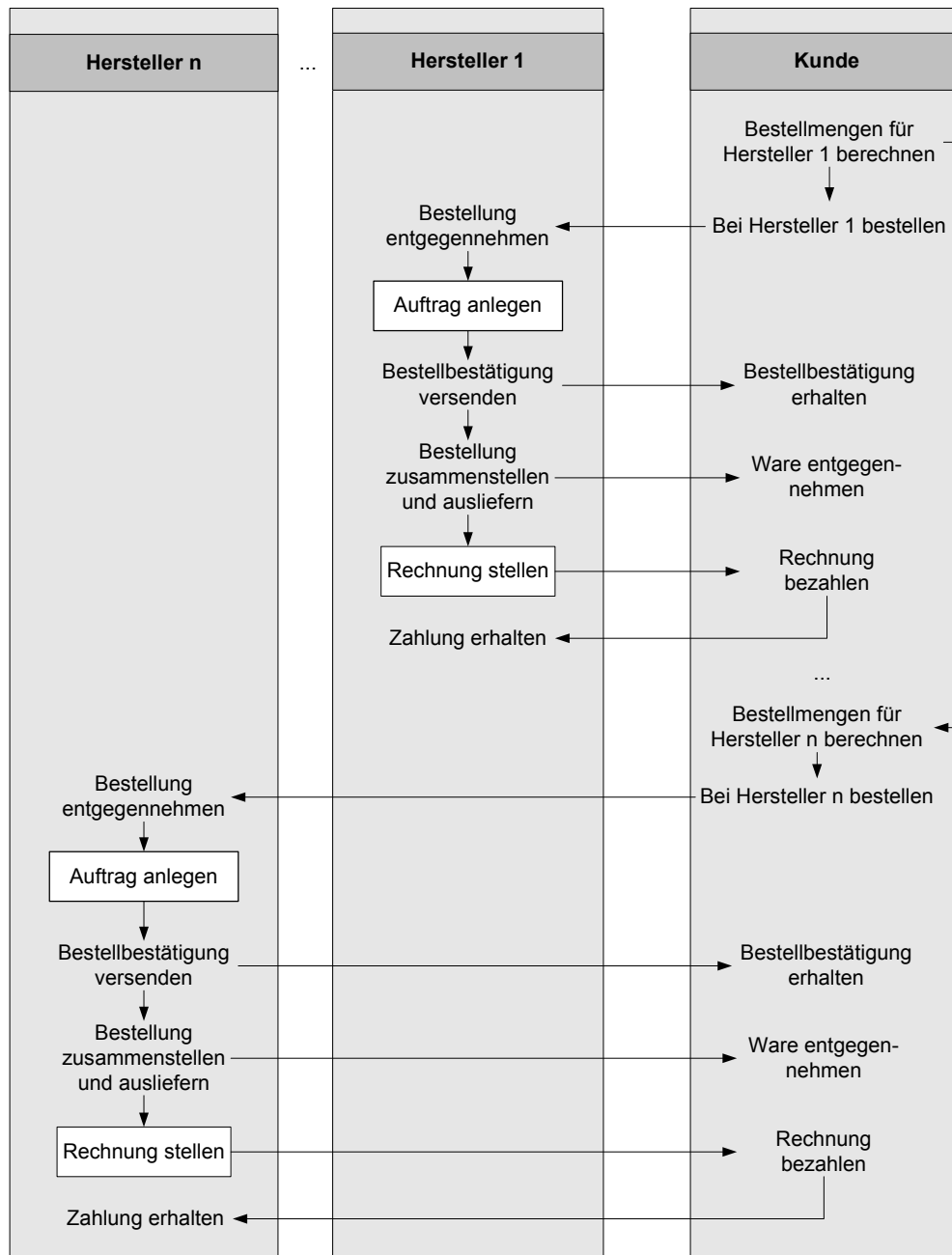
Abbildung 2-1: Kurzcharakteristik

Prozess. Die Krankenhaus-Apotheken bestellten auf Grundlage papierbasierter Kataloge bei jedem Hersteller einzeln per Telefon oder Fax. Dazu mussten sie die Klinikmengen, wie sie vom Arzt verordnet wurden (z.B. „3 mal täglich 2 Tabletten“) über die einzelnen Patienten aggregieren und in die Packungsgrößen der Hersteller umrechnen. Das Klinikpersonal verwendet dabei nicht immer die z.T. wechselnden Handelsnamen der Medikamente, sondern beispielsweise die Wirkstoffbezeichnung. Dies führt bei Bestellungen zu zusätzlichem Übersetzungsaufwand. Merck schätzt, dass ein durchschnittliches Krankenhaus jährlich etwa 120'000 Bestellpositionen manuell erfasste. Der Hersteller bestätigte den Bestelleingang per Fax und veranlasste Versand und Rechnungsstellung für die bestellten Medikamente (s. Abbildung 2-2).

Systeme. Die Krankenhäuser nutzten teilweise bereits eigene Warenwirtschaftssysteme, die jedoch Insellösungen waren und nicht immer im Verantwortungsbereich der Krankenhausapotheke genutzt wurden. Der Datenaustausch via EDI spielte, anders als beispielsweise in den USA, für deutsche Krankenhäuser keine Rolle. Einer der Gründe dafür ist, dass Medikamente in Deutschland keine standardisierte Artikelnummer (sog. EAN-Artikelnummer, [vgl. EAN 2002]) besitzen.

Leidensdruck. Die beschriebene Situation war für alle Beteiligten unbefriedigend:

- Liefer- und Beschaffungsprozesse waren nicht durchgängig durch Informationssysteme unterstützt. Die daraus resultierenden Medienbrüche führten zu hohem Personaleinsatz, langen Durchlaufzeiten und Übermittlungsfehlern wie z.B. „Zahldrehern“.
- Die Apotheken waren gezwungen, die aufgegebenen Bestellungen manuell zu überwachen und gegebenenfalls telefonisch den Bestellstatus nachzufragen.
- Wegen des Kostendrucks im Gesundheitswesen und des damit verbundenen Trends zu effizienteren Beschaffungsprozessen der Krankenhausapotheken suchten die Pharmaunternehmen neue Marktbearbeitungsmechanismen. Dazu gehörten etwa die Schaffung von Zusatznutzen durch die Bündelung von Dienstleistungen (Systemdienstleister) oder die Bereitstellung internetbasierter Vertriebskanäle.
- Gleichzeitig sehen sich forschende Pharmaunternehmen einer verstärkten Konkurrenz durch Generikahersteller ausgesetzt, die allein durch Produktinnovationen nicht abgefangen werden kann.



* weiss hinterlegte Aufgaben sind computergestützt

Abbildung 2-2: bisheriger Prozess

3 Projekt

Ziele. Boehringer Ingelheim, Glaxo Smith Kline, Merck, Novartis und Schering lancierten daher unter dem Dach des Gemeinschaftsunternehmens Pharmlog ein Projekt zur Nutzung des Internets. Die Gesellschaften beabsichtigten, das Internet in ihre eigene Marketing- und Vertriebsstrategie einzubinden, Infrastruktur und Administrationsprozesse aber nach Möglichkeit gemeinsam zu betreiben. Ziel war es, die Wettbewerbssituation der Hersteller durch eine verbesserte Kundenbeziehung und die Reduktion von Prozesszeiten und -kosten zu stärken. Dies sollte durch vereinfachte, weitgehend automatisierte Prozesse und eine integrierte Infrastruktur erreicht werden.

Die Hersteller suchten dabei nach einer gemeinsamen Lösung, um Risiko und Entwicklungskosten zu teilen. Die Nutzung eines profitorientierten Intermediärs bzw. Marktplatzes erschien aus zwei Gründen ungeeignet:

- Durch den Intermediär würden die beteiligten Unternehmen den direkten Zugang zu den Kunden verlieren.
- Aus Sicht der Verantwortlichen ist derzeit keiner der verfügbaren Partner in der Lage, die gewünschte Prozessunterstützung zu gewährleisten.

Durchführung. Das Konzept für die gemeinsamen Internetaktivitäten wurde ab 2001 unter dem Dach der Pharmlog in Zusammenarbeit mit einer externen Unternehmensberatung entwickelt. Der jetzige Geschäftsführer der pharma mall GmbH, Christoph Windel, übernahm ab August 2001 die Projektleitung und führte das Geschäft zur Entscheidungsreife.

Man entschied sich, die gemeinsamen e-Commerce-Aktivitäten in einer eigenen Gesellschaft zusammenzufassen. Um das Vertrauen aller Partner in das gemeinsame Unternehmen zu fördern, bündelte pharma mall ausschliesslich Technologiekompetenz. Die Gesellschafter drangen darauf, dass nur Mitarbeiter eingestellt wurden, die vorher keine Beziehungen zur Pharmabranche hatten.

Bis zur Geschäftsgründung der pharma mall GmbH im Januar 2002 arbeiteten zwei Mitarbeiter im Projekt; derzeit hat pharma mall 6,5 Vollzeitstellen. Die technische Realisierung übernahm der Technologieanbieter IMPRESS. Bereits Ende 2002 konnten die ersten 15 Kunden Transaktionen über pharma mall abwickeln.

Als besondere Hürden für die Zusammenfassung der gemeinsamen e-Commerce-Aktivitäten nennt Geschäftsführer Windel die formale Geschäftsgründung und die damit verbundenen juristischen und technischen Umsetzungsprobleme.

Kritische Erfolgsfaktoren. Für Dr. König vom Hersteller Merck KGaA ist wichtig, dass Plattformen wie pharma mall eine kritische Masse an Nutzern erreicht. Krankenhausapotheker Ulrich Sommer hebt zusätzlich hervor, dass die Apotheken möglichst alle Hersteller über eine Plattform erreichen möchten. Voraussetzung für eine hohe Akzeptanz bei Herstellern und Krankenhausapotheken sind ein gemeinsames Problemverständnis und der gemeinschaftliche Lösungswille der Partner.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Umsetzung ist für Herrn Windel die Unterstützung des Top-Managements. Die Projektvorgaben müssen auf der höchsten Managementebene verabschiedet werden, die Kommunikation des Projektes und seine Priorisierung sind ebenfalls durch das Top-Management vorzunehmen. Für Outsourcing-Projekte wie pharma mall hält er einen Top-Down-Ansatz für zwingend erforderlich.

Die offene Kommunikation von Projekt und Projektzielen ist ein wichtiges Element des Change Managements. Allerdings ist insbesondere bei der Veränderung der Vertriebsstrukturen mit Widerstand von Betroffenen zu rechnen, die befürchten, durch die neue Lösung an Einfluss zu verlieren. Konfrontationspunkte mit Gegnern müssen daher rechtzeitig erkannt und gelöst werden.

Der externe Einkauf von Realisierungskompetenz ermöglichte es, schnell genug Mitarbeiter mit den benötigten Fähigkeiten für die technische Umsetzung zu gewinnen, ohne dass das Unternehmen selbst mehr Mitarbeiter einstellen musste als für den Regelbetrieb erforderlich.

4 Neue Lösung

Strategie. Jedes Unternehmen bearbeitet den Markt weiterhin in eigener Kompetenz durch den Besuch von Ärzten und Apotheken. Pharma mall selbst führt kein eigenes Marketing durch. Vertreter der Pharmaunternehmen empfehlen den Kunden die Nutzung der Vertriebsplattform. Pharma mall besucht Interessenten und stellt sein Leistungsangebot vor. Um Mehrfachansprachen zu vermeiden, koordinieren die Unternehmen, welcher Kunde vom Vertreter welches Unternehmens angesprochen wird. Es liegt im Ermessen des jeweiligen Pharmaunternehmens, ob und ggf. welche Anreize es dem Kunden für die Nutzung von pharma mall bietet.

Pharma mall ist für alle Beteiligten der einzige Vertriebskanal zur elektronischen Transaktionsabwicklung zwischen Apotheken und Herstellern. Die einzelnen Hersteller betreiben auf dieser Plattform eigene Web-Shops mit vergleichbaren Bestellprozessen. Die Gesellschafter haben sich darauf verständigt, einen unternehmensübergreifenden Vergleich der verschiedenen Angebote und Preise technisch nicht zu unterstützen. Dadurch wahren

die Unternehmen Freiheitsgrade bei der Ausgestaltung unternehmensspezifischer Marketing- und Vertriebsstrategien.

Das Geschäftsziel von pharma mall ist nicht die Erwirtschaftung von Gewinn, sondern die kostenminimale Bereitstellung der von den Gesellschaftern geforderten Services. Die Kostendeckung übernehmen die Gesellschaften im Verhältnis zu ihren Gesellschaftsanteilen an pharma mall. Langfristige Verträge und die Bonität der einzelnen Gesellschafter reduzieren dabei das Risiko für Kunden und Pharmaunternehmen bei der Nutzung der Transaktionsabwicklung über pharma mall. Die Hersteller haben weiterhin den direkten Zugang zum Kunden.

Neben pharma mall existieren in Deutschland derzeit zwei weitere Internetinitiativen für die Beschaffung von Medikamenten und Medizinprodukten. Das grösste Umsatzvolumen generiert PLC GmbH (www.plc-net.de), die mit der pharma mall einen Kooperationsvertrag abgeschlossen hat.

Für die Krankenhausapotheken ist es wichtig, möglichst alle Arzneimittel mit einem einheitlichen Einkaufsprozess bedienen zu können. Pharma mall hat deshalb auf Wunsch der Kunden sein Leistungsspektrum erweitert und bietet die Übernahme der Bestellung bei Herstellern an, die nicht an pharma mall teilnehmen.

| Beschreibungsebene | Charakteristika neu | Charakteristika alt |
|--|--|--|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="background-color: #003366; color: white; text-align: center; padding: 5px;">Strategie</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;"> </div> <div style="background-color: #003366; color: white; text-align: center; padding: 5px;">Prozess</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;"> </div> <div style="background-color: #003366; color: white; text-align: center; padding: 5px;">Systeme</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> • Eigenständige Marktbearbeitung • Gemeinsame Infrastruktur • Automatisierter Bestellprozess • Stammdatenabgleich • Internetplattform mit Anbindung an Krankenhaus-Warenwirtschaftssystem und Hersteller-ERP | <ul style="list-style-type: none"> • Eigenständige Marktbearbeitung • Manuelle Prozessschritte • Unterschiedliche Bestellprozesse der Hersteller • Isolierte Systeme der Beteiligten |

Abbildung 4-1: Vergleichende Kurzcharakteristik

Prozess. Jeder Hersteller bietet dem Kunden über pharma mall einen eigenen Webshop zur Bestellung von Medikamenten an. Über diese Shops können die Krankenhausapotheken auch Produktinformationen beziehen. Sie werden dabei durch verschiedene Darstellungsformen (alphabetisch oder nach Indikationsgebieten) unterstützt.

Der Kunde bestellt die benötigten Klinikmengen bei pharma mall. Dort werden die Bestellmengen automatisch in die Verpackungsgrößen der Hersteller umgerechnet, Bestellungen mit Wirkstoffname übersetzt das System in Handelsnamen (sog. „Artikel-Clearing“). Der Hersteller erhält die Bestellung mit seinen Mengeneinheiten und Produktbezeichnungen. Der Kunde erhält eine Bestellbestätigung mit der Auftragsnummer des

Herstellers über pharma mall als e-Mail zugesandt. Mit dem Versand der bestellten Waren erhalten die Kunden Rechnung und Lieferschein elektronisch vom Hersteller über pharma mall.

Apotheken wie St.-Johannes-Hospital übertragen zusätzlich auch alle Bestellungen an weitere Hersteller aus ihrem Warenwirtschaftssystem an pharma mall. Die Mitarbeiter von pharma mall leiten diese Bestellungen dann per Fax an die jeweiligen Hersteller weiter, so dass die Einkäufer der Apotheken für alle Bestellungen den gleichen Prozess haben¹.

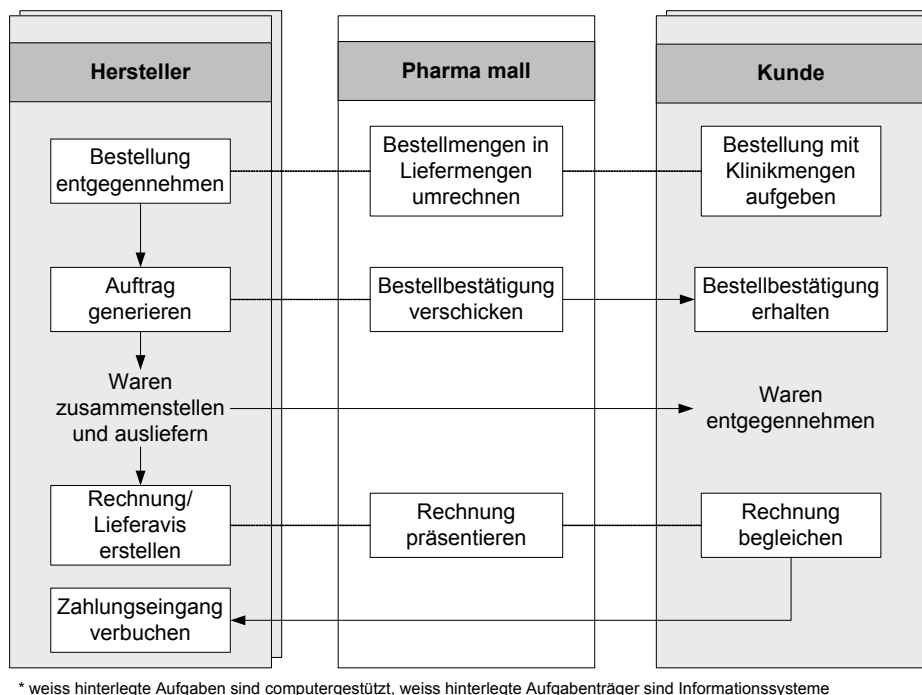


Abbildung 4-2: neuer Prozess

Systeme. Die von pharma mall angebotene Plattform besteht aus zwei Kernsystemen: einem warenkorbfähigen Content-Management-System mit Shop-Funktionalität (Vignette) und einem Enterprise Application Integration (EAI)-Tool, das die systemtechnische Anbindung von Krankenhäusern und Lieferanten ermöglicht (Impress Engine).

Die Kunden erreichen die Shops der teilnehmenden Hersteller über ein gemeinsames Login. Alle Shops bieten Warenkorb- und Katalogfunktionen und sind mit einer einheitlichen Benutzeroberfläche versehen. Neben der Bestellfunktionalität beinhalten die Shops Marketing- und Produktinformationen, welche die Hersteller eigenverantwortlich in das Content Management System einspeisen.

¹ Das St.-Johannes-Hospital bestellt bei zwei Herstellern über den Medizinproduktmarktplatz GHX.

Für die Systemarchitektur war die Frage nach der Datenhoheit von herausragender Bedeutung. Der gewählte Ansatz belässt die Datenhoheit bei den ERP-Systemen der Hersteller und (soweit vorhanden) den Warenwirtschaftssystemen (WWS) der Krankenhäuser. Diese Systeme werden über einen EAI-Architekturansatz gekoppelt. Im EAI-Tool ist dabei die Logik zur Verknüpfung der verschiedenen Terminologien hinterlegt (Datenclearing-Center). Die Datenübertragung ist mit dem Secure Socket Layer (SSL) Protocol verschlüsselt.

Abbildung 4-3 stellt die Systemarchitektur schematisch dar.

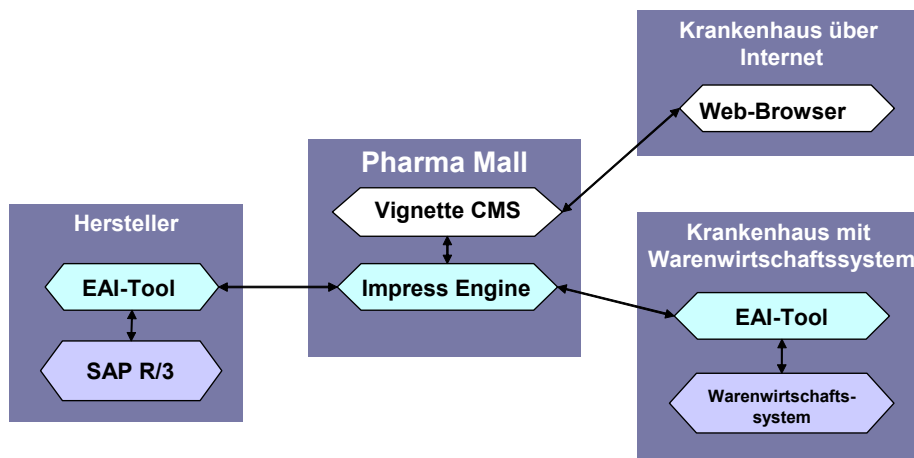


Abbildung 4-3: Systemarchitektur

Die Hersteller haben hohe Sicherheitsanforderungen für den Zugang in ihre ERP-Systeme. Nicht zuletzt deshalb haben sie ihre Systeme in Eigenverantwortung an pharma mall angeschlossen. Die Anbindung der Krankenhäuser übernimmt pharma mall. Abhängig von der systemtechnischen Ausstattung der Krankenhäuser existieren zwei Lösungen:

Systemlösung mit Krankenhaus-Warenwirtschaftssystem. Setzt der Kunde ein Warenwirtschaftssystem (WWS) ein, kann er anhand von Bestands- und Bedarfszahlen automatisch Bestellungen generieren. Die Impress-Lösung transformiert bei der Bestellung klinikspezifische Artikelbezeichnungen, Produktnummern und Mengeneinheiten in herstellerspezifische Angaben (Datenclearing). Das Warenwirtschaftssystem des Kunden bleibt bei der Bestellabwicklung führend, so dass diese weiterhin ihre gewohnte Arbeitsumgebung nutzen können. Die Anbindung wird von pharma mall momentan kostenlos vorgenommen (der Aufwand je Kunde ist abhängig vom eingesetzten WWS² und variiert zwischen 1-5 Tagen). Im Gegenzug verpflichtet sich der Kunde zeitlich unbegrenzt über diesen Kanal

² Die Anbindung eines Standard-SAP-Systems ohne Customizing dauert ca. 2 Tage. Proprietäre Systeme und Systeme mit hoher Anpassung an kundenspezifische Gegebenheiten verlangen entsprechend mehr Zeit.

zu bestellen. Auch Kunden, die ihre Bestellungen zwar über ihr Warenwirtschaftssystem abwickeln, nutzen das Informationsangebot der Hersteller-Shops.

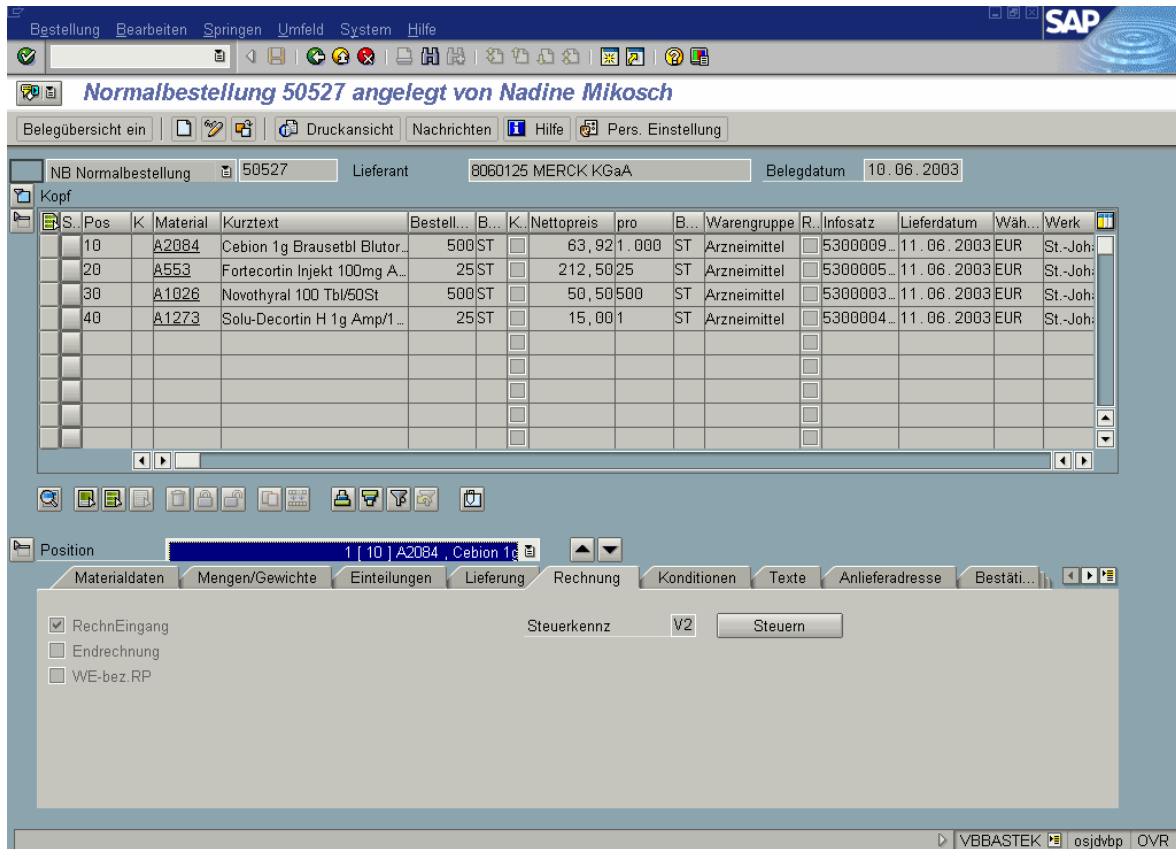


Abbildung 4-4: Bestellbildschirm der Zentral-Apotheke des St. Johannes-Hospitales

Systemlösung ohne eigenes Krankenhaus-Warenwirtschaftssystem. Kunden ohne eigenes Warenwirtschaftssystem kommunizieren mit pharma mall über einen Internet-Browser. Das Datenclearing wird durch Auswahlmasken im Browser unterstützt. Ein von pharma mall bereitgestelltes Vendor Managed Inventory Tool erlaubt es zusätzlich, Medikamentenbestände zu hinterlegen. Beim Unterschreiten der vom Kunden definierten Mindestbestände wird eine automatische Nachbestellung ausgelöst.

Kosten und Nutzen. Derzeit bestellen ca. 100 Klinik- und Versorgungsapotheken Medikamente der beteiligten Pharmaunternehmen. Diese Apotheken wickeln 100% ihrer Transaktionen mit den Beteiligten über die e-Commerce-Schnittstelle ab. Für einen Pharmahersteller wie Merck bedeutet dies, dass etwa 10-15% der Krankenhausbestellungen nun elektronisch beim Unternehmen eintreffen. Allein Merck sparte bis Ende 2003 bei der Auftragserfassung Personalaufwand in Höhe eines halben Personenjahres ein. Die fünf teilnehmenden Hersteller decken, wie bereits erwähnt, etwa 25-30% des Medikamenten-

bedarfs einer Krankenhaus-Apotheke. Eine Übersicht über Kosten und Nutzen liefert Tabelle 4-1.

| Überblick pharma-mall | | |
|---|--|--|
| Aufwand: | | |
| Projekt | | |
| Laufzeit | 18 Monate | |
| Projektteam - intern - extern | 25-30 Mitarbeiter - 2 Mitarbeiter - ca. 25 Mitarbeiter | |
| Projektaufwand | ca. 3 Personenjahre (davon 1 Perosnenjahr intern) | |
| Projektkosten | k.A. | |
| Betrieb | | |
| Personal pharma mall | 6,5 Mitarbeiter | |
| Infrastrukturkosten | k.A. | |
| Durch pharma mall realisierter Nutzen: | | |
| | Hersteller | Krankenhausapotheken |
| STRATEGIE | | |
| Kunde / Partner | | |
| Infrastruktur lock-in | Erreicht durch CPFR | --- |
| Mitarbeiter | | |
| Reduktion von Routinetätigkeiten | Erreicht | Erreicht |
| KOOPERATIONSPROZESS | | |
| Prozesskosten | Ca. 50-80% geringere Bearbeitungskosten pro Auftrag | Ca. 50-80% geringere Bearbeitungskosten pro Auftrag |
| Geschwindigkeit | Personalkostenreduktion bei der manuellen Auftragerfassung, z.B. bei Merck insgesamt 0,5 Personenjahre bis Ende 2003 | Erreicht durch Wegfall der manuellen Erfassung und Versendung, ca. 30-45min Zeiteinsparung pro Tag |
| Qualität | Reduzierte Retourenquote | Verringerte Anzahl von Fehllieferungen |

Tabelle 4-1: Pharma mall - Aufwand und realisierter Nutzen

Die Kunden profitieren von der Automatisierung des Bestellprozesses und der gebündelten Bereitstellung von Produktinformationen über die Makershops. Dies reduziert Prozesskosten und -durchlaufzeiten. Die Verantwortlichen schätzen, dass die Bearbeitungskosten pro Auftrag um etwa 50-80% gesenkt werden. Hohen Nutzen sehen die Kunden in der Verlässlichkeit und Transparenz der Bestellprozesse, die ihnen aktuelle Statusinformationen zu allen Bestellungen liefern und so die Bestellüberwachung drastisch vereinfachen. Zusatzangebote wie die Faxbestellung bei weiteren Herstellern über pharma mall erhöhen den Nutzen für die Krankenhausapotheken. Die Apotheke des St.-Johannes-Hospitals berichtet ergänzend von einer hohen Mitarbeiterakzeptanz der Lösung, die auf die hohe Zuverlässigkeit der Bestellabwicklung zurückzuführen auf eine gute Bedienbarkeit zurückgeführt wird.

Die Hersteller können ihre Prozesskosten durch Nutzung des Internets als Marketing- und Vertriebskanal reduzieren (Effizienzgewinne). Die jährlich anfallenden Betriebskosten werden nach Gesellschafteranteil auf die Hersteller umgelegt. Gleichzeitig wird die Kundenbeziehung durch die Vereinfachung des Einkaufsprozesses intensiviert. Der Konzentrationsprozess auf Kundenseite durch die Bildung von Einkaufsverbänden führt zu einer stärkeren Forcierung der elektronischen Auftragsabwicklung. Das Angebot einer elektronischen Bestellplattform entwickelt sich damit zunehmend zu einer Grundvoraussetzung für den Verbleib im Wettbewerb.

Geplante Weiterentwicklungen. Pharma mall plant, die Nutzung der Plattform sukzessive auszuweiten. Zunächst ist der Anschluss von ca. 200-400 als A- und B-Kunden identifizierten Krankenhausapotheken geplant. Diese Kundengruppen generieren 90% des Umsatzes. Krankenhausapotheken, die nicht zu diesen Kundengruppen gehören, werden auf Wunsch ebenfalls an pharma mall angeschlossen, aber nicht aktiv beworben.

Ein zweites Kundensegment sollen Ärzte bilden, die selbst Medikamente beziehen. Das Potential beträgt je nach Indikationsgruppe ca. 20'000-30'000 Ärzte, die Umsetzung hängt jedoch von den gesetzlichen Rahmenbedingungen ab. Die notwendige Anpassung der Rechtsnormen hat der Gesetzgeber nicht vorgenommen. Den niedergelassenen Ärzten ist damit die Ausgabe von Medikamenten an Patienten weiterhin nicht gestattet. Infolgedessen hat pharma mall die Ausweitung des Angebotes auf niedergelassene Ärzte zurückgestellt. Pharma mall konzentriert sich deshalb zusätzlich auf niedergelassene Apotheker. Die Tendenz geht hier zum Direktgeschäft der Hersteller mit den Apotheken ohne Einbezug des Grosshandels. Deutschlandweit können Lieferungen über Nacht³ zugestellt werden, so dass die Pufferfunktion des Grosshandels entfällt, sofern es sich nicht um lebenserhaltende Medikamente handelt.

5 Erkenntnisse

Pharma mall erschliesst den beteiligten Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim, Glaxo Smith Kline, Merck, Novartis und Schering das Internet als Marketing- und Vertriebskanal. Das Shop-System erlaubt den Gesellschaftern eine eigenständige Marketing- und Vertriebsstrategie. Einheitliche Bestellprozesse und eine einheitliche Kommunikationsplattform reduzieren die Investitionskosten für den einzelnen Hersteller und machen das Angebot gleichzeitig für die Kunden interessanter, da die beteiligten Pharmaunternehmen 25-30% des Bestellvolumens der als Zielkunden definierten Krankenhausapotheken abdecken. Pharma mall schafft Herstellern und Kunden Nutzen durch die Bereitstellung einer

³ Bei einer Bestellung bis 16 Uhr ist das Medikament am nächsten morgen um 10 Uhr in der Apotheke.

gemeinsamen Kommunikationsplattform. Ein wesentlicher Service ist dabei Stammdatenharmonisierung, d.h. die Zusammenführung der verschiedenen Terminologien bei Herstellern und Kunden im Rahmen der Bestellung. Dies ist die Grundvoraussetzung für die Automatisierung des Bestellprozesses und die Realisierung damit verbundener Prozessbeschleunigungen und Kosteneinsparungen. Weiterer Kundennutzen entsteht durch gebündelte und aktuelle Informationsangebote in den Shops der einzelnen Unternehmen und die Möglichkeit einer automatisierten Bestellung aus dem eigenen Warenwirtschaftssystem heraus.

Als wesentliche Besonderheiten des beschriebenen Falles lassen sich festhalten:

- **Die Kooperation lässt den Unternehmen Freiheiten im Wettbewerb.** Die Gesellschafter stehen im Markt zueinander in einem Wettbewerbsverhältnis. Die mit pharma mall gefundene Lösung erlaubt es Ihnen, Synergien auf Prozess- und Systemebene zu nutzen und durch die eigenen Shops trotzdem ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten unabhängig voneinander zu betreiben.
- **Die Ausgestaltung der Kooperation und ihr Nutzen für die Beteiligten ist stark von politischen Rahmenbedingungen abhängig.** Betriebswirtschaftlich sinnvolle Konzepte und Kooperationen stehen im Gesundheitswesen in hohem Masse unter dem Vorbehalt gesetzlicher Regelungen.
- **Die systemtechnische Unterstützung des (Bestell-)Prozesses variiert je nach der Infrastruktur des Kunden.** Angestrebt ist eine Anbindung des Warenwirtschaftssystems des Kunden über ein EAI-Tool. Wo ein derartiges System nicht vorhanden ist, können die Krankenhäuser Bestellungen über das Internet plazieren und von pharma mall bereitgestellte Funktionen zur Bestellunterstützung nutzen (z.B. VMI-Tool oder Auftragshistorie).
- **Die Datenhoheit bleibt bei Herstellern und Kunden.** Der Intermediär bietet einen Clearing Service an, der die unterschiedlichen Terminologien der Beteiligten zusammenführt. Die Datenhoheit haben die Systeme, in denen die Daten entstehen, d.h. das Hersteller-ERP und das Warenwirtschaftssystem des Krankenhauses.

Expertengespräche

Windel, Christoph, Geschäftsführer, pharma mall Gesellschaft für Electronic Commerce mbH, St. Augustin, 20. Februar 2003

König, Dr. Rolf, Merck KGaA, Darmstadt, Telefonisch, 18. September 2003 und 18. Februar 2004

Sommer, Ulrich, Leiter, Zentral-Apotheke des St.-Johannes-Hospitals, Dortmund, Telefonisch, 25. Februar 2004

Literatur

[EAN 2002]

EAN, About EAN International and the Uniform Code Council, Inc., <http://www.ean-int.org/index800.html>, Abruf 25.8.2003