



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Laudatio

anlässlich der Preisverleihung

BDU ManagerAward 2009

Hartmut Retzlaff, Vorstandsvorsitzender STADA Arzneimittel AG

Düsseldorf
08. Oktober 2009

vorgetragen durch

Malte W. Wilkes
Unternehmensberater CMC

Ehren-Präsident des

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Vorstand
IFAM AG

Es gilt das gesprochene Wort



Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Gäste des heutigen BDU-Festabends,

die Kostenexplosion im Gesundheitswesen hält Patienten, Politik und die unterschiedlichen Marktteilnehmer seit jeher in Atem. Der Finanzbedarf im System scheint unersättlich. Eine kräftig erhöhte Lebenserwartung mit steigenden Aufwendungen im Alter auf der einen und die Möglichkeiten der Hightech-Medizin auf der anderen Seite treiben die Kosten immer weiter. Keine Legislaturperiode vergeht, in der nicht ein neues Kostendämpfungsgesetz oder eine Gesundheitsreform verabschiedet werden muss.

Die Kosten müssen also aus der Sicht der Politik und der Kassen runter. Die Pharmaindustrie muss – so das Verständnis – unbedingt dazu beitragen. In diesem Umfeld wird reguliert – hart und kompromisslos. Regulation weist sozialistische Züge auf. Wachstum wird innerhalb von Wochen abgeschnitten. Selbst rückwirkende Verordnungen oder Gesetze mit Wettbewerbseingriffen sind möglich. Viele Unternehmer haben so einen Markt noch nie erlebt. Sie agieren in schwierigen Märkten, doch staatlich regulierte haben es besonders in sich. Nicht immer ist wirtschaftliche Logik sondern Machtpolitik in ihnen eine treibende Kraft. Wie kann ein freies Unternehmen in so einem Umfeld überhaupt überleben? Zumindest weiß es, dass es nicht auf dem Schokoladenmarkt tätig ist und Change wirklich und in sehr kurzen Rhythmen leben muss.

Die Ausgangslage

Eine Antwort in diesem Markt sind Generika. Jene Arzneimittel, deren auslaufende Patente von anderen Herstellern genutzt und zu deutlich niedrigeren Preisen vertrieben werden können. Genau gesagt sind sie sehr billig.

Die Nutzung von geprüften und erprobten Arzneimitteln nach deren Patentablauf ist somit aus dem Medizin- und Pharmabereich nicht mehr wegzudenken. Ohne Generika würden die Gesundheitskosten in Deutschland noch deutlich höher liegen. In Deutschland waren 2008 über 60% aller zu Lasten der Gesetzlichen Krankenversicherung verordneten Arzneimittel Generika. Insgesamt wird der Branche großes Zukunftspotenzial attestiert. Nach Daten des Branchendienstes IMS Health könnte der weltweite Markt für Generika von 90 Milliarden Euro 2008 auf 132 bis 152 Milliarden Euro im Jahr 2013 steigen.



Die besondere Leistung

Hartmut Retzlaff, der Vorstandsvorsitzende der STADA Arzneimittel AG, hat maßgeblich daran mitgewirkt, dass Generika ihren Siegeszug in Deutschland starten konnten und dass sich STADA in diesem regulatorischen Markt immer weiter nach vorne bewegt. Darum ist er der diesjährige Preisträger des BDU-Manager Awards.

Heute ist der deutsche Generika-Markt der zweitgrößte weltweit nach den USA. Als Retzlaff 1986 zuerst die Leitung Marketing und Vertrieb und fünf Jahre später die Geschäftsführung der STADAPharm übernimmt, ist das Geschäftsmodell in Europa weitgehend unbekannt. 1992 rückt er in den Vorstand der STADA AG auf, 1994 wird er deren Vorstandschef. Von Beginn an nutzt Retzlaff die Gunst des frühen Marktteilnehmers. Schnell baut er STADA zu einem Konzern mit Vertriebstöchtern in fast allen europäischen Ländern und in Asien aus. Heute liegt der STADA-Konzern in der Weltrangliste der Generika-Anbieter auf Platz 6.

Dabei verliert Retzlaff nicht den Blick für die Entwicklungen im deutschen Heimatmarkt. Erfolgreich erweist sich die Retzlaff-Strategie, einerseits auf diesem deutschen Markt im klassischen Vertrieb Generika der Marke STADA zu vermarkten. Andererseits über die Tochter ALIUD PHARMA Billig-Generika ausschließlich im Direktmarketing anzubieten. Auf diese Weise verkräftet STADA als Konzern den nach den zahlreichen Gesundheitsreformem immer stärker anziehenden Preisdruck auf dem deutschen Markt besser als mancher Wettbewerber.

Plötzlich änderte sich mal wieder das Marktgeschehen. Statt sich im Wettbewerb bei jedem Arzt zu beweisen, müssen die Generika-Hersteller plötzlich Ausschreibungen durch AOK & Co erleben. So manches Unternehmen, das vorher 300.000 Umsatz machte, hatte nach den Ausschreibungen 10 und mehr Millionen auf dem Zettel – konnte aber gar nicht liefern. Goldgräberstimmung und die Verluste alter Strukturen und Unternehmen machen sich breit.

Doch auch in den neuen Preisverhandlungen und Ausschreibungen mit dem Kunden „Kasse“ erweist sich STADA als äußerst fit. Schnell werden die Vertriebsstrukturen angepasst und das Geschäftsmodell der STADAPharm den schlankeren Strukturen der ALIUD Pharma angeglichen – im Rabattvertragsmarkt zählen Kosten mehr als Service. – Und: Retzlaff fährt – anders als manch anderer - eine gezielte Doppelstrategie. Neben dem Generika-Markt bedient er offensiv die Selbstmedikation und Kosmetik. Marken werden erfolgreich positioniert und ins Wachstum gebracht, wie der Apothekenmarktführer im Sonnenschutz Ladival oder das Erkältungsmittel Grippestad C.

1997 hatte der gebürtige Hesse Retzlaff das Unternehmen zwischenzeitlich an die Börse und in den MDAX geführt. Seit dieser Zeit kletterte der Konzernumsatz und Gewinn immer weiter nach oben. So



legte beispielsweise der Umsatz von 1,25 Mrd. Euro im Jahr 2006 über 1,57 Mrd. Euro im Jahr 2007 auf rund knapp 1,65 Mrd. Euro im vergangenen Geschäftsjahr zu. Damit diese Entwicklung in einem Markt mit deutlich steigendem Wettbewerb und staatlichen Regulationen fortgesetzt werden kann, hat STADA-Chef Retzlaff das Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt: Durch eine schlanke und vor allem flexible operative Aufstellung, das internationale Netz lokaler und somit marktnaher Vertriebsgesellschaften, ständige Kostenoptimierung, behutsame Akquisitionen sowie den stetigen Ausbau des Produktportfolios.

Wie notwendig solche Maßnahmen sind, zeigt die aktuelle Entwicklung: Zwar wuchs der Konzern im 1. Halbjahr – wenn man Desinvestitionen und Währungseinflüsse herausrechnet – organisch noch um 1%. Aber regulatorische Eingriffe und intensiver Wettbewerb bei den Rabattverträgen mit Krankenkassen haben nicht nur zu einer Dämpfung des traditionell stärkeren Konzernwachstums geführt, sondern auch zu einem Rückgang des Konzerngewinns um 23 Prozent. Mit dem Projekt „Build the future“ will Retzlaff schnell gegensteuern und damit ab 2010 zusätzliche Ergebnisbeiträge im zweistelligen Millionenbereich liefern.

Dass der heutige Preisträger grundsätzlich bereit ist, überraschende und mutige Wege zu beschreiten, hat er gerade wieder bewiesen: Früh spricht er sich für seine kompromisslose Bevorzugung von Individualapotheken und Partnerschaften aus und kommuniziert dieses intensiv öffentlich, obwohl Systemapotheken wie DocMorris und andere Internet-Vertriebskanäle durchaus Kunden sind. Mit Fortune: Später erst hat der EuGH das Mehrbesitzverbot für Apotheker in Deutschland und damit die Sichtweise des Generika-Herstellers gegen Apotheken-Ketten bestätigt. So gewinnt man bei seinen Kunden „Apotheke“ noch mehr Image und verankert sich fest im Markt.

Die Jury-Begründung

Die Jury des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., – bestehend aus Roland Berger, Jochen Kienbaum, Rémi Redley, Antonio Schnieder, Tom Sommerlatte und Malte W. Wilkes – honoriert die weitsichtigen, unternehmerischen Fähigkeiten von Hartmut Retzlaff über einen beeindruckend langen Zeitraum. Der STADA-Chef ist dabei kein „Schönwettersegler“, sondern ein „anpackender Kapitän“ auch bei schwierigeren Rahmenbedingungen. Er hat entscheidend mit dazu beigetragen, einen wichtigen Zukunftsmarkt in Deutschland zu etablieren.

Daher zeichnet die Jury den Vorstandsvorsitzenden der STADA Arzneimittel AG AG, **Hartmut Retzlaff**, als geschickten Doppel-Strategen im Generika- und Selbstmedikationssegment und mutigen Streiter in der Zukunftsbranche Medizin/Pharma **mit dem BDU-ManagerAward 2009** aus.