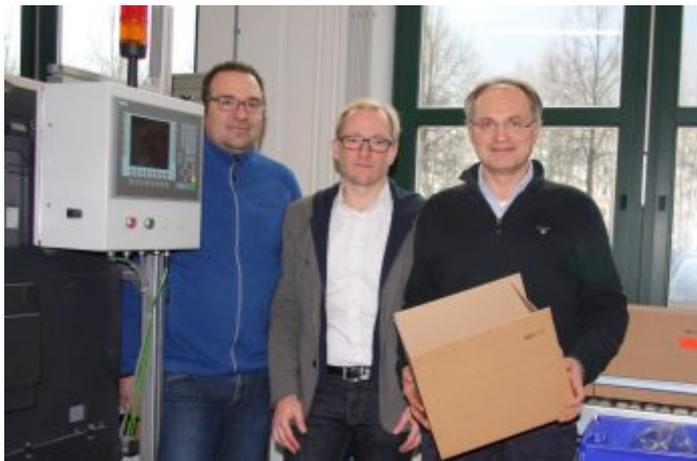


Jörg Baumann von BAUMANN excellence im Interview mit Konstantin Primbas, Inhaber von APONEO, und Patrick Luig, Technischer Leiter.



Patrick Luig, Jörg Baumann, Konstantin Primbas (v.l.)

**1. Hallo Herr Primbas, Sie sind Apotheker. Seit wann betreiben Sie eine Versandapotheke?**

*Primbas:* Ich habe vor 20 Jahren mit einer stationären Apotheke angefangen, die ich auch immer noch habe. Irgendwann hatte ich die Idee, dass der Kunde ja nicht immer zu mir in die Apotheke kommen muss, sondern dass die Ware auch zu ihm kommen kann. Ich dachte, das wäre ein Schritt in Richtung Zukunft und ein Vorteil im Wettbewerb. Also habe ich im Keller meiner Apotheke die ersten Pakete fertig gemacht, ich habe damals selbst verpackt. Versickt habe ich alles, was keine Versandgenehmigung benötigte: Teststreifen und Blutzuckermessgeräte zum Beispiel. Die Versandgenehmigung haben wir dann im Juni 2006 bekommen, und der Keller wurde zu klein, also sind wir hierher gezogen. Dieses Jahr feiern wir unser 10jähriges Jubiläum als Versandapotheke, wobei wir auch jetzt wieder umziehen werden. Es ist schon wieder zu klein geworden.

**2. Medikamente über den Versandhandel zu vermarkten, stieß lange Zeit auf starke Kritik. Hatten Sie mit Widerständen aus Ihrer Branche zu kämpfen?**

*Primbas:* Die Widerstände von Behörden und Kollegen waren beachtlich, das muss man schon sagen. Aber irgendwie ist das auch verständlich. Der Online-Handel war damals in der Apothekenlandschaft noch sehr jung, und jedes Mal, wenn es große neue Entwicklungen im Handel gibt, gibt es Vorbehalte und Widerstände. Als das Warenhaus vor 100 Jahren seinen Siegeszug begonnen hat, war der kleine Händler geschockt und ging auf die Barrikaden. Als vor einigen Jahrzehnten der Siegeszug der Shopping Center begann, waren es wiederum die Warenhäuser, die geschockt waren und gegen die neue Entwicklung wetterten. Jetzt revolutioniert der Online-Handel die Landschaft, und gerade in einem so wichtigen Feld wie der Gesundheit ruft das halt Widerstand hervor. Da wird es dann auch irrational, den Online-Apotheken wird vorgeworfen, die stationären Apotheken kaputt zu machen, wobei jeder Apotheker weiß, dass das nicht stimmt. Die stationäre Apotheke verkauft weit überwiegend rezeptpflichtige Medikamente. Die machen im Online-Handel nur ein bis zwei Prozent vom Umsatz aus. Online dominieren Beauty- und Wellnessprodukte und rezeptfreie Medikamente. Online und Offline nehmen sich da gegenseitig wenig weg. Inzwischen sind die Vorbehalte aber weitgehend abgebaut. Heute gibt es 3.500 Apotheken mit einer Versandgenehmigung. Aponeo ist hier eine Referenzapotheke. Und wir versuchen jeden Tag, noch besser zu werden.

**3. Besser werden, Effizienz und Wirtschaftlichkeit erhöhen - wie hat sich Ihre Logistik über die Jahre verändert?**

*Luig:* Wir haben den Prozess weitgehend automatisiert. Begonnen haben wir mit der Automatisierung des Kartonaufrichtens, dann kamen der Kartonverschleisser, der Label- und der Rechnungsdrucker und schließlich die automatische Verpackungsanlage. Zum Vergleich: 2007 hatten wir im Monat Januar ein Paketaufkommen von 10.000 Paketen - das schaffen wir heute in zwei Tagen.

*Primbas:* Wichtig ist aus pharmazeutischer Sicht natürlich die Qualitätssicherung. Am Anfang haben wir die komplette Bestellung verpackt und verplombt, damit nichts verloren geht und alles fehlerlos ist. Im zweiten Schritt wurde die Ware dann im Paket gepolstert. Nach ungefähr drei Jahren sind wir das Thema Automatisierung angegangen. Es war sehr spannend, die ersten Tests zu sehen. Dabei gab es auch Rückschläge. Ich weiß noch, wie enttäuscht ich war, als ich die ersten Ergebnisse zermatscht in der Packung sah. Aber wir haben den Vorteil, dass Patrick Luig bei uns im Haus ist. Er ist ein außergewöhnlicher Techniker, der

Standardgeräte so umwandeln kann, dass sie zu unseren Belangen passen. So kam nach den ersten Rückschlägen sehr bald der erhsehnte Erfolg.

*Luig:* Die Idee war: Wenn ich schon alle Produkte in der Hand habe, einzeln einscannen und in der Tüte verplombe, warum dann nicht direkt sendefertig packen? Und zwar, ohne die Zeit der teuren Fachkräfte zu beanspruchen, denn die Qualitätskontrolle wird ausschließlich von pharmazeutischem Fachpersonal vorgenommen. Ich muss sagen: Ideenauslöser war die Firma Festo, ein Vorreiter in Deutschland, was Innovation angeht. Die haben ihre Zylinder so ähnlich verpackt. Wir haben uns verschiedene Techniken angesehen und hatten wie gesagt einige Rückschläge, bis wir unsere Lösung gefunden haben. Eigentlich sind wir sehr zufrieden. Nur ist durch die Automatisierung ein bestimmtes Volumen pro Paket vorgegeben, das schränkt uns aus heutiger Sicht zu sehr ein.

**4. Warum aus heutiger Sicht?**

*Primbas:* In den vergangenen fünf Jahren hat sich das Kaufverhalten massiv verändert: Als die Maschine in Betrieb ging, hatten wir einen durchschnittlichen Warenkorb von 62 bis 63 Euro mit einem entsprechenden Volumen. Mit der Zeit ist der Kunde aber dazu übergegangen, weniger Ware pro Paket zu bestellen. Er ordert dafür deutlich häufiger. Dadurch ist das Warenvolumen innerhalb des Pakets gesunken. Dadurch transportieren wir heute zu viel Luft in unseren Kartons. Das wird sich in Zukunft ändern.

*Luig:* Da sind wir beim Thema CO2: Ich hoffe, die Logistiker sind irgendwann soweit, dass sie nicht pro Stück oder pro Lieferung abrechnen, sondern pro Volumenpaket.

**5. Ich merke, das ist ein wichtiges Thema für Sie. Was ist Ihre persönlich wichtigste Herausforderung für das laufende Jahr?**

*Luig:* Wir werden mit Aponeo umziehen, es ist ein neuer Standort mit einem neuen Gebäude geplant. Dabei wird die Logistik überplant, und es wird auch eine neue Linie für kleine Verpackungen geben.

**6. Sanicare und Apotal haben ebenfalls kräftig investiert. Ist das ein Trend bei den großen Versandapotheeken?**

*Primbas:* Alle großen Versandapotheeken müssen investieren. In Technik, Software, Prozesse, Personal. Früher galten 1.000 Pakete pro Tag als Faustregel, die man im Sinne eines gesunden Unternehmens mindestens erreichen sollte. Mittlerweile spricht man eher von 4.000 pro Tag. Am Ende des Tages werden sich nicht alle großen Versandapotheeken am Markt behaupten. Wer investieren kann, der macht das. Grundsätzlich haben alle ein ähnliches Problem, und das sind die geringen Margen. Man muss die Prozesse wirklich gut im Griff haben. Alle müssen prozessoptimieren.



**7. In einem Ranking von 1 bis 100, wo sehen Sie Aponeo?**

*Primbas:* Wir sind unter den Top 10. Und in Berlin gibt es keinen außer uns, der unter den Top 100 ist.

*Luig:* Wobei man sagen muss: Industriellen Versandhandel ab einer gewissen Größenordnung betreiben nur ungefähr 25 bis 30 Apotheken in Deutschland. Die meisten Versender sind eigentlich stationäre Apotheken, die irgendwie nebenbei auch Paketversenden. Das ist nicht wertend gemeint. Viele fahren damit sehr gut. Aponeo hat ja auch so angefangen.

Jörg Baumann von BAUMANN excellence im Interview mit Konstantin Primbas, Inhaber von APONEO, und Patrick Luig, Technischer Leiter.

**8. Ich kenne Apotheker, die Angst davor haben, dass das Fremdbesitzverbot fällt. Wie geht es Ihnen damit?**

*Primbas:* Solange das Fremdbesitzverbot besteht, können wir als Qualitätsführer leichter wachsen. Wenn es fallen sollte - wobei man davon jetzt aber schon seit 30 Jahren redet -, dann wird es einfacher für fachfremde Dritte, in den Markt einzusteigen. Es könnten sich im großen Stil Apothekenketten bilden. Andere Länder zeigen: Wenn Apothekenketten erlaubt werden, dann reduziert sich das Produktangebot. Je nach Fall müssen außerdem ein bis zwei Drittel der stationären Apotheken schließen. Unter anderem deswegen hatte ich damals mit dem Versand angefangen: Ich dachte, dass die Kette kommt, und ich habe nach Wettbewerbsvorteilen gesucht. Natürlich schließen auch momentan viele Apotheken, und zwar bundesweit, obwohl Fremdbesitz noch immer verboten ist. Der Markt und die Prozesse sind einfach so komplex, das schafft eine kleine Apotheke nicht. Man darf auch nicht vergessen, dass sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Abrechnung von Rezepten in den vergangenen Jahren geändert haben. Darunter leiden viele Apotheken noch heute.

**9. Versandapotheken unterliegen besonderen gesetzlichen Anforderungen beim Versand von Arzneimitteln. Sie haben die Qualitätssicherung durch PTA's schon erwähnt. Wie stark beeinflusst die Qualitätskontrolle Ihre logistischen Abläufe?**

*Primbas:* Wir haben in unsere Abläufe bis zu neun Kontrollschritte eingebaut, bevor das Paket versandfertig gemacht wird: Die Bestellung wird beispielsweise auf Interaktion und Wechselwirkungen der Medikamente und Wirkstoffe geprüft. Wenn die Ware vom Großhandel bei uns ankommt, werden die Artikel so kommissioniert, dass so gut wie keine Fehler passieren. Am Ende machen wir eine 1 zu 1 Kontrolle. Erst dann wird die Sendung gelabelt.



**10. Ihr Shop ist sehr gut sortiert. Wie decken Sie den Bedarf Ihrer Kunden ab?**

*Primbas:* Im Shop bieten wir Produkte an, die wir oder unser Großhändler auf Lager haben. Wir selbst haben über 3.000 Artikel auf Lager. Zusätzlich liefert unser Großhändler 19 Mal täglich Artikel, die direkt in die Bestellung eingehen. Für 86 Prozent dieser gelieferten Artikel haben wir eine automatisierte Prozesslösung.

*Luig:* Wir haben ein zweistufiges Batch-Kommissionierverfahren, bei dem alle Artikel einer Bestellung in sogenannten Waben zusammenkommen, egal ob aus Lager- oder Großhändlerbestand. Das funktioniert nach dem Prinzip: Ware zum Mann. An dieser Stelle des Systems geht nichts über die Genialität der menschlichen Hand, was die Vielfalt und Kombinationsmöglichkeiten des Greifens angeht. Ein Automat schafft derzeit noch nicht die Geschwindigkeit und Flexibilität, die ein Mensch erreicht.

**11. Ich habe gehört, dass es von Bundesland zu Bundesland unterschiedliche Auslegungen der gesetzlichen Anforderungen gibt. Stimmt das?**

*Primbas:* Ja, es gibt sehr große Unterschiede. Teilweise gibt es sehr weitreichende Eingriffe in die Kommissionierung und sogar in die Produktpalette, das betrifft zum Beispiel Tierarzneimittel.

*Luig:* Die Bundesgesetze werden länderspezifisch ausgelegt, aber der Qualitätsstandard der Versandapotheken ist in ganz Deutschland sehr hoch. Anders als in manchen anderen Ländern braucht man in Deutschland zum Beispiel keine Angst zu haben, ein gefälschtes Arzneimittel in der Hand zu haben.

*Primbas:* Das Richtige muss im richtigen Paket sein. Da gibt es allerdings große Unterschiede zwischen den Versandapotheken.

*Luig:* Aber die Behörden haben ein wachsames Auge und kontrollieren regelmäßig.

**12. Mich als Verpackungsspezialist interessiert besonders, welche Anforderungen Sie an Ihre Versandverpackung stellen.**

*Luig:* Wir bevorzugen lokale Partner, die just-in-time, wochenweise liefern können. Wir setzen auf langfristige Verträge und optimieren mit den beiden Hauptlieferanten unsere Packmittel. Schon jetzt nutzen wir verschiedene Evolutionsstufen, die wir gemeinsam entwickelt haben. Wir achten gerade bei der Pape auf Qualität, weil wir sensible Produkte versenden.

**13. Welche Rolle spielen die Kosten dabei?**

*Luig:* Wir legen natürlich Wert auf möglichst niedrige Kosten, aber das darf niemals zu Lasten der Qualität gehen. Und bei der Kalkulation müssen die Prozesskosten eingerechnet werden. Ganz grob rechne ich für eine Mann-Minute einen Euro.

**14. Mir ist bei der Lieferung einer kleinen Tablettendose eine vergleichsweise überdimensionierte Verpackung aufgefallen.**

*Luig:* Wir haben das Thema Lieferung von Luft ja schon angesprochen. Wir arbeiten daran, das Problem zu lösen. Die derzeitige Maschinenteknik ist noch nicht in der Lage, sich automatisch anzupassen. In Zukunft werden wir jedoch eine zweite Linie für DIN A5-Kartons haben. Wir werden sieben bis acht Standardkartons haben. Kleine Sendungen werden möglichst manuell gepackt.

**15. Zehn Jahre Aponeo - hätten Sie am Anfang gedacht, dass Sie mal so dastehen wie heute?**

*Primbas:* Nein, auf keinen Fall - es hat sich so viel verändert! Es gab immer wieder Punkte, an denen war klar: Es geht so nicht weiter, wir müssen etwas ändern. Das ist das Spannende daran: Wären Sie jedes Jahr hergekommen, hätten Sie jedes Mal etwas Neues erfahren. Aponeo hat sich immer wieder selbst neu erfunden. Nicht immer grundlegend, aber doch immer wieder zumindest in wichtigen Teilbereichen. Das wird auch in Zukunft der Fall sein.

*Jörg Baumann:* Vielen Dank für das Gespräch.