

Pharmazeutische Industrie 2025:

# Transformation von Go-to-Market-Modellen in Post-COVID-19-Zeiten

Die COVID-19-Pandemie ist zum Treiber organisatorischer Veränderungen bei pharmazeutischen Herstellern geworden. Viele Ideen, die es früher nur auf dem Reißbrett von Vorständen gegeben hat, sind heute Realität. Damit steckt in einer der schlimmsten Gesundheitskrisen der letzten Jahre die Chance, moderne Technologien rascher einzuführen und agilere Arbeitsweisen zu etablieren. Gerade nach COVID-19 ist die Weiterentwicklung der Go-to-Market-Modelle eine Voraussetzung, um Wachstumserwartungen zu erfüllen.

>> Seit Anfang 2020 grassiert die COVID-19-Pandemie, und Regierungen vieler Länder schränken das Alltagsleben bis heute ein. Für pharmazeutische Hersteller war der Schock beim ersten Lockdown groß. Außendienst-Mitarbeiter haben Ärzte, Apotheker und sonstige Mitarbeiter im Gesundheitswesen kaum noch persönlich kontaktiert.

Obwohl die Anzahl neu zugelassener und kommerziell verfügbarer Wirkstoffe in 2020 das Niveau früherer Jahre erreicht hat, konnten nur wenige Produkte ihr wirtschaftliches Potenzial voll entfalten. Das lag nicht nur an schrumpfenden Märkten. Vielmehr hatten europäische Unternehmen in 2020 rund 30 Prozent weniger Zeit, um mit

Heilberuflern zu kommunizieren als in 2019.

Ärzte wiederum stehen vor der Herausforderung, Patienten zu behandeln, die in 2020 ohne Therapie waren. Bis sie diesen Rückstau abgearbeitet haben, werden noch etliche Monate vergehen. Momentan fehlt Heilberuflern Zeit, um Studien zu bewerten oder um neue Behandlungen in ihrer Praxis einzuführen. Von Außendienst-Mitarbeitern erwarten sie, sich bei der Kommunikation knapp zu halten, es bleibt wenig Zeit, die Vorteile der Therapien herauszuarbeiten. Das mag bei First-in-Class-Therapien kaum stören, wird jedoch bei Arzneistoffen mit auf den ersten Blick weniger deutlichem Vorteil

im Vergleich zu etablierten Therapien problematisch. Die folgenden sieben Herausforderungen sollten Firmen bei der Einführung neuer Produkte berücksichtigen, um Markterfolg auch in diesen Zeiten zu ermöglichen:

## Sieben Herausforderungen für die pharmazeutische Industrie

Schon vor der Pandemie standen die etablierten Geschäftsmodelle in verschiedener Hinsicht unter Druck. Diese Tendenzen haben sich durch COVID-19 weiter beschleunigt. Worauf sich Hersteller jetzt einstellen sollten:

### 1. Steigender wirtschaftlicher Druck: Seit einiger Zeit steigen die

Kosten für Innovationen schneller als die Umsätze (6,2 Prozent jährliche Wachstumsrate gegenüber 3,9 Prozent für Nettoumsätze), was zu einem nachhaltig negativen Effekt auf Umsatz- und Ertragslage führt. Die Folgen der Pandemie führen zu einer weiteren Anspannung der Gesundheitsbudgets. Dies wird auch bei den Herstellern weitere Einsparmaßnahmen nötig machen.

**2. Parallele Markteinführungen:** Etwa 1.000 Medikamente befinden sich momentan in klinischen Studien der Phase 3 und 3.200 Medikamente in der Phase 2. Unternehmen müssen mehrere, möglicherweise sogar gleichzeitige Markteinführungen meistern, oft mit neuen Indikationen ohne ausreichende Erfahrung im Unternehmen. IQVIA hat bei der jüngsten Launch-Excellence-Studie eine inverse Beziehung zwischen der Fähigkeit eines Unternehmens, Exzellenz zu erreichen, und der Anzahl der Markteinführungen festgestellt. Dieses Ergebnis deckt sich mit früheren Untersuchungen. Es legt nahe, dass viele Unternehmen Schwierigkeiten haben, auf die Launches zu fokussieren. Grund hierfür sind oftmals zu komplexe, starre und bürokratische Organisationsstrukturen.

**3. Steigende Bedeutung seltener Erkrankungen:** Die Forschung schreitet voran, und neue, innovative Produkte gelangen in Pipelines. Dadurch könnte sich der

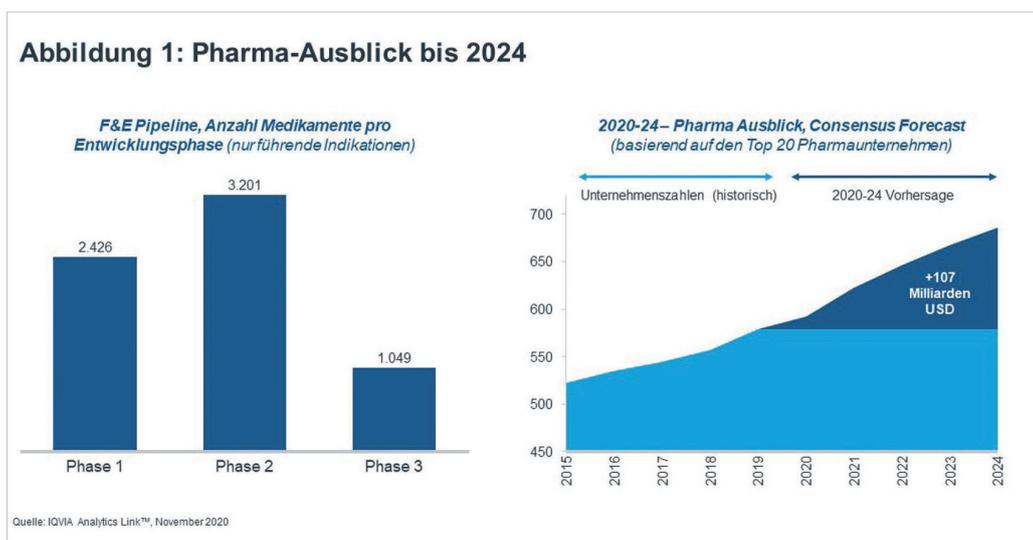


Abbildung 1: Pharma-Ausblick bis 2024. Quelle: IQVIA Analytics Link™, November 2020. Anmerkung: Pharma-Ausblick für die Top 20 Unternehmen, bei denen ein Consensus Forecast verfügbar ist. Die eingeschlossenen Firmen sind Novartis, Roche, AbbVie, J&J, Pfizer, Merck & Co, Sanofi, GSK, BMS, Lilly, Amgen, Novo Nordisk, Gilead, AZ, Takeda, Teva, Bayer, Biogen, Astellas, Daiichi Sankyo.

Wettbewerb selbst bei Pharmaka zur Therapie seltener Erkrankungen verschärfen. Wenn wir fünf Jahre in die Zukunft blicken, wird eine Wettbewerbsdynamik, die in größeren Marktsegmenten üblich ist, vielleicht bei Myasthenia gravis oder bei idiopathischer Lungenfibrose stattfinden. In ähnlicher Weise könnte z. B. der Markt für atopische Dermatitis, der bis zur Einführung von Dupixent® von Regeneron/Sanofi im Jahr 2017 kommerziell wenig Bedeutung hatte, künftig bis zu zehn konkurrierende Produkte umfassen.

**4. Systembrüche durch Innovationen:** Neue Möglichkeiten der Tumordiagnostik, CAR-T-Zelltherapien oder Gentherapien gehören zu den großen Hoffnungsträgern der modernen Medizin. Sie werden Märkte und Gesundheitssysteme erreichen, die aus unterschiedlichen Gründen für Innovationen noch nicht bereit sind. Es gibt beispielsweise noch zu wenige spezialisierte Zentren, um Patienten mit CAR-T-Zellen oder Gentherapien zu behandeln. Aber auch die Zuweisung und die Kostenerstattung sind nicht immer klar geregelt. Doch solche Fragen werden früher oder später geklärt.

**5. Veränderung von Behandlungspfaden durch COVID-19:** „Social Distancing“ und Lockdowns haben dazu geführt, dass weniger Patienten behandelt wurden. Gerade bei lebensbedrohlichen Erkrankungen wie Krebs kann das fatale Folgen haben, etwa höhere Morbiditäten und Mortalitäten. Jetzt liegt es an Gesundheitssystemen, den Rückstau möglichst rasch abzarbeiten. So manche kurzfristige Änderung von Behandlungspfaden wird die COVID-19-Pandemie überdauern – mit Folgen für die Markteinführung neuer Produkte. Unternehmen müssen ihre Modelle anpassen und Produkte entlang therapeutischer Pfade neu positionieren.

**6. Steigende Bedeutung von Daten- und Technologieeinsatz:** Bereits vor der COVID-19-Pandemie

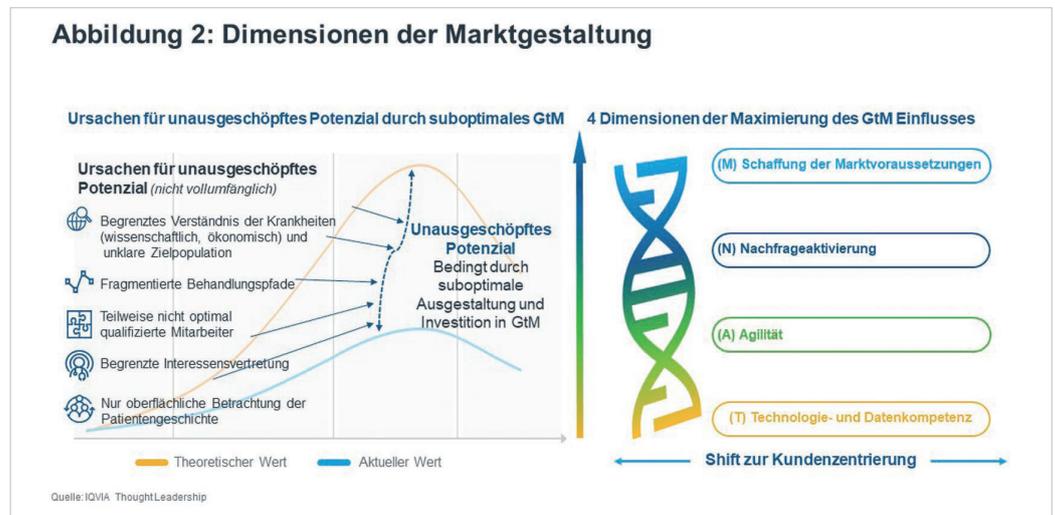


Abbildung 2: Dimensionen der Marktgestaltung. Quelle: IQVIA Thought Leadership.

haben Firmen das Gebot der Stunde erkannt, neue Technologien einzuführen, und versucht, aus Daten den größtmöglichen Nutzen zu ziehen. Doch oft blieb es bei Pilotprojekten oder bei Insellösungen ohne Blick auf das große Ganze. COVID-19 war wie eine Schocktherapie, um die Industrie aus ihrer Komfortzone herauszulocken. Trotz anfänglicher Schwierigkeiten integrieren pharmazeutische Hersteller Tools und Datenquellen mehr denn je, wenn es darum geht, neue Produkte auf den Markt zu bringen. Ein Beispiel dafür ist die nachhaltige gestiegene Akzeptanz und damit auch der Einsatz von digitalen Kanälen in der Kommunikation zwischen Herstellern und Ärzten.

**7. Gestiegene Kundenerwartungen:** Kostenträger werden die Messlatte bei der Finanzierung neuer Präparate weiter anheben. Dazu gehören hochwertigere Nachweise eines Zusatznutzens, aber auch nachhaltigere finanzielle Vereinbarungen als in der Vergangenheit. Über alle Teilschritte des Lebenszyklus hinweg wird die Meinung von Patienten mehr Gewicht bekommen. Firmen wiederum müssen sich darauf einstellen, dass Entscheider und Behandler mehr personalisierte Dienstleistungen erwarten. Wer sich diesem Trend verschließt, riskiert, plötzlich nicht mehr Teil der Gesundheitsversorgung zu sein.

Eine Transformation des Go-to-Market-Modells sollte diese sieben Herausforderungen adressieren. Das kann den Unterschied zwischen sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Firmen ausmachen.

Erfolgreiche Unternehmen liefern echten Mehrwert für den Kunden in allen Interaktionspunkten und „entrümpeln“ ihr aktuelles Go-to-Market-Modell, um zu agileren Arbeitsweisen und passgenaueren Lösungen zu gelangen. Ihr Ziel muss sein, unerfüllte Bedürfnisse zu adressieren – sowohl unter klinischen als auch unter gesundheitsökonomischen Aspekten. Um sich von der Konkurrenz abzuheben und einen Wettbewerbsvorteil zu sichern, gewinnen überzeugende Nachweise des Nutzens von Produkten an Bedeutung. Daten und Technologie treiben und ermöglichen den Übergang zu neuen Modellen voran. Sämtliche Kundeninteraktion ist über alle Kanäle hinweg nahtlos in eine stimmige und individualisierte Customer Journey integriert.

**Mit neuen Go-to-Market-Modellen Wachstumserwartungen erfüllen**

Analysen zeigen, dass die Top-20-Pharmaunternehmen bis 2024 voraussichtlich knapp 110 Milliarden US-Dollar (93 Milliarden Euro) an zusätzlichen Umsatzerlösen

generieren, wobei der Großteil auf neue Produkte und auf das Wachstum früherer Markteinführungen zurückzuführen ist (Abb. 1).

Die COVID-19-Pandemie hat Schwachstellen bisheriger Go-to-Market-Modelle entlarvt. Doch Firmen haben etliche Möglichkeiten, aktiv zu werden (Abb. 2):

**Schaffung der Markt Voraussetzungen:** Künftig wird es nicht mehr ausreichen, innovative Wirkstoffe zu entwickeln. Vielmehr müssen Hersteller rasch hochwertige Daten vorlegen: Informationen über das Verständnis einer Krankheit und den „unmet medical need“ bis hin zum gesundheitsökonomischen Nutzen der Behandlung, aber auch der Identifizierung geeigneter Patienten. All dies ermöglicht es erst, dass eine innovative Therapie zum Patienten gelangen kann.

**Nachfrageaktivierung:** Damit eine Innovation ihren Weg zum Patienten findet und in angemessener Weise eingesetzt wird, ist es wichtig, bei Entscheidern, Ärzten und bei medizinischem Personal die Nachfrage zu aktivieren. Hierzu bedarf es eines ausgefeilten Ansatzes, der unterschiedliche Kommunikationskanäle orchestriert. Übergreifendes Ziel muss es hierbei sein, sich besser auf die

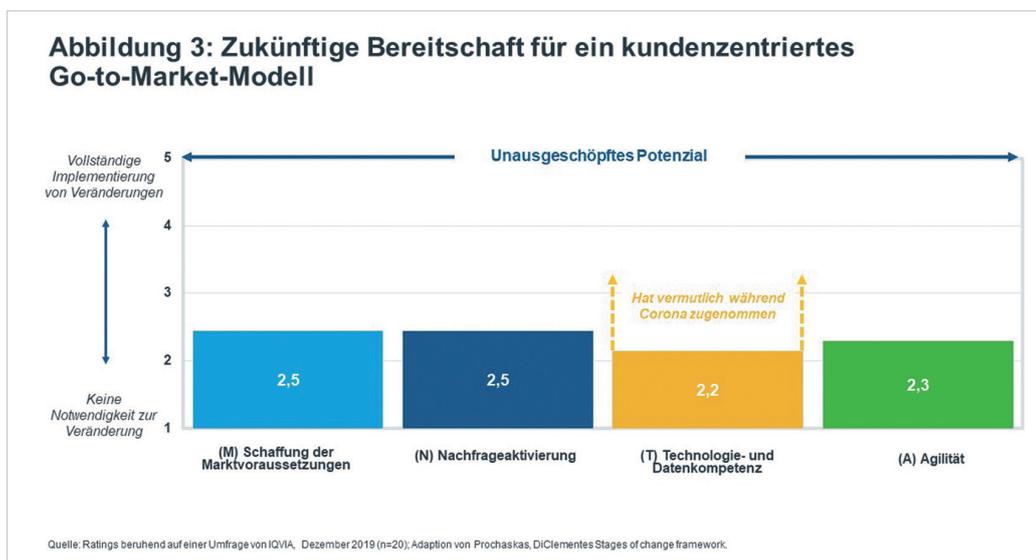


Abbildung 3: Zukünftige Bereitschaft für ein kundenzentriertes Go-to-Market-Modell. Quelle: Ratings beruhend auf einer Umfrage von IQVIA, Dezember 2019 (n=20); Adaption von Prochaskas, DiClementes Stages of change framework.

Bedürfnisse von Kunden einzustellen und diese zu bedienen.

**Agilität:** Während der Pandemie beschritten Firmen aufgrund von Einschränkungen schnell neue Wege der Markteinführung. Ein hohes Maß an Ungewissheit und Risiko wird auch die Welt nach COVID-19 kennzeichnen. Daher muss Agilität ein Kernelement bei künftigen Strategien des Marktzugangs werden. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Rollen zu, die in direktem Austausch mit den Kunden stehen.

**Technologie- und Datenkompetenz:** Ein weiteres Kernelement des Modells ist, dass Hersteller aus Daten und Technologien den größtmöglichen Nutzen ziehen, um Entscheidungen zu treffen. Grundgedanke hierbei ist es, Daten aus unterschiedlichen Quellen zu sammeln und zu verknüpfen, um dann auf Basis fortschrittlicher analytischer Verfahren mehr über die Bedürfnisse der Kunden zu lernen. Dieses Wissen kann dann eine zielgenaue Ansprache und Informationsversorgung optimieren. Auch hier gab es viele Ansätze vor COVID-19-Zeiten, doch die Pandemie hat deren Implementierung beschleunigt.

Pharmazeutische Hersteller haben bereits viele Umgestaltungen

initiiert, teilweise schon vor der COVID-19-Pandemie:

In einer Umfrage, die wir im Dezember 2019 kurz vor der Pandemie durchgeführt haben, baten wir Firmen, auf einer 5-Punkte-Skala einzuschätzen, zu welchem Maße sie bereits Änderungen implementiert haben. 1 bedeutet dabei, dass die Notwendigkeit zur Veränderung nicht gesehen wird, 5 eine vollständige Implementierung von Veränderungen. Im Durchschnitt bewerteten sich Unternehmen zwischen 2 und 3. Sie sind sich der Bedeutung von Transformationsprozessen bewusst, haben diese aber noch kaum implementiert – oder sind gerade erst dabei (Abb. 3).

Die COVID-19-Pandemie hat Veränderungen der Technologie- und Datenkompetenz beschleunigt, aber es gibt noch viel zu tun, etwa beim Einsatz von Außendienst-Mitarbeitern, bei der organisatorischen Agilität und bei der Fähigkeit, Kunden durch Produkte exzellente Ergebnisse zu bieten.

Ein leistungsfähiges Go-to-Market-Modell muss sich in allen vier Dimensionen auszeichnen – Schaffung der Marktvoraussetzungen, Nachfrageaktivierung, Agilität sowie Technologie- und Datenkompetenz – und gleich-

zeitig die Kundenzentrierung im gesamten Unternehmen verankern. Dabei ist es entscheidend, die Balance von Ressourcen und Fähigkeiten an die spezifische Marktsituation anzupassen, um den wirtschaftlichen Wert für das Unternehmen zu steigern.

Aus den unterschiedlichen Situationen im Hinblick auf die Bedürfnisse in einem bestimmten Therapiegebiet und dem medizinischen Nutzen eines bestimmten Präparats ergeben sich unterschiedliche Implikationen für das passende Go-to-Market-Modell. Dabei existiert eine Breite an Spielmöglichkeiten.

Handelt es sich um einen Markt, in dem mit bereits etablierten Therapien ein sehr hoher Versorgungsstandard erreicht wird und ein neues Präparat, das im Rahmen der bekannten Wirkmechanismen Fortschritt bringt, dann geht es v.a. darum, diesen zusätzlichen Nutzen messerscharf herauszuarbeiten. Eine sinnvolle Nutzung von Real World Daten ist hier von zentraler Bedeutung. Abgesehen davon wird das Go-to-Market-Modell eher schlank und sehr fokussiert ausgerichtet sein, um auch in einem solch umkämpften Markt wirtschaftlich auskömmlich agieren zu können. Wir sehen also voraussichtlich

eher einen sehr zielgerichteten Außendienst mit Fokus auf Verordner mit starker Nutzung digitaler Kanäle, unterstützt durch Technologie. Im Gegensatz dazu kann man sich einen Markt vorstellen, in dem ein sehr hoher Bedarf an medizinischem Fortschritt notwendig ist, da es keine etablierten Therapien gibt. Die neue Therapieoption bringt großen Fortschritt, „funktioniert“ allerdings grundsätzlich anders und kommt wahrscheinlich auch mit hohen Kosten daher. Hier gilt es, den Markt zu bereiten, Wirkweise und Nutzen gut zu erklären, innovative Vergütungsmodelle zu finden usw. Hier ist eine viel breitere Interaktion mit sämtlichen relevanten Stakeholdern wie medizinischen Meinungsbildnern, Payern und Patienten nötig, um diese Grundlagenarbeit zu leisten.

Wichtig ist bei diesen Überlegungen, dass Go-to-Market-Modelle nicht statisch sind, sondern mit zunehmender Reife in einem bestimmten Therapiegebiet und zusätzlichen Therapieoptionen einer Veränderung unterliegen.

#### Vier Pfade der Transformation

Herausragende Unternehmen innerhalb und außerhalb der Pharmabranche überdauern die Zeit und sind in der Lage, trotz steigender Marktdynamik und anderer Bedürfnisse ihrer Kunden, ihren Platz zu behaupten. Pharmaunternehmen sollten sich auf vier Prioritäten konzentrieren.

**1. Eine Vorstellung über die Zukunft entwickeln:** Überlegen, mit welcher Vision man in den Markt gehen wird. Daraus lassen sich geeignete Strategien ableiten inklusive der Frage, welche Kompetenzen ein Unternehmen benötigt. Gerade in Anbetracht der hohen Unsicherheit im Markt kommt Szenarioplanung hierbei eine entscheidende Rolle zu.

**2. Etablierte Grundregeln fundamental überdenken:** Den Status quo in Frage stellen und

überlegen, wie der Nutzen für Kunden und Patienten („Customer Experience“) nachhaltig verbessert werden. Dazu gehören neue Rollen und veränderte Arbeitsweisen. Alle etablierten Prozesse gehören auf den Prüfstand. Maßnahmen, die nicht (mehr) zum erfolgreichen Go-to-Market beitragen, sollten konsequent eingestellt werden. Als roter Faden gilt: Der Kunde steht mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt und nicht das Produkt.

**3. Den Ressourceneinsatz steuern:** Für eine erfolgreiche Markteinführung sind neue Modelle gefragt, die lokale und globale oder regionale Verantwortlichkeiten und Aufgaben aufeinander abstimmen. Zu den wichtigsten Entscheidungen gehört es dabei, wann im Rahmen der Pre-Launch Aktivitäten mit den Investitionen begonnen werden soll, die nötig sind, um die notwendigen Marktvoraussetzungen zu schaffen. Hierbei geht es v.a. darum, wie viel investiert werden soll, welche Bereiche priorisiert werden sollen

und wer die Verantwortung trägt (global, regional, lokal/Landesgesellschaft). Auch hier zählt Agilität. Es kann durchaus vorkommen, dass frühere Entscheidungen aufgrund neuer Entwicklungen (z.B. neue Daten) zu revidieren sind.

**4. Die Organisation verändern:** Interne Strukturen – falls erforderlich – umstellen und die Neuausrichtung von Kompetenzen der Mitarbeiter zu einer strategischen Priorität machen. Gleichzeitig gilt es, neue, externe Talentpools zu erschließen, um den Übergang zu einer erweiterten Organisation zu beschleunigen.

**Fazit: Jetzt ist die Zeit zu handeln**

Unternehmen, die sich auf ihre Zukunft vorbereiten, haben jetzt die Chance, ihre durch COVID-19 ausgelöste Dynamik beim Wandel zu nutzen. Selten waren sie mit einem solchen Maß an Unsicherheit konfrontiert wie in diesen Tagen. Dennoch ist es notwendig, jetzt zu handeln und nicht abzuwarten. <<

**Quelle**

Antonio Iervolino, Markus Gores: Editing the DNA of Pharma Go-To-Market Models. Beyond the pandemic and towards 2025: the rise of the augmented organisation. IQVIA White Paper, 4. März 2021, online unter <https://www.iqvia.com/library/white-papers/editing-the-dna-of-pharma-go-to-market-models>

Deutsche Bearbeitung und Ergänzung: Dr. Matthias Staritz

**Autor**

**Dr. Matthias Staritz** leitet bei IQVIA das Analytics & Consulting Team für Deutschland und Österreich. Er verfügt über mehr als zehn Jahre Beratungserfahrung vorwiegend in der Gesundheitsbranche mit Schwerpunkt auf großen Pharmaunternehmen im Rx-Bereich. Seine Erfahrungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Go-to-Market-Modelle, Markteinführung und strategisches Marketing. Er hat im Rahmen seiner Projekte in zahlreichen Therapiegebieten von Primary und Specialty Care gearbeitet.

Kontakt: [matthias.staritz@iqvia.com](mailto:matthias.staritz@iqvia.com)



**Innovationsprojekt „ProCell for Patient“**

>> Das Robert-Bosch-Krankenhaus Stuttgart, das Universitätsklinikum Heidelberg und der Geschäftsbereich Pharma des Schwäbisch-Haller Sondermaschinenbauers Optima haben Ende 2020 ein Innovationsprojekt mit dem Namen „ProCell for Patient“ gestartet. Das Ziel der strategischen Partnerschaft ist die Entwicklung eines Produktionssystems für CAR-T-Zelltherapeutika. Dieses soll Qualitäts-, Kosten- und Zeitvorteile bieten. Das Projekt wird durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg im Rahmen der Initiative „Forum Gesundheitsstandort Baden-Württemberg“ gefördert.

Über 430.000 Menschen weltweit erhalten jährlich die Diagnose Leukämie. Weitere 500.000 erkranken weltweit an Non-Hodgkin-Lymphomen. Darunter sind Formen, bei denen Chemotherapie und Stammzellspende versagen. „Rund ein Viertel dieser vortherapierten Patienten können von einer Therapie mit CAR-T-Zellen profitieren“, sagt Prof. Dr. med. Michael Schmitt, der die GMP-Core-Facility am Universitätsklinikum Heidelberg (UKHD) leitet. Dort werden T-Zellen gentechnisch verändert. „Wir modifizieren die Zellen so, dass sie anschließend als sogenannte Killerzellen Krebszellen angreifen können.“

Weltweit wurden seit 2017 bereits fünf CAR-T-Zellprodukte zugelassen: „Kymriah“ (Novartis), „Yes-

carta“ und „Tecartus“ (beide Kite/Gilead) sowie erst letztlich „Breyanzi“ (BMS) und „Abecma“ (bluebird bio & BMS). Rund 1.200 weitere Zell- und Gentherapien befinden sich in der klinischen Pipeline. Mehrere Tausend Patienten könnten jährlich von dieser Behandlung profitieren. Inzwischen besitzen bereits viele Universitätskliniken das Know-how in der Herstellung von CAR-T-Zelltherapeutika, allerdings sind hier die Herstellprozesse aus der Forschung abgeleitet und daher sehr individuell und manuell. Die damit verbundene Logistik und die Herstellung in Reinräumen der Klasse A/B verursachen einen hohen Zeit- und Kostenaufwand. Eine standardisierte und automatisierte Herstellung an diesen Kliniken würde zu einer deutlichen Verbesserung der Patientenversorgung führen.

„Der Arbeitsaufwand, also die Stundenzahl, die qualifiziertes Personal heute mit der Herstellung von CAR-T-Zellen beschäftigt ist, wird sich mit Hilfe der ProCell-for-Patient-Anlage um mindestens 50 Prozent reduzieren lassen“, ergänzt Dr. Andrea Traube, die das Projekt bei Optima Pharma leitet. Sie verantwortet den Bereich Market Development mit dem Schwerpunkt Entwicklung von Systemlösungen für Zell- und Gentherapeutika. Der Prototyp der ProCell-for-Patient-Anlage soll im Sommer 2022 am RBK installiert werden. <<



Im GMP-Labor der Universität Heidelberg werden CAR-T-Zelltherapeutika derzeit manuell hergestellt. Dies ist äußerst personalintensiv und muss zudem in Reinraumumgebung der höchsten Klassen A oder B erfolgen. Foto: Universitätsklinikum Heidelberg