



Die Funk CEO Agenda 2030 Pharma – Ökosystem Health



03

Einleitung

Ist-Zustand, Keytrends und Zukunftsperspektiven

04

Chancen und Risiken

Überblick sowie Einordnung in die Funk Strategie-Matrix

05

Restrukturierung

Produktseitige, marktseitige und regionale Verschiebungen

07

Digitalisierung

Einsatz und Nutzen moderner Technologien

08

Innovationen

Zukunftsszenarien und Handlungsoptionen

10

Ökosystembildung

Nahtloser Datenaustausch als Schlüssel zum Erfolg

12

Die beste Empfehlung. Funk.

Kontakt und weiterführende Informationen

Vom Hersteller zum Dienstleister: Pharmaindustrie im Wandel

Die Pharmaindustrie steht aktuell in der Mitte eines wirtschaftlichen, technologischen und regulatorischen Spannungsfelds. In diesem Rahmen ist sie mit einem Wandel konfrontiert, der die Gestaltung ihres zukünftigen Kerngeschäfts maßgeblich beeinflussen wird. Das Zentrum dieses Wandels stellt eine Verschiebung des Geschäftsmodells dar: Pharmaunternehmen entwickeln sich von einem rein pharmazeutischen Hersteller zu einem umfassenden Dienstleister, der mit Präventions-Services, personalisierter Medizin und digitalen Gesundheitslösungen zur Wertschöpfung beiträgt.

Diese Veränderungen bieten zahlreiche Chancen, aber auch Risiken: Aufgrund des höheren globalen Wettbewerbs, des Preisdrucks durch Generika sowie der wertbasierten Preisbildung wird das traditionelle Massengeschäft in den kommenden Jahren von einem nachhaltigen Kostendruck geprägt sein. Im Zukunftsgeschäft entstehen dagegen profitable Wachstumfelder für die Pharmaindustrie. Gezielte Produkterweiterungen und -innovationen sowie der Einzug digitaler Technologien und Plattformen in die Gesundheitsbranche schaffen hier die Basis für neue strategische Chancen und Geschäftsfelder. Gleichzeitig bringen diese Entwicklungen jedoch die etablierten Branchenstrukturen durcheinander. So werden die Türen für branchenfremde Wettbewerber geöffnet, die sich mit meist digitalen Geschäftsmodellen einen lukrativen Markteintritt in den Gesundheitssektor erhoffen.

Die folgenden Seiten zeigen Hintergründe des beschriebenen Wandels auf, präsentieren Zukunftsszenarien und vermitteln mögliche Strategien, mit denen Pharmaunternehmen sich erfolgreich aufstellen können.

Keytrends der kommenden Jahre



Transformation der traditionellen pharmazeutischen Unternehmen zu digitalen Gesundheitsdienstleistern, die klassische Produkte mit digitalen Services verknüpfen



Aufbau von Research & Development (R&D)-Plattformen zur Entwicklung neuer Produkte – in Kooperation mit Technologieunternehmen und auf Basis von Datenanalysen, erstellt mit künstlicher Intelligenz (KI)



Auflösung der Branchengrenzen durch die digitale Transformation und datenbasierte Geschäftsmodelle im Gesundheitssektor



Verschiebung von der Blockbuster-Medizin zu einer präventiven, personalisierten, partizipativen und präzisen Behandlung – der P4-Medizin



Wachstumspotenziale durch die zunehmende Marktdurchdringung mit biotechnologischen Innovationen



Ausblick: der Bereich Health im Jahr 2030

Dem Gesundheitssektor steht ein radikaler Wandel bevor, denn die digitale Transformation wird den Übergang von der heute gängigen Medizin zur P4-Medizin stark beschleunigen. Die neue P4-Medizin steht für eine präventive, personalisierte, partizipative und präzise Behandlung und wird insbesondere durch den technologischen Fortschritt sowie den wachsenden Zugang zu Daten von Patientinnen und Patienten vorangetrieben. So bietet die Erhebung solcher Daten mittels eines Smartphones z. B. die Möglichkeit, diese automatisch auszuwerten. Auf Grundlage der Auswertung könnten dann präzise Diagnosen erstellt und personalisierte Maßnahmen umgesetzt werden. Die Pharmaindustrie muss sich in diesem rasant verändernden Gesundheitsmarkt strategisch positionieren, um bestmöglich von den neuen Entwicklungen profitieren zu können.

Chancen und Risiken der Zukunft

Wie einleitend gezeigt, sehen die Entscheiderinnen und Entscheider großer Pharmaunternehmen sich in den kommenden Jahren mit komplexen Problemstellungen konfrontiert. Daraus ergeben sich verschiedene strategische Chancen und Risiken, die unten aufgeführt sind.

Im Rahmen der Funk Strategie-Matrix können diese vier Dimensionen zugeordnet werden: Digitalisierung, Restrukturierung, Innovationen sowie Ökosystembildung. Die genauen Ausprägungen dieser Dimensionen werden im Folgenden näher beschrieben.

D Digitalisierung

R Restrukturierung

I Innovationen

Ö Ökosystembildung

Strategische Chancen:

Zuordnung Funk Strategie-Matrix

Vorwärtsintegration zur Endkundschaft: Erschließung neuer Märkte mithilfe digitaler Services und Diagnostikgeräten sowie der Bildung von Ökosystemen



Fokus auf beschleunigte Innovationsprozesse durch kollaborative, KI-gesteuerte R&D-Prozesse und den Einsatz von Biotechnologie



Generierung von Differenzierungsmerkmalen durch stark personalisierte Arzneimittel und innovative Präventionsdienstleistungen



Strategische Risiken:

Zuordnung Funk Strategie-Matrix

Fehlender Aufbau von eigenen Ökosystemen mit Datenzugang, digitalen Services und KI-gesteuerten R&D-Plattformen



Verlust von Marktanteilen, da KI-getriebene und datenreiche Technologieunternehmen vermehrt in den Health-Sektor eintreten



Steigender Kostendruck durch notwendige Restrukturierungsmaßnahmen, Regulierungen sowie asiatische Wettbewerber





Restrukturierung



Die zukünftigen Veränderungsprozesse im Gesundheitssystem werden dazu führen, dass die traditionelle Wertschöpfung der Pharmaindustrie transformiert und digitalisiert werden muss. Zudem müssen Innovationen geschaffen werden, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Im Fokus einer erfolgreichen Restrukturierung der gesamten Geschäftsausrichtung sollte dabei die adäquate Reaktion auf drei Arten von Verschiebungen stehen:

1. Produktseitige Verschiebungen

Die produktseitigen Verschiebungen in der Pharmaindustrie sind gekennzeichnet durch künftige Restrukturierungen im Produktportfolio. Denn durch den grundlegenden Wandel zur P4-Medizin im Gesundheitssystem müssen Produktsegmente adjustiert werden. An die Stelle der sogenannten Blockbuster-Medizin, die nach dem Prinzip „one size fits all“ zum Einsatz kommt, rückt hier die personalisierte Medizin. Diese beschreibt maßgeschneiderte Arzneimittel, welche neben der spezifischen Ausprägung des Krankheitsbilds auch die Vorerkrankungen, körperlichen Eigenschaften oder die biologisch-genetische Aus-

stattung der Patientinnen und Patienten berücksichtigen. Als Grundlage für die Personalisierung dient dabei vor allem der Einsatz digitaler Technologien zur Sammlung und Analyse von Datenmengen, z. B. in Form von tragbaren Computersystemen, kurz Wearables, und Smartphones.

Darüber hinaus wird eine zunehmende Verschiebung von chemisch-synthetisch zu biotechnologisch hergestellten Arzneimitteln erwartet. Der Markt für Biopharmazeutika hat großes Innovationspotenzial und kann in der therapeutischen Behandlung zukünftig zu erheblichen Fortschritten beitragen. In diesem Kontext wird auch Biosimilars, also Nachahmerprodukten eines Biopharmazeutikums, aufgrund einer Vielzahl abgelaufener Patentzeiten ein signifikantes Wachstum prognostiziert. Die Produktion anderer Nachahmerprodukte, insbesondere chemisch-synthetisierter Generika, wird dagegen aus Sicht der traditionellen Pharmaindustrie zukünftig nicht mehr attraktiv sein, da der Preisdruck steigt. Der Fokus der großen Unternehmen wird somit zukünftig vermehrt auf das profitable, innovationsgetriebene Kerngeschäft gerichtet sein.

2. Marktseitige Verschiebungen

Die marktseitigen Verschiebungen zeigen, dass die Bedeutung einiger Akteure in der pharmazeutischen Wertschöpfung nachhaltig wachsen wird. Durch den höheren Anteil von Biopharmazeutika sind die zuvor reinen Pharmaunternehmen nun zusätzlich als Biotechunternehmen tätig. Vorhandene R&D-Aktivitäten in Bezug auf Biotechnologie werden daher weiter ausgebaut. Folge dieser Entwicklung ist allerdings eine Konkurrenz der traditionellen Pharmaunternehmen mit reinen Biotechunternehmen.

Auch Contract-Research-Organizations (kurz CROs, dt. Auftragsforschungsinstitute) werden eine wichtige Rolle spielen. Steigende Kosten, kürzere Produktzyklen und fehlende Flexibilität führen in der Pharmaindustrie dazu, dass sich R&D-Ausgaben signifikant auf die Profitabilität auswirken. Aus Sicht der traditionellen Pharmaunternehmen wird deshalb das Outsourcing der Forschung an CROs immer lukrativer, um die Wettbewerbsfähigkeit und Flexibilität zu erhöhen. Laut Prognosen wird der Markt für Outsourcing in der Arzneimittelforschung daher rasant wachsen.

Die zunehmende Digitalisierung des Gesundheitsmarkts, insbesondere im Bereich R&D, wird zudem die Eintrittsbarrieren für Technologieunternehmen stark senken. Durch R&D-Investitionen oder Akquisitionen werden so zukünftig immer mehr Technologieunternehmen in Richtung der traditionellen Segmente der Pharmaindustrie drängen. Diese

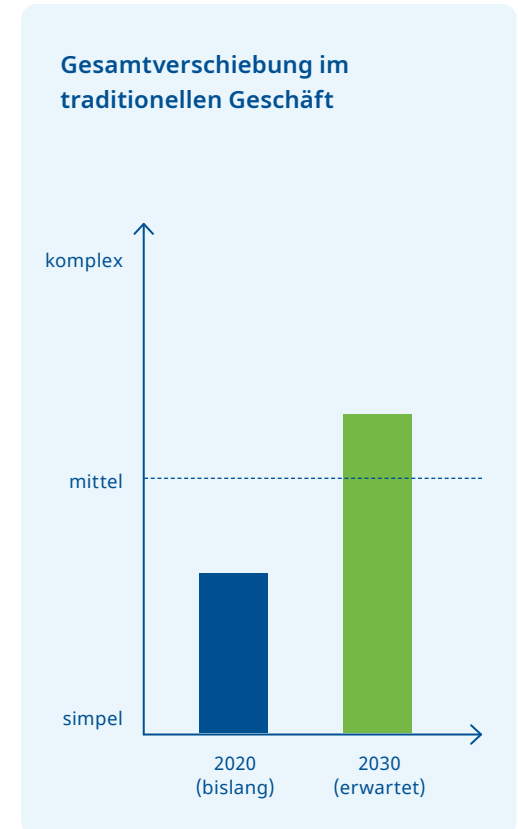
Entwicklung könnte erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbssituation haben.

3. Regionale Verschiebungen

Aufgrund der marktseitigen Veränderungen wird sich das globale Pharmageschäft weiter in Richtung Asien

verschieben. Insbesondere die chinesische Pharmaindustrie entwickelt zunehmend innovative Arzneimittel und investiert vor allem in den Markt für Biopharmazeutika. Zu einem rasanten Nachfrageanstieg und enormen Wachstumspotenzialen trägt hier auch der steigende Wohlstand der Schwellenländer im asiatischen Raum bei.

Abbildung 1: Wertschöpfungsverschiebungen im traditionellen Geschäft





Digitalisierung

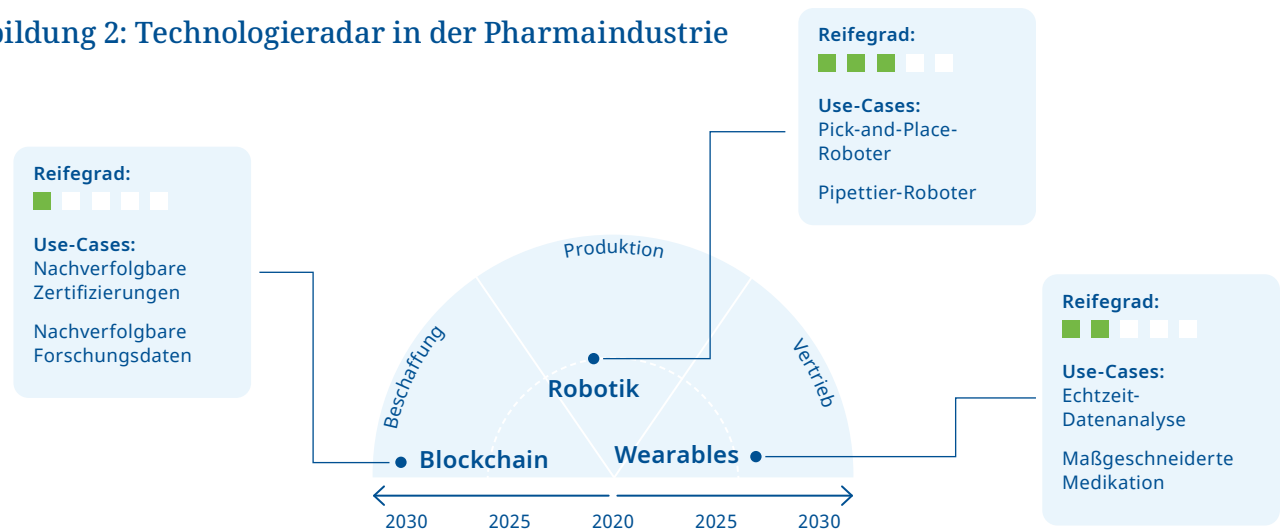
Die Digitalisierung ermöglicht es, Prozesse entlang der traditionellen pharmazeutischen Wertschöpfungskette zu optimieren. In der Arzneimittelentwicklung kann durch den Einsatz neuer Technologien, besonders KI, eine beschleunigte und effizientere Auswertung von Forschungsdaten erfolgen. Dies trägt maßgeblich zu niedrigeren Kosten, schnelleren Entwicklungszyklen sowie einer individualisierten Versorgung von Patientinnen und Patienten bei.

Auch die pharmazeutischen Produktionsprozesse werden künftig weiter digitalisiert und vernetzt, denn die Verschiebung hin zur personalisierten Medizin erfordert sowohl eine Flexibilisierung als auch eine Modularisierung. Um die Nachfrage nach individualisierten Arzneimitteln bedienen zu können, wandelt sich die Scale-up-Produktion mittels großer Reaktoren zu einer Scale-out-Produktion, bei der viele kleine Reaktoren eingesetzt werden. In der Produktion gilt es daher, Prozesse weiter zu vernetzen und Daten in Echtzeit auszuwerten, um trotzdem effizient zu bleiben. Der klassische Pharmagroßhandel wird sich in diesem Kontext nachhaltig auf E-Commerce-Plattformen verschieben,

wie z. B. die Pharma Mall. Deren Betreiber fungieren nicht als klassische Händler, sondern als Technologieanbieter, die die elektronische Bestellabwicklung für Krankenhäuser und Apotheken steuern und der Kundschaft individualisierte

Produkttempfehlungen geben. Durch die Nutzung der Blockchain-Technologie entlang der gesamten Lieferkette kann zudem sichergestellt werden, dass Kundinnen und Kunden keine gefälschten Medikamente erwerben.

Abbildung 2: Technologieradar in der Pharmaindustrie





Innovationen

Um den sich schnell verändernden Anforderungen der Kundschaft gerecht zu werden, benötigt die Pharmaindustrie ganzheitliche, digitale Gesundheitslösungen. Denn langfristig werden im Gesundheitsmarkt nicht mehr ausschließlich die besten Produkte gewinnen, sondern der Wettbewerber, der in den Bereichen Services und Erlebnisse am innovativsten agiert. Der Verknüpfung von pharmazeutischen Produkten mit digitalen Dienstleistungen kommt daher eine Schlüsselrolle zu. Dies ist auch den Technologieunternehmen bewusst, die in Zukunft vermehrt in die lukrativen Wachstumsfelder der Gesundheitsbranche eindringen werden. Mit eigenen Produktentwicklungen im Präventions- und Diagnostikmarkt (z. B. Apple Watch) sowie im Kontext KI-gesteuerter Datenanalysen (z. B. Google) wollen diese die direkte Schnittstelle zur Kundschaft besetzen und sich die Datenhoheit sichern.

Je nach Positionierung der Technologieunternehmen ergeben sich hier drei Szenarien für die Pharmaindustrie (siehe rechts und Grafik auf der folgenden Seite), die jeweils unterschiedliche Umsatzpotenziale aufzeigen.

Szenario 1: Verteidigung der Etablierten

Durch die Entwicklung eigener digitaler Dienstleistungen und Diagnostikgeräte, z. B. Wearables, gelingt den Pharmaunternehmen eine Vorwärtsintegration zur Endkundschaft. Als Gesundheitsdienstleister positionieren sie sich direkt an den Schnittstellen Diagnostik und Behandlung und kontrollieren weitgehend die Wertschöpfung. Technologieunternehmen fungieren hier als Zulieferer für neue Technologien in der Behandlung und Entwicklung.

Szenario 2: Vernetzung von zwei Welten

Mit ihren datengetriebenen Geschäftsmodellen besetzen die Technologieunternehmen die digitalen Schnittstellen zur Kundschaft und sichern sich individuelle Gesundheitsdaten. Als Partner der Technologieunternehmen konzentrieren sich die Pharmaunternehmen in diesem Szenario auf das klassische pharmazeutische Geschäft. Dieses umfasst die Entwicklung und Produktion von Medizin sowie zum Teil auch die Behandlung.

Szenario 3: Aufstieg der Technologieunternehmen

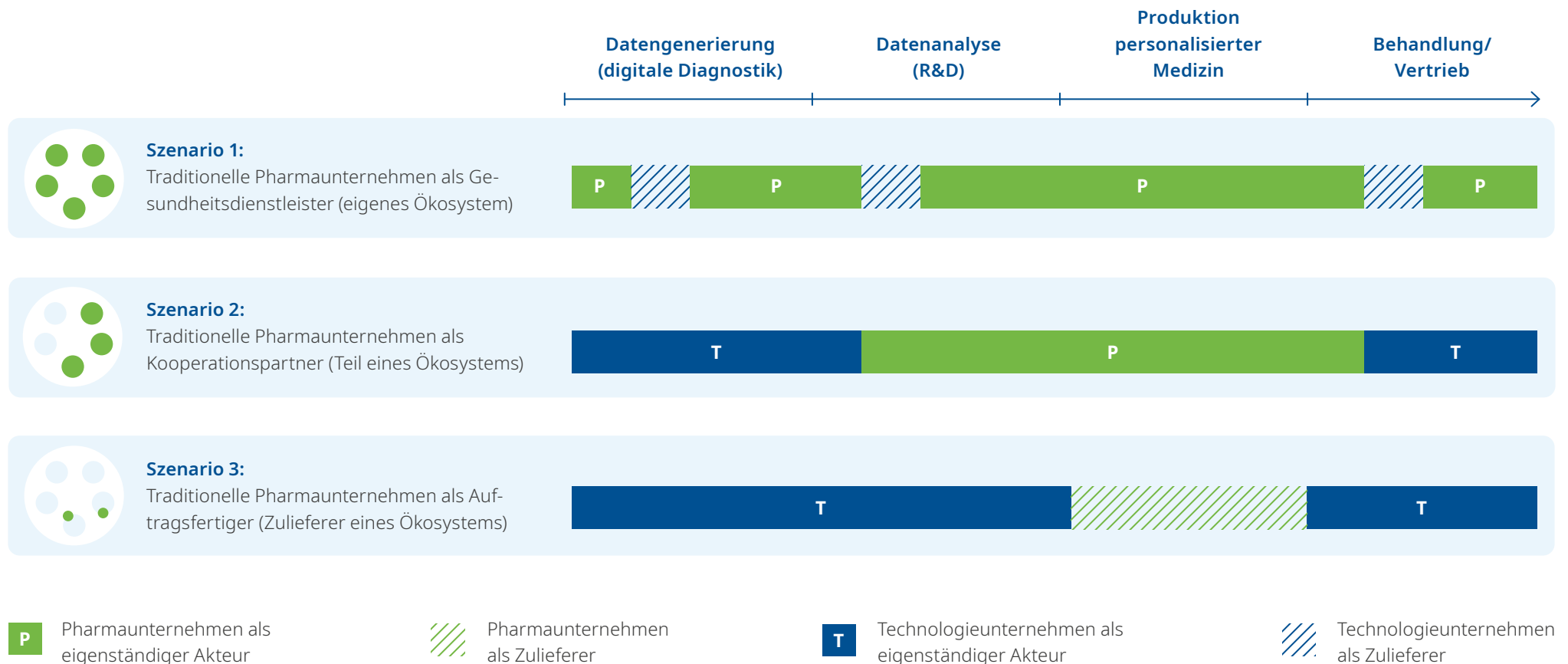
Die Technologieunternehmen sichern sich den Großteil der Wertschöpfung, sodass die Pharmaunternehmen zu Zulieferern degradiert werden. Da sie in Bezug auf Datenhoheit und Erlebnisse der Kundinnen und Kunden nicht wettbewerbsfähig ist, dient die Pharmaindustrie den Technologieunternehmen nur als Auftragsfertiger, der ausschließlich die Produktion übernimmt. Die Entwicklung der personalisierten Medizin dagegen führen die Technologieunternehmen auf Basis der generierten Daten sowie ihres technischen Know-hows eigenständig durch.

Die aufgezeigten Szenarien verdeutlichen, dass die Erlöse der Pharmabranche je nach Positionierung der Technologieunternehmen signifikant schwanken. Eine Handlungsoption zur Sicherung hoher Wertschöpfungsanteile ist der Fokus auf die eigene Innovationsstärke in der Arzneimittelentwicklung. In der personalisierten Medizin sowie bei Erkrankungen, die bislang nicht hinreichend behandelbar sind, spielen innovative Arzneimittel und

Präventionsdienstleistungen eine entscheidende Rolle. Durch die innovative Verknüpfung von Fortschritten in der Biowissenschaft und der Informationstechnologie, u. a. KI und Datenanalysen, könnten Pharmaunternehmen die Arzneimittelentwicklung zukünftig deutlich beschleunigen und vergünstigen. Mittels neuer Technologien, etwa der „Gen-Chirurgie“, besteht zudem die Möglichkeit, dass innovative Therapien für Patientinnen und Patienten mit

schwer behandelbaren Krankheiten geschaffen werden. Ein Beispiel ist hier die Onkologie. Abschließend könnten Innovationen dem regulatorischen Druck einer wertorientierten Preisbildung (*value-based pricing*) entgegenwirken. Aufgrund stärkerer Preiskontrollen wird erwartet, dass sich der Preis eines Arzneimittels zukünftig am tatsächlichen Wert eines Produkts orientiert – also an seinem Nutzen in der Behandlung und nicht an seinen Absatzmengen.

Abbildung 3: Zukunftsszenarien nach Markteintritt durch Technologieunternehmen





Ökosystembildung

Die Bildung von Ökosystemen im Gesundheitssektor wird maßgeblich dazu beitragen, die Qualität der Gesundheitsversorgung zu steigern. Wie im vorausgehenden Kapitel bereits beschrieben, ist die Pharmaindustrie durch den Markteintritt der Technologieunternehmen einem erhöhten Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Eine strategische Handlungsoption ist die Gestaltung eines eigenen digitalen Ökosystems, das die komplette Wertschöpfungskette einer Erkrankung, z. B. alle Produkte bzw. Services für Diabetes, abbildet.

Um ein solches Ökosystem aufzubauen, müssen Pharmaunternehmen ihren Fokus zukünftig in Richtung der kompletten Patient-Journey verschieben – von der ersten Symptomsuche bis zur konkreten Behandlungsmaßnahme. Die traditionelle pharmazeutische Wertschöpfung wird somit nicht mehr produktorientiert und linear ablaufen, sondern sich zu einer nutzungs-, service- und datenorientierten Wertschöpfung in einem Ökosystem verlagern

„Der nahtlose, datenschutzkonforme Austausch von Daten in einem Ökosystem wird in den kommenden Jahren der Schlüssel zum Erfolg sein.“

Dr. Alexander Skorna
Leiter Business Development

(siehe auch Grafiken auf der folgenden Seite). Der Wertschöpfungsprozess startet hier mit der Datensammlung und Diagnostik direkt beim Patienten oder der Patientin. Weitere Schritte im Ökosystem sind die Entwicklung personalisierter Medizin im Rahmen eines KI-gesteuerten R&D-Verfahrens sowie die konkrete Umsetzung von Behandlungs- bzw. Präventionsleistungen.

Daten als wertvolles Gut

„Der nahtlose, datenschutzkonforme Austausch von Daten in einem Ökosystem wird für die Pharmaindustrie in den kommenden Jahren der Schlüssel zum Erfolg sein“, sagt

Dr. Alexander Skorna, Leiter Business Development bei Funk. Denn die gemeinsame Nutzung von Daten ermöglicht die Durchführung von fortgeschrittenen, KI-gesteuerten Datenanalysen. Zur Entwicklung hochinnovativer Arzneimittel und Services werden Pharmaunternehmen

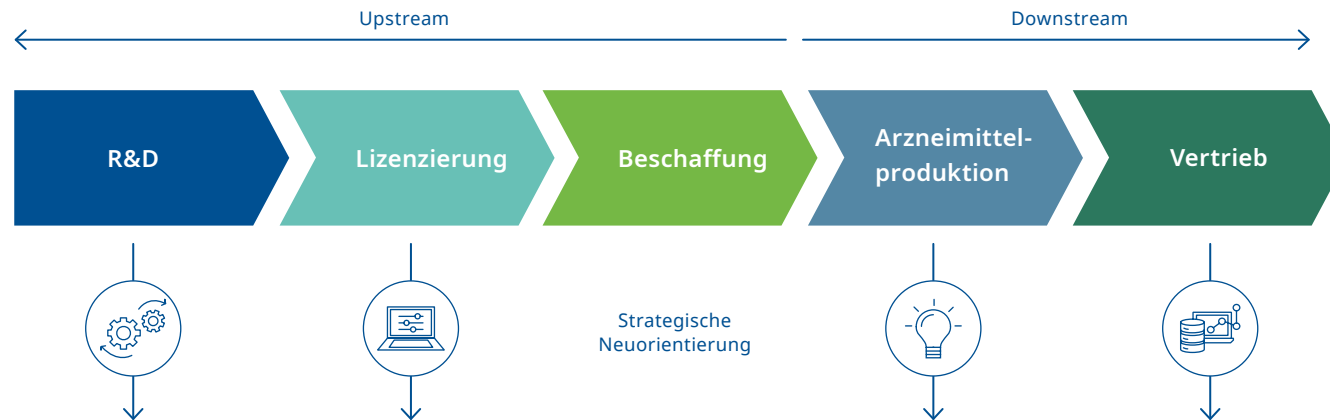
deshalb in Kooperation mit Technologieunternehmen eigene R&D-Plattformen aufbauen müssen. Zum einen bieten diese einen nachhaltigen Zugang zu neuen Technologien und dezentralen R&D-Leistungen, zum anderen erhöhen solche Plattformen die Flexibilität. So kann die Pharmaindustrie R&D-Kosten sparen und gleichzeitig von einem Netzwerk ausgelagerter Forschungsunternehmen profitieren.

Um sich den Zugang zu wertvollen Daten zu sichern, müssen Pharmaunternehmen sich frühzeitig als essenzieller Akteur in den neu entstehenden Ökosystemen positionieren. Dies gelingt entweder durch eine Platzierung als Kern, der eigene Daten von Patientinnen und Patienten generiert, oder als unentbehrlicher Teil des Ökosystems, der einen signifikanten Mehrwert schafft, z. B. in der Arzneimittelentwicklung. Bei einer unklaren, zu späten Positionierung droht eine Herabstufung als Zulieferer für ein Ökosystem eines Technologieunternehmens. Diesem Risiko sollten Pharmaunternehmen durch eine konsequente strategische Ausrichtung aktiv entgegenwirken.

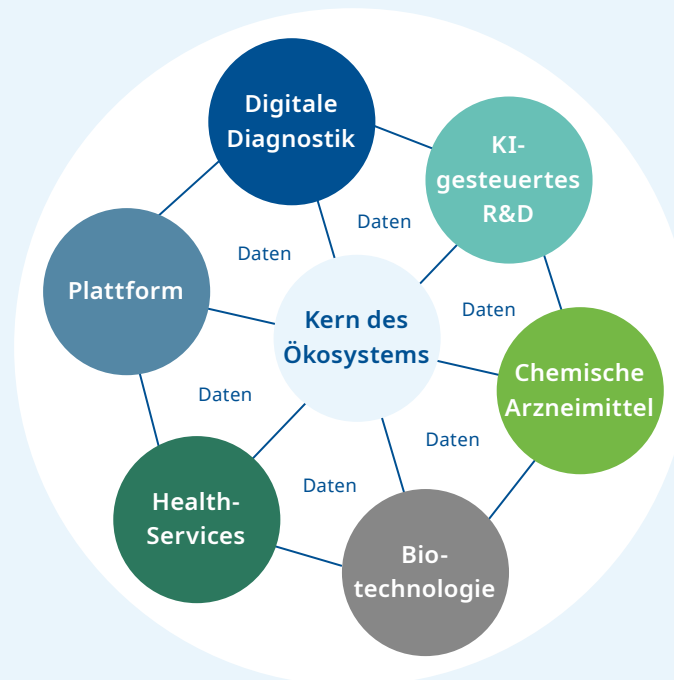


Abbildung 4: Bildung von Ökosystemen

2020: Produktorientierte, lineare Wertschöpfung



2030: Service-/datenorientierte Wertschöpfung in einem weit vernetzten Ökosystem





Die beste Empfehlung. Funk.

Ihre Ansprechpartner



Dr. Alexander Skorna
a.skorna@funk-gruppe.de
fon +49 40 35914-943



Tom Gaycken
t.gaycken@funk-gruppe.de
fon +49 40 35914-347

Funk Letter Risikomanagement

Unser Spezial-Newsletter zum Risikomanagement informiert Sie regelmäßig zu Best Practices, Tools, Events und weiteren Themen. Jetzt abonnieren:

 funk-gruppe.com/newsletter

Über Funk

Funk Risk Consulting ist eine Tochtergesellschaft von Funk, dem größten inhabergeführten Versicherungsmakler und Risk Consultant in Deutschland und einem der führenden Maklerhäuser in Europa. 1879 in Berlin gegründet, beschäftigt das Familienunternehmen heute 1.320 Mitarbeitende an 35 internationalen Standorten.

Funk Risk Consulting ist Spezialist für betriebswirtschaftlich orientierte Beratung im Risikomanagement. Seit rund 20 Jahren berät die Gesellschaft Unternehmen aller Branchen beim methodischen Aufbau von Risikomanagementsystemen sowie bei der Optimierung vorhandener Konzepte. Darüber hinaus entwickelt Funk Risk Consulting Softwarelösungen, die Unternehmen bei der Überwachung von Risiken unterstützen.

 funk-gruppe.com

© Copyright 2020 Funk Risk Consulting GmbH – Das Werk, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken, ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Funk Risk Consulting GmbH. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

