

UMSÄTZE ERNTEN MIT REIFEN PRODUKTEN

LATE LIFECYCLE MANAGEMENT FÜR PHARMA-PRODUKTE

Pharmazeutische Produkte im „Late Lifecycle“ verlieren an Marktexklusivität, gleichzeitig generieren sie aber noch hohe – wenn auch keine wachsenden – Umsätze. Mit Hilfe von Late Lifecycle Projekten kann diesem Trend entgegen gewirkt werden. Das übergeordnete Ziel eines solchen Projektansatzes ist, mit Hilfe verschiedener Methoden alte und neue Vermarktungsmaßnahmen/-kanäle sowie Wachstumshebel zu identifizieren, um ein Optimum an Umsatz und Gewinn auch noch am Ende eines Produktlebenszyklus zu erzielen.

Die meisten pharmazeutischen Produkte haben rund acht Jahre nach Markteinführung ihr Absatzhoch erreicht, wenn sich eine stabile Basis an Verschreibern etabliert und sich die Produktpositionierung innerhalb der Verschreiber- und Patientenzielgruppen durchgesetzt hat. Dann stagnieren die Verschreibungen und die Anzahl der Erstverschreibungen beginnt zu sinken.

Zunächst erfährt die Umsatzkurve eine „natürliche“ Abflachung. Bis zu dem Zeitpunkt, an dem Generikaprodukte auf den Markt kommen – jetzt sinkt sie deutlich ab. Besonders in Deutschland, im Markt mit dem höchsten Generika-Anteil, ist es für Arzneimittelhersteller wichtig, in allen Phasen des Produktlebenszyklus das Maximum an Umsatz zu erwirtschaften.

Im glücklichen Ausnahmefall kann es zu einer Verlängerung des Patentschutzes eines reifen Produktes kommen und sich der Markteintritt von Generika um einige Jahre verzögern. Dies ist typischerweise die Situation, in der über strategische Optionen zur Umsatzabsicherung und -steigerung nachgedacht wird. Aber auch für jene reifen Produkte, die keinen verlängerten Patentschutz genießen, kann es sich lohnen, über Wachstumsstrategien nachzudenken. Insbesondere, weil der Anteil dieser reifen Produkte am Gesamtumsatz vieler Unternehmen erheblich ist.

Nicht selten handelt es sich bei diesen Bestsellern im Portfolio um etablierte Produkte, die als Umsatzbringer schwer ersetzbar sind – weil es heute viel weniger neue Wirksubstanzen oder neue Präparate gibt, die das Potential eines Bestsellers mitbringen.

Deshalb lohnt es sich gerade heute – und gerade in Deutschland – die Umsatzkurve möglichst lange möglichst weit oben zu halten. Die strategischen Optionen, die dabei für reife Produkte diskutiert werden, kreisen in der Regel um die zentrale Fragestellung, wie sich diese Produkte profitabel und kostengünstig vermarkten lassen.

Um die Kosten zu senken, können beispielsweise reife und jüngere Produkte in einer gemeinsamen Geschäftseinheit vermarktet werden oder die Vermarktung der reifen Produkte an das Generikageschäft des Unternehmens gekoppelt werden.

Es kann sinnvoll sein, vor Ablauf des Patentschutzes eine Generikalizenz zu vergeben. Auch ein OTC-Switch kann eine strategische Alternative darstellen.

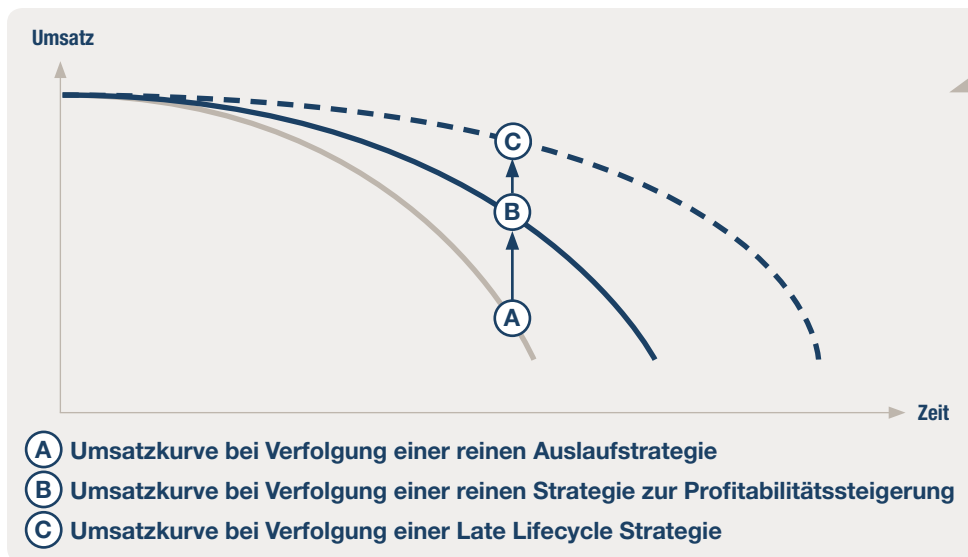
Die Optimierung des Vertriebs bzw. die Kostenreduktion für die Marktbearbeitung ist eine weitere Option, die traditionell durchgespielt wird. Auch die Auslagerung der Vertriebs- und Marketingaktivitäten an spezialisierte Dienstleister oder innovativere Lösungen wie Co-Promotion bzw. die Nutzung internetgestützter Kontaktkanäle sind denkbar.

Der typische
Produktlebenszyklus von
Pharmaprodukten

Der Fokus all dieser Überlegungen liegt aber auf der Steigerung der Profitabilität. Dabei bleibt der strategische Aspekt, wie bei reifen Produkten Zuwächse zu generieren sind, unberücksichtigt und Umsatzpotentiale bleiben ungehoben.

Traditionelle Strategien für etablierte Produkte sind zu eindimensional

Unternehmen, die überzeugt sind, mit ihren reifen Produkten mehr als die 'Carry Over'-Effekte einer reinen Auslaufstrategie erwirtschaften zu können und sich entscheiden, Wachstumsbereiche zu identifizieren, sind dabei häufig erfolgreich.



Um Wachstumspotentiale für Late Lifecycle Produkte zu erkennen, wird bei SEMPORA ein systematischer Ansatz gewählt, der folgende Optionen bzw. Stellhebel umfasst:

- Geographische Expansion: Marktzulassung des Produktes in weiteren Märkten
- Ausbau des Produktprofils zur Erschließung neuer Indikationsgebiete (z.B. Patent-Erweiterung)
- Anpassung der Produkteigenschaften: Entwicklung neuer Anwendungsmechanismen, z.B. kleinere Produkteinheiten um eine geringere Dosierung zu erreichen oder Veränderung der Packungsgrößen
- Marketing und Sales Efficiency: Durchführung einer Patienten- und Verschreibersegmentierung, Optimierung des Kommunikationsmixes und Re-Allokation von vertrieblichen Ressourcen (z.B. Erhöhung der Produktbesprechung bei Verschreibern)
- Erhöhung der Patientenbindung und gegebenenfalls Intensivierung des Patient Relationship Marketings
- Preisanpassung: Neue Preisgestaltung zur Optimierung der Umsätze
- Payer Relations

Im Rahmen des analytischen Prozesses des „Late Lifecycle Maximization“-Ansatzes von SEMPORA werden die verschiedenen Alternativen zur Performance-Steigerung eines reifen Produktes evaluiert.

Hierzu werden Marktforschungs- und Vertriebsdaten zur Verschreiber- und Payerlandschaft sowie zu den Patientensegmenten herangezogen. Ausgangspunkt der Analyse ist der Product Flow, der den spezifischen Absatzprozess des Produktes vom Hersteller über die Verschreibergruppen und die diversen Vertriebskanäle bis hin zu den Patientensegmenten darstellt. Dies dient der Überprüfung aller bisher genutzten Absatzkanäle sowie der Identifizierung bisher ungenutzter Vertriebskanäle.

Der weitere Prozess beinhaltet außerdem die

- Entwicklung eines absatzstrategischen Investitionsszenarios basierend auf den Zielsetzungen des spezifischen Produktes im Abgleich zu den Zielsetzungen/ Strategien für das restliche Produktportfolio
- Erarbeitung eines Business Case zur Kalkulation und Simulation zukünftiger Outcome-Erwartungen der einzelnen Optionen
- Quantifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausprägung von Chancen und Risiken für jede strategische Alternative

Letztendlich gilt es, einen Aktionsplan für das reife Produkt zu erarbeiten um die identifizierten Umsatzpotentiale zu heben. Die Wahl der strategischen Option ist dabei abhängig von der Produktcharakteristik, dem anvisierten Ziel für das reife Produkt sowie von den Zielen für die restlichen Produkte im Unternehmensportfolio. Entscheidend ist auch, welche anderen Medikamente kurz- bis mittelfristig in den Markt eingeführt werden und von den Märkten, die für das Late Lifecycle Produkt am empfänglichsten sind. Auf diese Weise lassen sich auch für reife Produkte wichtige Impulse für einen nachhaltigen Markterfolg identifizieren.

**Strategische Optionen
des Late Lifecycle
Managements**

**Verfolgung eines
systematischen Ansatzes
ist erfolgsrelevant**

KONTAKT:

Daniela Giese
d.giese@sempora.com

Lennart Grimberg
l.grimberg@sempora.com
+49 (6172) 453 49-0