

24.08.2011 – 09:35 Uhr

Bain-Studie zum Gesundheitsmarkt 2020, Teil 2/5: Auswirkungen auf Pharma- und Medizintechnikhersteller / Vom produktzentrierten zum ergebnisorientierten Innovator

Zürich (ots) -

- Bis 2020 wird sich der Markt für Pharma- und Medizintechnik tiefgreifend verändern
- F&E-Risiken steigen, Marktsegmente für innovative Produkte schrumpfen
- Neue Geschäftsmodelle treten neben das traditionelle Innovatoren-Modell

In den nächsten zehn Jahren werden der Medizintechnik- und der Pharmamarkt kleinteiliger und innovative Blockbusterprodukte seltener. Neben den Markt für innovative Produkte tritt ein großer Gut-Genug-Sektor für medizinisch bewährte und nach Kosten-Nutzenaspekten entwickelte Produkte. Beschleunigt wird diese Entwicklung durch den weltweit zunehmenden Sparzwang der öffentlichen Hand und ihrer Gesundheitssysteme. Das zeigt die aktuelle, weltweite Studie "The end of Healthcare... as we know it?" der Unternehmensberatung Bain & Company. Die darin aufgezeigten Trends wirken sich enorm auf Pharmaunternehmen und Medizintechnikhersteller aus: Sie müssen ihr Geschäftsmodell komplett überdenken. Wer künftig noch als klassischer Innovator agieren will, braucht ein ausgefeiltes Risikomanagement, um die gestiegenen F&E-Risiken kontrollieren zu können. Die meisten Unternehmen werden sich zu Gesundheitskonglomeraten diversifizieren, sich als Gut-Genug-Hersteller auf eine markt- und kostenorientierte Produktion konzentrieren oder attraktive Nischen erschließen.

Im Jahr 2020 wird die Innovationspipeline der Pharma- und Medizintechnikindustrie weniger Blockbusterprodukte liefern wie in den Dekaden zuvor. Denn die existierenden Präparate und Technologien haben bereits einen hohen Standard erreicht, der nur mit immer größerem Aufwand und in immer geringeren Schritten verbessert werden kann. Natürlich wird es auch 2020 noch große Innovationen geben, mit denen sich überdurchschnittliche Margen erzielen lassen. Doch wird es insgesamt weniger umsatzstarke und innovative Produkte geben, die sich in einem stärker fragmentierten Markt und gegen weiter steigende Zulassungshürden behaupten müssen.

Auch 2020 sorgt der medizinische Fortschritt für die Entdeckung von differenzierteren Krankheitsbildern sowie immer neuer Diagnosemöglichkeiten und Behandlungsmethoden. Das zunehmend bessere Verständnis der molekularen Ebene pathologischer Geschehnisse ermöglicht eine "personalisierte Medizin", die individuelle Dispositionen besser beurteilen und für die Heilung nutzen kann. Die Konsequenz ist eine wachsende Zahl von Behandlungen, Medikamenten und Geräten und weniger Platz für Blockbusterprodukte mit Milliarden- Umsätzen.

Die Innovationsrisiken steigen

Für das klassische Innovationsgeschäftsmodell der Pharma- und Medizintechnikhersteller bedeuten diese Entwicklungen eine existenzielle Gefahr: Die Hürden für erfolgreiche Produktentwicklung und -zulassung steigen, während die Chancen auf den Markterfolg sinken. Die seit einiger Zeit fallenden Börsenbewertungen vieler Pharma- und Medizintechnikunternehmen spiegeln diese Entwicklung wider, die in der Branche unter dem Begriff "Patent Cliff" diskutiert wird.

Eine weitere Gefahr für die Pharma- und Medizintechnikunternehmen entsteht aus dem steigenden Kostendruck im Gesundheitswesen in Verbindung mit einer verbesserten Transparenz über den Behandlungserfolg. Im Jahr 2020 können Krankenversicherungen und Gesundheitsbehörden elektronische Patientendaten auswerten und kennen so die Erfolge und die Ökonomie von Behandlungen. Sie werden versuchen, nur Behandlungen mit nachgewiesener positiver Kosten- Nutzenbilanz zuzulassen. Das fördert den Markt für Gut-Genug- Produkte mit optimiertem Preis-Leistungsverhältnis, dessen Vorboten bereits heute sichtbar sind. Neben dem rasant wachsenden Angebot an Generika werden zunehmend auch günstige Medizintechnikprodukte auf westliche Märkte drängen, wie zum Beispiel Stents aus China.

Neue Chancen ergeben sich auch aus der wachsenden Macht der Patienten: 2020 werden Zuzahlungsmodelle und Basis- Krankenversicherungen, bei denen die Patienten alle Extras selbst tragen, verbreiteter sein als heute. Über professionelle Patienten- und Krankheitsportale informieren sich vor allem Chroniker über ihre Krankheit und die möglichen Heilungsmethoden. Patienten werden so zu sehr gut informierten Kunden des Gesundheitssystems, die

selbst Nachfrage erzeugen. Das schafft neue Nischenmärkte zum Beispiel für Zusatzbehandlungen, Health-Food oder Telemedizin.

Strategische Alternativen für Pharma und Medizintechnik

Bisher waren Präparate und Geräte mit überlegener Leistung die Grundlage für den unternehmerischen Erfolg von Pharma- und Medizintechnikunternehmen. Künftig werden sich erfolgreiche Unternehmen durch eine optimale Kosten-Nutzenrechnung auszeichnen. Bain & Company erwartet, dass im Jahr 2020 vier prototypische Geschäftsmodelle gute Erfolgsaussichten haben:

Netzwerk-Innovatoren: Sie führen die Tradition der klassischen Produkt-Innovatoren fort, jedoch mit rigorosem Kosten- und Risikomanagement. Große Forschungsabteilungen werden in kleine, agile Forschungszentren aufgeteilt. Sie entwickeln nicht mehr isoliert, sondern in einem Netzwerk mit anderen Unternehmen und Institutionen. Die externen Partner arbeiten als Auftragnehmer oder in Risk-Sharing-Modellen, um die Risiken der Produktentwicklung auf mehrere Schultern zu verteilen. Gleichzeitig sorgen Meilensteine für klar definierte Ausstiegsschwellen.

Gut-Genug-Anbieter: Diese Unternehmen konzentrieren sich auf die kostengünstige Herstellung von Produkten mit ausreichenden Qualitätsstandards, der niedrigste und dennoch über jeden Zweifel erhabene Standard für die jeweilige Zielgruppe. Weil die Kunden bestimmen, was ihr akzeptabler Standard ist, gehört exzellente Kundenkenntnis zwingend zu diesem Geschäftsmodell. Ebenso sind eine führende Kostenposition bei Herstellung und Vertrieb und eine schnelle Produktentwicklung notwendig, um ausreichend profitabel zu arbeiten und Änderungen der Kunden- und Marktstandards schnell umzusetzen.

Gesundheits-Konglomerate: Sie entstehen aus klassischen Innovatoren, die ihre hohen Forschungs- und Entwicklungsrisiken durch Diversifikation ausgleichen. Der Schwerpunkt liegt auf Geschäftsbereichen mit attraktivem Cashflow, die die F&E-Tätigkeit dauerhaft finanzieren können. Eine starke M&A-Abteilung ermöglicht Zukäufe aus Randbereichen und Verkäufe, wenn Portfoliokriterien nicht erfüllt werden. Mittelfristig bauen Gesundheits-Konglomerate auf Synergien in ihren Geschäftsfeldern, etwa durch gemeinsam genutzte Länderorganisationen, Kompetenzen und Forschungseinrichtungen.

Adjacency-Player: Ihre Unternehmensführung ähnelt der von Private-Equity-Fonds der neuen Generation, die sich auch operativ engagieren. Sie nutzen ihre Branchenkompetenz, um laufend überdurchschnittlich attraktive und neue Gesundheitsmärkte zu identifizieren, dafür interessante Unternehmensportfolios zusammenzustellen und sie weiterzuentwickeln. Um erfolgreich kaufen, entwickeln und wieder verkaufen zu können, brauchen Adjacency-Player ein tiefes Kunden- und Marktverständnis sowie gute M&A-Fähigkeiten.

"Pharma- und Medizintechnikhersteller müssen jetzt beginnen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln", sagt Dr. Norbert Hültenschmidt, Leiter der weltweiten Healthcare-Praxisgruppe von Bain & Company. "Es ist Zeit, Szenarien durchzuspielen, Konzepte zu entwickeln und durch Pilotprojekte erste Erfahrungen zu sammeln sowie die richtigen Kompetenzen aufzubauen."

Bain & Company (www.bain-company.ch , www.joinbain.ch)

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschliessen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.600 grosse und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Strategieberatung 44 Büros in 29 Ländern und beschäftigt 5.000 Mitarbeiter, rund 500 davon im deutschsprachigen Raum.

Kontakt:

Dr. Thomas Gfeller, Bain & Company Switzerland, Inc., Rotbuchstr. 46, 8037 Zürich
Tel: +41 (0)32 535 75 00, Mobil: +41 79 415 80 04, E-Mail: thomas.gfeller@bain.com