



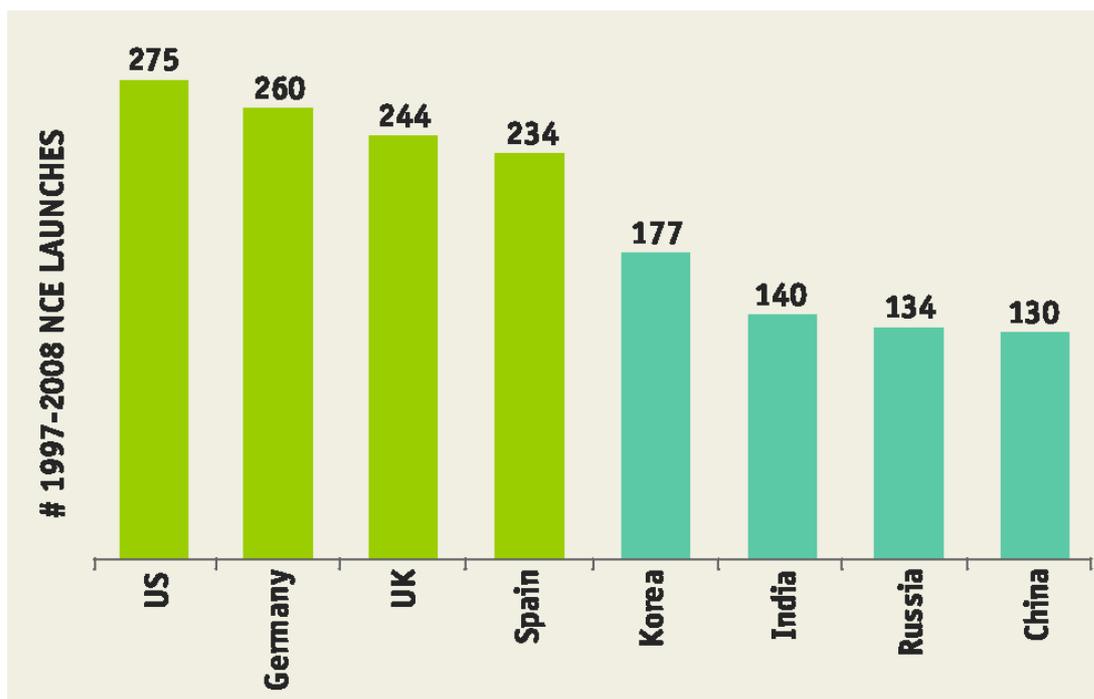
Markteinführung in China: So gelingt ein Blockbuster

Für den Markterfolg in China reicht es nicht, als erster ein vielversprechendes neues Medikament auf den Markt zu bringen. Die Markteinführung neuer Medikamente muss sehr genau überlegt und geplant sein. Oft gilt es, die Marktkategorie erst zu schaffen und den Markt von Grund auf aufzubauen.

Das ist die neue Realität: Während die früher gewinnträchtigen Märkte in aller Welt jetzt blutarm wirken, ist China eines der wenigen Länder, in denen globale Konzerne auch künftig weiter expandieren dürften.

Das BIP steigt stetig und schneller als in anderen Schwellenländern wie Brasilien, Indien und Russland. Schon in zehn Jahren dürfte China die grösste Volkswirtschaft der Welt sein. Für Unternehmen aus dem Gesundheitssektor, die diese Chance zu nutzen bereit sind, sind das verheissungsvolle Aussichten. Allein im letzten Jahr wuchs Chinas Pharmamarkt beeindruckende 26 %. 2013 wird China der drittgrösste Medikamentenmarkt der Welt sein - gleich hinter den USA und Japan. Doch als Markt für globale neue Produkte ist China noch relativ unerschlossen. Nur ein Drittel der seit 1997 weltweit neu auf den Markt gebrachten Medikamente sind in China erhältlich.

MARKTEINFÜHRUNG NEUER WIRKSTOFFE IN AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN (1997-2008)



WANDEL ZUM BESSEREN

In der Vergangenheit kam es häufig vor, dass die sozialen und politischen Bedingungen die volle Entfaltung des chinesischen Pharmamarkts verhinderten. Zum Glück beginnen sich diese Bedingungen zu bessern.

- Die schlechte örtliche Gesundheitsversorgung war früher der Hauptfaktor, der dem Wachstum entgegenstand. Jetzt ist die Nationalregierung entschlossen, diesen Missstand bis 2011 durch die Ausweitung der umfassenden Gesundheitsversorgung auf über 90 % der Bevölkerung abzustellen.
- Es wird verstärkt in das enorme Netz kommunaler Spitäler auf dem Lande investiert. Gleichzeitig arbeitet die Regierung daran, den Druck auf die überlasteten Spitäler in den Städten zu reduzieren.
- Die Bedürfnisse und Wahrnehmung der Patienten ändern sich. Je lauter die Forderungen nach einer besseren Gesundheitsversorgung werden, desto stärker wächst der Bedarf an besseren Behandlungen für Krankheiten wie Brustkrebs, Herz-Kreislauf-Krankheiten, Hepatitis und Diabetes.

DIE ALTEN METHODEN FUNKTIONIEREN NICHT MEHR

Traditionell verfolgten Unternehmen in den USA bei der Markteinführung neuer Medikamente einen mehrstufigen Ansatz: An erster Stelle stand ihr eigener Markt, dann Europa und zuletzt - als nachträglicher Gedanke - der Rest der Welt. Auch europäische Unternehmen bereiteten zunächst die Markteinführung auf dem eigenen Kontinent vor, bevor sie die USA ins Auge fassten. Auch für sie rangierte der Rest der Welt erst an dritter Stelle.

Nachdem China schon bald einer der drei grössten Märkte sein dürfte, ist ein solches Vorgehen kurz-sichtig. Es stimmt zwar, dass Chinas Gesundheitssystem fast schon zu schnell ausgebaut wird (schliesslich gibt es nur wenige historische Informationen, und die wichtigsten Daten müssen erst gewonnen werden). Unternehmen, die jedoch das enorme Absatzpotenzial auf diesem Markt bei ihrer Medikamentenentwicklung und Markteinführungsplanung nicht berücksichtigen, bringen sich um wichtige Chancen. Dieses Potenzial sollte man deshalb schon frühzeitig gründlich analysieren.

NEUE AUSRICHTUNG AUF GLOBALEN ERFOLG

Wer spezifische produktbezogene Taktiken in einem Land wie China umsetzen will, sollte jedoch innehalten und sowohl sein Denken als auch sein operatives Geschäft auf diese neue Herausforderung abstimmen.

Bei der Planung einer Produkteinführung darf der Wert eines lokalen Expertenteams nicht unterschätzt werden. Nur lokale Experten können vor Ort die Analysen erstellen, die die Manager in den USA und Europa brauchen. Diese Experten kennen die Lage hinsichtlich der in China häufig auftretenden Krankheiten wie Hepatitis B oder Herz-Kreislauf-Krankheiten. Deshalb sollte man sie möglichst früh als hochgeschätzte Teammitglieder in den Entwicklungs- und Einführungszyklus einbeziehen. Gerade der rechtzeitige Start ist in China sehr wichtig, da es dort - anders als in den USA, wo dies viel schneller geht - bis zu drei Jahre dauern kann, bis ein Produkt zugelassen wird. Doch die Mühe lohnt sich.

Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass man das volle Potenzial des chinesischen Markts nutzt, was allerdings Umstellungen erfordert. So muss man das operative Geschäfts so konfigurieren, dass es hinsichtlich Ausrichtung und Reichweite wahrhaft global ist. Um vereint diese "weit entfernten" und häufig "unbekannten" Schwellenmärkte bestmöglich zu nutzen, müssen das Faktenwissen und die Einblicke der Menschen vor Ort respektiert werden, denn sie kennen schliesslich die Unterschiede in der Kultur und in den Zeitvorgaben.

Unternehmen mit globalem Blickwinkel und lokalen Daten sind in der Lage, neue Systeme einzurichten, um so die klinischen Entwicklungsziele auf die kommerziellen Gegebenheiten abzustimmen. Als richtungsweisenden Rahmen braucht man eine gemeinsame Vorstellung von den potenziellen Triebkräften, den Haupterfolgskriterien und der Ressourcenverteilung. In diesem globalen Zeitalter geht es nicht ohne eine nahtlose, voll integrierte Organisation. Manager, die an das Potenzial unerschlossener Märkte wie China glauben und ihrem Glauben entsprechend handeln, werden künftig an der Spitze stehen.

VOLL STARTBEREIT

Wenn ein neuer Wirkstoff aussichtsreich erscheint, ist es unbedingt erforderlich, schon frühzeitig die Konsequenzen für den chinesischen Markt zu studieren. Es wird dringend empfohlen, dass die für die globale Markenentwicklung zuständigen Teams spätestens bei den klinischen Studien der Phase II oder III das Marktpotenzial einschätzen und Strategien ausarbeiten. Vorab sind jedoch einige wichtige Fragen zu klären. Die wichtigsten sind:

- Was muss jetzt - in den Laboren sowie in den sonstigen zuständigen Abteilungen (klinisch, regulatorisch, kommerziell) - getan werden, um die zeitgerechte Zulassung und kommerzielle Nutzung in China sicherzustellen?
- Wie gut sind chinesische Ärzte positioniert für die Behandlung der Krankheit, auf die das Produkt abzielt?
- Wie gut sind die Kenntnisse der Patienten in China über ihre Krankheiten?
- Wie muss das Entwicklungsprogramm angepasst werden, um dem erwarteten klinischen Bedarf der örtlichen chinesischen Gesundheitsbehörden gerecht zu werden?
- Welche Vertriebsnetze würden die möglichst schnelle und effiziente Markteinführung des Neuprodukts erleichtern?

In Schwellenmärkten stossen ausländische Unternehmen unweigerlich auf vielfältige Überraschungen. Wer diese Hauptfragen schon frühzeitig klärt, kann unnötige Verzögerungen vermeiden.

MARKTZUGANG

In einem komplexen und unterentwickelten Markt wie China ist der Erfolg nicht schon deshalb garantiert, weil man der erste ist, der das neue Produkt auf den Markt bringt - selbst wenn Marktstudien zeigen, dass ein riesiger potenzieller Markt mit zig Millionen Menschen besteht. In einem Land wie China muss man den Markt für eine neue Medikamentenkategorie von Grund auf aufbauen.

INFORMATIONEN BEREITSTELLEN - Unternehmen, die ihre Geschäftschancen in China maximal nutzen möchten, müssen sowohl Patienten als auch Ärzten Informationen bereitstellen. Asymptomatische Krankheiten wie Herz-Kreislauferkrankungen, Diabetes und Hepatitis sind in der Frühphase häufig schwer zu erkennen. Für Medikamentenhersteller bietet sich hier die Gelegenheit, die Bewusstmachung der Krankheit fördern und den Nutzen frühzeitiger Untersuchungen, Diagnosen und Behandlungen hervorzuheben. Hinzu kommt, dass in abgelegenen Gebieten manchen Ärzten ausreichende Kenntnisse über eine Krankheit und deren Behandlung fehlen, sodass sich eine Gelegenheit zu deren Fortbildung bietet.

VERTRIEB - Man darf nicht unterschätzen, wie wichtig es ist, Produkte schnell und effizient auf den Markt zu bringen. Das Vertriebsnetz ist sehr kompliziert und zersplittert: Es gibt über 7'000 Vertrieber in 660 Städten und grösseren ländlichen Gebieten Chinas. Produkte müssen nicht nur in den grossen städtischen Spitälern zur Verfügung gestellt werden, sondern auch für die rasch wachsende Zahl der örtlichen Gesundheitszentren und Apotheken. Medikamentenhersteller müssen nicht nur die optimale Zahl von Vertreibern festlegen, sondern auch diejenigen Vertrieber finden, die in der Lage sind, die Produkte auf den Markt zu bringen.

PREISGESTALTUNG - Die Bezahlbarkeit ist weiterhin ein Hauptfaktor. US-amerikanische oder europäische Preise dürften weiterhin den Rahmen chinesischer Budgets sprengen. Die meisten Patienten in China müssen ihre medizinische Behandlung nach wie vor selbst bezahlen. Nur allzu oft bedenken multinationale Konzerne die Frage der Preisgestaltung zu spät - wenn die Produkte in den USA oder Europa bereits auf den Markt gebracht wurden. Medikamentenhersteller finden sich dann in der schwierigen Lage, ihre Produkte auf internationalem Preisniveau an eine kleine Zielgruppe zu verkaufen, während sie gleichzeitig verschiedene gemeinnützige Programme starten müssen, um all denen zu helfen, die auf die Medikamente angewiesen sind (und auch, um so ihr öffentliches Ansehen gegen harte Kritik zu verteidigen).

Wer solide Fundamente aufbaut, die diese und andere Marktbedingungen berücksichtigen, wird eine erfolgreichere Produkteinführung haben.

SCHLUSSFOLGERUNG

Angesichts der immer noch vor sich hin dümpelnden Weltwirtschaft hat der chinesische Markt für neue Medikamente an Bedeutung gewonnen. Eine globale Marke auf einen Schwellenmarkt wie China zu bringen, birgt jedoch nicht nur enorme Chancen, sondern auch zahlreiche potenzielle Probleme.

Angesichts der besonderen sozialen, politischen und geschäftlichen Bedingungen in China kann es hier nicht darum gehen, der Konkurrenz Marktanteile abzunehmen. Vielmehr geht es darum, den Markt überhaupt erst aufzubauen. Unternehmen können ihre Erfolgchancen erhöhen, wenn sie die traditionellen Entwicklungs- und Marketingstrategien auf eine globale Perspektive abstimmen.

Pharmaunternehmen, die ihren künftigen Erfolg sicherstellen wollen, müssen den chinesischen Markt so nehmen, wie er eben ist: als Zielort für die nächsten Generation der Blockbuster-Pharmazeutika.

Fallstudie: Musterhafte Markteinführung von Baraclud

2004 war der chinesische Hepatitis-Markt allen Kennzahlen zufolge stabil und von Lamuvidin dominiert. Bei Bristol-Myers Squibb hatte man jedoch das Gefühl, dass Baraclud, ihr neues Produkt gegen Hepatitis B (Hep B), in China sehr gut ankommen könnte. Der früher kleine Patientenstamm wuchs. Es schien einen beachtlichen Markt für eine neue Erstbehandlung von Hep B zu geben, welche den Markt für antivirale Hepatitis-Medikamente grundlegend ändern könnte. Voraussetzung dafür war aber, dass es BMS gelang, eine Organisation aufzubauen, die Wirkstofflistung bei wichtigen Spitälern sicherzustellen und über die Krankheit aufzuklären.

Achtzehn Monate vor der erwarteten Zulassung in China machte sich das BMS Team an die Arbeit. Monate vor der Markteinführung waren die Hauptpunkte bereits abgearbeitet und der Markt begann, den neuen Behandlungsoptionen für diese höchst endemische Krankheit entgegenzusehen.

Im Dezember 2005 gab es bereits nicht nur eine Geschäftsstrategie, die sich auf eine gute Informationsgrundlage stützen konnte, sondern auch eine Infrastruktur für Märkte, die Hunderte Städte umfassten. Seither ist der chinesische Hep-B-Markt durch den Markteintritt von Produkten wie Adefovir, Entecavir und Tenofavir stark gewachsen. Das antivirale Hepatitis-Medikament mit den grössten Zuwachsraten war jedoch Baraclud, das seit Januar 2006 kommerziell erhältlich ist. Dies ist ein gutes Beispiel für eine wirklich erfolgreiche Markteinführung. Sie hat aber auch die Erwartungen an ein Muster der Produktakzeptanz in China signifikant verändert. Welche Lehren können wir aus dem Fall Baraclud für eine hervorragende Markteinführung in China ziehen?

HERVORRAGENDE MARKTEINFÜHRUNG

Für die beiden bahnbrechenden Studien, die IMS 2007 und 2008 zum Thema hervorragende Markteinführungen durchführte, analysierten wir Markteinführungen in den acht führenden etablierten Märkten der Pharmaindustrie: USA, Kanada, die führenden fünf europäischen Länder sowie Japan. Unter den mehr als 3'000 Markteinführungen, die für die jüngste, 2008 durchgeführte Analyse untersucht wurden, fanden wir nur 21, die gemessen an drei strikt quantitativen Kriterien in mindestens zwei Ländern als hervorragend angesehen wurden. Die Kriterien waren:

MARKTFÜHRUNG: Marktführung war unserer Definition nach gegeben, wenn das Produkt zwei Jahre nach der Markteinführung (gemessen am Wert) in seinem Therapiebereich an erster oder zweiter Stelle stand. Dieses anspruchsvolle Kriterium ist bezeichnend dafür, dass die Markteinführung sehr schnell eine marktführende Stellung gebracht hat, was häufig der Vorläufer langfristigen Erfolgs ist.

WERBEEFFEKTIVITÄT: Bezogen auf die Markteinführung bedeutet Werbeeffektivität, dass es gelingt, gemessen am erzielten Share-of-Voice einen überlegenen Marktanteil zu gewinnen. Unternehmen sollten darauf achten, wie sehr ihre Werbung zu starken Marktanteilszuwächsen beiträgt. Durchschnittlich ist bei 90 % der Markteinführungen in jedem Land ein enger und vorhersagbarer Zusammenhang zwischen dem Share-of-Voice in den ersten beiden Jahren am Markt und dem Marktanteil zu erkennen. Wir haben die Markteinführungen identifiziert, die in dieser Hinsicht noch besser abschnitten.

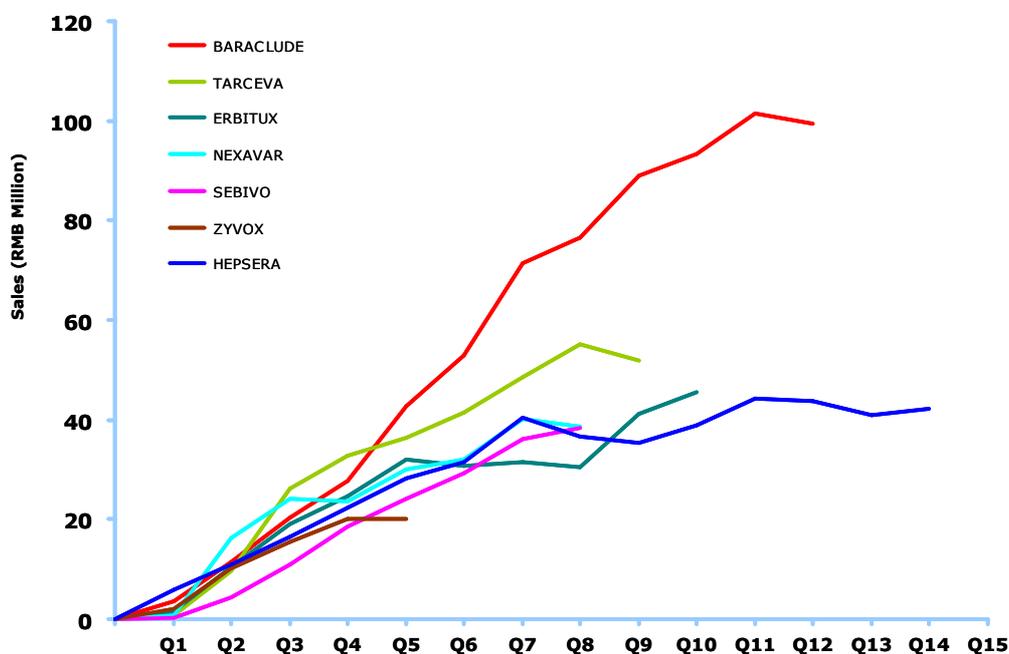
MAXIMALE NUTZUNG DER SICH DURCH DIE MARKTEINFÜHRUNG ERGEBENDEN CHANCEN: Maximierung des Markteintrittserfolgs bedeutet, eine möglichst steile und tiefe Marktpenetrationskurve zu erzielen. Anhand statistischer Analysen haben wir die beobachteten Penetrationskurven in zehn Gruppen zusammengefasst, die jeweils durch eine starke Ähnlichkeit der Kurvenverläufe innerhalb der Gruppe geprägt waren. Dann ermittelten wir die Kurvengruppen, die die Markteinführungen enthielten, bei denen in jedem Land in einem Zeitraum von sechs Monaten nach der Markteinführung die tiefste und schnellste Marktpenetration erzielt wurde. Als "hervorragend" im Sinne dieser Studie galten Markteinführungen, die die vorgenannten Kriterien in mindestens zwei Ländern erfüllten. Gute Markteinführungen, die nur ein Kriterium nicht erfüllten, kamen nicht in die Endauswahl.

RELEVANZ FÜR CHINA

Wie relevant sind diese Kriterien für den chinesischen Markt?

MARKTFÜHRUNG: In China erfüllt das von uns gewählte Beispiel Baraclud auf jeden Fall das erste Kriterium: die Marktführung.

Umsatzentwicklung von Neuprodukten seit Markteinführung



Source: IMS China Hospital Audit

Dieser Erfolg ist vor allem auf drei Faktoren zurückzuführen. Erstens waren bei BMS alle Unternehmensbereiche funktionsübergreifend stark global, regional und lokal abgestimmt. Zweitens hatte BMS ein effektives Geschäftsmodell, um die Wirkstofflistungen in den Spitälern zu beschleunigen. Drittens betrieb BMS vor der Markteinführung gründliche Marktforschung und analysierte sowohl die Konkurrenzsituation als auch das Produktpotenzial.

WERBEEFFEKTIVITÄT: In China kommt es für den Erfolg der Markteinführung auf Effektivität im Detail an. Dies gilt insbesondere deshalb, weil viele Therapiebereiche in China gemessen an ihrem Potenzial noch unterentwickelt sind. Für die Markteinführung ist es deshalb erforderlich, die Märkte durch effektive Marktforschung und Investition in Werbeaktionen überhaupt erst zu schaffen und auszubauen. BMS baute eine grosse, engagierte und gut ausgebildete Abteilung mit einem Mitarbeiterstab für Medizin und den Vertrieb auf, wodurch wiederum ein überlegener Share-of-Voice erzielt wurde.

MAXIMALE NUTZUNG DER CHANCEN AUS DER MARKTEINFÜHRUNG: In den acht von uns analysierten etablierten Märkten stellten wir fest, dass es für alle Markteinführungen, unabhängig davon, ob sie hervorragend verlaufen oder nicht, ein für die Produktchancen massgebliches Zeitfenster von sechs Monaten gibt: Dort wo der Marktanteil innerhalb der ersten sechs Monate aufgebaut wurde, war auch nach zwei Jahren und später ein deutlicher Marktanteileffekt zu erkennen. In China ist dieses Zeitfenster für die Produkteinführung von vielen Faktoren abhängig, u.a. von der Medikamenten-Entschädigung (welche sich zum Beispiel bis zu zwei Jahre oder noch länger hinziehen kann). Daran wird nochmals deutlich, wie wichtig es ist, dass Pharmakonzerne vorausplanen und Markteinführungen vorbereiten. Im Falle von Baraclud gelang es BMS, die Entschädigung in Schanghai, Chinas grösster Stadt, sicherzustellen. So konnte BMS die Markteinführung von Baraclud innerhalb der ersten beiden Jahre optimieren.

Kurz gesagt: Baraclud bietet eine überzeugende Vorlage für eine erfolgreiche Markteinführung als echter "Marktmacher". Da Strategie, Durchführung und Timing stimmten, waren die Voraussetzungen für eine rapide Entwicklung dieses Therapiebereichs gegeben.

Autoren

Jan Willem Eleveld, Vice President und Head of IMS Health Consulting in Asien.

Mandy Chui, Senior Principal, Strategy and Portfolio Analysis und Global Leader of the emerging Markets bei IMS.

Kontakt Schweiz:

Gregor Pfister, GPfister@ch.imshealth.com oder Ruth Arnet, rarnet@ch.imshealth.com.