



Neuordnung durch das Pharmerging-Segment

WORAUF ES IN EINEM NEU DEFINIERTEN UMFELD ANKOMMT

Seit IMS Health den Begriff „Pharmerging Market“ geprägt hat, um der massiven Verlagerung von Wachstum von den reifen Industrieländern auf die sieben wachstumsstarken Schwellenländer China, Brasilien, Russland, Indien, Mexiko, die Türkei und Südkorea gerecht zu werden, sind mehr als drei Jahre vergangen. In der Zwischenzeit haben diese Länder aufgrund wesentlicher Entwicklungen und infolge der globalen Rezession unterschiedlich schnelle Fortschritte gemacht. Angesichts einer neuen Gruppe von Pharmerging Märkten, die sich derzeit auf dem Vormarsch befindet, war der Handlungsbedarf nie grösser. Fundierte Entscheidungshilfen sind wichtiger denn je. In Reaktion auf die beispiellosen Umwälzungen liefert IMS bisher die klarsten Anhaltspunkte zu Auswahlkriterien, Investitionsprioritäten und entscheidenden Faktoren für den langfristigen Erfolg. Die Pharmerging-Chance wird dadurch neu definiert.

GESTERN

Im November 2006 erkannte IMS Health auf den globalen Pharmamärkten eine richtungweisende Veränderung – eine geografische Verschiebung von den grossen Industriemächten USA, Japan, Kanada und den fünf führenden europäischen Ländern Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und Grossbritannien, hin zu einer Gruppe neuer, dynamischer „Pharmerging“ Märkte. Die wegen ihrer herausragenden Performance und überdurchschnittlichen Wachstumsaussichten herausgegriffenen Länder – China, Brasilien, Russland, Indien, Mexiko, die Türkei und Südkorea – wuchsen fast dreimal so schnell wie der globale Durchschnitt. Auf sie entfielen 13 % des globalen Pharmamarktes, und sie trugen erstmals mehr als ein Drittel zum globalen Wachstum im Pharmasegment bei – ein entscheidender Wegweiser für die künftige Richtung des globalen Pharmageschäfts.

Die Pharmerging Märkte präsentierten sich 2006 so vielversprechend, dass für jedes Land bis einschliesslich 2011 ein Wachstum von mehr als 7,5 % prognostiziert wurde. Das entspricht einem Zuwachs um 58 Mrd. US-Dollar. Am aussichtsreichsten erschien China, das erwartungsgemäss 2010 zum siebtgrössten Pharmamarkt avancieren soll.

HEUTE

In den drei Jahren seit der erstmaligen Erwähnung der Pharmerging Märkte haben fortlaufende Veränderungen und massgebliche Neuentwicklungen die kommerzielle Pharmalandschaft weiter umgestaltet. Während Patentabläufe in beträchtlichem Tempo zugenommen haben, ist es der Branche nicht gelungen, neue Einnahmequellen zu finden, um die Lücke zu füllen. Patente sind in noch nie gekannter Zahl abgelaufen, Generika weisen volumenbezogen eine höhere Marktpenetration auf, die Biotech-Industrie – ein massgeblicher Wachstumsbereich – ist mittlerweile chronisch unterfinanziert und Regierungen haben auf ihren Pharmamärkten die Kostenkontrolle verschärft. Auf den reifen Märkten hat sich die Wertentwicklung weiter verlangsamt, wodurch sich die Kluft zwischen den Beiträgen der einzelnen Regionen zum Wachstum des Pharmamarktes weiter vergrössert.

Die globale Wirtschaftskrise hat sich – je nach dem Verhältnis zwischen Selbstzahlern und Leistungen aus der gesetzlichen Krankenversicherung und nach den politischen Reaktionen auf Regierungsebene – ebenfalls in unterschiedlichem Masse ausgewirkt. In vielen dieser Länder ist der Selbstzahleranteil im Vergleich zu Leistungen aus der gesetzlichen Krankenversicherung

hoch. Infolge des nie dagewesenen Drucks mussten Regierungen ihre Gesundheitspolitik in wesentlichen Punkten modifizieren. So bekam beispielsweise Russland, dessen BIP zu 40 % auf den Einnahmen aus Öl und Gas beruht, die Folgen der Rezession zu spüren und steht nun an mehreren Fronten vor drastischen Veränderungen, einschliesslich einer bevorstehenden Neufestsetzung der Preise für pharmazeutische Produkte, potenziell strengerer Auflagen für die Werbung und einer Umverteilung des Einflusses über die Logistikkette hinweg.

Auch in der Türkei lässt das Wachstum im Pharmasektor nach. Dort belasten staatlich verordnete Preissenkungen, wachsender Kostendruck und weitere drohende Zugangsbeschränkungen das Rentabilitätsniveau. Beide Länder verzeichnen derzeit heftige Schwankungen bei Wechselkursen und Rohstoffpreisen. Auch Mexiko erlebt einen ausgeprägten Abschwung im Pharmasegment. Die Hoffnungen auf eine baldige Erholung sind gering, da die Bedeutung von Generika weiter zunimmt und strengere Massnahmen zur Kostendämpfung durchgesetzt werden.

Andere Märkte haben dagegen weiter an Fahrt gewonnen. So hat sich zum Beispiel Chinas hohes Wirtschafts- und Healthcare-Wachstum beschleunigt. Dadurch hat dieser Markt ein Profil bekommen, das ihn von allen übrigen Pharmerging Märkten abhebt. Südkorea konnte ebenfalls Boden gutmachen und weist mittlerweile die gleichen Merkmale auf wie die grossen Industrieländer. In geografisch so weit auseinander gelegenen Regionen wie Nordafrika und Lateinamerika, Asien und Osteuropa hat währenddessen eine neue Gruppe von Pharmerging Märkten eine Schwelle der wirtschaftlichen Entwicklung und des künftigen Wachstumsvolumens erreicht, die hohe und unmittelbare Aufmerksamkeit erfordert.

Vor diesem Hintergrund des Wandels und Fortschritts ist die Notwendigkeit nach Klarheit und fundierten Orientierungshilfen so gross wie nie.

DIE PHARMERGING-CHANCE – NEU DEFINIERT

In einer grundlegend neuen Klassifizierung der globalen Pharmamärkte hat IMS eine bahnbrechend neue Analyse zur bisher unerreicht klaren Charakterisierung aktueller Aussichten und künftiger Prioritäten für das Wachstum der Pharmerging Märkte durchgeführt.

Diese Studie unterteilte die Weltwirtschaft zunächst anhand einer BIP-Schwelle von 25'000 US-Dollar pro Kopf in die Sektoren Industrieländer und Schwellenländer. Anschliessend wurden die unter Schwellenländer eingestufteten Märkte weiter aufgegliedert. Dabei wurden eine aus verschiedenen Kriterien zusammengesetzte makroökonomische Messgrösse sowie Marktdaten, wie BIP und Prognosen aus der IMS Market Prognosis, zugrunde gelegt, die auf einer kompromisslosen Evaluierung von Schlüsselereignissen mit Auswirkungen auf Pharmabranche und das Gesundheitswesen in aller Welt basieren. Nach der neuen, stärker differenzierten Definition ergaben sich drei Klassen von Pharmerging Märkten, eingestuft nach der erwarteten Mindestwertschöpfung für den gesamten Pharmamarkt von heute bis 2013.

Definition von drei Rängen von Pharmerging Märkten

Ränge	Länder	BIP 2008 ¹ (Bio. USD)	Wertzuwachs des Pharmamarktes ² von 2008-2013 (Mrd. USD)
Rang 1	1 China	8	40 Mrd.+
Rang 2	2 Brasilien 3 Russland 4 Indien	2-4	5-15 Mrd.
Rang 3	5 Venezuela* 6 Türkei 7 Mexiko 8 Polen 9 Argentinien 10 Thailand 11 Indonesien 12 Südafrika 13 Rumänien 14 Ägypten 15 Vietnam 16 Ukraine 17 Pakistan	<2	1-5 Mrd.

Quelle: ¹IWF BIP KKP 2008; ²IMS Market Prognose Okt. 2009, *Für Venezuela beträgt der Zuwachs 5 Mrd.+, was jedoch in erster Linie auf ungewöhnlichen Inflations- und Wechselkursentwicklungen beruht. Die Länder sind in der Tabelle absteigend nach dem Wertzuwachs des Pharmamarkts aufgeführt.

Rang 1: China – eine Klasse für sich

Mit einem absoluten BIP von 7.9 Bio. US-Dollar 2008 und einer erwarteten Wertsteigerung von 40 Mrd. US-Dollar im Pharmabereich bis einschliesslich 2013 liegt das Kraftpaket China eindeutig an der Spitze der Pharmerging Märkte. Das Land ist inzwischen die drittgrösste Volkswirtschaft der Welt, gehört zu den wachstumsstärksten Verbrauchermärkten und steht kurz davor, sich bei der Wirtschaftsleistung global auf den ersten Platz zu schieben. Nach den Prognosen dürfte es Japan und die USA innerhalb von zehn Jahren hinter sich lassen. In mehreren Schlüsselindustrien, darunter Autos, Mobiltelefone und Fernseher, stellt es bereits den grössten Markt dar.

Angetrieben durch eine enorme Bevölkerungszahl von 1.3 Milliarden Menschen, aggressive staatliche Healthcare-Investitionen und steigende Nachfrage nach Medikamenten zur Behandlung chronischer Erkrankungen, ist Chinas Pharmasektor 2008 um beachtliche 26 % angewachsen. Im Zentrum dieses Wandels im Gesundheitswesen steht ein bahnbrechendes, 125 Mrd. US-Dollar schweres staatliches Anreizpaket, das bis 2011 erhebliche Verbesserungen der nationalen Gesundheitsinfrastruktur und eine nahezu universelle Gesundheitsversorgung bewirken soll, ein Schritt, der Prognosen zufolge das Volumen des chinesischen Pharmamarkts bis einschliesslich 2013 verdoppeln dürfte.

Unternehmen, die ihre Medikamentenentwicklung und den Planungsprozess für Produkteinführungen nicht auf frühe Tiefenanalysen dieses „Blockbuster“-Markts ausweiten, laufen Gefahr, erhebliches Potenzial ungenutzt zu lassen. Die Herausforderungen durch härteren lokalen Wettbewerb, zunehmende staatliche Interventionen und die mit der Reform des Gesundheitswesens verbundene Ungewissheit machen den Weg nach China steinig und betonen den Wert intensiver, kreativer Planung.

Rang 2: Brasilien, Russland, Indien

Mit einem BIP von 2 bis 4 Bio. US-Dollar im Jahr 2008 sollten Brasilien, Russland und Indien bis einschliesslich 2013 auf dem Pharmamarkt eine Wertsteigerung in Höhe von jeweils 5 bis 15 Mrd. US-Dollar herbeiführen. Ungeachtet dieser Aussichten ist die Abwägung ihrer relativen Vorteile und Risiken von höchster Bedeutung für die Entwicklung einer klaren Position in Bezug auf das künftige Geschäft auf diesen Märkten.

Zu den Investitionschancen in Brasilien gehören Allianzen mit ortsansässigen Laboratorien zur detaillierteren Produktinformation durch Aussendienstmitarbeiter von Pharmafirmen und grössere Flexibilität beim Verkaufsort sowie eine Steigerung des Bewusstseins in der Öffentlichkeit sowie der Diagnoseraten durch Öffentlichkeitsarbeit. Die Fähigkeit, mit Regierungen an der Gestaltung der Gesundheitspolitik mitzuwirken, ist neben dem Wachstum der privaten Krankenversicherung ein weiteres Plus, muss aber dem intensiven Wettbewerb unter anderen Markteinsteigern und auch den staatlichen Kostendämpfungsinitiativen und Investitionen in öffentliche Laboratorien gegenübergestellt werden.

Der russische Markt hat in den letzten fünf Jahren hohe zweistellige Wachstumsraten verzeichnet und verfügt durch mehr private Versicherung, positive Entwicklungen im Erstattungssystem und Verbesserungen in der Ärztefortbildung zweifelsohne über Potenzial. Der geringe Wissensstand in der Prävention, Diagnose und Behandlung auf der primär versorgenden Ebene und die fehlenden klinischen Standards und Leitlinien stehen der erfolgreichen Behandlung chronischer Krankheiten jedoch entgegen. Unternehmen, die in diesen enormen und komplexen Markt investieren wollen, müssen sich auf die Wahrscheinlichkeit von Preisdruck ebenso einstellen wie auf die Machtposition starker Lobbys für heimische Unternehmen und auf den ausgeprägten Wunsch, das Gleichgewicht zugunsten lokaler Hersteller zu verschieben. Hinzu kommt der wachsende staatliche Einfluss auf die Verschreibung von Medikamenten.

In Indien gab es in letzter Zeit etliche, für ausländische Produzenten vorteilhafte Entwicklungen – nicht zuletzt die Einführung von Schutzrechten für geistiges Eigentum (Intellectual Property Rights*, IPR), aber auch eine wachsende Mittelschicht in der Bevölkerung, aufstrebende Märkte im ländlichen Raum und Verbesserungen in der medizinischen Infrastruktur. Besorgnis erregen die Vormachtstellung ortsansässiger Anbieter und die mangelnde Durchsetzung der IPR-Regelungen. Wettbewerb durch Nachahmerprodukte und kostengünstige Biosimilars ist ebenfalls ein Merkmal des Lokalmarktes, auf dem es kein bindendes Zulassungsverfahren gibt.

Rang 3: Die schnellen Verfolger

Dicht auf die Märkte der Ränge 1 und 2 folgt eine Gruppe von 13 weit verstreuten Ländern, von Argentinien bis Ägypten, von Pakistan bis Polen und von der Ukraine bis Vietnam. Sie erwirtschafteten 2008 ein BIP von weniger als 2 Bio. US-Dollar. Der erwartete Mehrwert bis 2013 beträgt 1 bis 5 Mrd. US-Dollar. Diese bisher weniger bekannten Pharmamärkte bieten vielfältige Wachstumschancen.

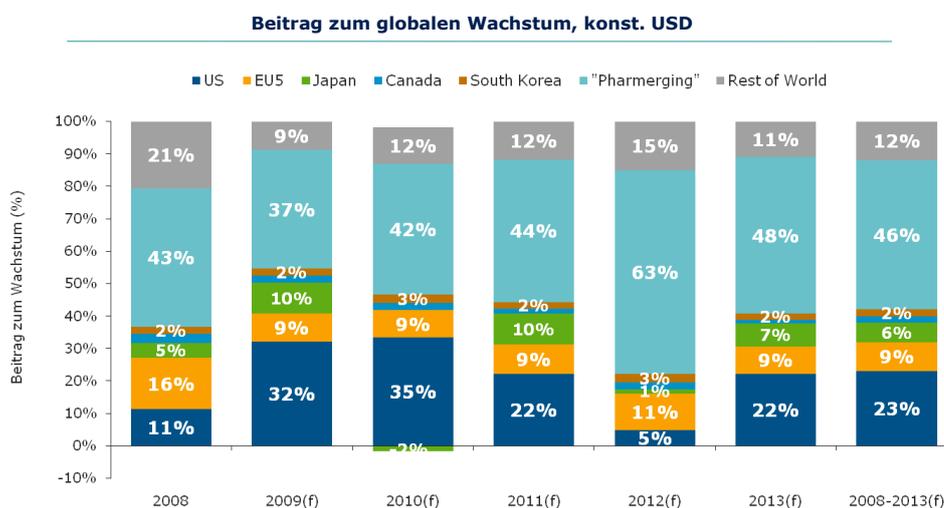
Rumänien ist z. B. im Vergleich zu anderen Ländern Zentral- und Osteuropas (CEE) ein Markt mit beständig hoher Performance. Das Land verzeichnet derzeit ein Wachstum von knapp 23 %. Dort vollziehen sich zahlreiche wesentliche Veränderungen, die den Pharmasektor in den nächsten Jahren positiv beeinflussen werden. Dazu zählen Qualitätsverbesserungen in öffentlichen Spitälern, Beitragssteigerungen in der Krankenversicherung, Dezentralisierung der Gesundheitsversorgung, erweiterte Erstattungen für Rentner und Früherkennung chronischer Krankheiten. Auch Vietnam ist ein zunehmend reizvoller Markt mit besonders starken und wachsenden Chancen in der Kategorie der 65plus-Patienten, einem wachsenden privaten Versicherungssektor und gestiegener öffentlicher Finanzierung, was das Wachstum im Spitalsektor deutlich in die Höhe treiben wird. Ägypten als das Land mit dem schnellsten Bevölkerungswachstum weist ebenfalls steigendes Potenzial vor. In Argentinien bietet das

Zusammenspiel von hohen Healthcare-Ausgaben, ansprechendem Marktzugang und einer wachsenden älteren Bevölkerung besonders gute Voraussetzungen für erfolgreiche Investitionen.

DER MACHTWECHSEL GEWINNT AN DYNAMIK

Die enorme Kräfteverschiebung auf die 17 Pharmerging Märkte dürfte sich verstärken, wenn diese auf Kosten der USA und der fünf europäischen Spitzenmärkte weiter Marktanteile gewinnen. Angetrieben von China, unterstützt durch Brasilien, Russland und Indien und angespornt durch die Impulse von den neuen schnellen Verfolgern der Klasse 3, entfielen auf diese Märkte 2009 ganze 37 % des globalen Wachstums. Bis 2013 sollen es den Prognosen nach sogar 48 % werden.

Die Pharmerging Märkte werden in den nächsten fünf Jahren den grössten Beitrag zum globalen Wachstum leisten



Quelle: IMS Health, Market Prognosis, Okt. 2009

2011

Die wesentlichen Voraussetzungen für weitere Fortschritte in der Marktentwicklung sind gegeben. Damit sind diese traditionell peripheren Volkswirtschaften zunehmend besser aufgestellt, um die etablierte Ordnung auf dem globalen Pharmamarkt auf den Kopf zu stellen. 2011 werden acht Pharmerging Märkte zu den weltweit höchst platzierten 20 Märkten gehören. China wird dann global auf dem dritten Platz rangieren (Abbildung 3). Der Pharmerging-Sektor dieser Märkte, der viele Jahre lang nur eine untergeordnete Rolle spielte, entwickelt sich rasch zu der Plattform, die die globale Performance des Pharmageschäfts in den nächsten zehn Jahren und darüber hinaus bestimmen wird.

Die alte Ordnung weicht einer neuen Weltrangliste

Eine neue Marktordnung wird entstehen, wenn China in 2011 zum drittgrössten Markt aufsteigt



Quelle: IMS Health MIDAS, Market Prognosis Oktober 2009. Rangfolge nach Marktgrösse in konstanten USD.

ES MUSS GEHANDELT WERDEN

Der drastische Wandel in der Rangordnung der künftigen Wachstumsmotoren prägt mit erneuter Dringlichkeit die Management-Agendas einer Branche, die ohnehin unter Druck steht. Alle Pharmahersteller müssen ihre Pharmeringing-Strategie neu bewerten, die geografische Struktur ihrer Portfolios grundlegend überdenken, um die Komplexitäten der jeweiligen Märkte und ihre zu erwartende längerfristige Entwicklung zu berücksichtigen – und sie müssen festlegen, wann und wie sie sich Geschäftsanteile sichern wollen, bevor die Wachstumschancen ausgereizt sind. Drei zentrale Elemente sind dabei erfolgsentscheidend:

1. Die Dringlichkeit erkennen und entsprechend handeln

Bisher präsentiert sich die multinationale Performance im Pharmeringing-Sektor durchwachsen. Ein paar hochkarätige Pharmaunternehmen haben schnell Fuss gefasst und mitunter mit beträchtlichem Erfolg Wachstum generiert. Unter den Vorreitern war Nycomed aus der Schweiz, das Anfang der 1990er Jahre auf den russischen Markt vorgestossen ist und jetzt unter den russischen Pharmafirmen den elften Platz belegt. Auch Bayer hat einen hohen Anteil seines jüngsten Wachstums Investitionen in China und der Türkei zu verdanken.

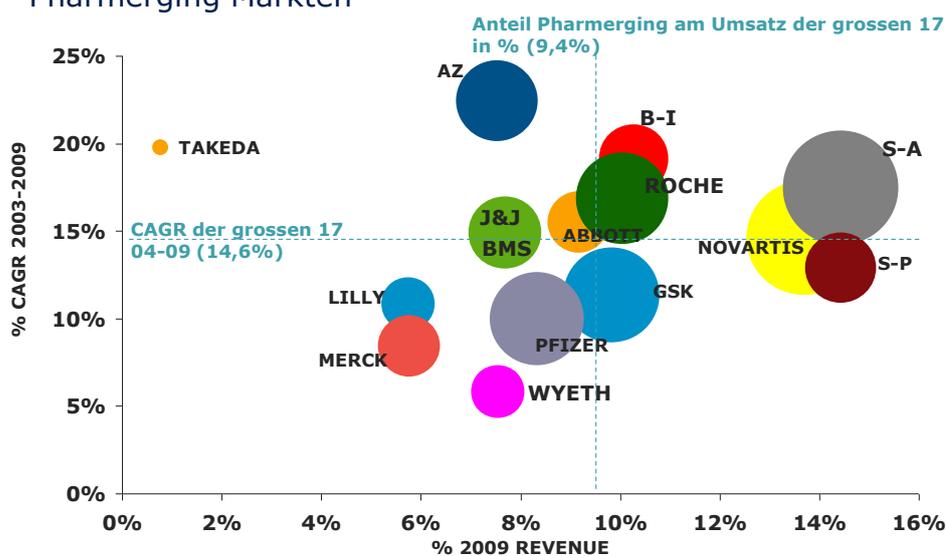
Ansonsten gibt es Hinweise darauf, dass sich weitere Unternehmen in Position bringen, um Marktanteile in den Pharmeringing Märkten aufzubauen oder aufzukaufen. Zu den jüngsten Beispielen gehören die Übernahme von Generikaherstellern in Brasilien (Medley) und Mexiko (Kendrick) durch Sanofi-Aventis, wodurch das französische Unternehmen zum lateinamerikanischen Marktführer aufrückte, und ebenso die ausgeweitete Partnerschaft zwischen GSK und Aspen, die den Weg für einen erweiterten Zugang zum breiteren afrikanischen Markt geebnet hat. Noch kürzer zurück liegen die hohen Investitionen von Novartis in China, darunter 1 Mrd. US-Dollar für Forschung und Entwicklung in den nächsten fünf Jahren und 125 Mio. US-Dollar für den Erwerb einer 85-prozentigen Beteiligung an einem privaten Impfstoffhersteller.

Insgesamt waren europäische Pharmaunternehmen beim Aufbau einer Präsenz vor Ort erfolgreicher als US-amerikanische. So gelang Novartis, Bayer und Novo Nordisk in Russland eine hohe Penetration, während viele Akteure aus den USA wie Pfizer oder BMS Nachholbedarf haben.

Insgesamt sind die meisten globalen Pharmakonzerne jedoch nach wie vor unterrepräsentiert und erzielen in den Pharmering Märkten unterdurchschnittliche Ergebnisse – obwohl auf diese neuen Wachstumsmotoren fast die Hälfte der Weltbevölkerung entfällt. 2009 erwirtschafteten die 17 führenden Pharmahersteller der Welt lediglich 0,9 % ihres konsolidierten Umsatzes in China, 2,9 % auf den Klasse-2-Märkten Brasilien, Indien und Russland und 5,6 % auf den Märkten der Klasse 3. Dass nur einstellige Prozentsätze des Jahresumsatzes aus einem Sektor kommen, der für Investitionen im Pharmabereich praktisch unerschlossen ist, ist ein Indiz für beträchtliches ungenutztes Potenzial. Die Unternehmen müssen jetzt und schnell handeln, um auf die Veränderungen des Marktes zu reagieren und die gebotenen Chancen wahrzunehmen.

Die Top-17-Pharmafirmen beziehen nur 9 % ihrer Umsätze aus den Pharmering Märkten

Performance 17 grosser Pharmaunternehmen in den Pharmering Märkten



Quelle: IMS MIDAS MAT Sep. 2009. Grösse der Blase zeigt Umsatz auf Pharmering Märkten.

2. Die Komplexität verstehen und begrüssen

Besondere Priorität genießt die Auseinandersetzung mit den vielen Faktoren, die die Pharmering Märkte vom Industrieländersektor, aber auch voneinander unterscheiden. Diese dynamischen, volatilen und rasanten Veränderungen unterworfenen Märkte sind hoch komplex und verschiedenartig. Unternehmen auf der Suche nach schnellen, leichten Gewinnen finden sich auf schlüpfrigem Boden wieder.

Obwohl etwa in Argentinien, Polen und Thailand bis einschliesslich 2013 erwartungsgemäss Umsatzsteigerungen von 2 bis 3 Mrd. US-Dollar erzielt werden sollen, sind diese Märkte aus wirtschaftlicher, gesundheitspolitischer, regulatorischer, P&R- und marktzugangsbezogener

Perspektive recht ungleich. Während das Verfahren bei der Medikamentenzulassung in Argentinien zu den schnellsten der Welt gehört, dauert die Registrierung in Thailand in der Regel ein bis zwei Jahre. Der polnische Markt wird von der gesetzlichen Krankenversicherung dominiert. In Argentinien sind es dagegen die Patienten und ihre Arbeitgeber, die über Versicherungsbeiträge und Zuzahlungen den Löwenanteil der Gesamtkosten des Gesundheitswesens tragen. In Thailand ist der Schwerpunkt auf der Begrenzung der Medikamentenkosten über die Preispolitik noch neu, während in Polen erstattete Medikamente bereits regelmässigen ermessensbestimmten Preissenkungen unterliegen.

Desgleichen weichen Krankheitsprofile, Behandlungsparadigmen und Diagnoseraten in den Pharmering Märkten nicht nur merklich von den grossen Industrieländern ab, sondern unterscheiden sich auch geringfügig zwischen den einzelnen Klassen. Spezifische Unterschiede in wichtigen Marktsegmenten, einschliesslich der Bedeutung von Generika, sind eine weitere Herausforderung. Selbst auf Länderebene zeigen sich innerhalb der einzelnen Gruppen Abweichungen. Jedes Umfeld ist einzigartig. Daher spielen in China ganz andere Faktoren eine Rolle als in Russland, Indonesien oder anderswo.

Die hohe geografische Diversität innerhalb einzelner Länder verstärkt die Komplexität noch um eine weitere Ebene. So ist Russland ein grosses, geografisch vielfältiges Land mit 26 Regionen und wohlhabenden Nischengebieten, aber auch vielen ärmeren Städten. Das grosse Gefälle zwischen ländlichen Gebieten und Städten in ganz China, von denen jede ihre eigenen Charakteristika, Standpunkte von Ärzten, treibenden Verschreibungsfaktoren sowie Einkommens- und Bezahlbarkeitsniveaus aufweist, unterstreicht ebenfalls die Bedeutung der Entwicklung von Stadt- und Land-orientierten Strategien bei der Expansion auf diesen Markt. Mangelnde Einheitlichkeit bei der Umsetzung staatlicher Richtlinien ist ebenfalls ein Thema. Deshalb ist genaue Kenntnis der jeweiligen Situation vor Ort von grösster Wichtigkeit.

Auch hinsichtlich der Wettbewerbslandschaft unterscheiden sich die Pharmering Märkte von reifen Ländern. Die Macht liegt in den Händen heimischer Unternehmen, die mit dem operativen Umfeld vertraut sind. Grosse multinationale Pharmakonzerne beispielsweise haben ihre Präsenz in China zweifellos verstärkt. Doch sind sie in Anzahl und Ergebnis ortsansässigen Herstellern aufgrund ihrer starken geografischen Reichweite, ausgedehnten Distributionsnetze, flexiblen Methoden zur Verkaufsförderung und engen Beziehungen zu lokalen Regierungen und Spitälern nach wie vor unterlegen.

Wer wohlüberlegt und gewinnbringend in die sich bietenden Chancen der Pharmering Märkte investieren möchte, muss deren Eigenheiten und Unterschiede kennen. Voraussetzung dafür ist die gebührende Konzentration auf die Gewinnung zeitiger, einschlägiger, standortspezifischer Informationen über die Dynamik der dortigen Gesundheitssysteme, die nationale und lokale Wirtschaftslage, den Grad der Infrastrukturentwicklung, die regulierungsbehördlichen oder staatlichen Kontrollen, Preisbildungs- und Marktzugangsfragen und die Entwicklung der Wettbewerbsdynamik.

3. Adaption und Anpassung Ihrer Strategie

Da jede Pharmering-Volkswirtschaft einzigartig ist und kein Land als einheitlicher Markt definiert werden kann, sind Anpassungsfähigkeit und Passgenauigkeit entscheidend. Das bedeutet, das Portfolio muss so zusammengestellt werden, dass die Abstimmung auf besondere Wachstumschancen und auf Bedürfnisse lokaler Kunden gewährleistet ist, ein passendes Vertriebs- und Distributionsmodell entwickelt wird, Tiefe und Breite im richtigen Verhältnis stehen, um Produktivität und ROI zu steigern, dass die Preispolitik stimmt und Marktzugangsstrategien gewählt werden, die den Produktwert maximieren, und dass die richtigen Mitarbeiter und Führungskräfte eingesetzt werden, die eine erfolgreiche Ausführung vor Ort gewährleisten.

Unternehmen, die ihre Investitionsprogramme forcieren möchten, müssen sich umgehend auf Differenzierung konzentrieren und diese als Werttreiber für ihr Unternehmen einsetzen. Benchmarks und Modelle für den Erfolg gibt es bereits:

- Die Erfahrungen von GSK in Indien sind ein Beispiel für eine effektive, massgeschneiderte Lokalstrategie auf der Grundlage eines Portfolios, das sich von seinem globalen Spektrum drastisch unterscheidet. GSK ist heute die Nummer drei auf dem indischen Markt. Dabei erzielt nur eines seiner zehn führenden Produkte in den sieben Top-Märkten der Welt auf diesem Markt überhaupt Umsätze.
- In Lateinamerika haben Novartis und AstraZeneca innovative Schritte zur Erleichterung des Marktzugangs durch Rabatte und Sonderleistungen für Kunden unternommen, indem sie Kundenkarten eingeführt haben, um die Verschreibungen in der Region zu steigern.
- Auf ähnliche Weise hat Novo Nordisk sein Profil in Russland verbessert, indem es durch mobile, für alle Bevölkerungsgruppen zugängliche Testzentren das Bewusstsein für eine Diabeteserkrankung gesteigert hat.
- Durch lokale Adaption konnte Novartis in Russland beträchtliche Erfolge verbuchen. Der Schwerpunkt liegt dabei vor allem auf OTC-Produkten und Generika, auf Übernahmen im Lokalmarkt, auf einer soliden Personalbasis und hohem Engagement für die Etablierung von Beziehungen zu den Lokalregierungen.
-

MIT BLICK AUF DIE ZUKUNFT

Da die aktuellen Wachstumstrends Volumen und Struktur der globalen Pharmalandschaft auch weiterhin wesentlich verändern, wird sich die spürbare Verschiebung des Kräfteverhältnisses hin zu den Pharmerging Märkten, auf die IMS Health 2006 erstmals hingewiesen hat, auf jeden Fall verstärken. Im Tempo und in der Intensität ist ihre Entwicklung seither zwar unterschiedlich verlaufen, doch sind die fundamentalen Voraussetzungen dieser florierenden Volkswirtschaften nach wie vor stark. Eine umfassende Neuanalyse des Marktes ergibt, dass 17 hochleistungsfähige Pharmerging-Staaten, die bereits beträchtlichen konsolidierten Wert darstellen, dabei sind, die etablierte Weltordnung im Pharmageschäft auf den Kopf zu stellen. Angesichts ihres Chancenreichtums und Wachstumspotenzials kann es sich kein Unternehmen leisten, sie zu ignorieren. Doch diese Märkte entwickeln sich ständig weiter. Es sind künftig noch mehr Veränderungen zu erwarten, der Konkurrenzdruck nimmt zu, es gibt viele Herausforderungen und die Zeit läuft.

Wer in einer neuen Weltordnung Erfolg haben will, muss erkennen, dass die Zukunft der Pharmaindustrie ganz anders aussehen wird als die Vergangenheit. Strategische Ziele müssen dringend und umfassend überdacht werden. Unternehmen müssen ihre Zeit und ihre Kraft auf die Neubewertung ihrer Prioritäten auf den Pharmerging Märkten konzentrieren und die nötigen organisatorischen Kompetenzen entwickeln, um die Komplexität positiv aufzunehmen, ihre Portfolios darauf zuzuschneiden und ihre Geschäftsmodelle entsprechend anzupassen. Wenn die fundamentalen Voraussetzungen stimmen und die Fähigkeit zur effizienten taktischen Ausführung gegeben ist, sind sie vielleicht in der richtigen Ausgangsposition, um die Pharmerging Märkte als die wesentliche Wachstumsquelle zu betrachten und zu nutzen, die sie in Wirklichkeit darstellen.

Weitere Informationen erhalten Sie bei Gregor Pfister, GPfister@ch.imshealth.com oder Ruth Arnet, rarnet@ch.imshealth.com.