

Zukunftsstrategien für mittelständische Unternehmen

Dr. Gisela Maag

IQVIA Commercial GmbH & Co. OHG, Frankfurt am Main

In Europa und in Japan haben mittelständische Unternehmen der pharmazeutischen Industrie eine lange Tradition. Doch die Zeiten ändern sich. Um fit für die Zukunft zu werden, müssen sie ihr Portfolio ändern, expandieren, aber auch digitale Technologien implementieren. Das zeigen Analysen von IQVIA [1].

Der älteste mittelständische Pharmakonzern hat seine Wurzeln in Deutschland. Bereits 1668 erwarb Friedrich Jakob Merck (1621–1678) die Darmstädter Engel-Apotheke. Sie wurde unter Heinrich Emanuel Merck (1794–1855) zur Keimzelle der Merck KGaA. Andere Unternehmen aus Europa und aus Japan können ebenfalls auf eine lange Geschichte zurückblicken. Sie haben durch Innovationen die Medizin und die Pharmazie maßgeblich geprägt – und werden dies auch in Zukunft tun, falls sie sich neuen Gegebenheiten anpassen. Welche neuen Strategien sind erforderlich?

Unterschiedliche Schwerpunkte

Ein Blick in das Portfolio: Die Stärken mittelständischer Pharmaunternehmen liegen bei Rx- und Over-The-Counter(OTC)-Arzneimitteln, Generika eingeschlossen, aber auch bei Medizinprodukten und bei nicht apothekenpflichtigen Waren.

Für die hiesige Fragestellung wurde auf den Rx-Bereich fokussiert. Hier gibt es große Unterschiede. Allein auf Fresenius, Servier und Menarini ist in Summe 37 % des Wachstums aller mittelständischen Unternehmen Europas zurückzuführen (Tab. 1).

Nicht bei allen Unternehmen steht die Entwicklung innovativer Pharmaka im Fokus. Stada und Fre-

senius etwa bieten erfolgreich Services im klinischen und nichtklinischen Bereich an bzw. stellen Generika her. Chiesi, Ipsen und Almirall hingegen investieren erheblich in Forschung und Entwicklung. Sie haben mehrere neue Moleküle in der Pipeline, was eher die Ausnahme ist. Nur 3 von 21 mittelständischen Unternehmen (16 %), nämlich Vifor Pharma, Almirall und Alfasigma, haben in den letzten 5 Jahren neue Wirkstoffe auf den Markt gebracht. Die restlichen 84 % aller Firmen stellten Produkte in Lizenz her.

Wie innovativ sind mittelständische Hersteller?

Bei Bewertungen des Portfolios arbeitet IQVIA mit dem Refreshment Index (RI): ein Wert, der anzeigt, welcher Teil des Umsatzes auf Neuheiten im Produktportfolio zurückzuführen ist (Abb. 1).

Basierend auf RI-Analysen wurden mittelständische Unternehmen folgendermaßen unterteilt: In Gruppe 1 befinden sich 13 aller 21 Firmen. Sie haben wenige oder keine Neuerungen im Portfolio – und zehren von Innovationen früherer Zeiten.

4 Unternehmen, nämlich Ipsen, Menarini, Esteve und Pierre Fabre, fallen in die zweite Gruppe mit durchschnittlichen RI-Indizes. Ein Beispiel dazu: Pierre Fabre hat im

onkologischen Bereich Braftovi® (Encorafenib) und Mektovi® (Binimetinib) auf den Markt gebracht. Die Arzneistoffe werden im Zuge personalisierter Therapien verordnet. Sie hemmen die Kinase BRAF. Das Therapieregime kommt bei nicht resezierbarem oder metastasiertem Melanom mit einer BRAF-V600-Mutation zum Einsatz. Pierre Fabre verfolgt onkologische Fragestellungen weiter. Im Juni 2020 erhielt das mittelständische Unternehmen eine Zulassung für Braftovi (Encorafenib) zusammen mit Cetuximab® bei Erwachsenen mit metastasiertem Darmkrebs, falls die BRAF-V600E-Mutation vorhanden ist.

Die Gruppe 3 repräsentieren Almirall, Vifor Pharma, Servier und Chiesi. Mit einem RI-Anteil von

■ AUTOR



Dr. Gisela Maag

arbeitet seit 2000 bei IQVIA (vormals IMS Health, in der Folge QuintilesIMS), zunächst als Online-Redakteurin, seit 2002 als Pressesprecherin. Zuvor war sie bei AstraZeneca und SINUS sowie in einem wissenschaftlichen Forschungsprojekt in verschiedenen Positionen tätig. Die diplomierte Sozialwissenschaftlerin mit Zusatzausbildung in systemischer Beratung promovierte an der Universität Mannheim.

■ **Tabelle 1**

Die TOP 20 aller mittelständischen Pharmaunternehmen Europas.

Fresenius	Deutschland
Servier	Frankreich
Menarini	Italien
Stada	Deutschland
Ipsen	Frankreich
Ferring	Schweiz
Chiesi	Italien
Lundbeck	Dänemark
LEO Pharma	Dänemark
Grünenthal	Deutschland
Almirall	Spanien
Vifor Pharma	Schweiz
Braun-Melsungen	Deutschland
Recordati	Italien
Alfasigma	Italien
Gedeon Richter	Ungarn
Orion	Finnland
Esteve	Spanien
Pierre Fabre	Frankreich
Medac	Deutschland

IQVIA stuft Hersteller mit einem Umsatz zwischen 500 Mio. und 5 Mrd. Euro als mittelständische Unternehmen ein. Die zugrunde liegende Analyse bezieht sich auf den gleitenden Einjahreszeitraum mit Ende Sept. 2019 und schließt die Länder Türkei und Russland ein. Quelle: IQVIA MIDAS; Basis: Rx-Präparate.

14,6 % kommt Almirall in einen Bereich, der eigentlich großen Konzernen vorbehalten ist. Die Top-20-Unternehmen im Rx-Bereich liegen durchschnittlich bei 15,6 %, wenn man Innovationen der letzten 5 Jahre heranzieht.

Almirall hatte sich traditionell auf Atemwegserkrankungen konzentriert und dann 2013 Aqua, ein US-amerikanisches Unternehmen, für fast 400 Mio. US-Dollar erworben, um seinen Schwerpunkt in Richtung Dermatologie zu verlagern. Das Geld wurde gut investiert, wie der hohe RI belegt. Zu den neuen Produkten in diesem Bereich gehören Ilumetri® (Tildrakizumab),

Skilarence® (Dimethylfumarat) und Seysara® (Sarecyclin).

Bei Vifor Pharma stammten sage und schreibe 37 % des Umsatzes aus Neuerungen der letzten 5 Jahre im Portfolio, was erheblich mehr ist als bei den großen Top-20-Unternehmen. 3 Spezialprodukte, nämlich Mircera® (Methoxy-Polyethylenglycol-Epoetin beta, Indikation Anämie), Veltassa® (Patiromer, Hyperkaliämie bei Erwachsenen) und Akynzeo® (Netupitant/Palonosetron, gegen Übelkeit und Erbrechen bei Chemotherapie) stärken das Portfolio. Außerdem erwarb Vifor Pharma das US-Unternehmen Relypsa – und bekam weltweit Rechte zum Vertrieb von Veltassa® (Indikation: Hyperkaliämie bei Erwachsenen), dem am dritthäufigsten verkauften Produkt. Ferner unterzeichnete Vifor Pharma im Jahr 2015 exklusive Lizenzvereinbarungen mit Roche für die Kommerzialisierung von Mircera® in den USA. Roche vertreibt das Medikament ansonsten weltweit, mit Ausnahme des japanischen Marktes. Dort beliefert Chugai Apotheken und Krankenhäuser.

Spezial-Pharmaka – ein veritables Feld für mittelständische Unternehmen

Unabhängig von der Größe eines Pharmaunternehmens gehört die Zukunft hochspezialisierten Therapeutika für kleine Patientengruppen, etwa aus der Onkologie. Mittelständische Firmen setzen daneben weitere Schwerpunkte bei dermatologischen und antihypertensiven Arzneistoffen sowie bei Analgetika (Abb. 2).

Fresenius und Grünenthal haben sich auf Lösungen für Kliniken bzw. auf Analgetika konzentriert. Ipsen war seit 1986 in der Onkologie aktiv, mit Therapien für Prostata-Tumoren, für neuroendokrine Tumoren und für Blasen-, Nieren-, Bauchspeicheldrüsen- und Mammatumoren.

Zu den Strategien mittelständischer Unternehmen gehört auch,

weitere Indikationen in das Portfolio aufzunehmen, und bestimmte Anwendungsgebiete zu streichen. Almirall etwa hat einen strategischen Wechsel von Atemwegserkrankungen zu Hautkrankheiten vollzogen. Bei Vifor Pharma gab es ursprünglich Präparate zur Behandlung von Anämien. Jetzt stehen nephrologische und kardiologische Krankheiten im Fokus.

Unabhängig von der Indikation kommen 80 % des Umsatzes mittelständischer Unternehmen aus der Primärversorgung und nur 20 % aus dem Bereich medizinischer Spezialitäten. Doch gerade der Nischenmarkt mit speziellen Indikationen wird für mittelständische Betriebe immer interessanter.

Hier gibt es durchaus Luft nach oben: Zwar hat sich der Anteil pharmazeutischer Spezialprodukte bei mittelständischen Unternehmen zwischen 2009 (7,0 %) und 2019 (20 %) deutlich erhöht. Allerdings liegen die großen Top-20-Unternehmen der Branche, bezogen auf den Umsatz, bei etwa 50 % (2019).

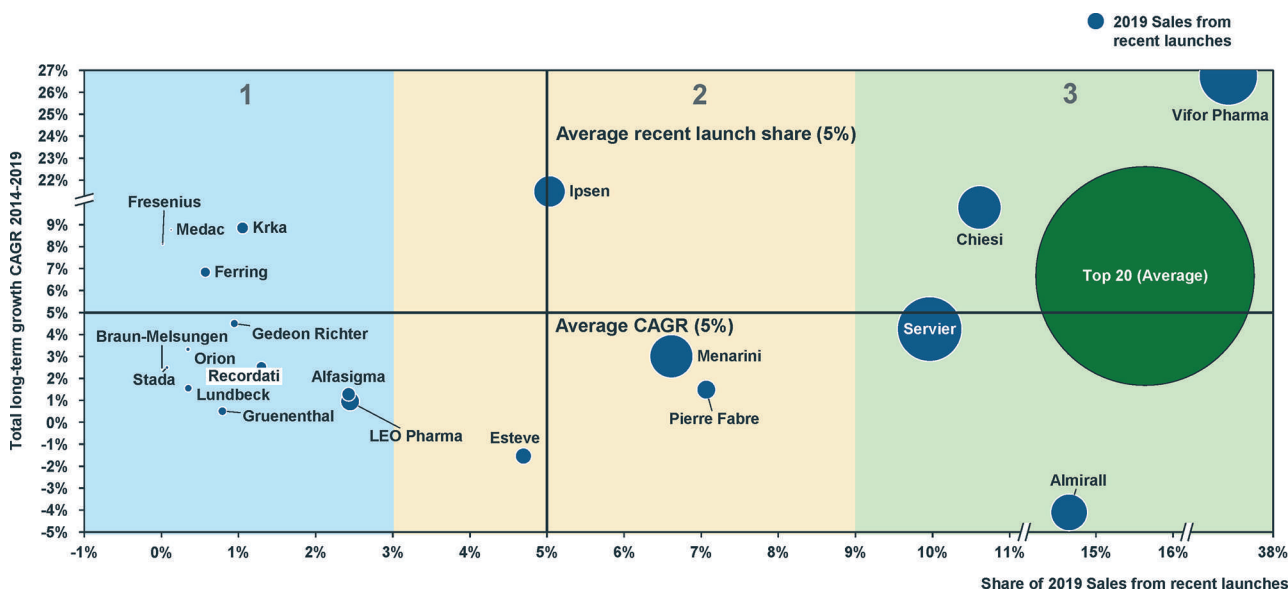
Doch es gibt deutliche Unterschiede. 4 Unternehmen, und zwar Ipsen, Lundbeck, Servier und Ferring, kommen auf 67 % (2019), verglichen mit weniger als 1,0 % bei 11 anderen Mittelständlern. Auch beim Wachstum in dem Bereich zeigen sich Besonderheiten. In den letzten 5 Jahren kamen LEO Pharma, Vifor Pharma, Servier und Gedeon Richter auf ein Gesamtwachstum von 353 %, 109 %, 57 % und 46 %.

Ipsen ist mit mehr als 90 % seiner Produkte ausschließlich fokussiert auf Spezialprodukte bei den Schwerpunkten Onkologie, Neurowissenschaften und seltenen Krankheiten. Medac hat Schwerpunkte im Bereich Autoimmunerkrankungen, Urologie und Onkologie.

Das Portfolio ändern mit Käufen und Fusionen

Um das eigene Portfolio zu ändern, sind Mergers & Acquisitions (M&A)

■ **Abbildung 1**



Globale Verortung mittelständischer europäischer Unternehmen auf Basis des Refreshment-Index (5-Jahreszeitraum) (Quelle aller Abbildungen: IQVIA European Thought Leadership).

auch bei mittelständischen Unternehmen eine Strategie. Dazu zählen Fusionen, Unternehmenskäufe, Outsourcings, Insourcings, aber auch Kooperationen. In den letzten 10 Jahren hat sowohl die Zahl an Transaktionen als auch das finanzielle Volumen pro Transaktion zugenommen (Abb. 3).

Servier gehört hier zu den erfolgreichsten mittelständischen Unternehmen. Seine Strategie beruht weniger auf der Akquisition ganzer Firmen, sondern vielmehr auf der Stärkung des Portfolios durch Teilkquisitionen und durch Kooperationen bei der Forschung und Entwicklung (F&E).

Zu nennen sind vor allem 3 Deals mit je über 1 Mrd. US-Dollar, sprich 850 Mio. Euro: der Kauf von Shires Onkologie-Sparte, eine breit aufgestellte Kooperation im Immunologie-Bereich mit Pieris und eine strategische Allianz mit MacroGenics im onkologischen Bereich. Alles in allem hat Servier sein Portfolio mit neuen, innovativen Krebstherapien gestärkt.

Almirall führte Unternehmensakquisitionen zu strategischen Zwe-

cken durch. Dem Konzern ist es gelungen, vom pneumologischen in den dermatologischen Bereich zu wechseln. Dazu gehört der Verkauf des ursprünglichen Portfolios im Bereich von Erkrankungen der Atemwege an AstraZeneca im Jahr 2014. Gleichzeitig wurde die medizinische Dermatologie von Allergan erworben, die dermatologisch fokussierte Firma Aqua übernommen und ein F&E-Deal mit Mercachem, der Schwerpunkt liegt bei Hautkrankheiten, unterzeichnet. Diese Initiativen haben Almirall zu einem führenden Unternehmen mit dermatologischem Fokus auf internationalen Märkten gemacht.

Bewährter Wirkstoff, neuer Benefit

Eine weitere Möglichkeit für mittelständische Unternehmen, ihre Portfolios zu erweitern, besteht darin, patentfreie Wirkstoffe mit zusätzlichem Nutzen zu entwickeln (Value Added Medicines, VAM). Dazu zählen neue galenische Formulierungen, die Kombination mehrerer

Wirkstoffe oder die Verwendung bekannter Moleküle bei einer neuen Indikation.

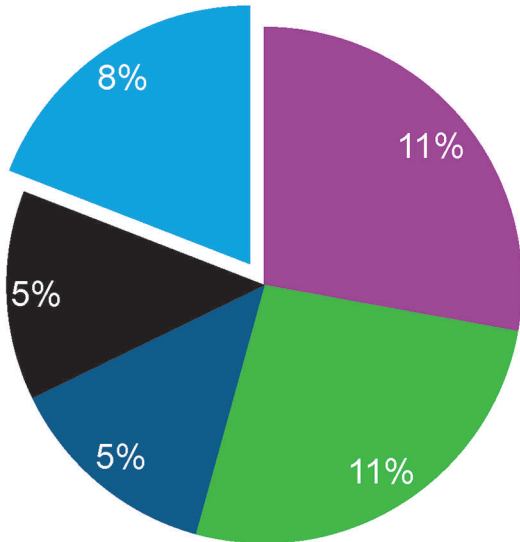
Dazu 2 Beispiele: Bei Aczone® von Almirall handelt es sich um eine Neuformulierung des oralen Antibiotikums Dapson als topisches Gel bei Akne. Ipsen wiederum hat onkologische Indikationen beim bekannten Cabozantinib (Cabometyx®) erweitert.

Neue Märkte mit geographischen Expansionen erschließen

Von der Pharmazie zur Positionierung in verschiedenen Märkten. Historisch gesehen haben viele mittelständische pharmazeutische Unternehmen ihre Wurzeln in Europa. Dort erzielen sie bis heute auch erhebliche Teile des Umsatzes. Analysen auf Basis der IQVIA-MIDAS-Datenbank zeigen, dass von 21 Firmen 16 mehr als 50 % ihres Umsatzes mit Rx-Präparaten in Europa erwirtschaften. Selbst Lundbeck, das am wenigsten auf Europa fokussierte Unternehmen, macht in diesem

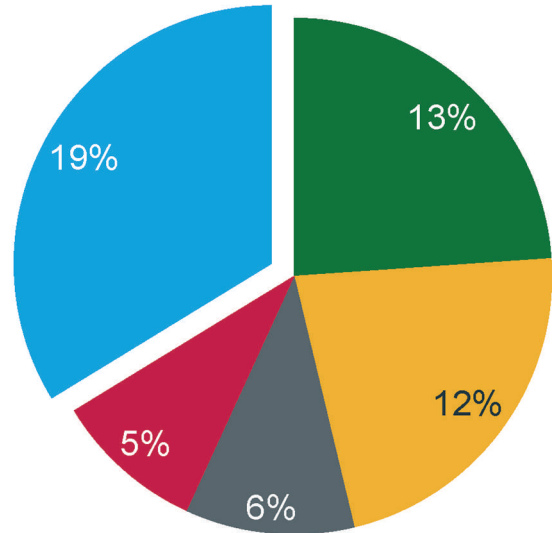
■ Abbildung 2

Top 5 TA of MSP companies
Sales MAT Q4 2019 (US\$)



- Antihypertensives
- Pain
- Hospital Solutions
- Dermatology
- Oncology

Top 5 TA of Top 20 companies
Sales MAT Q4 2019 (US\$)



- Antidiabetics
- Autoimmune Diseases
- Respiratory Agents
- Anticoagulants
- Oncology

Onkologie als einziges unter den Top-5-Therapiegebieten sowohl bei mittelständischen als auch bei Top-20-Unternehmen.

Wirtschaftsraum mindestens ein Fünftel seines Umsatzes.

Zum Vergleich: Die globalen Top-20-Pharmaunternehmen mit historischem Hauptsitz in Europa generieren durchschnittlich nicht mehr als 22 % ihres Umsatzes mit verschreibungspflichtigen Medikamenten in der EU.

Diese Abhängigkeit mittelständischer Unternehmen von ihren Heimatmärkten könnte ein Grund für ihr langsames Wachstum sein. Auf den europäischen Märkten gibt es strengere Budgetkontrollen der Kostenträger.

Die Internationalisierungsstrategien mittelständischer Pharmaunternehmen lassen sich in 3 Kategorien einteilen:

- Firmen, die sich weiterhin primär auf Europa konzentrieren und die noch nicht signifikant in die USA

oder in Pharmerging-Märkte expandiert haben (48 %)

- Firmen, die signifikante Umsätze in den USA erzielen (33 %)
- Firmen, die effektiv in Pharmerging-Märkte expandiert haben (24 %)

Der Begriff Pharmerging verweist auf Märkte der Schwellenländer (Emerging Countries).

Internationalisierungsstrategien sind für den Erfolg mittelständischer Unternehmen von entscheidender Bedeutung – aber keine zwingende Voraussetzung. Servier als zweitgrößter Mittelständler erwirtschaftet 61 % seines Umsatzes in der EU.

Digitalisierung: Es gibt Luft nach oben

Mittelständische Unternehmen sollten nicht nur ihre Märkte und ihr

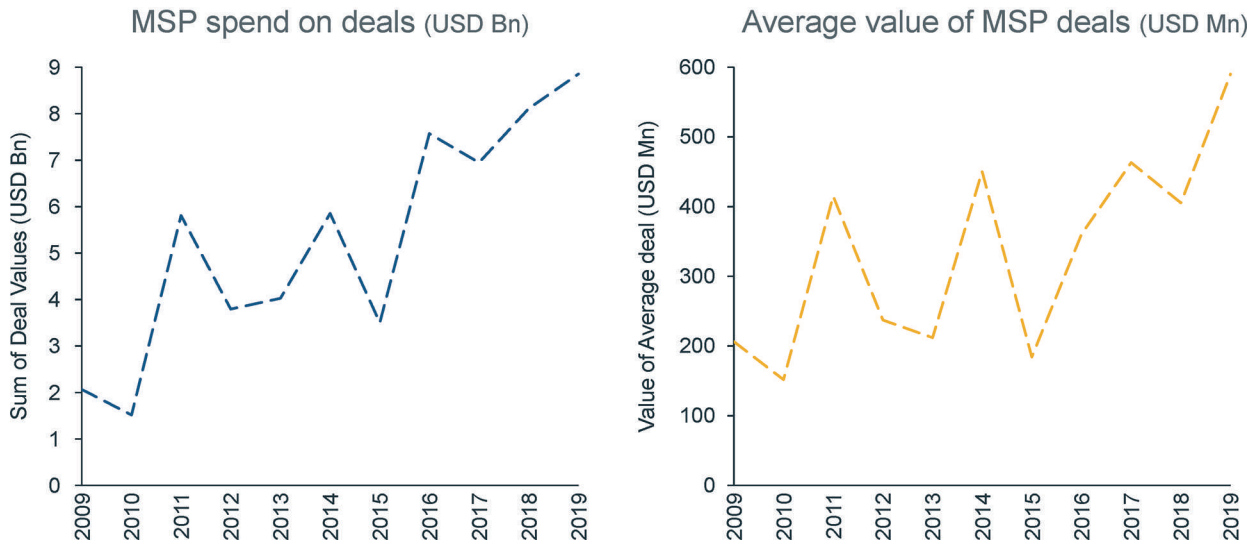
Portfolio im Blick haben, sondern auch Marketingstrategien nachjustieren. In der Vergangenheit lief viel über persönliche Kontakte des Außendienstes mit Ärzten: eine Herangehensweise, die sich in COVID-19-Zeiten als nachteilig erwiesen hat. Aktuell bauen 80 % der untersuchten mittelständischen Unternehmen digitale Kanäle aus, während nur 52 % verstärkt in traditionelle Wege investieren.

Dazu ein beispielhafter Blick auf Menarini, ein Unternehmen aus Italien mit dem größten Werbebudget innerhalb der Top-20-Mittelständler. Italienische Ärzte als Zielgruppe im Marketing bevorzugten persönliche Kontakte. Und so floss ein Großteil der Gelder in den Außendienst. Digitale Kanäle waren mit 1 %, gemessen am Budget, völlig unterrepräsentiert. Eine entscheidende Herausfor-

Zur Verwendung mit freundlicher Genehmigung des Verlags / For use with permission of the publisher

■ **Abbildung 3**

Increased deal activity reflects efforts to improve growth



Steigende Zahl von Transaktionen bei mittelständischen Unternehmen.

derung für Menarini wird sein, Multichannel-Marketing zu implementieren.

Zeit der Veränderungen

Bleibt als Fazit: Einige – aber keineswegs alle – mittelständische Pharmaunternehmen haben erkannt, dass sie mutige strategische Veränderungen durchführen sollten, um weiterhin im schnelllebigen Phar-

mamarkt zu bestehen. Sie müssen ihr Portfolio anpassen, digitale Technologien einführen und geografisch expandieren. Zwar haben einige Firmen bereits die Nase vorn. Passen Konkurrenten ihre Strategie an, können sie dem Beispiel durchaus folgen.

■ **LITERATUR**

[1] IQVIA (2020): Evolving to thrive. Europe's mid-sized pharma face the 2020s;

<https://www.iqvia.com/library/white-papers/evolving-to-thrive-europes-mid-sized-pharma-face-the-2020s>

Der letzte Zugriff auf den Link erfolgte am 27.09.2020.

Korrespondenz:

Dr. Gisela Maag
IQVIA Commercial GmbH & Co. OHG
Unterschweinstiege 2–14
60549 Frankfurt am Main (Germany)
e-mail: gisela.maag@iqvia.com

Zur Verwendung mit freundlicher Genehmigung des Verlags / For use with permission of the publisher