

Die Pharmaindustrie in der Komplexitätsfalle

Kategorie: [Meldungen](#), [Pharma](#)

Erschienen am: 5. März 2019

„Die Pharmaindustrie ist unter massivem Druck. Aufgrund steigender Komplexität verliert sie durchschnittlich jährlich drei bis acht Prozentpunkte ihres Gewinns vor Steuern“, so Markus Stricker, Partner bei der internationalen Managementberatung A.T. Kearney, der den Bereich Pharmaindustrie und Gesundheitswesen in Zentraleuropa verantwortet. „Gründe hierfür sind die veränderten Marktbedingungen, neue regulatorische Anforderungen und technologische Entwicklungen, denen die Unternehmen gerecht werden müssen. Höhere Komplexität geht jedoch eindeutig zu Lasten profitablen Wachstums.“

Die Pharmaexperten von A.T. Kearney haben in der Studie „Complexity: The Big Challenge for Today's Top Pharma“ errechnet, dass das Wachstumspotential eines durchschnittlichen Pharmaunternehmens sich aus weniger als zehn Produkten in maximal zehn Märkten schöpft. Im Schnitt verkauft ein Branchenvertreter jedoch mehr als 150 Produkte in Märkten, die sich über die ganze Welt verteilen. Viele Unternehmen scheitern laut Studie daran, ihre Komplexität zu managen, weil sie deren Ursachen und Implikationen nicht ausreichend kennen. Besonders Firmen mit silo-artiger Organisation und Kultur fehlt es an einer transparenten, funktionsübergreifenden Perspektive auf die Komplexitäts-Herausforderung.

Neben externen Faktoren spielen interne Entscheidungen wie die Anzahl der Produkte und Märkte, in denen die Unternehmen agieren, eine maßgebliche Rolle. So arbeiten Unternehmen mit spezialisierten Markenportfolios mit nur einem Zehntel der Medikamente von Vollsortimentsanbietern, was wiederum zu 95 Prozent weniger Bestandseinheiten führt. Sich mit der Anzahl an Verabreichungsformen und Verpackungen zu beschäftigen, ist laut Stricker ein guter Ausgangspunkt, um aus der Komplexitätsfalle auszusteigen. Wenn nur ein Arzneimittel eliminiert werde, könne die Komplexität schon signifikant reduziert werden, rechnen die Autoren vor.

Ein wichtiger Faktor ist auch die Organisationsstruktur: Pharmaunternehmen haben oft komplexe, mehrdimensionale Matrixorganisationen, die nur dann effektiv sind, wenn ihre Größe stimmt und ihr organisatorisches Setup mit Key Performance Indikatoren evaluiert wird. Insbesondere durch die systematische Identifizierung und Streichung redundanter Aufgaben und die Zusammenlegung kleinerer Einheiten in den Kernfunktionen wie Vertrieb, Marketing und Operations lassen sich positive Effekte erzielen.

Dies lässt sich auf die gesamte Wertschöpfungskette überführen und erschließt neue Gewinnpotenziale. Voraussetzung ist dabei eine klare Strategie und Kostentransparenz. „Ein hohes Komplexitätsniveau bringt nicht nur Mehrkosten mit sich, sondern schwächt auch Serviceniveau und Agilität des Unternehmens“, betont Stricker.