

Chimia 44 (1990) 153-155
 © Schweizerischer Chemiker-Verband; ISSN 0009-4293

Zusammenarbeit zwischen Forschung und Entwicklung, Marketing und Produktion in der Pharmaindustrie

Die Vorbereitung einer Produktinnovation für den zukünftigen Markt

Rudolf E. Wäger*

Grundlagen

Im Rahmen dieses Referates soll gezeigt werden, wie Sandoz eine Produktinnovation vorbereitet und ihren Kunden zugänglich macht. Organisatorische Grundlage für die erfolgreiche Durchführung einer innovativen Entwicklung ist der Basisnetzplan (Fig. 1): Er macht deutlich, dass die Entwicklung und die Einführung eines neuen Medikamentes nicht nur hoch komplexe, sondern auch multidisziplinäre Pro-

zesse sind. Eine grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung ist deshalb die intensive Zusammenarbeit von Forschung, Entwicklung, Marketing und Produktion einerseits und von der Zentrale und den Tochtergesellschaften andererseits.

Die Entwicklung dauert selbst unter idealen Bedingungen rund sechs Jahre. Die in den letzten Jahren gestiegenen Zulassungsanforderungen der Gesetzgeber führen zu immer längeren Entwicklungszeiten



Rudolf E. Wäger: Ausbildung: 1964 Matura Typus A, Gymnasium Einsiedeln. 1965-1972 Studium, Assistententätigkeit und Doktorat an der Abteilung Forschung und Entwicklung der ETH in Zürich. 1972-1981 Tätigkeit als Projektleiter und Leiter Planung Forschung und Entwicklung in der Division Pharma der Sandoz AG. 1981-1986 Personaldirektor der Sandoz AG. 1986-1989 Geschäftsführender Direktor der Sandoz-Wander Pharma AG in Bern. Seit 1989 Leiter Product Policy/Marketing und Mitglied der Geschäftsleitung der Sandoz Pharma AG in Basel.

und damit zu weiter steigenden Entwicklungskosten. Allein die Kosten für Forschung und Entwicklung für ein neues Medikament betragen rund 250 Mio. sFr. Für die erfolgreiche weltweite Vermarktung ist mindestens nochmals dieselbe Summe zu veranschlagen. Die Entscheidung für die Vorbereitung einer Produktinnovation ist

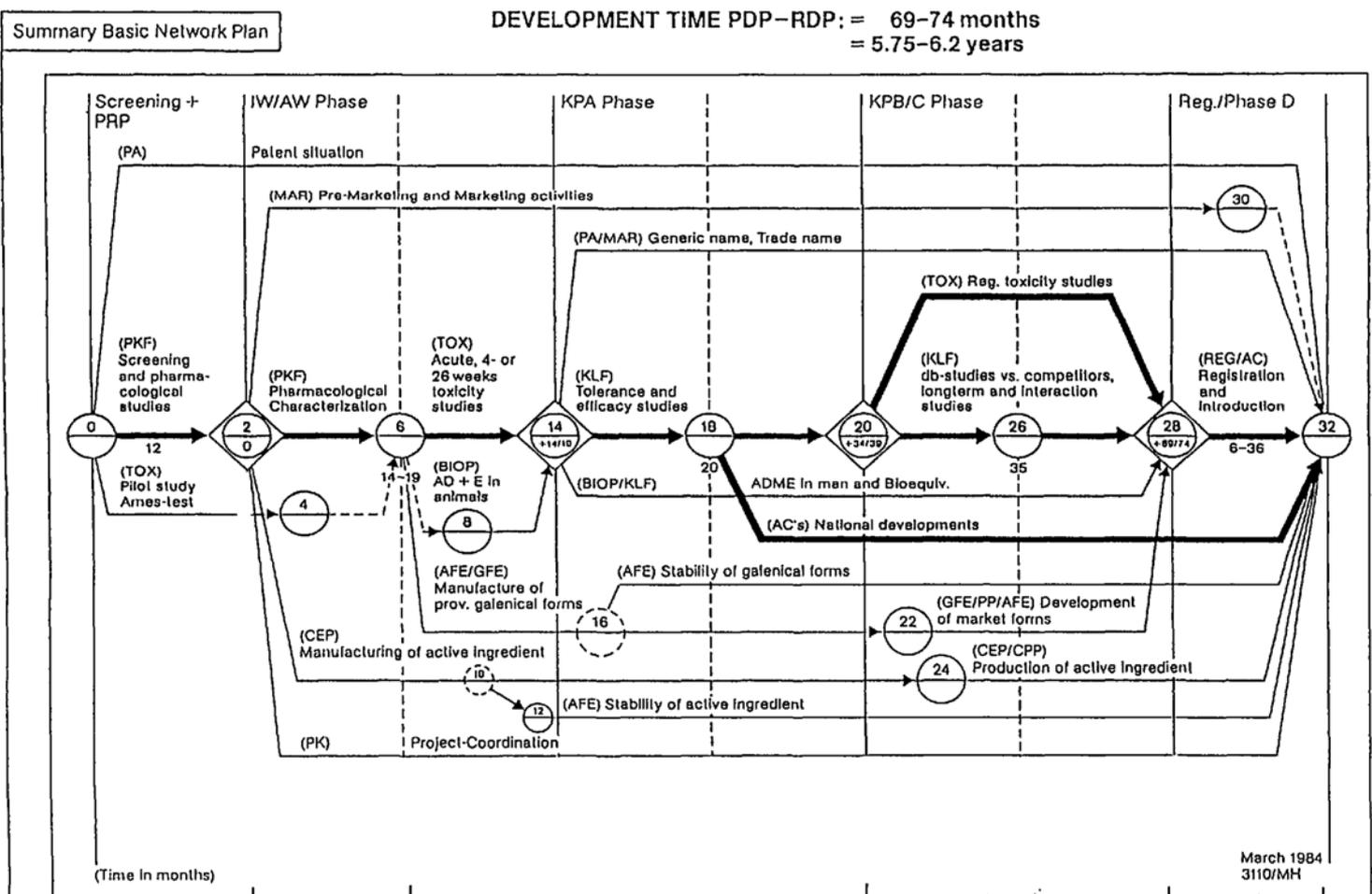


Fig. 1

* Korrespondenz: Dr. R.E. Wäger, Sandoz Pharma AG, CH-4002 Basel

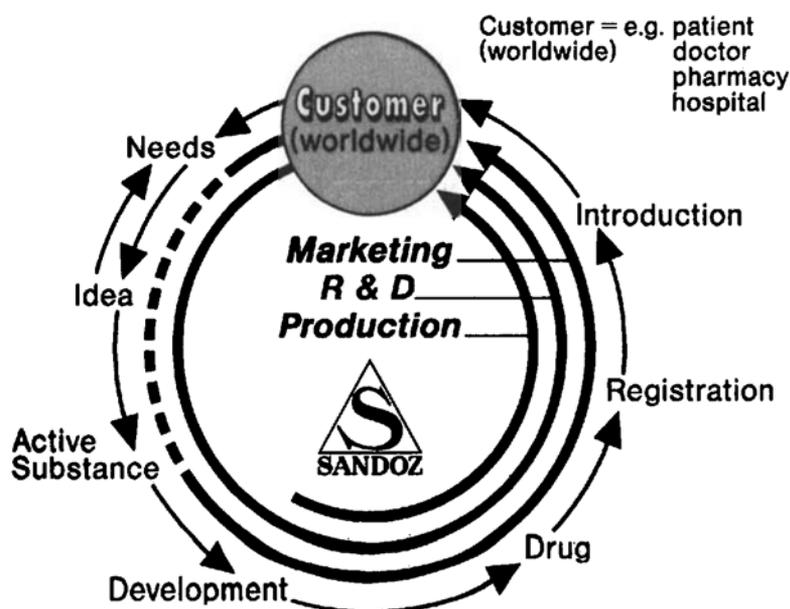


Fig. 2

deshalb immer mit einem grossen unternehmerischen Risiko behaftet.

Wichtigster Ausgangspunkt und Ziel unseres unternehmerischen Handelns ist die Befriedigung der Bedürfnisse unserer weltweiten Kundschaft. Damit beginnen wir, und nicht etwa mit einem vorhandenen Patent, Rohmaterial oder dem Marketing-Know-how. Das Kreislaufmodell (Fig. 2) zeigt, wie Sandoz diesem Anspruch gerecht wird: angefangen bei der Ermittlung der Bedürfnisse der verschiedenen Kundengruppen bis hin zur Einführung eines Medikamentes, das diese Bedürfnisse in bestmöglicher Weise zu befriedigen versucht.

Die zunehmende Sättigung der Märkte und die wachsende Konkurrenzintensität führen dazu, dass die Bedeutung der einzelnen Kundengruppen differenziert zu untersuchen ist. Diese Kundengruppen sind:

- öffentliche und gesetzgebende Organisationen, vor allem Registrierungsbehörden,
- Verordner und Meinungsbildner,
- Patienten und Verbraucherverbände,
- das gesamte Verteilungssystem für Pharmazeutika.

Diese Aufgabe ist nicht alleinige Verantwortung der Marktforschung, sondern vielmehr aller beteiligten Mitarbeiter in Forschung, Entwicklung, Produktion und Marketing.

Profilierung

Im Rahmen der Produkteprofilierung ermittelt Sandoz die Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen, um sie in Eigenschaften eines Medikamentes umzusetzen, das die Kundenansprüche optimal erfüllt. Deshalb werden weltweite Marktanalysen durchgeführt, die in Zielprofile umgesetzt werden. Im Rahmen dieser Untersuchungen wird auch die Zufriedenheit mit bis-

lang vorhandenen Therapiemöglichkeiten ermittelt («satisfaction of needs»). Aufgrund dieser Zielvorgaben ist es nun Aufgabe von Forschung und Entwicklung, Medikamente zu entwickeln, die diesen Zielvorgaben möglichst nahekommen. Erfüllt das Profil des neuen Medikamentes die Anforderungen des Marktes, kann mit der Positionierung und dem Branding begonnen werden.

Positionierung und Branding

Die Positionierung des neuen Produktes im Vergleich zur Konkurrenz ist eine der

wichtigsten Aufgaben des Marketings. Im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten müssen die besonderen Eigenschaften des neuen Produktes herausgearbeitet werden. Je nach Therapiegebiet können zum Beispiel: schnelle Wirkung, Einmalgabe, geringe Nebenwirkungen, Darreichungsform und Preis von besonderer Bedeutung für den Kunden sein. Positionierung bedeutet also «Erfüllung» der rationalen Bedürfnisse der Kunden.

Als Ergänzung dazu versucht Branding die emotionalen Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Ziel ist es, Grundlagen für die optimale Kommunikation zwischen Produkt und Kunden herzustellen. So wird durch Namen, Farbe, Verpackung und Beipackzettel dem neuen Produkt schrittweise ein eigenes Image gegeben («brand personality»).

Für den mittel- und den langfristigen Erfolg eines weltweit operierenden Pharmaunternehmens ist es unabdingbar, dass Profilierung, Positionierung und Branding in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit den Tochtergesellschaften durchgeführt werden. Am Ende des Entwicklungsprozesses für ein neues Produkt steht eine weltweit koordinierte Einführung in die nationalen Pharmamärkte durch die Tochtergesellschaften mit den notwendigen Marketingmassnahmen (Schulung, Kongresse, PR).

Da aufgrund verlängerter Zeit für Forschung und Entwicklung und längerer Registrierungsdauer die für die Vermarktung nutzbare Lebensdauer einer Innovation in den letzten Jahren auf nunmehr 8-10 Jahre zusammengeschrumpft ist, ist es von primärer Bedeutung, schnellstmöglich auf

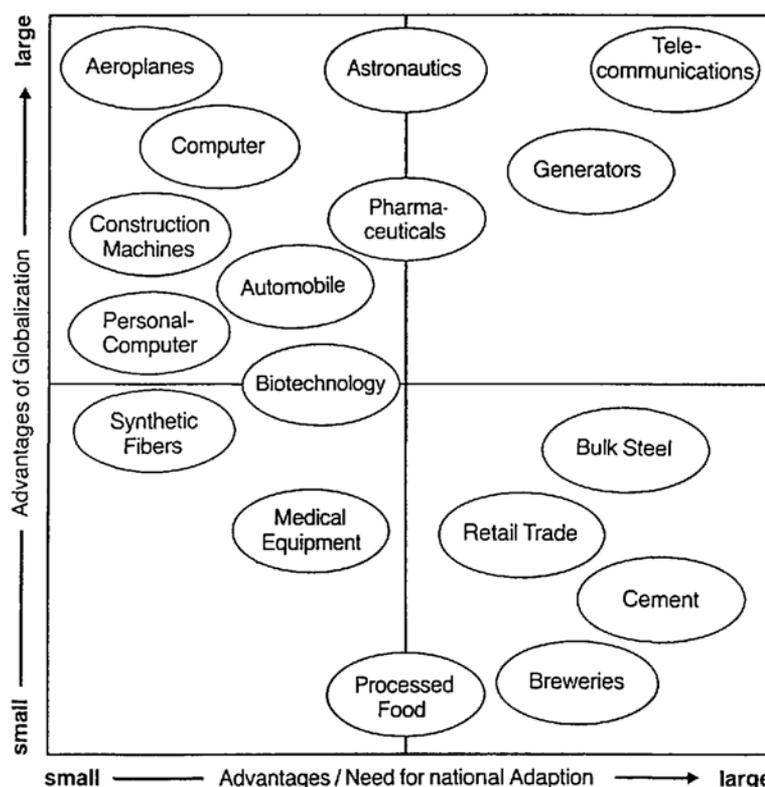


Fig. 3. Degree of globalization of markets/business

dem Markt präsent zu sein. Der intensive Austausch von strategischer und produkt-spezifischer Information mit den Tochtergesellschaften ist deshalb ein fester Bestandteil der Produktinnovationsstrategie von Sandoz.

Globalisierung vs. lokales Marketing

Für das internationale Marketing gibt es zwei extreme Positionen:

– völlige Globalisierung, welche die Welt als einen einzigen homogenen Markt betrachtet (Fig. 3),

– völlige Anpassung an die lokalen Bedürfnisse.

Sandoz hat sich für eine differenzierte Lösung entschieden, die zwischen beiden Extremen liegt, nämlich für einen transnationalen Ansatz, der so viel Globalisierung wie möglich und so viel nationale Differen-

zierung wie nötig ermöglicht. Dabei soll ein Höchstmass an internationaler Wettbewerbsfähigkeit bei gleichzeitiger nationaler Flexibilität erzielt werden. Nicht nur die intensive Zusammenarbeit zwischen Konzernzentrale und den Tochtergesellschaften, sondern auch die intensive Zusammenarbeit zwischen Forschung, Entwicklung, Marketing und Produktion sind zur Erreichung dieses Zieles ein wichtiger Faktor.

Chimia 44 (1990) 155–158
© Schweizerischer Chemiker-Verband; ISSN 0009-4293

Innovative Produkte als Resultat gemeinsamer Anstrengungen von Marketing, Forschung und Produktion

Martin G. Syz*

Die Farbenindustrie hat in der Vergangenheit einige Innovations- und Erfolgshöhepunkte zu verzeichnen: der spektakuläre Anfang dieser Industrie mit der Einführung synthetischer Farbstoffe, die Erfindung der höchstechten Indanthren-Farbstoffe, das Aufkommen der synthetischen Fasern mit einer massiven Folge neuartiger Farbstoffe und Färbesysteme. Seitdem, also seit gut zwanzig Jahren, spricht man von reifer Industrie.

Heute richtet sich die Forschung mehr auf ökologische, toxikologische und arbeitshygienische Zielrichtungen. Die Aufwendungen dafür sind hoch, die erzielten Ergebnisse meist wenig wirksam. So entsteht der Eindruck eines Fortschritts in nur noch kleinen Quantensprüngen. Ein markanter werbewirksamer Innovations-schub, zumindest aber eine etwas ergiebigere Innovation ist also durchaus erwünscht. Dies natürlich ganz im Sinne, dass die industrielle Innovation als Triebkraft der wirtschaftlichen Entwicklung verstanden wird. Der Begriff Innovation bedeutet hierbei die Schaffung eines technischen Produktes mit neuartigem, deutlich erweitertem Leistungsvermögen.

Eine technische Innovation kann aus durchaus bekannten Elementen bestehen, die jedoch durch eine bisher nicht bekannte Kombination einen unerwarteten

Effekt bewirken. Kombinationen oder Zusammensetzung, materiell oder prozessural, deuten an, dass es sich um eine Komplexität handelt, die ein grundlegendes Phänomen unserer heutigen technischen Welt ist. Die Erarbeitung von Lösungen zu solchen Problemen höherer Ordnung erfordert eine Vielzahl von koordinierten Aktivitäten, die von einer einzigen Stelle, geschweige denn von einer Person nicht geleistet werden kann.

Eine erfolgreiche, d.h. verkaufswirksame Innovation ist nur durch gleichgerichtete, wenn möglich synergistische Interaktionen aller der Stellen erreichbar, die auch nur entfernt mit dem neuen Produkt zu tun haben. Das heisst aber auch, dass die Innovation nicht von einer einzigen Disziplin getragen wird. Wohl kann sie von einem einzelnen Punkt, einer brauchbaren Idee, ausgehen, die man nicht nach Belieben generieren kann. Die Lebensfähigkeit wird ihr aber von der Arbeit einer Gruppe eingehaucht. Zu einer wirklich überzeugenden Lösung bedarf es einer zündenden Idee. Sobald eine Idee geboren ist, muss sie sich viele Fragen und Kritik gefallen lassen:

- nach prinzipieller Machbarkeit
- nach technischer Realisierbarkeit
- nach Wirtschaftlichkeit
- nach universeller, zumindest breiter Anwendbarkeit.

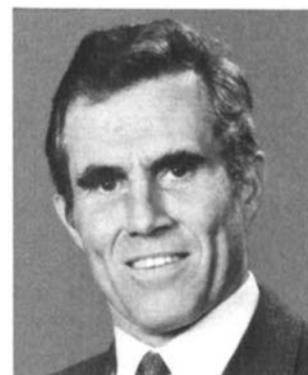
Die Konfrontation der Meinungen ist erwünscht. Sie stellt einen unerlässlichen Faktor für eine kreative Projektoptimie-

rung dar. Die Reibungsflächen der verschiedenen Bereiche führen zur Infragestellung vieler Einzelaspekte. Sie sind jeweils eine Aufforderung, die Details zu überdenken, um die optimale Lösung zu finden und um zu einem Konsens zu kommen. Die Motivation in einer Projektgruppe, eine gemeinsame Anstrengung zu vollbringen, muss durch die Überzeugungskraft des Wertes einer Innovation geschehen. Zeit und Personal für ein Projekt zur Verfügung zu stellen, das möglicherweise längere Zeit dauert, bedeutet für die Produktion – neben ihrer eigentlichen Aufgabe, Ware zu produzieren – das Erbringen einer Extraleistung.

Auch das Marketing hat eine Sonderleistung in Form von Marktinnovationsforschung zu erbringen. Andererseits dient sie dazu, die eigentliche Existenzberechtigung beider, Produktion und Marketing, abzusichern.

Anders ist der Fall bei F + E und Engineering. Beider Aufgabe ist es, zukunftsgerichtete Arbeit zu leisten.

Wesentlich für den Projekterfolg ist die Überwindung der funktionalen Aufteilung zum Abbau der Friktionen an den Schnittstellen, zum Sicherstellen des unge-



Martin G. Syz: Geboren 1936. 1957–1962 Chemiestudium an der ETH in Zürich. 1964 Promotion Dr. sc. tech. bei Prof. Dr. H. Zollinger. 1964–1966 Forschungstätigkeit beim Stanford Research Institute (SRI) Menlo Park, Kalifornien. 1966–1967 Ciba, Monthey, Entwicklungschemiker Agrochemie. Seit 1967 bei Sandoz AG, Basel. Diverse Funktionen in Produktion, Entwicklung, Sicherheitswesen, Marketing. Seit 1990 verantwortlich für Geschäftsbereich Textil der Sandoz Chemikalien AG und Leiter der Sandoz Produkte (Schweiz) AG.

* Korrespondenz: Dr. M.G. Syz
Sandoz Chemikalien AG
CH-4002 Basel