

Zwischen Priorisierung und Versorgung: Warum etablierte Arzneimittel neue Aufmerksamkeit brauchen

Die Realität der Pharmabranche ist klar: Medizinische Innovation entsteht unter hohem Risiko, mit langen Entwicklungszyklen und wachsender Komplexität. Ihre Sicherung in Europa und Deutschland wird zunehmend anspruchsvoller.

Gleichzeitig basiert die Versorgung in weiten Teilen auf bewährten, etablierten Therapien. Gerade weil beides essenziell ist, entsteht eine zentrale Herausforderung: Während Innovation vorangetrieben wird, muss die nachhaltige Betreuung etablierter Produkte aktiv gesichert werden.

In der Praxis verschiebt sich der Fokus innerhalb vieler Portfolios. Ressourcen und Aufmerksamkeit konzentrieren sich auf neue Therapien, während etablierte Arzneimittel zunehmend in den Hintergrund geraten.

Diese Entwicklung ist eine logische Konsequenz wachsender Komplexität. Sie wirft jedoch eine entscheidende Frage auf: Wie lässt sich die kontinuierliche Versorgung mit etablierten Produkten sicherstellen, wenn neue Therapien einen Großteil der strategischen Aufmerksamkeit binden?

Der Patentablauf als Wendepunkt, nicht als Endpunkt

Besonders sichtbar wird diese Herausforderung in Phasen des Patentablaufs. Mit dem Verlust der Exklusivität verändert sich die wirtschaftliche und operative Logik eines Produkts grundlegend: Wettbewerb durch Generika nimmt zu, Margen sinken, und interne Prioritäten verschieben sich weiter in Richtung Innovation.

Doch der Patentablauf markiert kein Ende, sondern den Übergang in eine neue Phase. Viele dieser Produkte bleiben medizinisch relevant, werden weiterhin verordnet und sind für eine stabile Versorgung essenziell. Gleichzeitig sinkt häufig die Intensität, mit der sie aktiv gesteuert und im Markt geführt werden.

Genau hier entsteht eine Lücke, nicht in der grundsätzlichen Verantwortung, sondern in ihrer operativen Umsetzung. Zwischen strategischer Einordnung und tatsächlicher Weiterführung fehlt es zunehmend an durchgängiger Steuerung.

Wenn Produkte aus dem Fokus geraten und Verantwortung fragmentiert wird

Ein zentrales strukturelles Problem liegt darin, dass Produkte in vielen Organisationen nicht entlang ihres Lebenszyklus geführt werden, sondern entlang funktionaler Zuständigkeiten wie Demand Planning, Supply Chain, Marketing oder Vertrieb.

Produkte entwickeln sich entlang ihres Lebenszyklus, nicht entlang funktionaler Zuständigkeiten. Fehlt die durchgängige Verzahnung dieser Funktionen, entstehen Brüche im System. Sie bleiben lange unsichtbar und treten häufig erst dann zutage, wenn sie bereits operative oder kommerzielle Konsequenzen nach sich ziehen. Die Folge sind operative Reibungsverluste, fragile Schnittstellen und eine schleichende Erosion von Marktposition und Versorgung. Nicht, weil Verantwortung fehlt, sondern weil sie nicht mehr durchgängig wahrgenommen wird.

Die eigentliche Herausforderung: Produkte aktiv weiterführen

Etablierte Arzneimittel verlieren nicht an Bedeutung, sondern an Aufmerksamkeit. Die zentrale Frage ist daher nicht, ob Verantwortung besteht, sondern ob sie operativ eingelöst wird. Entscheidend ist, dass alle relevanten Aktivitäten entlang des Produkts integriert geführt werden.

Wo bestehende Strukturen diese Durchgängigkeit nicht mehr leisten können, braucht es Modelle, in denen Verantwortung gezielt gebündelt wird, um Produkte auch in späteren Lebenszyklusphasen aktiv und konsistent weiterzuführen.

Dabei geht es nicht um zusätzliche Abstimmung, sondern um Umsetzung: Produkte müssen weiterhin geplant, gesteuert und im Markt aktiv geführt werden, auch dann, wenn sie nicht mehr im Zentrum strategischer Aufmerksamkeit stehen.

Integriertes Pharma-Management als strukturelle Antwort

Dort, wo bestehende Strukturen an ihre Grenzen stoßen, braucht es Modelle, in denen Verantwortung bewusst neu gebündelt und in tragfähige operative Zusammenhänge überführt wird. Solche Ansätze gehen über die bessere Verzahnung bestehender Funktionen hinaus.

Entscheidend ist nicht nur, kommerzielle und operative Aspekte zusammenzuführen. Verantwortung muss dort unternehmerisch verankert sein, wo sie auch konsequent wahrgenommen werden kann und eine durchgängige operative Steuerung über den gesamten Lebenszyklus hinweg sichergestellt wird.

Dazu gehört nicht nur die operative Umsetzung, sondern auch die wirtschaftliche Entwicklung und langfristige Tragfähigkeit eines Produkts.

Solche Modelle erfordern angepasste Rahmenbedingungen: klare, langfristig angelegte Partnerschafts- und Vertragsstrukturen, die Verantwortung, Steuerung und Risiko konsistent zusammenführen. Dazu zählen transparente Formen des Risikoteilens ebenso wie ergebnisorientierte Vereinbarungen, die unternehmerisches Handeln ermöglichen und gleichzeitig klar messbar machen.

Entscheidend ist dabei nicht, wo Verantwortung formal liegt, sondern dass sie durchgängig getragen und operativ umgesetzt wird.

Fazit

Wer etablierte Produkte weiterhin als tragende Säule der Versorgung versteht, muss ihnen auch die notwendige operative Tiefe und unternehmerische Verantwortung geben.

Gerade in Phasen sinkender Priorität entscheidet sich, ob Produkte lediglich verwaltet oder aktiv weitergeführt werden. Wo operative Verantwortung nicht durchgängig wahrgenommen wird, entstehen Risiken für Marktposition und Versorgung gleichermaßen.

Produkte benötigen auch in späteren Lebenszyklusphasen eine klare, durchgängige Führung. Eine integrierte, konsequent umgesetzte Produktführung kann dazu beitragen, diese Lücke zu schließen und sicherzustellen, dass etablierte Therapien auch langfristig verfügbar bleiben.

Christopher Hähner, General Manager good healthcare pharma, member der good healthcare group:

Christopher Hähner ist General Manager der good healthcare pharma, member der good healthcare group und verfügt über mehr als 25 Jahre internationale Führungserfahrung in der Pharma- und Healthcare-Industrie. Als CFO, Unternehmer und Berater hat er Unternehmen entlang der gesamten pharmazeutischen Wertschöpfungskette strategisch und operativ weiterentwickelt mit besonderem Fokus auf M&A, Portfolio-Optimierung und skalierbare Organisationsstrukturen. In leitenden Funktionen bei neuraxpharm, Bayer sowie weiteren Healthcare-Unternehmen verantwortete er internationale Finanzorganisationen, begleitete zahlreiche Akquisitionen und integrierte neue Geschäftsbereiche in bestehende Plattformstrukturen. Seine Expertise liegt im Aufbau und der Steuerung von Pharma Asset Plattformen, der Wertentwicklung etablierter Markenportfolios sowie der Verbindung von strategischem Finanzmanagement mit operativer Umsetzung. Durch seine Erfahrung in Private-Equity-Umfeldern und internationalen Healthcare-Märkten treibt er nachhaltiges Wachstum und die Weiterentwicklung pharmazeutischer Portfolios voran.

Über die good healthcare group

Die good healthcare group steht seit 2012 für Commercial- und Operational Excellence in der Healthcare-Branche. Das Unternehmen begleitet Pharma- und Healthcare-Unternehmen von der strategischen Entwicklung über die Steuerung und Umsetzung bis zur vollständigen operativen Verantwortung für Vertriebs-, Marketing- und Commercial-Setups im Rahmen langfristiger Partnerschaften. Unter der Führung von Kathleen Rieser (Chief Executive Officer), Sebastian Schröter (Chief Financial Officer) und Christopher Hähner (General Manager – good healthcare pharma) unterstützt das Team seine Kund*innen entlang der gesamten kommerziellen Wertschöpfung.

Driven by heart. Powered by data. Designed for growth.