UPDATE GESUNDHEITSSYSTEM
Zwischen Sparzwang und Reformdruck

BIOTECHNOLOGIE
Innovation als Standortfaktor

DIGITAL HEALTH
Wenn Daten Versorgung verbessern

Handelsblatt Journal

Eine Sonderveröffentlichung von Euroforum Deutschland

NOVEMBER 2026 | WWW.HANDELSBLATT-JOURNAL.DE

HEALTH

DIE NEUE ÖKONOMIE DER GESUNDHEIT

euroforum

Medienpartner
Handelsblatt
Substanz entscheidet.

Advertorial

Pharma-Portfolios zwischen Fokus und Verantwortung

von Christopher Hähner

Pharmaunternehmen stehen vor der Frage, wie sich Produkte über den gesamten Lebenszyklus wirtschaftlich und wirksam im Markt führen lassen. Denn nicht jedes Arzneimittel braucht dauerhaft eine vollständige eigene Organisation. Was in der Launch-Phase sinnvoll ist, kann im weiteren Produktlebenszyklus bei veränderten Wettbewerbsbedingungen, nach Patentablauf oder aufgrund interner Prioritäten wirtschaftlich nicht mehr passen.

Gerade etablierte und umsatzstarke Marken können dabei unter ihren Möglichkeiten bleiben. Nicht, weil es ihnen an Relevanz oder Potenzial fehlt, sondern weil Ressourcen auf neue Wachstumsfelder verlagert werden oder bestehende Strukturen nicht mehr zu Marktphase, Zielgruppe und Wettbewerbsumfeld passen. Die zentrale Frage lautet deshalb nicht nur, welches Potenzial ein Produkt besitzt, sondern wie es organisatorisch und operativ geführt werden muss, um dieses Potenzial weiterzuentwickeln.

Christopher Hähner, General Manager, good healthcare pharma

> Entscheidend ist nicht nur das Potenzial eines Produkts, sondern wie es organisatorisch und operativ weiterentwickelt wird.

Warum sich Portfolioführung an Marktphase und Lebenszyklus orientieren muss

Ein Spezialpräparat stellt andere Anforderungen an Marktbearbeitung und Ressourcen als ein etabliertes Arzneimittel. Ebenso braucht ein Produkt in der Launch-Phase eine andere Führung als eine etablierte Marke unter veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Trotzdem werden Produkte häufig in einmal aufgebauten Strukturen weitergeführt.

Das kann unnötige Fixkosten erzeugen oder dazu führen, dass Marken nicht mehr mit der erforderlichen Aufmerksamkeit bearbeitet werden. Eine vollständige eigene Organisation kann für strategisch priorisierte Portfolios sinnvoll sein, stellt aber nicht immer die wirtschaftlich sinnvollste Lösung dar.

Gleichzeitig reicht es nicht, einzelne Aufgaben auszulagern. Arzneimittel erfolgreich im Markt zu führen, ist keine Summe unabhängiger Funktionen. Produktstrategie, Market Access, Medical, Marketing, Vertrieb, Absatzplanung, Lieferfähigkeit und wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen sich gegenseitig und müssen aufeinander abgestimmt sein.

Wo Schnittstellen zur Schwachstelle werden

Fachkompetenzen und Zuständigkeiten sind in Pharmaorganisationen klar verankert. Reibungsverluste entstehen häufig an den Schnittstellen: Marktentwicklungen fließen zu spät in Forecasts ein, kommerzielle Maßnahmen sind nicht ausreichend mit Lieferfähigkeit und Beständen abgestimmt, oder Erkenntnisse aus Medical und Vertrieb erreichen die Produktsteuerung nicht systematisch.

Das Problem liegt dann nicht in mangelnder Fachkompetenz, sondern in fragmentierter Verantwortung. Koordination allein genügt nicht. Es braucht eine Instanz, die funktionsübergreifende Prioritäten setzt, Zielkonflikte entscheidet und strategische, wirtschaftliche und operative Perspektiven zusammenführt.

Integriertes Pharma-Asset-Management als strukturelle Antwort

Genau hier setzt integriertes Pharma-Asset-Management an. Statt einzelne Leistungen nacheinander zu koordinieren, wird das Produkt als ganzheitliche Einheit geführt. Marktpositionierung, Ressourcen, Forecast, Lieferfähigkeit, Profitabilität und operative Umsetzung werden in einer gemeinsamen Steuerungslogik verbunden.

Diese Verantwortung muss nicht vollständig innerhalb der eigenen Organisation gebündelt sein. Management, Kompetenzen und operative Umsetzung können auch außerhalb der eigenen Strukturen zusammengeführt werden. Entscheidend ist, dass Verantwortung klar zugeordnet ist und Entscheidungen über den gesamten Produktlebenszyklus konsequent in die Umsetzung überführt werden.

Das eröffnet zusätzliche Optionen für neue wie etablierte Rx- und OTC-Produkte. Marken können weiterentwickelt werden, auch wenn sie intern nicht mehr im strategischen Mittelpunkt stehen oder ihre wirtschaftliche Situation andere Strukturen erfordert. Gleichzeitig lässt sich die operative Führung stärker am tatsächlichen Bedarf des Produkts ausrichten.

Fazit: Das Produkt als Ganzes führen

Die entscheidende Frage lautet nicht, ob jedes Produkt dauerhaft eine vollständige eigene Organisation braucht. Entscheidend ist, welche Form der Führung je nach Markt- und Lifecycle-Situation wirtschaftlich am sinnvollsten ist.

Wer strategische, kommerzielle und operative Verantwortung zusammenführt, reduziert Reibungsverluste und schafft die Voraussetzung dafür, Produkte langfristig und wirtschaftlich im Markt weiterzuentwickeln. Integriertes Pharma-Asset-Management kann dabei auch außerhalb der eigenen Organisation umgesetzt werden und so eine flexible Alternative zur vollständigen Eigenstruktur schaffen. ■

www.goodhealthcare-pharma.com

ÜBER DIE GOOD HEALTHCARE PHARMA

Die good healthcare pharma mit Sitz in Düsseldorf ist ein member der good healthcare group. Unter der Führung von Kathleen Rieser und Christopher Hähner bündelt das Team alle zentralen Kompetenzen des pharmazeutischen Managements von Arzneimitteln unter einem Dach.

© good healthcare pharma (Portrait); Getty (Illustration)