

Erfolgreich zwischen Top und Flop



von Edith Franzok, Associate Director der Harris Interactive AG, München

Ökonomisch sinnvolle pharmazeutische Neuentwicklungen müssen nicht immer gleich visionär sein. Doch wie kann man sie im Voraus richtig einschätzen?

Unternehmen wie Google und Apple haben in den letzten Jahren Produkte und Angebote entwickelt, die das Leben vieler Menschen grundlegend veränderten. Wird heutzutage von Innovation gesprochen, denkt man unwillkürlich an Entwicklungen wie Internet-Suchmaschinen oder Smartphones, Dinge, die aus dem Leben vieler Menschen nicht mehr wegzudenken sind. Diese Dominanz eines sehr hohen Innovationsniveaus findet sich häufig auch in den Eigendarstellungen von Unternehmen wieder, die Innovationsprozesse begleiten: Im Mittelpunkt steht der große Wurf, die Sensation, das noch niemals Dagewesene. Der Anspruch, etwas Vorhandenes anders oder besser zu machen, nimmt sich dagegen bescheiden aus.

Doch in den meisten Unternehmen werden gerade solche Innovationen der Normalfall sein. Auch bietet sich für ihre Entwicklung und Umsetzung viel eher ein gesteuerter, strukturierter Innovationsprozess an. Und selbst die Erfolgsaussichten von bahnbrechenden Innovationen, deren Entwicklung häufig wie Geniestreiche von Einzelnen anmuten, lassen sich in den allermeisten Fällen mit geeigneten Methoden präzise vorhersagen. Worauf es aber ankommt, ist nicht nur Top und Flop zu identifizieren. Es geht vor allen Dingen darum die Art der Innovation im Vorfeld genau zu

bestimmen und daraus die optimale Vorgehensweise für die Markteinführung abzuleiten.

Im Pharmabereich sind Innovationen extrem teuer und langwierig. Oftmals dauert es zehn bis fünfzehn Jahre bis es zu einem Durchbruch kommt. Doch anders als in anderen Branchen braucht die Gesellschaft Innovationen im Gesundheitsbereich dringend, also zum einen den medizinischen Fortschritt für die Patienten, zum anderen aber auch den wirtschaftlichen Erfolg. Innovationen sollen das Leben verlängern und seine Qualität nachhaltig sicherstellen. In den letzten 20 Jahren wurden in Deutschland mehrere hunderte neue Arzneistoffe auf den Markt gebracht, darunter hoch innovative, mit völlig neuen Wirkstoffen, die einen bedeuteten therapeutischen Fortschritt. Solche Pharmazeutika sind beispielsweise Rivaroxaban (Xarelto, Antithrombotikum), der HPV Impfstoff (Gardasil) sowie Bevacizumab (Avastin, Antineoplastisches Mittel).

Im Jahr 2015 wurden 36 Medikamente mit neuen Wirkstoffen angemeldet. Zwölf der 36 Medikamente haben den „Orphan Drug Status“ für Menschen mit äußerst seltenen Krankheiten. Sie haben also nur für eine geringe Patientenzahl einen Nutzen, doch für diese sind sie von äußerst hohem Wert. Da sie keine Massenprodukte sind, haben diese Medikamente einen besonders hohen Preis, um die Entwicklungskosten wieder zu erwirtschaften. 2015 war auch ein gutes Jahr im Fortschritt gegen den Krebs: PD1-Hemmer, die die Immunzellen einsatzbereit halten und so gegen den Krebs ankämpfen, wurden erfolgreich eingeführt. Im Bereich der Herz-Kreislauf-Medikamente wurden PCSK9-Hemmer entwickelt, die eine neue Möglichkeit darstellen, das Risiko für Schlaganfall und Herzinfarkt zu senken.

Flop 2015 war ein Produkt der Biotest AG: Das Medikament zeigte in Phase IIb bei Patienten mit Rheumatoider Arthritis keine signifikante

Verbesserung. Bei der Einstellung des Programms wird der Gewinn von Biotest bis zu 30 Millionen geringer ausfallen. Andere Innovationen, die unter anderem wegen Lebertoxizität wieder aus dem Handel genommen worden sind, sind Medikamente wie Tolcapon (Catechol O, Methyltransferase Inhibitor, COMT Hemmer) und Troglitazon (Insulin Sensitizer), das in Deutschland gar nicht mehr eingeführt wurde.

Doch auch in der Pharmabranche sind abseits der bahnbrechenden Innovationen und der kostspieligen Flops Weiterentwicklungen eher die Regel. Und ihre Erfolge sind oftmals bedeutend. Sie können in einigen Fällen lebensverlängernd wirken oder die Lebensqualität verbessern. Doch für Patienten sind auch solche neuen Arzneien von Wert, die nur einen geringen oder wenig sensationellen Nutzen haben. So kann beispielsweise eine Reduzierung der Einnahmehäufigkeit eines Medikaments von dreimal auf einmal täglich oder eine neuartige Darreichungsform wie zum Beispiel Dosieraerosolen Patienten eine spürbare Erleichterung verschaffen. Je nach Art des Innovationskonzepts lässt sich die optimale Vorgehensweise für die Markteinführung bestimmen.

Das Marktforschungsinstitut Harris Interactive hat in den letzten Jahren insgesamt mehrere tausend Studien durchgeführt, in denen innovative Konzepte aus ganz unterschiedlichen Produktkategorien getestet wurden. Neben konzeptspezifischen Fragen wurden für jedes Konzept die folgenden sechs zentralen Erfolgsmaße erhoben:

- die Glaubwürdigkeit der Konzeptbeschreibung
- die Andersartigkeit des Konzepts im Vergleich zu anderen Produkten in der Kategorie
- die persönliche Wichtigkeit der beschriebenen Konzeptvorteile
- das generelle Gefallen
- Patientenprofile
- und nicht zuletzt die Verordnungsbereitschaft.

Eine Reanalyse der Konzeptbewertungen dieser Angaben ergab zwölf Muster der Konzeptbewertungen, die sich archetypisch beschreiben lassen. Nach C.G. Jung sind „Archetypen“ tief im kollektiven Unterbewussten verankerte Urbilder, die sich kulturübergreifend in Träumen, aber auch Märchen und Mythen widerspiegeln. Kaum ein Märchen oder Mythos kommt beispielsweise ohne die Figur des Helden aus, der erfolgreich Herausforderungen besteht, und „heldenhafte“ Konzepte tun genau dies, sie sind zugleich glaubwürdig, einzigartig und persönlich relevant. Trotz der starken Dominanz solcher „heldenhafte“, bahnbrechender Konzepte in der Wahrnehmung von Innovationen fällt jedoch nur etwa jedes zwanzigste Konzept in diese Gruppe.

Ungefähr doppelt so viele Konzepte erfüllen nur zwei der drei benannten Kriterien: „Visionäre Konzepte“ sind glaubwürdig und einzigartig, aber nicht persönlich wichtig. „Magische Konzepte“ sind einzigartig und persönlich relevant, aber nicht besonders glaubwürdig. „Meisterliche Konzepte“ sind glaubwürdig und begehrenswert, aber nicht einzigartig. Sind dies dann aber von vornherein gescheiterte Konzepte? Nach unserer Erfahrung lassen sich für alle Innovationen, die in eine dieser drei Gruppen fallen, Maßnahmen ableiten, die ihre Weiterverfolgung lohnenswert erscheinen lassen. Dies kann durch eine bessere Erläuterung der Konzeptidee (Erhöhung der Glaubwürdigkeit) erreicht werden, durch eine klarere Abgrenzung von anderen Produkten (Erhöhung der Einzigartigkeit) oder durch die Konzentration auf eine bestimmte Zielgruppe (Erhöhung der Begehrlichkeit).

Alles in allem fällt jedes fünfte Konzept in eine dieser erfolgversprechenden Gruppen. Zählt man „künstlerische“ Konzepte hinzu, die einzigartig sind, aber weder besonders glaubwürdig noch begehrenswert, weisen insgesamt ein Viertel der Konzepte gute Ansatzpunkte auf,

um aus ihnen einen Erfolg zu machen. Einen Sonderfall stellen „Samariter“-Konzepte dar, die weder besonders glaubwürdig noch einzigartig oder begehrenswert sind, aber gemocht werden und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis aufweisen. Ihre kurzfristigen Erfolgsaussichten sind durchaus gut, sie bieten jedoch keinen unmittelbaren Ansatzpunkt dafür, sie gegenüber Preismaßnahmen des Wettbewerbs zu immunisieren. Ein weiteres Viertel der Konzepte weisen wie „Bauern“ in einem Schachspiel keine besonderen Stärken, aber auch keine besonderen Schwächen auf.

Die verbleibende Hälfte der Konzepte verteilt sich über fünf Archetypen mit teilweise ausgeprägten Schwächen. So fallen in die Gruppe der „Jäger“ Nachahmerkonzepte, die ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis aufweisen, aber alles andere als einzigartig sind. „Verführerische Konzepte“ haben ausgeprägte Schwächen in persönlicher Wichtigkeit, Gefallen und Preis-Leistungs-Verhältnis, allerdings überraschenderweise eine zumindest durchschnittliche Verschreibungswahrscheinlichkeit. „Märtyrerkonzepte“ wiederum werden gemocht und weisen ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis auf, werden aber dennoch nicht verschrieben. „Suchende“ und „lernende“ Konzepte schließlich haben ausgeprägte Schwächen.

Ansatzpunkte für eine Verbesserung sind am ehesten in den beschriebenen Produktvorteilen zu finden, die leicht überdurchschnittlich bewertet werden. Die Marktforschung stellt für die Optimierung von Konzepten eine Vielzahl von Instrumenten bereit, um die vielversprechendsten Ansatzpunkte zu identifizieren. Neben detaillierten Konzeptbewertungen kann die Passung zur Produktkategorie, aber auch zur Marke untersucht werden. Außerdem können mögliche Kommunikationsstrategien erforscht und Austauschbeziehungen mit existierenden Produkten ermittelt werden.

Für die realistische Einschätzung innovativer Pharmakonzepete benötigt man alle wesentlichen Informationen, und hierin unterscheiden sie sich nicht denen anderer Branchen. Vor dem Apple iPhone waren Eingaben über einen berührungsempfindlichen Bildschirm beispielsweise nicht besonders komfortabel. In der Regel mussten Touchscreens mit einem Stift bedient werden, die Berührungen wurden nicht besonders präzise registriert und die Oberfläche war äußerst kratzempfindlich. Ohne Wissen um die überlegenen Eigenschaften des von Apple verbauten Touchscreens hätte man den Erfolg des iPhone nicht vorhersagen können.

Ebenso verhält es sich in der Pharmaindustrie. Kosten, Verpackung und Produktbeschreibung mögen ausreichen, um die Wahrscheinlichkeit eines Erstkaufs einzuschätzen, über den langfristigen Erfolg entscheiden jedoch andere Faktoren. Das sind beispielsweise Studienergebnisse, Patientenzahl, Einfluss auf die Lebensqualität, Verlängerung der Lebenszeit und Darreichungsform. Je nach Risikobereitschaft des Arztes und Erwartungen des Patienten wird im Zweifelsfall abgewogen zwischen der Lebensverlängerung und dem Einfluss auf die Lebensqualität.

Fazit: Die Entwicklung und die Etablierung von bahnbrechenden Innovationen ist nicht oder zumindest nur schwer planbar. Es bleibt jedoch viel Raum dafür, Bestehendes anders oder besser zu machen. Solche Innovationen profitieren durchaus von einem gesteuerten, strukturierten Vorgehen. Zwar wird man auch dann noch nicht in jedem Fall ein „heldenhaftes Konzept“ entwickeln können, aber in vielen Fällen ein Konzept, das zufriedenstellend funktioniert. Entscheidend für die Optimierung von Konzepten ist es, den Konzeptarchetyp zu erkennen – und sich zuvor von der Vorstellung gelöst zu haben, alles andere als eine bahnbrechende Innovation sei von vornherein ein Fehlschlag.