



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

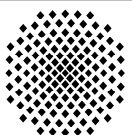
Innovation, Services and Technology

**Der Pharma-Riese kämpft um seine
Top-1-Position**

Irina Hartmann

IST Volume 3, Issue 17 (2011)

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Der Pharma-Riese kämpft um seine Top-1-Position

Dipl.-Kaufrau Irina Hartmann

Lehrstuhl für ABWL & Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

E-Mail: [irina.hartmann @bwi.uni-stuttgart.de](mailto:irina.hartmann@bwi.uni-stuttgart.de)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Fallstudie	2
3. Aufgabenstellung	6
3.1 Identifikation der bestehenden Strategien der organisatorischen Entwicklung von Pfizer als Reaktion auf das Problem des Patenablaufs	6
3.2 Empfehlungen weiterer Reaktionsstrategien für Pfizer	7
4. Literaturquellen	7

1. Einleitung

Lange Jahre befanden sich die forschenden Pharma-Unternehmen in einer privilegierten Position: Die Patente auf die erfundenen Wirkstoffe haben ihnen die wirtschaftliche Sicherheit bei den selbst entwickelten Produkten eingeräumt. Der Ablauf von Patenten bei den sogenannten "Blockbustern" sowie einige weitere Entwicklungen im Umfeld der Pharma-Unternehmen bringen sie aus der Komfortzone. Wie reagiert einer der größten Pharma-Riesen darauf?

2. Fallstudie

Allgemeine Entwicklungen in der Pharma-Industrie

Die forschenden Top-Pharmaunternehmen (siehe Abb. 1) verdanken ihre hohen Renditen dem Patentschutz für ihre selbst erforschten chemischen Wirkstoffe und entwickelten Arzneimittel.

Top 20 Pharmaunternehmen nach dem Umsatz 2008, Mio. Dollar			Top 20 Pharmaunternehmen nach dem Umsatz 2009, Mio. Dollar		
01	Pfizer	\$44,174	01	Pfizer	\$45,448
02	Sanofi-Aventis	\$40,562	02	Sanofi-Aventis	\$40,871
03	GlaxoSmithKline	\$37,810	03	Novartis	\$38,455
04	Novartis	\$35,647	04	GlaxoSmithKline	\$36,746
05	AstraZeneca	\$30,677	05	AstraZeneca	\$31,905
06	Merck	\$25,901	06	Merck & Co.	\$26,929
07	Johnson & Johnson	\$24,567	07	Johnson & Johnson	\$22,520
08	Roche	\$23,624	08	Eli Lilly & Co.	\$20,629
09	Eli Lilly & Co.	\$19,285	09	Bristol-Myers Squibb	\$18,808
10	Bristol-Myers Squibb	\$17,715	10	Abbott Laboratories	\$16,486
11	Wyeth	\$17,391	11	Takeda Chem. Ind.	\$14,204
12	Schering-Plough	\$16,534	12	Boehringer-Ingelheim	\$14,027
13	Abbott Laboratories	\$16,013	13	Teva Pharma	\$13,814
14	Takeda	\$13,841	14	Bayer Schering	\$13,344
15	Bayer Schering	\$13,803	15	Astellas	\$10,509
16	Boehringer Ingelheim	\$13,405	16	Daiichi-Sankyo	\$9,757
17	Teva*	10,482	17	Eisai	\$8,441
18	Astellas*	\$9,646	18	Otsuka	\$7,717
19	Daiichi-Sankyo*	\$7,900	19	Gilead Sciences	\$6,469
20	Eisai*	\$7,612	20	Mylan	\$5,015

Abb. 1: Internationaler Ranking der Pharmaunternehmen nach den Pharma-Umsätzen in 2008 und 2009¹

Seit einigen Jahren stehen die etablierten Pharmaunternehmen allerdings vor schwierigen Herausforderungen: Der Patentschutz für viele "Blockbuster" (Präparate mit einem Umsatzvolumen von mindestens einer Mrd. Dollar pro Jahr) läuft allmählich aus. Danach kann kostengünstige generische Konkurrenz das Produktportfolio vieler Pharmahersteller bedrohen.² Im Durchschnitt kosten Nachahmermittel („Generika“) 30 bis 50 % weniger als die Originale. Im Zeitraum von 2003 bis 2008 verloren knapp 60 umsatzträchtige Produkte der gesamten Pharmaindustrie ihren auf maximal 20 Jahren begrenzten Patentschutz.³ Weitere Patentausläufe im Zeitraum von 2010 bis 2015 betreffen einen Gesamtmarktumfang von etwa 800 Mrd. Dollar, ein Drittel davon betrifft die US-amerikanischen Pharmaunternehmen.⁴ Noch problematischer ist: Trotz kontinuierlich steigender Ausgaben für FuE-Projekte sinken die Zulassungszahlen neuer Arzneimittel der forschenden Pharmaunternehmen. Steigende Komplexität der momentan beforschten Krankheiten, FuE-Kostensteigerung um etwa 7,4 % durch größere und komplexere klinische Studien und risikoreiche FuE-Projekte sowie strengere regulatorische Anforderungen an Arzneimittelsicherheit sind die Gründe dafür. Dies wirkt sich gleichzeitig auch auf die durchschnittliche Entwicklungsdauer neuer Arzneimittel aus, die sich auf ca. 12 Jahre verlängert hat.⁵ Die Gesundheitsreformen in Europa und den USA sind weitere Gründe für die nachlassenden Wachstumsraten in der Pharmabranche. Ein weitere Entwicklung auf dem Arzneimittel-Markt: Parallel zu klassischer chemischer Pharmazeutik werden viele neue Medikamente auf biotechnologischer Basis entwickelt. Das erste Biotechnologieunternehmen Genentech wurde im Jahr 1976 gegründet. Die Einführung des ersten biotechnologischen Arzneimittels - des rekombinanten humanen Insulins – erfolgte im Jahr 1983.⁶ Seitdem entstanden viele weitere forschende Biopharmaunternehmen (Abb. 2). Für das

¹ Roth (2010), URL siehe Literaturverzeichnis.

² Vgl. Hartmann (2006), S. 13f.

³ Vgl. ebenda, S. 15.

⁴ Vgl. Szalay (2010), URL siehe Literaturverzeichnis.

⁵ Vgl. Hartmann (2006), S. 13f.

⁶ Vgl. Hartmann (2006), S. 9.

Jahr 2017 rechnen Experten mit mehr als 500 therapeutischen Medikamenten biotechnologischen Ursprungs.⁷

Top 20 Biopharmaunternehmen nach dem Umsatz 2008, Mio. Dollar			Top 20 Biopharmaunternehmen nach dem Umsatz 2009, Mio. Dollar		
01	Amgen	\$14,687	01	Roche/Genentech	\$36,017
02	Genentech	\$10,531	02	Amgen	\$14,642
03	Novo Nordisk	\$8,989	03	Novo Nordisk	\$9,566
04	Merck Serono	\$7,338	04	Merck Serono	\$7,454
05	Baxter BioScience	\$5,308	05	Baxter BioScience	\$5,573
06	Biogen Idec	\$3,968	06	Biogen Idec	\$4,247
07	Genzyme*	\$3,751	07	Genzyme	\$3,562
08	CSL Ltd.*	\$2,961	08	CSL Ltd.*	\$3,211
09	Allergan*	\$1,311	09	Allergan	\$1,310
10	Alexion Pharma*	\$259	10	Alexion Pharma	\$387

Abb. 2: Internationaler Ranking der Biopharmaunternehmen nach den Biopharma-Umsätzen in 2008 und 2009 (In 2011 wurde Genzyme von Sanofi-Aventis gekauft)⁸

Das Top-Pharmaunternehmen Pfizer

Der weltgrößte forschende Pharmakonzern Pfizer, bekannt auch als der Erfinder und Hersteller von Viagra, verliert seit 2010 an Umsatz. Im Jahr 2011 läuft sein Patent auf das umsatzstärkste Medikament weltweit – den Blutfettsenker Lipitor – ab (Jahresumsatz im Jahr 2010 von 10,7 Mrd. Dollar). Die Lipitor-Umsätze brachen bereits im Jahr 2010 wegen der bereits früher zugelassenen Generika um 13 % ein. Patentabläufe bei Pfizer setzten vor allem dem Hauptgeschäft der verschreibungspflichtigen Medikamente zu⁹ und bedrohen insgesamt ein Drittel des derzeitigen Pharmageschäft¹⁰. Die freiverkäuflichen Pfizer-Produkte zur Selbstmedikation (OTC) wie Centrum, Vitasprint, Baldriparan u.a. (das zweite Geschäftsfeld) als bekannteste Apotheken-Marken sind nicht vom Patentablauf betroffen, sie bilden einen kleineren Teil des Pfizer-Produktportfolios, benötigen jedoch andere Vermarktungsstrategie als verschreibungspflichtige Therapiemittel. Das neue Gebiet „Diagnostic Solution“ soll zukünftig das Therapie-Angebot von Pfizer ergänzen, erstmal aber nur im drit-

⁷ Vgl. Pavlou, Belsey (2005), S. 273-274.

⁸ Vgl. Roth (2010), URL siehe Literaturverzeichnis.

⁹ Vgl. O.V. (2011a), URL siehe Literaturverzeichnis.

¹⁰ Vgl. Hofmann (2005), URL siehe Literaturverzeichnis.

ten strategischen Geschäftsbereich „Pfizer Tiergesundheit“. Wie viele andere Pharma-Großunternehmen erweitert Pfizer sein Produktportfolio durch Unternehmenszukäufe. Für 68 Mrd. Dollar kaufte Pfizer im Jahr 2010 den durch die Wirtschaftskrise geschwächten Konkurrenten Wyeth und gewann dadurch Zugang u.a. zu neuen margenstarken Impfstoffen und Biotech-Know-how.¹¹ Im Jahr 2008 kaufte Pfizer bereits kleinere Biotech-Unternehmen wie CovX, Sere-nex und Encysive für insgesamt 810 Mio. Dollar, im Jahr 2010 das Biotech-Unternehmen FoldEx für 400 Mio. Dollar¹² sowie Ferrosans Consumer Healthcare, den strategischen Bereich der Nahrungsergänzungsmittel-, Multivitamin- und Lifestyle-Produkte des Unternehmens „Altor 2003 Fund GP Limited“¹³. Um den operativen Gewinn auf ein neues Rekordniveau zu treiben, baut Pfizer nach jeder Übernahme Tausende Stellen, v.a. in Vertrieb, Marketing und Verwaltung ab. Bis Ende 2012 strebt Pfizer an vier bis fünf Mrd. Dollar an Kostensenkungen zu realisieren. 2010 investierte Pfizer noch 9,4 Mrd. Dollar in seine FuE-Projekte und galt als „the biggest R&D spender“.¹⁴ Im Jahr 2010 kündigte Pfizer an, aus 100 von insgesamt 600 Forschungsprojekten aussteigen zu wollen.¹⁵ Dadurch beabsichtigt das Unternehmen weitere fünf Prozent der weltweiten Belegschaft abzubauen.¹⁶ Gleichzeitig errichtet der Konzern globale Innovationszentren für Therapeutik als Netzwerk mit führenden wissenschaftlichen Organisationen (zunächst in den USA, ab 2012 auch in Europa und Asien). Erste Beispiele hierfür: Zusammenarbeit mit der University of California zur beschleunigten Erfindung und Entwicklung neuer Medikamente¹⁷ und dem Center for Therapeutic Innovation in Boston zur biomedizinischen Forschung¹⁸. Mit Konkurrenten Eli Lilly und Merck gründete Pfizer die gemeinnützige Organisation „Asian Cancer Research Group“ zur Untersuchung und Beschleunigung

¹¹ Vgl. O.V. (2010a), URL siehe Literaturverzeichnis.

¹² Vgl. Pfizer (2011), URL siehe Literaturverzeichnis.

¹³ Vgl. O.V. (2011c), URL siehe Literaturverzeichnis.

¹⁴ Vgl. Philippidis (2011), URL siehe Literaturverzeichnis.

¹⁵ Vgl. Prenzel (2010), URL siehe Literaturverzeichnis.

¹⁶ Vgl. O.V. (2011b), URL siehe Literaturverzeichnis.

¹⁷ Vgl. Pfizer (2010), URL siehe Literaturverzeichnis.

¹⁸ Vgl. Timmerman (2011), URL siehe Literaturverzeichnis.

der Krebsforschung in Asien.¹⁹ Die FuE-Investitionen im Jahr 2011 belaufen sich auf 8,5 Mrd. Dollar, im Jahr 2012 müssen sie auf 6,5 Mrd. Dollar gesenkt werden.²⁰ Auf dem japanischen Markt und in den BRIC-Ländern strebt Pfizer an, der größte Generikahersteller zu werden. Dazu führt das Unternehmen Gespräche mit einigen Generika-Herstellern über mögliche Allianzen.²¹

3. Aufgabenstellung

Sie sind Berater eines renommierten strategischen Consulting-Unternehmens. Nachdem Sie einige Projekte in der Automobil-, Sport-, Schokoladen- und Unterhaltungselektronik-Industrie erfolgreich durchgeführt haben, stehen Sie vor einer neuen Herausforderung: Strategieberatung für einen Großkonzern, das Top-Pharmaunternehmen Pfizer!

3.1 Identifikation der bestehenden Strategien der organisatorischen Entwicklung von Pfizer als Reaktion auf das Problem des Patenablaufs

In Ihrem ersten Schritt definieren Sie kurz die strategische Zielsetzung der proaktiven Unternehmensführung. Beurteilen Sie (kurz, als These(n)), in wiefern es dem Unternehmen Pfizer gelingt, sich mit den beschriebenen Umweltentwicklungen zu arrangieren.

Vertiefen Sie nun Ihre These(n) durch die Analyse der Reaktionsstrategien auf das Problem des Patentablaufs, die das Unternehmen Pfizer bereits formuliert hat. Kategorisieren Sie die Reaktionsstrategien nach den Strategien der organisatorischen Entwicklung. Dafür stellen Sie zunächst theoretisch die Strategien der organisatorischen Entwicklung dar.

¹⁹ Vgl. O.V. (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis.

²⁰ Vgl. (2010a), URL siehe Literaturverzeichnis.

²¹ Vgl. (2010c), URL siehe Literaturverzeichnis.

Außerdem benötigen Sie für Ihre Analyse eine Übersicht der strategischen Geschäftsfelder der Firma Pfizer. Dazu müssen Sie auch theoretisch kurz erläutern, wie strategische Geschäftsfelder abgrenzt werden.

3.2 Empfehlungen weiterer Reaktionsstrategien für Pfizer

Zum Schluss schlagen Sie dem forschenden Pharma-Riesen weitere mögliche und in der Fallstudie noch nicht genannte Reaktionsstrategien vor, um Wettbewerbsvorteile zu bewahren bzw. neu zu erzielen und somit ein weiteres Unternehmenswachstum zu ermöglichen. Lassen Sie dabei Ihrer Kreativität freien Lauf, verwenden Sie jedoch die theoretischen Modelle zur Formulierung der unterschiedlichen Strategiearten (Wachstumsstrategien, Wettbewerbsstrategien, ressourcenorientierten Strategien).

4. Literaturquellen

Hartmann, M. (2006), Realloptionen als Bewertungsinstrument für frühe Phasen der Forschung und Entwicklung in der pharmazeutischen Industrie, Berlin 2006.

Hofmann, S. (2005), Pharmabranche hofft auf Ende des Wettlaufs im Außendienst, auf den Seiten von Handelsblatt, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/pharmabranche-hofft-auf-ende-des-wettlaufs-im-aussendienst/2474000.html>, Stand: 14.02.2005

O.V. (2010a), Lilly, Merck, and Pfizer Join Forces to Accelerate Research and Improve Treatment of Lung and Gastric Cancers in Asia, auf den Seiten von Applied Clinical Trials Online, URL: <http://appliedclinicaltrialsonline.findpharma.com/appliedclinicaltrials/News/Lilly-Merck-And-Pfizer-Join-Forces-To-Accelerate-R/ArticleStandard/Article/detail/658557?contextCategoryId=44906>, Stand: 14.02.2010.

O.V. (2010b), Pfizer enttäuscht die Börse, auf den Seiten von Handelsblatt, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/pfizer-enttaeuscht-die-boerse/3361426.html>, Stand: 03.02.2010.

O.V. (2010c), Vorsicht vor Risiken und Nebenwirkungen, auf den Seiten von Handelsblatt, URL: <http://www.handelsblatt.com/finanzen/aktien/aktien-im-fokus/vorsicht-vor-risiken-und-nebenwirkungen/3361318.html?a=8&p=8#chart>, Stand: 03.02.2010

O.V. (2011a), Patentabläufe machen US-Pharmariesen Pfizer zu schaffen, auf den Seiten von Tagesanzeiger, URL: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/agenturen-ticker/Patentablaeufe-machen-USPharmariesen-Pfizer-zu-schaffen/story/27925861>, Stand: 03.05.2011

O.V. (2011b), Pfizer streicht Forschung zusammen, auf den Seiten von dem Tagesspiegel, URL: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/pfizer-streicht-forschung-zusammen-pharmakonzern-will-mehr-als-5000-stellen-abbauen/3790266.html>, Stand: 01.02.2011.

O.V. (2011c), Pfizer To Acquire Ferrosan's Consumer Healthcare Business, auf den Seiten von WorldPharmaNews, URL: <http://www.worldpharmanews.com/pfizer/1577-pfizer-to-acquire-ferrosans-consumer-healthcare-business>, Stand: 08.02.2011.

Pavlou, A. K., Belsey, M. J (2005), Biopharma licensing and M&A trends, in: Nature Reviews Drug Discovery, 4 (2005) 4, S. 273-274.

Pfizer (2010), Pfizer Launches Global Centers for Therapeutic Innovation, auf den Seiten von Innovaro, URL: <http://reports.innovaro.com/reports/pfizer-inc-pfe-financial-and-strategic-swot-analysis-review>, Stand: 16.11.2010.

Pfizer (2011), Pfizer: Unternehmensgeschichte, auf den Seiten von Pfizer, URL: <http://www.pfizer.de/unternehmen/geschichte.htm>, Zugriff am 13.07.2011.

Philippidis, A. (2011), Restructuring and Cuts Threaten to Lower Industry R&D Spending Next Year, auf den Seiten von Generic Engineering & Biotechnology News, URL: <http://www.genengnews.com/keywordsandtools/print/3/22569/>, Stand: 04.04.2011.

Prenzel, P. (2010), Pharmaindustrie. Eine verwöhnte Branche muss umdenken, auf den Seiten von Ärzteblatt, 107 (2010) 13, URL: <http://www.aerzteblatt.de/v4/archiv/artikel.asp?src=heft&id=70637>, Zugriff am 12.07.2011.

Roth, G. (2010), 2010 Top 20 Pharmaceutical Companies Report, auf den Seiten von Contract Pharma, URL: <http://www.contractpharma.com/articles/2010/07/2010-top-20-pharmaceutical-companies-report>, Stand: September 2010, Zugriff am 12.07.2011.

Szalay, C. (2010), Die deutsche Pharmabranche als „Patent-Insel“, auf den Seiten von Neuer Züricher Zeitung, URL: http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/die_deutsche_pharmabranche_als_patent-insel_1.6630306.html, Stand: 15.07.2010.

Timmerman, L. (2011), Pfizer's Idea to Fix the Drug Development Crisis, Which Probably Won't Work (But Just Might), auf den Seiten von Xconomy, URL: <http://www.xconomy.com/national/2011/06/20/pfizers-idea-to-fix-the-drug-development-crisis-which-probably-wont-work-but-just-might/>, Stand: 20.06.2011.

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 27/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 01/2011	Stilianidis, Anastasios	IKEA (English version)
IST 02/2011	Stilianidis, Anastasios	Starbucks (English version)
IST 03/2011	Stilianidis, Anastasios, Stefanova, Elena	The new fitness world (English version)
IST 04/2011	Stilianidis, Anastasios, Stefanova, Elena	The tourist industry (English version)
IST 05/2011	Reuter, Ute	Visionäres Hairstyling – die Keller haircompany
IST 06/2011	Frohwein, Torsten	Krieg der Kapseln
IST 07/2011	Frohwein, Torsten	Service Engineering in Kliniken
IST 08/2011	Hartmann, Irina	Wasserstoff-Demonstrationprojekt der Clean Energy Partnership
IST 09/2011	Hartmann, Irina	Golf-Geschäft von Adidas

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 27/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 10/2011	Hartmann, Irina	Die Zusammenarbeit von L'Oreal und Friseuren
IST 11/2011	Reuter, Ute	IBM: The development from hardware producer to service company (English version)
IST 12/2011	Reuter, Ute	Mechanical engineering as a service (English version)
IST 13/2011	Reuter, Ute	Facility Management: Resources and Markets (English version)
IST 14/2011	Stilianidis, Anastasios	McDonald's (English version)
IST 15/2011	Reuter, Ute	The hotel industry – creative and full of new ideas (English version)
IST 16/2011	Reuter, Ute	Die Hotelbranche – kreativ und ideenreich
IST 17/2011	Hartmann, Irina	Der Pharma-Riese kämpft um seine Top-1-Position