

Digitale Transformation

Wie Commercial Excellence für Patienten, Ärzte und Life-Sciences-Industrie zum gemeinsamen Erfolg wird

Dr. Thomas Kraft, Julia Orth



SweetBunFactory/Stock

Die Life-Sciences-Branche erlebt einen tiefgreifenden Wandel und Innovationsdruck durch verschiedene Megatrends, die das gesamte Ökosystem prägen. Von der Digitalisierung bis zur Patientenzentrierung müssen sich Unternehmen anpassen und ihre Strategien neu ausrichten.

Neue gentherapeutische Behandlungsmethoden verschieben die Grenzen des medizinischen Fortschritts. Ebenso verändert sich die bislang stark von persönlichen Beziehungen geprägte, unidirektionale Kommunikation zwischen Unternehmen und Ärzteschaft. Insbesondere im Gefolge der Covid-19-Pandemie haben Digitalisierung, neue Technologien und mobiles Arbeiten neue Informationsprozesse ermöglicht. Fachkräfte im Gesundheitswesen (Healthcare Professionals) beschaf-

fen sich heute fachlich-medizinische Produktinformationen oder Ergebnisse zu Studien und Zulassungen über verschiedene Kanäle selbst und nicht ausschließlich über den Pharmavertreter.

Auch Patienten versorgen sich verstärkt mit Informationen aus einer Vielzahl von Kanälen, wie etwa den sozialen Medien. Um ihren Gesundheitszustand zu überwachen, nutzen sie digitale Apps, ein Trend, der von der Industrie unter dem Stichwort »Digital Health« aufgenommen wird. Als Gegenleistung für die entstehenden individuellen Mehrwerte sind Patienten zunehmend bereit, ihre Daten mit den Unternehmen zu teilen und ihren Behandlungsweg aktiv mitzugestalten. In der Folge entsteht ein Ökosystem aus Information, ärztlicher Behandlung, sogenannten Real-World-Patientendaten und medizinischer Technologie.

Nicht zuletzt treiben Data Science und Künstliche Intelligenz (KI) die Fähigkeit zur Erkenntnisgewinnung über alle diese Disziplinen voran. Das gilt nicht nur für Healthcare Professionals und Patienten, sondern auch für Behörden und weitere Partner im Gesundheitswesen, vorrangig die Krankenversicherungen. Der Einsatz neuer Technologien bietet den Unternehmen Möglichkeiten, Richtlinien und Gesetze schneller zu interpretieren und verborgene Korrelationen zu entdecken, um bessere Entscheidungen zu treffen.

Weitere wichtige Entwicklungen sind die zunehmende Granularität der Portfolios, bedingt durch die Personalisierung der Medizin, die Hand in Hand mit gentherapiebasierten Verfahren geht. Im Fokus stehen zudem die Behandlung seltener Krankheiten sowie die wachsende Bedeutung des differenzierenden Werts einer Medikation mit entsprechender Preisgestaltung.



Halfpoint/AdobeStock

Commercial Excellence sichert Markterfolg in einer komplexen Umgebung

Die skizzierten Entwicklungen haben für die Gesundheitsindustrie eine eminente strategische Bedeutung. Unternehmen, denen es am besten gelingt, die hoch regulierte, stabile »alte« Welt mit der »neuen« Welt disruptiver Technologien und komplexer, vernetzter Interaktionen zu verbinden, werden einen signifikanten Vorsprung am Markt gewinnen.

Den Schlüssel dazu bietet die sogenannte Commercial Excellence. Sie stellt einerseits sicher, dass die richtige Information zur richtigen Zeit den Empfänger erreicht, und verbindet Informations- und Datenflüsse auf multiplen digitalen Kanälen unter Einhaltung von Regularien. An-



Abb. M.1: Go-To-Market-Strategie und -Ausführung

© msg industry advisors ag, 2024

dererseits richtet sie Prozesse und Strukturen in Vertrieb, Produktlaunch, Marktzugang, Preisfindung und Interaktionsgestaltung konsequent am Kunden aus.

Die Analyse der von uns umgesetzten Commercial-Excellence-Projekte zeigt ein differenziertes Bild: Einerseits gibt es zahlreiche Beispiele für erfolgreich durchlaufene Initiativen. Andererseits sehen wir, dass viele Unternehmen erst am Anfang der Transformation stehen und sich mit großen Herausforderungen und Risiken konfrontiert sehen.

Konsequenz in der Umsetzung

Worauf kommt es also an? Besonders wichtig ist die richtige und konsequente Umsetzung der digitalen Commercial Excellence. Häufig lässt sich beobachten, dass moderne Technologie-Stacks implementiert werden, ohne die Prozesse konsequent zu digitalisieren oder die Organisation und die Mitarbeitenden in die Lage zu versetzen, die neuen Möglichkeiten gewinnbringend zu nutzen. In diesem

Fall werden digitale Technologien zwar benutzt, aber die Datenströme enden in Sackgassen, ohne gute »Insights« zu generieren.

Das lässt sich gut an einem Projektbeispiel illustrieren. Während der Pandemie schaffte es einer unser Pharmakunden schnell, Praxisbesuche auf remote umzustellen. Leider verblieben die erhaltenen Kundenfeedbacks in einer nicht integrierten Remote-Lösung und konnten nicht zur besseren Planung des Vertriebsprozesses genutzt werden. Im Rahmen des Projekts gelang es, Prozesse und Systeme zum Datenabgleich zu integrieren und sicherzustellen, dass alle Ergebnisse aus dem Remote-Meeting-Kanal mit E-Mails und Dokumentenportal zusammenfließen. Damit konnte das Unternehmen eines der großen Risiken vermeiden, nämlich der Ärzteschaft inkonsistente Information auf verschiedenen digitalen Kanälen anzubieten, was stets zu einer negativen Erfahrung und schlechtem Feedback für das Unternehmen führt.

Digitale datengetriebene Life Sciences als Chance für multiple Herausforderungen

Das geschilderte Beispiel verweist auch auf das große Potenzial der digitalen Ausrichtung der gesamten Life-Sciences-Wertschöpfungskette. Über viele Jahre hinweg waren klar definierte Ergebnisse aus kosten- und ressourcenaufwendigen Phase-III-Studien entscheidend für Wirksamkeitsbewertung und Marktzulassung einer Medikation, wobei lediglich inkrementell bessere Resultate erzielt werden mussten. Gleichzeitig standen die Markt- und Kundenprozesse am Ende der Wertschöpfungskette.

Inzwischen werden Regulierungswerke auf nationaler und EU-Ebene verstärkt auf den erwiesenen Mehrwert eines neuen Medikaments ausgerichtet, der sich in der bestmöglichen Wirksamkeit für jeden Patienten (personalisierte Medizin) widerspiegelt und die Preisgestaltung beeinflusst. Unternehmen stehen deshalb vor der

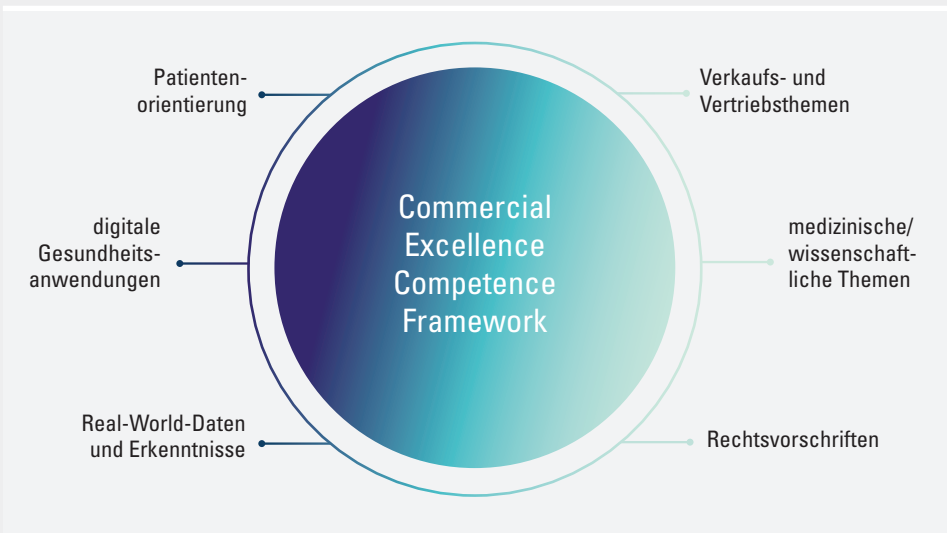


Abb. M.2: Commercial Excellence Competence Framework

© msg industry advisors ag, 2024

Herausforderung, diesen Mehrwert möglichst früh vor der Zulassung zu belegen, ohne den Aufwand für Studien mit diversen Patientengruppen zu vervielfältigen.

Hier bieten Daten einer breiten Patientenbasis einen Lösungsansatz. Unternehmen können dabei auf anonymisierte Behandlungsdaten zugreifen (Real-World-Daten), um eigene klinische Daten zu komplementieren. KI-gestützte Auswertungsverfahren können dabei versteckte Korrelationen und Effekte einer Medikation auf verschiedene Patientengruppen entdecken. Im besten Fall ergibt die Behandlung auf individueller Basis positive Ergebnisse bei gleichzeitig deutlicher Kostenreduktion und qualitativ verbesserten Rahmenbedingungen für die Preisgestaltung.

Dies zeigte sich in einem anspruchsvollen Projekt mit einem global agierenden Pharma-Unternehmen, das sich starkem Preisdruck bei einem wichtigen Produkt ausgesetzt sah. Hohe Konzessionen zur Erhaltung des Marktzugangs hätten eine Reihe strategischer Investitionen ge-

fährdet. Zusammen mit einem funktionsübergreifenden Kundenteam wurde sichergestellt, dass sich die verschiedenen Abteilungen auf abgestimmte Verantwortlichkeiten für Daten und Prozesse einigten. Im nächsten Schritt wurde eine Datenarchitektur definiert, die einen reibungslosen Austausch zwischen dem Studiensystem eines großen externen Dienstleisters und kontrollierten Versuchsreihen mit einer App an ausgewählten Kliniken ermöglichte. Die Daten wurden mit KI-gestützten Auswertungen von Beiträgen in Patientenforen, professionellem Feedback auf dem Healthcare-Professional-Portal sowie Meinungsäußerungen auf Symposien korreliert. Den Rahmen bildete eine strikte Einhaltung aller relevanten Compliance- und globalen Privacy-Regularien (DSGVO/GDPR, CCPA). Dank dieses Ansatzes konnte nachgewiesen werden, dass die Reaktion auf die Behandlung seitens der Ärzteschaft und der Patienten einhellig positiv war, was wichtige Möglichkeiten zu einer positiven Preisgestaltung eröffnete.

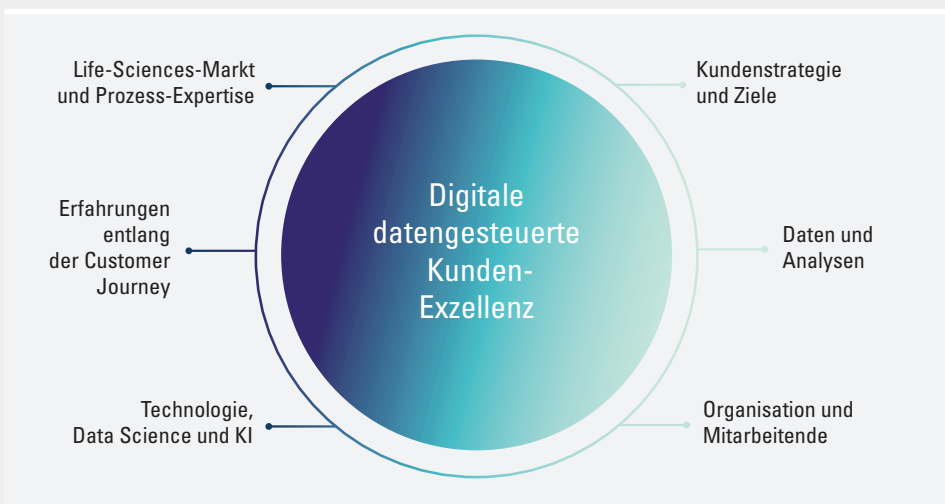


Abb. M.3: Digitale datengesteuerte Kunden-Exzellenz

© msg industry advisors ag, 2024

Vernetzte Disziplinen, gemeinsamer Erfolg

Das geschilderte Projekt zeigt exemplarisch, mit welcher Komplexität Unternehmen aus der Life-Sciences-Branche konfrontiert sind. Nicht nur die Qualität und die Wirkung der Medikation sind entscheidend. Die anwendenden medizinischen Fachkräfte benötigen auch akkurate Produktinformation, die Unternehmen zeitnah im sogenannten MLR-Prozess autorisieren müssen. Dazu kommen die Wünsche der Patienten nach einer hohen Wirksamkeit mit wenig Nebenwirkungen, die Anforderungen der Partner und Behörden, die multiplen Möglichkeiten der Interaktion auf vielen Kanälen. All dies muss gut abgestimmt werden, um eine positive Erfahrung bei der Ärzteschaft und beim Patienten zu erzeugen.

Gut konzipierte Digitalisierungsinitiativen integrieren alle Aspekte einer modernen Unternehmensführung. Zentrale Faktoren sind:

- Die Analyse des Reifegrads angesichts der Herausforderungen und Ziele der Kunden setzt den Rahmen für eine effiziente Durchführung.
- Klassische Themen wie Organisationsreife, Prozesseffizienz und Systemlandschaften werden in Beziehung zu neuen Themen wie Digitalisierung und KI-Einsatz gesetzt, die bereits starken Einfluss auf Prozesse und Arbeitsweisen in Unternehmen haben.
- Eine konsequente Ausrichtung auf Markt- und Kundenorientierung sichert die Profitabilität in der Industrie und orchestriert die Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern im Gesundheitswesen.
- In Digital Life Sciences trifft ein streng regulatives Umfeld auf disruptive



Dr. Thomas Kraft ist Leiter des Competence Centers Market Excellence bei msg industry advisors. Sein Fokus liegt auf Kundenmanagement und -analytik im globalen Gesundheitsmarkt und auf der digitalen Transformation der Pharmaindustrie.



Julia Orth verantwortet bei msg industry advisors den Bereich Commercial Excellence. Sie ist Expertin für Marketing- und Vertriebsthemen, Digitalisierung und Compliance in der Pharma- und Biotechnologiebranche.

Elemente. Die Balance zwischen Evolution und Transformation zu finden bedarf sowohl eines bestmöglichen Mixes an Erfahrungen und Motivation als auch einer ausgewiesenen smarten Art der Umsetzung.

Die Life Sciences gehören derzeit zu den wissenschaftlich und wirtschaftlich besonders spannenden Feldern. In naher Zukunft können wir mit bahnbrechenden Behandlungs- und Heilungserfolgen rechnen. Dieser Fortschritt wird getrieben vom Zusammenspiel medizinischer Forschung, innovativer digitaler Technologien, einer aktiven Rolle der Patienten und intensiven multidirektionalen Beziehungen im Gesundheitsökosystem. Commercial Excellence bildet den Rahmen, um die Transformation zu koordinieren sowie effizient und nachhaltig zu gestalten.