

**WEGE ZU BESSERER  
VERMARKTUNG,  
QUALITÄTSVOLLEM  
PERSONALMANAGEMENT  
UND ERFOLGREICHER  
ZUSAMMENARBEIT VON  
CDMOs**

DER <sup>®</sup>  
SALES  
DOC



DIE RICHTIGEN DINGE  
RICHTIG TUN.



# 1 So schaffen Sie Vertrauen und Erfolg

Die Basis einer guten Zusammenarbeit

# 2 Wichtige Aspekte im Aufbau und Erhalt einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung

Der Schlüssel zur langfristigen Geschäftsbeziehung heißt Stabilität

# 3 Die Wertschöpfungskette bewegt sich in Richtung eines "One-Stop-Shop"-Dienstleistungsportfolios

# 4 Nachhaltig verkaufen als CDMO Dienstleister: Wie man das Maximum rausholt

Strategisches Vorgehen - Schritt für Schritt

Schwerpunkte des strategischen Wachstums

Warum nicht einfach mehr verkaufen?

Wie die Globalisierung die Preise drückt

# 5 Die Kraft der Vermarktung nutzen



# 6 Gemeinsam stark: Die Grundlagen eines erfolgreichen Teams

Was macht eine gute Führungskraft in der pharmazeutischen Industrie und deren Zulieferer aus?

7 Tipps für besseres Teamwork

# 7 Langfristiger Erfolg durch einen Ansatz aus Coaching und Consulting



# ➤ WEGE ZU BESSERER VERMARKTUNG, QUALITÄTSVOLLEM PERSONALMANAGEMENT UND ERFOLGREICHER ZUSAMMENARBEIT VON CDMOs

In einer Welt, in der sich die Wirtschaft schnell wandelt, ist es entscheidend, dass B2B Unternehmen ihre Geschäftsprozesse ständig weiterentwickeln und verbessern, um erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein.

Zu den wichtigsten Elementen dieser Weiterentwicklung bei CDMOs und anderen Unternehmen der Life-Science-Branche zählen die Entwicklung von Technologien und Produkten, zielorientierte Personalführung und nachhaltige Zusammenarbeit mit Drittanbietern.

Um die bestmögliche Wirkung aus dieser Zusammenarbeit zu erzielen, müssen Unternehmen sicherstellen, dass sie effiziente Vermarktungsmethoden und effektives Teamwork einsetzen.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> [https://www.marwoodgroup.com/wp-content/uploads/2022/03/Pharma-CDMO-UK\\_Final.pdf](https://www.marwoodgroup.com/wp-content/uploads/2022/03/Pharma-CDMO-UK_Final.pdf)

# ➤ SO SCHAFFEN SIE VERTRAUEN UND ERFOLG

Eine vertrauensvolle und gute Zusammenarbeit zwischen CDMOs und pharmazeutischen Unternehmen ist unumgänglich.

Schließlich ist das Ziel dieser Zusammenarbeit stets sichere, effektive und qualitativ hochwertige Arzneimittel auf den Markt zu bringen oder noch bessere Therapieansätze zur Verfügung zu stellen.

Um dies zu ermöglichen, müssen beide Seiten ein hohes Maß an Verantwortung und Engagement an den Tag legen. Viele verlieren in ihrem Wahn rentabel zu agieren das eigentliche Ziel aus den Augen und fokussieren sich zu sehr auf die Konkurrenz, anstatt auf die eigenen Kompetenzen.

## DIE BASIS EINER GUTEN ZUSAMMENARBEIT

Es gibt elementare Werte, auf die man sich einigen muss, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit garantieren zu können. Dazu zählen:

### Vertrauen

Zunächst muss eine gegenseitige Vertrauensbasis geschaffen werden, die auf offener und ehrlicher Kommunikation aufbaut.



Das mag erstmal einfach klingen, stellt oft aber ein grundlegendes Problem in der werdenden Geschäftsbeziehung dar.

Das gegenseitige Misstrauen, das fehlende Verständnis für den Business-Partner und Unwissenheit über die eigenen Kompetenzen sind dabei meist die größten Stolpersteine.

Erst durch Reflexion, Erkenntnis der eigenen Stärken, effektives Teamwork und ausreichend Selbstvertrauen können solche Probleme überwunden werden.

Eine stabile Vertrauensbasis wird dabei helfen, offen und transparent zu kommunizieren. So können alle Änderungen und Entwicklungen auf professionelle Weise verfolgt werden.

Denn zum vertrauensvollen Zusammenarbeiten gehört auch ein gemeinsames Verständnis dafür, wer welche Aufgaben übernimmt, welche Ansprechpartner es gibt und wer für die Leitung des Projekts verantwortlich ist.



## Gemeinsame Ziele

Darüber hinaus ist es wichtig, dass sich CDMOs und pharmazeutische Unternehmen einvernehmlich darauf einigen, welche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen, um sicherzustellen, dass das Projekt erfolgreich abgeschlossen wird.

Dazu gehört auch, dass beide Seiten ein gemeinsames Ziel verfolgen und ein klares Verständnis vom Projektfortschritt haben.

Es sollte nicht nur klar sein, welches gemeinsame Hauptziel verfolgt wird, sondern auch welche Zwischenschritte notwendig sind, um dieses zu erreichen.

Dafür müssen beide Seiten ein angemessenes Maß an Kompetenz und Kontrolle über die Schlüsselaktivitäten des Projekts erlangen und alle Risiken richtig identifizieren und bewerten können.

Das garantiert, dass die Zusammenarbeit langfristig bestehen kann und selbst in unvorhergesehenen Situationen richtig gehandelt wird.

## Kompetenzen fusionieren

Wie bereits erwähnt, sollten die eigenen Kompetenzen klar sein, um auf Augenhöhe kommunizieren zu können und gegenseitiges Vertrauen zu schaffen.

Wenn beide Teams ihre Fähigkeiten kennen, spricht nichts dagegen, diese zu kombinieren, um ein optimales Ergebnis zu erzielen.

Dazu gehört es, die Erfahrungen und Kompetenzen der CDMOs zu nutzen, um ein einzigartiges Verständnis für die Herstellungsprozesse zu entwickeln, während die pharmazeutischen Unternehmen ihre Fähigkeiten und Expertise nutzen können, um das Produkt zu entwickeln, zu testen und zu bewerten.

Dabei ist natürlich stets zu beachten, dass alle regulatorischen Anforderungen und Qualitätsstandards eingehalten werden.



# ➤ WICHTIGE ASPEKTE IM AUFBAU UND ERHALT EINER ERFOLGREICHEN GESCHÄFTSBEZIEHUNG

Die Interaktion und das Management zwischen Lieferanten und Kunden ist notwendig, um den Service zu verbessern und die Effizienz zu erhöhen.

Doch wie die meisten modernen Geschäftspraktiken ist auch diese Aufgabe sehr viel komplizierter geworden. Das Lieferantenmanagement hat sich in den letzten Jahren aufgrund des technologischen Fortschritts und der Globalisierung der Wirtschaft stark gewandelt.

Die Auswahl an Lieferanten ist so groß, dass es schwierig ist, die beste Lösung zu finden. Und nicht nur das, eine langfristige und erfolgreiche Geschäftsbeziehung zu schließen, ist eine Herausforderung. Um eine gute Lieferantenbeziehung aufrechtzuerhalten, müssen Sie sie auf die richtige Weise angehen.

Trotz allem sind strategische Partnerschaften mit zuverlässigen Lieferanten der Schritt zum nachhaltigen Erfolg.

Das zeigen auch Marktanalysen und Studienergebnisse.<sup>2</sup> Immer öfter gehen führende Pharmahersteller und CDMOs langfristige, strategische Partnerschaften ein, um den technologischen und kostenseitigen Herausforderungen neuartiger Therapien zu begegnen und sich so einen Anteil am zukünftigen Markt zu sichern.

**CROs, CMOs & CDMOs are consolidating**

**CROs & CMOs are improving their value propositions by engaging early.**

**Pharmaceutical companies see advantages in partnering**

**Finished-dose formulation market is expanding**

**Manufacturing of APIs and intermediates forms the foundation**

<sup>2</sup> <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/health/2022-global-cdmo-study.html>

# DER SCHLÜSSEL ZUR LANGFRISTIGEN GESCHÄFTSBEZIEHUNG HEISST STABILITÄT

Nur weil Sie Geld an Ihren Lieferanten zahlen, heißt das nicht, dass Sie immer der Kunde sind und die Macht bei Ihnen liegt. Die Beziehung muss auf Gegenseitigkeit beruhen.

Sie wollen, dass Ihr Lieferant Sie als Kunden genauso schätzt wie Sie ihn als Ihren Lieferanten. Das bedeutet, dass Sie fair, vernünftig und bei Bedarf flexibel sein müssen.

## Wählen Sie Lieferanten, die mit Ihren Werten übereinstimmen

Gehen Sie nicht davon aus, dass alle CDMOs und Pharma-Supplier die gleichen kulturellen Werte vertreten.

Vielmehr geht es darum, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu verstehen. Kulturelle Werte können sowohl die Standards in jedem Unternehmen als auch regionale Philosophien umfassen.

Für gute Kundenbeziehungen sind grundlegende Gemeinsamkeiten unerlässlich. Es ist ein bisschen wie bei persönlichen Beziehungen. Wenn man sich zu sehr in den Grundwerten unterscheidet, wird es schwierig, eine langjährige Beziehung aufrechtzuerhalten.

Achten Sie bei der Auswahl von Lieferanten auf

deren Ethik, Arbeitshaltung, Positionierung und Ruf. Starke Unterschiede in diesen Aspekten können zu erheblichen Problemen beim Verständnis und bei der Erfüllung der Aufgaben führen, die den Fortschritt behindern.

## Verstehen Sie die Bedürfnisse Ihrer Lieferanten

Was ist für die pharmazeutischen Lieferanten wichtig? Wie können Sie unter den einzuhaltenden Formalien eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit garantieren?

Respektieren Sie die Arbeitsweise Ihrer Partner und machen Sie es ihnen leicht, indem Sie ihre Prozesse und Zeitpläne einhalten.

Geben Sie ihnen, was sie brauchen, wenn sie darum bitten. Bleiben Sie auf dem Laufenden, wenn es darum geht, Dinge wie Zertifikate, Geschäftsinformationen und Bestellnummern bereitzustellen. Zahlen Sie die Rechnung rechtzeitig und verwalten Sie alle notwendigen Dokumente gut. Das zeigt Wertschätzung und Respekt.



## Respektvoller Umgang

Die Zusammenarbeit beruht auf gegenseitigem Respekt. Allzu oft verhält sich der vermeintlich einflussreichere Partner unangemessen und verursacht damit lang anhaltende negative Auswirkungen.

Einige dieser Verhaltensweisen beruhen auf der Höhe der Geldsummen, die zwischen den beiden Parteien ausgetauscht werden.

Es ist nach wie vor üblich, dass beispielsweise Verträge zweier vermeintlich gleichwertiger Partner auf negativen Konsequenzen bei Nichterreichen basieren.

Der Fokus sollte allerdings vielmehr auf positiver Verstärkung liegen. So sollte z.B. ein Bonus als Belohnung bei außerordentlich guter Arbeit bzw. Zielübertreffung Standard sein.

Um Machtmissbrauch und Ungleichheit zu vermeiden, sollte generell jegliches respektloses Verhalten begrenzt werden. Fehlt es an gegenseitigem Respekt, leidet die Beziehung, und das Geschäft wird beeinträchtigt.



In einem guten Geschäftsverhältnis herrscht ein beidseitiges Abhängigkeitsverhältnis, das von einem Geben und Nehmen beider Parteien profitiert.

## Pflegen Sie eine regelmäßige Kommunikation

Bleiben Sie mit Ihren Lieferanten in Kontakt und versuchen Sie stets transparent und offen zu kommunizieren. Denn ein Schlüsselkriterium jeder erfolgreichen Geschäftsbeziehung ist eine effektive Kommunikation.

Dazu gehört auch das gegenseitige Vertrauen. Nur wer seinem Geschäftspartner vertraut, kann ehrlich und vor allem frühzeitig Schwierigkeiten kommunizieren, sodass größere Probleme bereits im Keim erstickt werden können.

Die Kommunikation sollte darüber hinaus gut strukturiert und definiert sein. Entwickeln Sie einen internen Governance- oder Kommunikationsplan, an den sich alle Parteien halten müssen.





## Regelmäßiges Feedback

Das bringt uns auch schon zum nächsten wichtigen Aspekt.

Trotz bester Vorbereitung und Planung kann es zu Fehlern, Verspätungen und Missverständnissen kommen. Es ist wichtig, dass diese von beiden Seiten respektvoll angesprochen werden, um sie auf professionelle Weise zu klären.

Denken Sie auch darüber nach, was gut funktioniert, und besprechen Sie verbesserungswürdige Bereiche. Neben virtuellem Austausch sollte auch auf regelmäßige persönliche Treffen geachtet werden.

Dieser Plan sollte wichtige Kontaktpunkte, Grundregeln für die Kommunikation oder bei Bedarf Namen und Nummern für Rückfragen enthalten. Außerdem gibt er klare Verantwortlichkeiten im Team und einen Team Lead mit der höchsten leitenden Position vor.

Die frühzeitige Festlegung der Grundregeln wird zu einer erfolgreichen Kommunikation führen, um gewünschte Ergebnisse und Resultate zu erzielen. Wie bei jedem Plan können sich Ansatz und Inhalt im Laufe der Zeit ändern.

Hierbei hat sich unter anderem das Konzept der Joint Management Teams (JMT) als sinnvoll erwiesen. Dabei stellen alle involvierten Partner Bereichsexperten, die über die dafür notwendigen Kompetenzen verfügen.

Diese treffen sich in einem fixen Turnus und agieren auf gleicher Hierarchiestufe, um zusammen das operative Tagesgeschäft zu bestreiten.

Face-to-Face-Kommunikation und persönliche Feedback-Runden sind enorm wichtig für eine fruchtbare Zusammenarbeit.

Wenn beide Parteien die Möglichkeit haben, sich darüber auszutauschen, was hilfreich oder schwierig ist, kann dies die Initialzündung für die Entwicklung innovativer Wege sein, um die Beziehung noch weiter zu stärken.

Regelmäßige Feedback-Runden helfen dabei, Teil einer gemeinsamen Lösung zu sein.



## Verständnis und Loyalität

Viele Unternehmen der Pharma-Branche beklagen sich darüber, dass die Kunden heutzutage nicht sehr loyal sind und immer auf der Jagd nach dem besten Angebot sind.

Aber Geschäftsbeziehungen sind eine zweiseitige Angelegenheit. Eine Partei hat nicht mehr Macht als die andere und sie erfordert Engagement und Reife von beiden Seiten.

Es ist wichtig, die Sichtweise des anderen zu verstehen und Unterschiede zu respektieren. Gleichzeitig muss man einsehen, wie jede Partei sowohl von sich selbst als auch von der anderen profitieren kann.

Dieses Abhängigkeitsverhältnis zu verstehen lohnt sich, denn es sorgt für eine loyale langfristige Beziehung, die einen großen Unterschied im Sinne der Wertschöpfung und des Erfolgs macht.

Die Beachtung dieser Aspekte sorgt für Stabilität und Kontinuität in einer Geschäftsbeziehung. Und diese Eigenschaften legen den Grundstein für eine jahrelange, erfolgreiche Zusammenarbeit.



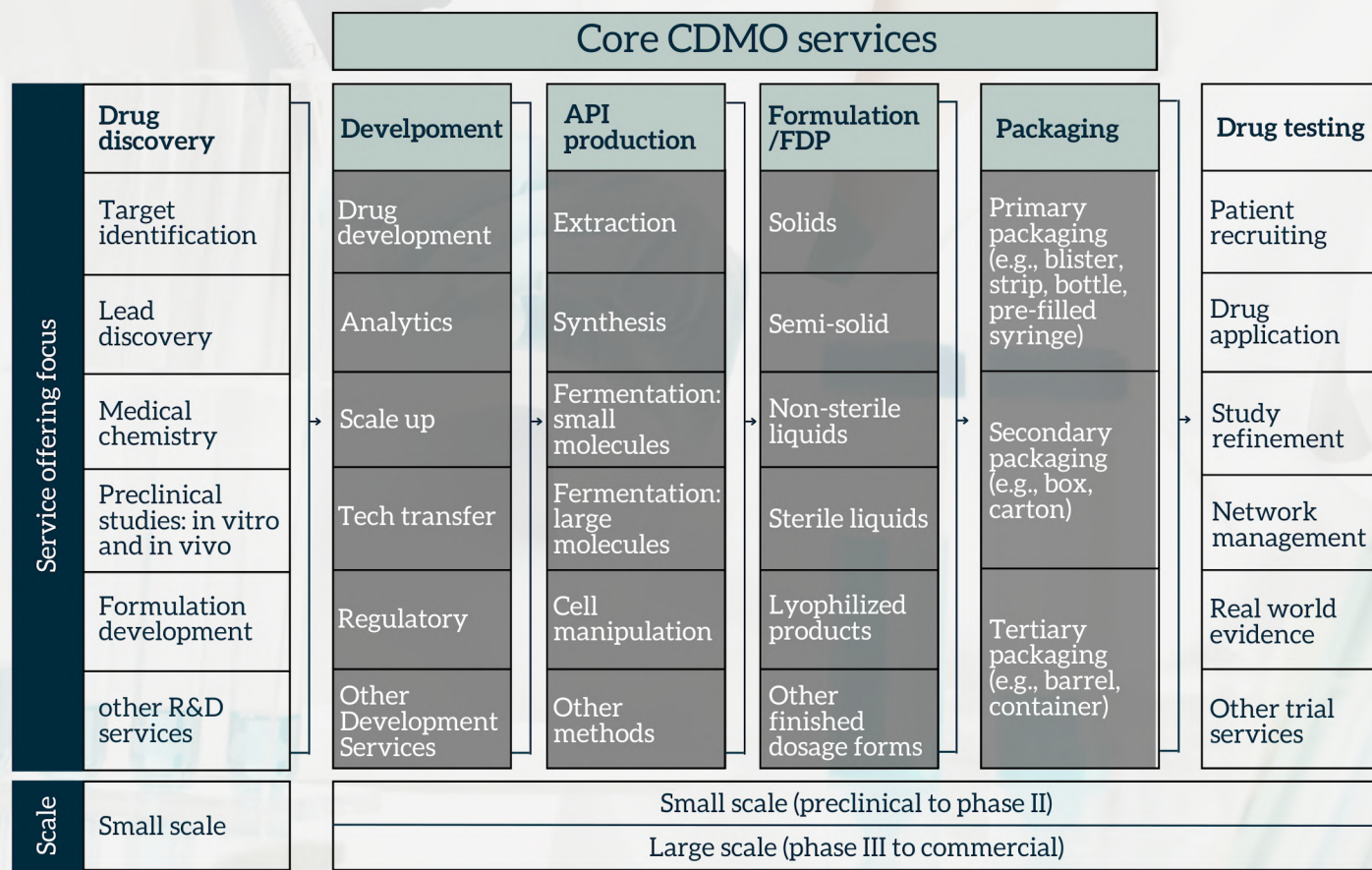
# ➤ DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE BEWEGT SICH IN RICHTUNG EINES "ONE-STOP-SHOP"-DIENSTLEISTUNGSPORTFOLIOS

Es zeichnet sich ein klarer Trend in der Zusammenarbeit in der Life-Science-Branche ab. Die Kunden erwarten von CDMOs zunehmend, dass sie über den gesamten Herstellungsprozess, einschließlich der Markteinführung, hinaus Expertise anbieten.

Vor allem kleinere Biotech-Unternehmen konzentrieren sich ausschließlich auf die Entwicklung ihrer Medikamenten-Pipelines, ohne Erfahrung in der Herstellung zu haben. Außerdem benötigen sie eine frühzeitige Einbindung ihrer Betriebe in den Entwicklungs- und Herstellungsprozess von Arzneimitteln durch Partner-CDMOs.

Als flexible Drittanbieter unterstützen CDMOs demnach Pharmaunternehmen heutzutage in allen Phasen der Arzneimittelherstellung:

- durch Dienstleistungen in der Forschungs- und Entwicklungsphase (CRO)
- durch Unterstützung bei der Herstellung (CDMO)
- durch Formulierungs- und Veredelungsverfahren (CDMO)



# ➤ NACHHALTIG VERKAUFEN ALS CDMO DIENSTLEISTER: WIE MAN DAS MAXIMUM RAUSHOLT

Der Erfolg von CDMOs wird in Zukunft zu einem großen Teil auf einer soliden strategischen Planung beruhen.

Die Wahl des richtigen Weges für Ihr Unternehmen basiert auf der Kenntnis Ihrer Stärken, Schwächen und Marktchancen.

Entscheidungen und Strategien müssen auf einer sorgfältigen Analyse und fundierten Daten beruhen. Mit den richtigen Werkzeugen und den besten Informationen ausgestattet, können Sie als Strategie personalisierte Nischengeschäfte schaffen, die auf Kernstärken, technischem Geschick, integrierten Dienstleistungen und geografischer Platzierung aufbauen.

Umsichtige Strategen, die einen soliden Wachstumsplan aufstellen wollen, beginnen mit einer Bewertung der internen Fähigkeiten und führen zusätzlich eine Markt- oder Wettbewerbsanalyse durch.

Ich empfehle bei dieser Recherche besonders auf Tiefe und Vielfalt zu achten und so viele gute Informationen wie möglich zu sammeln, sowohl durch Interviews als auch durch Daten aus anerkannten Quellen.

Die daraus resultierenden Informationen und Analysen bilden die Grundlage für eine solide, tragfähige Wachstumsstrategie, die die eigenen Stärken nutzt, Chancen ausschöpft und Leistungslücken aufdeckt.

## STRATEGISCHES VORGEHEN – SCHRITT FÜR SCHRITT

Die umfassende interne Bewertung sollte Folgendes beinhalten:

### Fachkräfte

Lernen Sie die Stärken und einzigartigen Fähigkeiten Ihrer wichtigsten Führungskräfte und Mitarbeiter kennen.

Verstehen Sie die Kultur Ihres Unternehmens:

- Handelt es sich um ein hochinnovatives Umfeld?
- Wird Wert auf operative Spitzenleistungen und Effizienz, Qualität und Kundenservice gelegt?
- Ist Ihr Unternehmen vielfältig und multikulturell?
- Handelt es sich um ein umsatz- bzw. gewinnorientiertes Unternehmen?





## Technologie

Bewerten Sie Ihr Portfolio an geistigem Eigentum. Das heißt, Sie sollten Ihren wahren Marktwert (kundenerprobt) hinterfragen.

Konzentrieren Sie sich dabei darauf, herauszufinden, welche Technologien wirklich einzigartig sind und unerfüllte Kundenbedürfnisse ansprechen.

## Assets

Ihr Standort sollte in Zusammenhang mit den bestehenden Marktbedürfnissen und Ihrer geografischen Kapazitäten auf die lokale Marktnachfrage analysiert werden.

Versuchen Sie dabei, Möglichkeiten zu erschließen, um die lokale Nachfrage besser zu bedienen.

Zusätzlich sollten Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Wettbewerber verstehen, um zu ermitteln, in welchen Bereichen Konkurrenz besteht.

## Tiefes Kundenverständnis

Verstehen Sie die strategischen Ziele und Geschäftsfaktoren Ihrer wichtigsten Kunden genau.

Dies wird Ihnen helfen, Wachstumschancen zu entdecken. So können Sie bessere Wege finden, um die Bedürfnisse Ihrer Kunden zu erfüllen, während diese wachsen und expandieren.

Dieser Plan sollte wichtige Kontaktpunkte, Grundregeln für die Kommunikation oder bei Bedarf Namen und Nummern für Rückfragen enthalten.

Die frühzeitige Festlegung der Grundregeln wird zu einer erfolgreichen Kommunikation führen, um gewünschte Ergebnisse und Resultate zu erzielen. Wie bei jedem Plan können sich Ansatz und Inhalt im Laufe der Zeit ändern.

## Choosing the Right CDMO Partner



**Identify the right partner for your molecule and company**



**A partner with the expertise to rapidly overcome challenges**



**Manufacturing flexibility and capabilities**

# SCHWERPUNKTE DES STRATEGISCHEN WACHSTUMS

Dem pharmazeutische CDMO-Markt wird in den nächsten Jahren eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 7,29% vorausgesagt, wobei große CDMOs bereits jetzt fast 10% verzeichnen.<sup>3</sup>

Diese vielversprechende Prognose birgt enorme Chancen für Ihr Unternehmen. Ein nachhaltiger strategischer Weg in Richtung Wachstum sollte einen starken Schwerpunkt auf einen oder mehrere der folgenden Punkte legen:

- Organisches Wachstum
- Erweiterung des Produktportfolios
- Markterweiterung
- Geografische Expansion

Ein gut umgesetztes Wachstum sollte darauf abzielen, eine ausreichende Reichweite, Größenordnung und Kapazität zu erreichen, um die langfristige Rentabilität und den Wert für die Stakeholder zu erhalten.



## WARUM NICHT EINFACH MEHR VERKAUFEN?

Natürlich kann man Wachstum auch auf die altmodische Art und Weise erreichen, indem man schlichtweg mehr verkauft.

Das ist sicherlich ein einfacher Vorschlag und ein beliebter Baustein für Wachstum, aber das "Wie", mehr zu verkaufen, ist der Punkt, an dem die Komplexität ins Spiel kommt.

So verfolgen Markenpharmaunternehmen beispielsweise zunehmend Taktiken des Life-Cycle-Managements, um die Lebensdauer der von ihnen kontrollierten Formeln oder Moleküle zu verlängern.

Ein weiteres Merkmal dieses Weges des Wachstums ist die Tatsache, dass eine Neuformulierung, wenn sie bei den Regulierungsbehörden erfolgreich ist, die Datenexklusivität des Produkts verlängern kann.

Die Expansion im Sinne des Wachstums kann durch den Ausbau der Kapazitäten und der Infrastruktur erfolgen. Dadurch kann man den Absatz einer bestehenden Produktlinie unterstützen.

Oder man verfolgt den Ansatz der Skalierung. Dafür prognostiziert man die Bereitschaft, die aktuelle Nachfrage nach zusätzlichen Kapazitäten für die umsatzstarke Therapie eines CDMO-Kunden zu decken.

<sup>3</sup> <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/pharmaceutical-contract-development-and-manufacturing-organization-cdmo-market>



## WIE DIE GLOBALISIERUNG DIE PREISE DRÜCKT

Die klassischen geographischen Regeln gelten nicht mehr. In der Vergangenheit war die überwiegende Mehrheit der CDMOs in Nordamerika und der EU ansässig, wo der Großteil der Arzneimittelausgaben und des Arzneimittelverbrauchs stattfand.

Asien war der Ort, an dem Generika oder andere preisempfindliche Arzneimittel wirtschaftlicher produziert wurden.

Ihnen ist aber wahrscheinlich bewusst, dass das nicht mehr ausschließlich der Fall ist.

Durch die finale Freigabe von in den USA hergestellten Medikamenten in Europa durch eine Qualified Person entstehen kosten- und zeitintensive Verzögerungen.

Das heißt, in Europa gefertigte Produkte sind auch in den USA einsatzbereit, aber in den USA gefertigte Medikamente müssen in Europa noch einen zwingend erforderlichen Zulassungsprozess durchlaufen.

Klinische Studien finden aufgrund der relativ geringen Anzahl an Studienteilnehmern zwar

schon simultan in den USA und Europa statt, aber die Fertigung der Medikamente ist in Europa letzten Endes schneller für den Einsatz am Patienten bereit.

Die Kosten in Europa sind nicht unbedingt geringer. Diese sind allerdings zu vernachlässigen, wenn man *Time to Market* und Einsetzbarkeit berücksichtigt. Bei gleichem Service-Level ist der Kostenunterschied außerdem nicht mehr signifikant.

Auch Asien wurde Teil eines ernstzunehmenden Verbrauchermarktes mit immer besser werdenden Produktionsanlagen. Die großen asiatischen CDMO-Akteure sind Teil eines großen Komplexes von Unternehmenskonglomeraten, die in einer Vielzahl von Geschäftsbereichen tätig sind.

Tatsächlich dominierte der asiatisch-pazifische Raum den CDMO-Markt bereits soweit, dass dort im Jahr 2020 der größte Umsatzanteil von 46,4% verzeichnet wurde.<sup>4</sup>

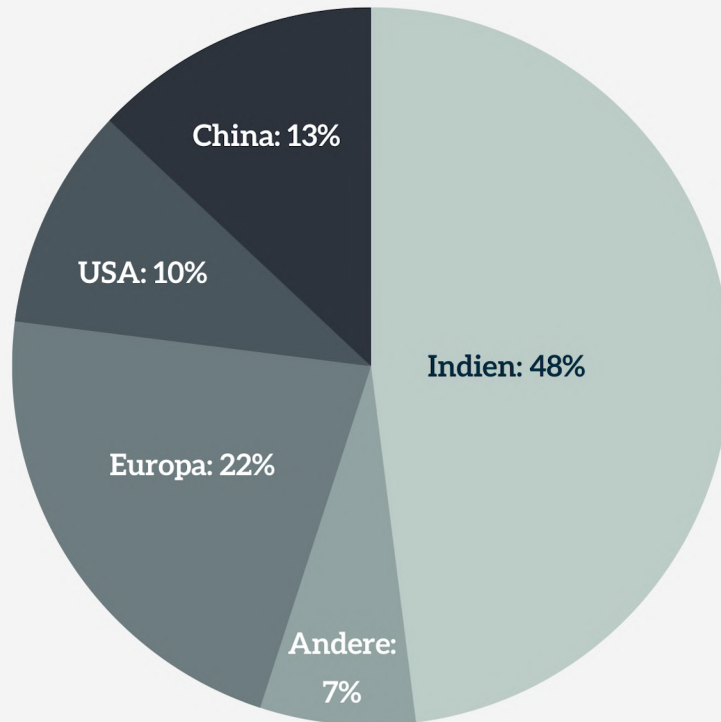
Der von Schwellenländern geprägte Kontinent ist auf dem Vormarsch. Hohe Bevölkerungszahlen und schlechte medizinische Versorgung bieten eine enorme Chance zur Entwicklung neuer Produkte.

Bis zum Jahr 2023 machen Schwellenländer den am schnellsten wachsenden Sektor. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren wahrscheinlich noch verstärken.<sup>5</sup>

Das liegt unter anderem an dem *Mee-Too-Effekt*, einem Fehler, den vor allem europäische CDMOs häufig begehen. Anstatt als kompetenter Full-Service Provider zu agieren, fokussieren sie sich auf klassische Nachahmerprodukte und machen sich damit immer austauschbarer.

<sup>4</sup> <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/active-pharmaceutical-ingredient-cdmo-market>

<sup>5</sup> <https://linchpinseo.com/trends-shaping-the-cdmo-pharmaceutical-drug-industry/>



Die damit einhergehende Senkung der Kosten für die Markteinführung neuer biologischer Wirkstoffe und die Verbesserung der Forschungs- und Entwicklungszyklen sind daher eine große Herausforderung für die Branche.

Umso wichtiger ist es für CDMOs konkurrenzfähig zu bleiben und eine konsequente Preissetzung zu verfolgen. Es geht um selbstbewusstes Auftreten gepaart mit einem klaren Ansatz für Wachstum und bewiesener Expertise.

All das kann mit den folgenden Faktoren argumentiert werden:

- **Erweiterung der Produkte**

Wer mehr und zu gerechten Preisen verkaufen möchte, kann dafür seine ganze Produktlinie erweitern.

In neue Produktlinien zu investieren erweitert nämlich das auf der Kernkompetenz der Verarbeitung basierendes Portfolio und sorgt somit für höhere Expertise und vertrauenswürdiges Auftreten.

- **Marktexpansion**

Eine gezielte Strategie für angrenzende Märkte

sorgt dafür, neue Marktsektoren zu bedienen. Solche Projekte mit umsichtigen Investitionen geben Stabilität und helfen, sich weiter am Markt zu etablieren. Außerdem beschleunigen sie zukünftiges Wachstum und steigern die Wettbewerbsfähigkeit.

- **Akquisition**

Die erfolgreichsten CDMOs haben eine bewusste Akquisitionsstrategie verfolgt, um die technischen Fähigkeiten, die Kapazität, den Umfang, die Flexibilität und die Marktdurchdringung zu erreichen.

Diese ist im Wettbewerb um die größten und anspruchsvollsten Aufträge der Branche erforderlich.

Es ist notwendig, die Fähigkeit der integrierten End-to-End-Dienstleistung zu erwerben, die die Arzneimittelhersteller der Welt verlangen.

Trotzdem passiert es immer wieder, dass hinter großen Entscheidungen Private-Equity-Geldgeber ohne Bezug zum operativen Geschäft stehen.



Durch fehlende Investments in Equipment und Fachpersonal sinkt das Service- und Qualitätslevel.

Dieses unprofessionelle Handeln sorgt für wertvolle Nischen für KMUs, die dort mit ihren ausgeklügelten Akquisitionsstrategien punkten können.

Wer diese Aspekte beachtet und richtig umsetzt, kann sich neben allen Big Pharma behaupten.

Dies bedarf:

- eines erheblichen Kapitaleinsatzes
- einer umfangreichen Due Diligence, meines Erachtens nach auch einer Cultural Diligence
- most important einer aktiven Post M&A Integration, bei der die Rollen der beiden Partner genau definiert werden

Käufe führen zu erheblicher Unsicherheit, speziell bei der Belegschaft des gekauften Unternehmens, wo es zu signifikanten Produktivitätseinbußen kommt.

## ➤ DIE KRAFT DER VERMARKTUNG NUTZEN

Derzeit lassen sich drei grundlegende CDMO-Strategiemodelle beobachten:

- Spezialisierung mit starker Konzentration auf einige wenige Segmente der Wertschöpfungskette und Nischentechnologien
- horizontale Konsolidierung, externes Wachstum durch Kapazitätserwerb im selben Segment der Wertschöpfungskette

- vertikale Integration, Rückwärts- oder Vorwärtsintegration in benachbarte Segmente der Wertschöpfungskette, in der Regel durch Übernahme.

Viele große CDMOs mit globaler Präsenz verfolgen derzeit eine hybride Strategie zwischen horizontaler Konsolidierung und vertikaler Integration.

Die 10 größten Unternehmen auf dem CDMO-Markt besitzen weniger als 30% des Marktes. Die Konsolidierung ist für große Unternehmen mit ausreichenden finanziellen Mitteln ein natürlicher nächster Schritt.<sup>6</sup>

Während sich im Gegensatz dazu die kleineren und mittleren CDMOs eher auf Technologie- und Leistungsführerschaft konzentrieren.

Die eigentliche Kunst besteht darin, einen sinnvollen Ausschnitt aus der gesamten Bandbreite an Entwicklungs-, Herstellungs- und entsprechenden Dienstleistungen für ein oder mehrere Segmente der Wertschöpfungskette anzubieten. Und das mit kompetenter, qualitativ hochwertiger Ausführung und ohne Energieverschwendung.



Es liegt auf der Hand, dass diese drei Hauptbereiche der Wertschöpfungskette völlig unterschiedliche Kompetenzen, Einrichtungen und Fähigkeiten erfordern, sowohl in technologischer als auch in funktionaler Hinsicht.

<sup>6</sup> <https://www.recipharm.com/resources/recipharms-outlook-evolution-cdmo-market>

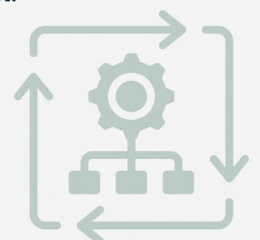


Aber wenn diese Dienstleistungen von verschiedenen, operativ unabhängigen Standorten aus nur unter derselben CDMO-Marke angeboten werden, bietet dies keinen ausreichenden Mehrwert für die Kunden mehr. Vielmehr braucht es ein gesamtheitliches Projektmanagement (eine One-Voice-Strategie).

In meinen Augen ergibt die mechanistische Veränderungen in der Pharmawertschöpfungskette eine vielversprechende Perspektive. Vor allem für hochwertige, technologisch erfahrene und spezialisierte Anbieter von Exklusivsynthesen, insbesondere in der Wirkstoffherstellung und der Weiterverarbeitung (FDF)

Dieses Wissen bietet vor allem kleineren CDMOs die Chance, sich dahingehend zu verbessern und einen holistischen Ansatz in der Vermarktung anzustreben.

Als wettbewerbsorientierte CDMO sollte man einerseits über eine hochmoderne Entwicklungs- und Produktionsinfrastruktur, eine tadellose Qualitätsbilanz und eine breite Technologieplattform verfügen. Und andererseits sollte man fundierte Erfahrungen in der Entwicklung chemischer Prozesse und der Herstellung von Wirkstoffen bzw. Medikamenten bieten.





## ➤ GEMEINSAM STARK: DIE GRUNDLAGEN EINES ERFOLGREICHEN TEAMS

Für CDMOs steht zweifellos viel auf dem Spiel. Der Wettbewerb ist hart, die gesetzlichen Rahmenbedingungen strikt, und es herrscht ein enormer Druck, die Produktkosten zu senken und gleichzeitig immer mehr in Forschung und Entwicklung zu investieren.

Das führt oft zu einem ungesunden Arbeitsumfeld. Was in einer Branche, die auf die Heilung von Krankheiten und die Linderung von Beschwerden ausgerichtet ist, widersprüchlich erscheint.

Die Realität ist, dass viele Mitarbeiter in der Life-Science-Branche stressige, lange Arbeitstage haben, die mit hohen persönlichen Kosten verbunden sind.

Aus diesem Grund müssen Führungskräfte in der Pharmaindustrie nicht nur über praktische und taktische Fähigkeiten verfügen, sondern auch über außergewöhnliche zwischenmenschliche Skills.

---

# WAS MACHT EINE GUTE FÜHRUNGSKRAFT IN DER PHARMAZEUTISCHEN INDUSTRIE UND DEREN ZULIEFERER AUS?

Es gibt bereits zahlreiche Beiträge zu dem Thema, welche Fachkompetenzen eine Person mitbringen muss, um das Zeug zur Führungskraft zu haben.

Die meisten davon befassen sich jedoch ausschließlich mit den praktischen Kenntnissen und der beruflichen Ausbildung, den Hard Skills sozusagen.

Um eine wirklich außergewöhnliche Führungspersönlichkeit mit zahlreichen professionellen und zwischenmenschlichen Qualitäten zu finden, muss man allerdings tiefer blicken.

Eine der meiner Meinung nach wichtigsten zwischenmenschlichen Fähigkeiten, auf die man achten sollte, ist das Selbstbewusstsein.

Eine selbstbewusste Person versteht die Auswirkungen ihrer Worte, die Ergebnisse ihres Handelns, ihren Charakter, ihre Wünsche und ihre Motive.



Untersuchungen haben ergeben, dass es eine Herausforderung sein kann, eine Führungskraft mit Selbstbewusstsein zu finden.

Die Hay Group fand heraus, dass nur 19% der Frauen und 4% der Männer in allgemeinen Führungspositionen Anzeichen für starke Selbstkenntnis zeigen.<sup>7</sup>

Dies ist äußerst besorgniserregend, denn es zeigt, dass es den meisten Führungskräften an Einfühlungsvermögen mangelt.

Denn wenn Menschen sich bewusster werden, was sie zu dem macht, was sie sind, sind sie auch besser in der Lage, die Unterschiede zwischen sich selbst und anderen zu verstehen, und was jeden von uns einzigartig macht.

Selbsterkenntnis und Einfühlungsvermögen verbinden sich zu dem, was man als emotionale Intelligenz bezeichnet.



<sup>7</sup> <https://www.businesswire.com/news/home/20120327005180/en>

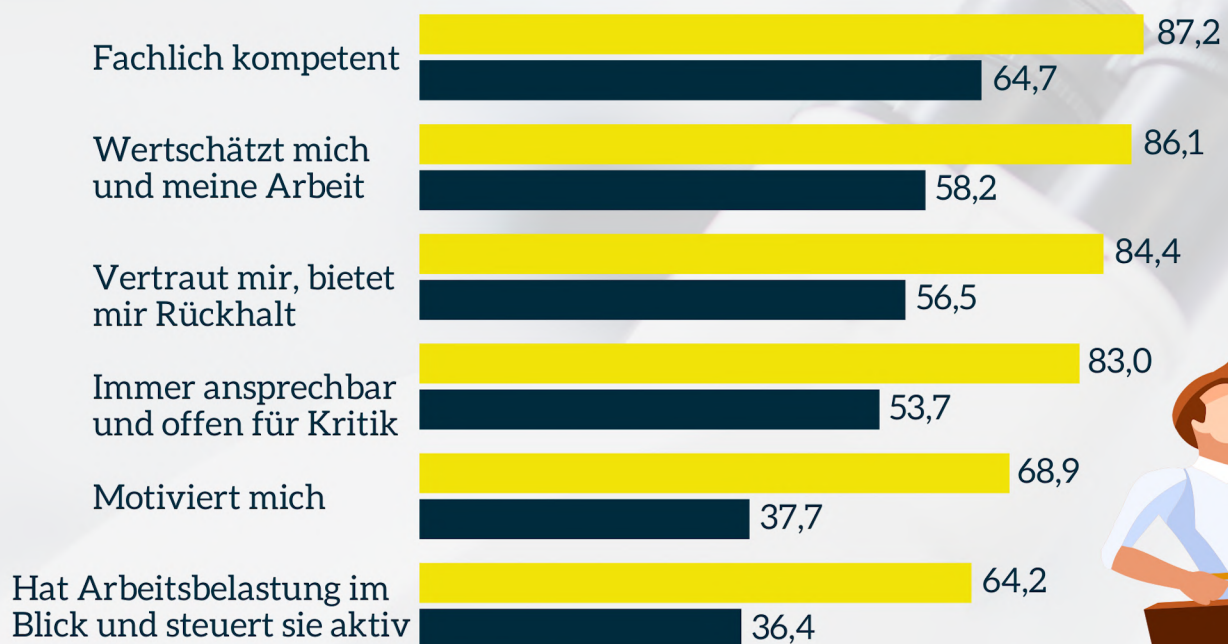
Je selbstbewusster eine Person ist und je mehr Einfühlungsvermögen sie besitzt, desto höher ist ihre emotionale Intelligenz. Daher verfügen Führungskräfte, die ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz aufweisen, über starke zwischenmenschliche Fähigkeiten.

Der Charakter einer Führungskraft hängt unmittelbar mit dem ihr entgegengebrachten Vertrauen zusammen. Das macht Ehrlichkeit, Integrität, Transparenz, Fairness und Einfühlungsvermögen zu unerlässlichen Soft Skills für gute Vorgesetzte.

## Wunsch und Wirklichkeit bei Führungskräften

Einschätzung der Befragten zu ihren Vorgesetzten (in %)

- (Sehr) wichtiger Wunsch an das Verhalten der Führungsperson
- Wirklichkeit (trifft (voll) zu)



# 7 TIPPS FÜR BESSERES TEAMWORK

Fokussierte, geeinte Teams, die effizient und kooperativ arbeiten, um gemeinsame Meilensteine zu erreichen, sind der Wunsch jedes Unternehmens.

Doch was wäre ein starkes Team ohne zielstrebige, kompetente Führungskräfte? Es liegt an den Vorgesetzten, das Personal zu Höchstleistungen zu bringen und für ein harmonisches Miteinander am Arbeitsplatz zu sorgen. Dafür ausschlaggebend sind folgende Tipps:

## 1. Gemeinsame Ziele

Stellen Sie sicher, dass die Teamziele völlig klar sind und von jedem Teammitglied verstanden und akzeptiert werden.

Wussten Sie, dass laut Untersuchungen die leistungsstärksten Unternehmen ihre Mitarbeiter für Teamziele und nicht nur für individuelle Ziele belohnen?

Das liegt daran, dass das Erreichen dieser gemeinsamen Ziele für mehr Motivation und bessere Zusammenarbeit sorgt.<sup>8</sup>

## 2. Verantwortungsbereiche

Versichern Sie sich, dass völlig einleuchtend ist, wer für was verantwortlich ist. Dabei sollten Sie vor allem versuchen, Überschneidungen von Zuständigkeiten zu vermeiden.

Die Kontrolle über verschiedene Projekte, Arbeitsgruppen oder Bereiche sollte nach Stärken, Erfahrung und Interesse der Mitarbeiter vergeben werden.

Es ist Aufgabe der Entscheidungsträger, die Rollen und Zuständigkeiten für jede Position zu dokumentieren und sie den Mitarbeitern bekannt zu machen.

Wenn es um Arbeitsleistung und Zufriedenheit geht, fördert Gewissheit das Vertrauen und die Effizienz. Zuversichtliche Mitarbeiter sind mit ihrer Arbeit zufriedener, und engagierte Mitarbeiter sind produktiver.<sup>9</sup>

## 3. Entscheidungsprozesse

Bei Themen, die auf den Konsens und das Engagement des Teams angewiesen sind, sollten Sie das gesamte Team stärker in den Entscheidungsprozess einbeziehen.

Die Forschung zeigt, dass Vielfalt zu einer besseren Entscheidungsfindung führt.

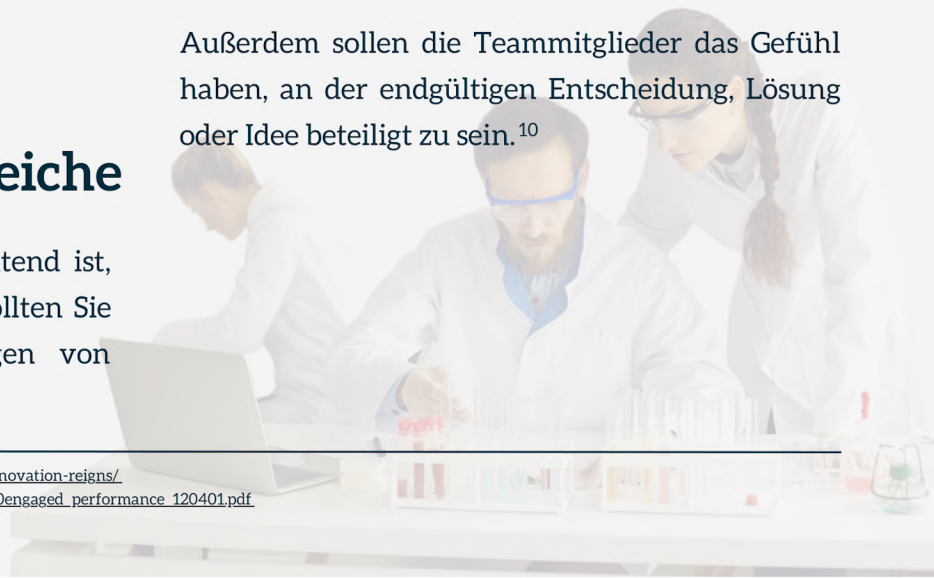
Wenn Sie Menschen mit unterschiedlichen disziplinären und kulturellen Hintergründen in das Gespräch einbeziehen, können Sie die Kreativität steigern und eine neue Perspektive auf die Aufgabe oder das Problem gewinnen.

Außerdem sollen die Teammitglieder das Gefühl haben, an der endgültigen Entscheidung, Lösung oder Idee beteiligt zu sein.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> <https://joshbersin.com/2018/07/continuous-performance-management-innovation-rejigs/>

<sup>9</sup> [https://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles%20syllabus/Hay%20assoc%20engaged\\_performance\\_120401.pdf](https://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles%20syllabus/Hay%20assoc%20engaged_performance_120401.pdf)

<sup>10</sup> <https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making>



## 4. Kommunikation

Stellen Sie sicher, dass die Kommunikationswege nicht blockiert sind. Sie und das gesamte Team sollten immer auf dem neuesten Stand sein, was neue Entwicklungen, Innovationen, aber auch Probleme betrifft.

Einer Umfrage unter 400 Unternehmen mit jeweils 100.000 Mitarbeitern zufolge kostet schlechte Kommunikation zwischen den Mitarbeitern jedes Unternehmen im Durchschnitt 62,4 Millionen Dollar jährlich.<sup>11</sup>



## 5. Außerordentliche Aktionen

Erlauben Sie Ihrem Team, Vertrauen und Beziehungen untereinander aufzubauen. Gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit, abseits des Arbeitskontexts fördern den Zusammenhalt und die Produktivität.

Eine Studie der Harvard Business Review hat gezeigt, dass sehr erfolgreiche Teams einige Kommunikationsmerkmale miteinander teilen.

Eines davon ist, dass die Teammitglieder Nebengespräche innerhalb des Teams führen und häufig gemeinsame Pausen einlegen oder sich über nicht arbeitsbezogene Themen austauschen.<sup>12</sup>

Diese Verbindungen können bei teambildenden Maßnahmen stets gefördert werden.



## 6. Unternehmenskultur

Schaffen Sie eine Kultur, in der respektvoll und vorsichtig mit zwischenmenschlichen Problemen umgegangen wird. Es darf auf keinen Fall so viel Druck aufgebaut werden, dass große Versagensangst herrscht.

Eine angenehme Unternehmenskultur wirkt sich hingegen positiv auf das Wohlbefinden und die Leistung des Teams aus.

Eine Studie aus dem Jahr 2021 zeigt sogar, dass eine angenehme Unternehmenskultur mit dem finanziellen Erfolg der Organisation korreliert.<sup>13</sup>



<sup>11</sup> <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/communication/pages/the-cost-of-poor-communications.aspx#>

<sup>12</sup> <https://joshbersin.com/2018/07/continuous-performance-management-innovation-reigns/>

<sup>13</sup> <https://www.heidrick.com/en/insights/culture-shaping/Aligning-Culture-with-the-Bottom-Line-How-Companies-Can-Accelerate-Progress>

## 7. Wertschätzung

Verpassen Sie keine Gelegenheit, Ihr Team oder einzelne Mitglieder in dem, was sie tun, zu bestärken. Neben konstruktiver Kritik sollten Sie auch vor allem positives Feedback geben (Positive Reinforcement).

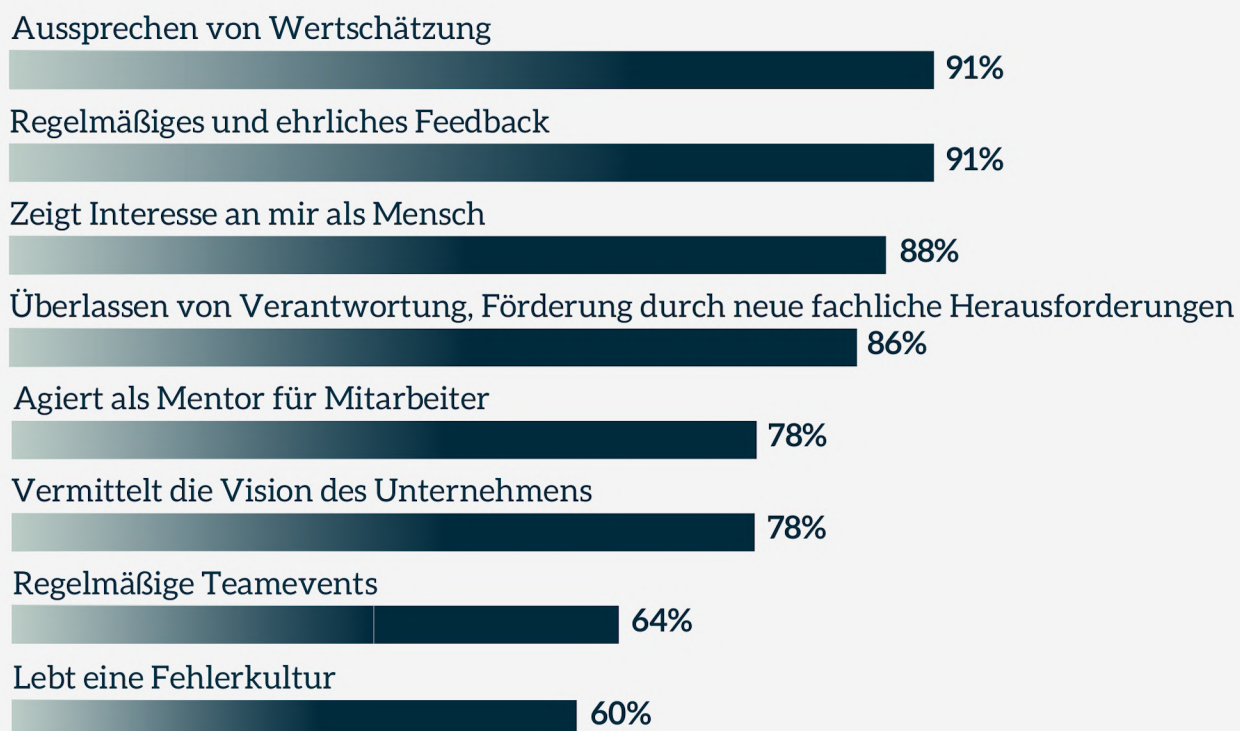
Aspekte wie Leistung, Ziele, Entwicklung und die Effektivität der Führungskräfte sind untrennbar mit dem Engagement der Mitarbeiter verbunden. Und Anerkennung und Wertschätzung sind mitunter die wichtigsten Faktoren für das Engagement der Mitarbeiter.

Untersuchungen haben ergeben, dass Mitarbeiter, die sich wertgeschätzt fühlen, fast dreifach engagierter sind.<sup>14</sup>



## Was eine gute Führungskraft ausmacht

*Befragte, bei denen folgendes Verhalten von Vorgesetzten die Jobzufriedenheit steigert*



Quelle: Statista (<https://de.statista.com/infografik/10710/was-eine-gute-fuehrungskraft-ausmacht/>)

<sup>14</sup> <https://www.quantumworkplace.com/2020-employee-engagement-trends>



# ➤ LANGFRISTIGER ERFOLG DURCH EINEN ANSATZ AUS COACHING UND CONSULTING

Coaching und Consulting werden zwar gerne in einen Topf geworfen, unterscheiden sich aber in einigen Punkten grundlegend voneinander. Die Mischung aus externem Expertenwissen und interner Expertise bildet einen wunderbaren Ansatz zur Optimierung.

Als Ihr Coach befähige ich Sie dazu, Probleme zu lösen. Wir gehen gemeinsam aktiv auf ihre Ängste oder Schwierigkeiten wie mangelnde Wirksamkeit ein.

- Wie können Sie als Führungskraft Ihre Wirksamkeit erhöhen?
- Wie können Sie Ihre Stärken besser zur Unterstützung des Teams einsetzen?
- Wie lässt sich die Teamkultur nachhaltig und wirksam verbessern?



In meiner beratenden Tätigkeit analysiere ich die Situation, um zu verstehen, wie wir in Folge dessen Ihre ganz persönliche Entwicklung fördern können.

Um allgemeines Wachstum und langfristige Ergebnisse zu erzielen, gehen wir eine nachhaltige Partnerschaft mit holistischem Ansatz ein. Das Ziel ist, dass Sie sich in der Lage fühlen, Herausforderungen alleine mit Ihrem Team zu bewältigen, um sich in der Life-Science-Branche behaupten zu können.

Dieses Ebook hat Sie dazu animiert, auch in Ihrem beruflichen Umfeld etwas zu optimieren? Sie möchten bessere Vermarktung oder größeres Wachstum? Oder möchten Sie als Führungspersönlichkeit über den Tellerrand schauen und Ihr Team zu Bestleistungen führen?

Ich zeige Ihnen, wie Sie zu diesen Ergebnissen gelangen. Nehmen Sie gerne Kontakt mit mir auf, damit wir uns in einem persönlichen Gespräch über Ihre Herausforderungen und Ziele unterhalten können.



DER<sup>®</sup>  
SALES  
DOC

**DER SALES DOC.  
DIE RICHTIGEN DINGE  
RICHTIG TUN.**

 [www.sales-doc.de](http://www.sales-doc.de)

 [info@sales-doc.de](mailto:info@sales-doc.de)

 +49 172 921 03 91

 [www.linkedin.com/in/ploegerthomas](https://www.linkedin.com/in/ploegerthomas)