

**InnoZiel - Steigerung der Innovationsproduktivität mittelständischer
Arzneimittelhersteller durch strategisch orientierte Zielbildung**

Laufzeit	01.10.2011 - 28.02.2014
Forschungsstelle	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (RWTH Aachen) Werkzeugmaschinenlabor WZL Lehrstuhl für Produktionssystematik Steinbachstraße 19 52074 Aachen
Projektleitung	Dr.-Ing. Jens Arnoscht Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Stefan Rudolf, M.Eng. Dipl.-Wirt. Ing. Michael Riesener

Förderung Das IGF-Vorhaben 16981 N der Forschungsvereinigung der Arzneimittel-Hersteller e.V. (FAH), Bürgerstraße 12, 53173 Bonn wird über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung und -entwicklung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.



Problemstellung/Zielsetzung

Die Arzneimittelbranche zeichnet sich durch einen langen und komplexen Innovationsprozess aus. Vor dem Hintergrund der extrem hohen und weiterhin steigenden F&E-Aufwendungen verknüpft mit einem hohen Risiko der Marktfähigkeit wird die Entwicklung und Zulassung von Medikamenten zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen der Arzneimittelbranche. Insbesondere mittelständische Arzneimittelhersteller stehen vor der Herausforderung, ihre eigenen Innovationstätigkeiten und -ressourcen gezielt zu fokussieren. Eine klare Positionierung und Zuteilung von F&E-Ressourcen auf die gesamten Innovationstätigkeiten des Unternehmens mit strategisch klaren und einfach nachverfolgbaren Innovationszielen ist für mittelständische Arzneimittelhersteller daher überlebenswichtig.

Ziel des Forschungsvorhabens ist es, mittelständische Arzneimittelhersteller dazu zu befähigen, individuelle Innovationsstrategien systematisch zu definieren und in praktisch wirksame Zielsysteme für ihre Innovationsprojekte zu überführen. Dies wird erreicht durch eine anwendungsnahe und branchenspezifische Methodik, mit der mittelständische Arzneimittelhersteller ihre Innovationsstrategie und darauf aufbauend die Zielsysteme ihrer Innovationsprojekte transparent und belastbar definieren und intern kommunizieren können.

Damit trägt dieses Vorhaben wesentlich dazu bei, die Innovationsproduktivität mittelständischer Arzneimittelhersteller erheblich zu verbessern, indem Forschungs- und Entwicklungsressourcen fokussiert eingesetzt werden können.

Sachstand

Ziel der ersten Phase des Projektes (strategische Ebene) war es, eine Methode zu entwickeln, die Unternehmen der Arzneimittelbranche dazu befähigt, entsprechend ihrer Kernkompetenzen die eigene und unternehmensspezifische Innovationsstrategie abzuleiten. Dazu wurde eine Fragebogenstudie zum Thema „Strategische Erfolgspositionen“ entwickelt und an Unternehmen der Arzneimittelbranche geschickt. Im Vorfeld der Studie wurden in Treffen mit den Unternehmen des projektbegleitenden Ausschusses bereits folgende unterschiedliche Unternehmenstypen inklusive der entsprechenden Charakteristika in Form einer Morphologie erarbeitet: Generika-Hersteller, Phytopharmaka-Hersteller, Hersteller allopathischer Arzneimittel, Hersteller alternativer Medizin, Unternehmen für Auftragsentwicklung und -herstellung, nationaler Nischenhersteller und Dienstleister. Außerdem wurden die Entwicklungsprojekte wie folgt klassifiziert: Grundlagenforschung, Molekülientwicklung, Neu-/ Produktentwicklung, Line Extension, Generische Entwicklung, Optimierende Entwicklung und Indikationserweiterung. Die 32 teilnehmenden Pharmazieunternehmen wurden anhand ihrer Antworten im Fragebogen den o.g. Unternehmenstypen zugeordnet, die sich u.a. durch den Innovationsgrad, das Kooperationsverhalten, den Kompetenzbereich sowie die verkaufsspezifische Ausrichtung charakterisieren lassen. In den nächsten zwei Monaten werden die Studienergebnisse weiter ausgewertet und Rückschlüsse auf die strategischen Erfolgspositionen von Arzneimittelunternehmen abgeleitet. Im zweiten Teil des Projektes (Multiprojektenebene) werden darauf aufbauend Portfolios erarbeitet, mit deren Hilfe diejenigen Innovationsprojekte identifiziert, gesteuert und überwacht werden können, die der eigenen Innovationsstrategie entsprechen.

In der dritten und letzten Phase des Projektes (Projektenebene) wird eine Methodik zur Identifikation und strategiekonformen Beherrschung von Zielkonflikten in Innovationsprojekten entwickelt. Bisherige Untersuchungen zeigen, dass ein wesentlicher Verschwendungsanteil bei der Durchführung von F&E-Projekten in unklaren Zieldefinitionen und wechselnden Zielpriorisierungen zu finden ist.

Projektbezogene Veröffentlichungen

Schuh, G.; Arnoscht, J.; Rudolf, S.; Riesener, M.; Wissel, S.
Lean Innovation – Strategische Erfolgsfaktoren für mittelständische Arzneimittelhersteller
Die Pharmazeutische Industrie (2013); 75: 131-142