

Nachgefragt bei CxOs

Podcast Transkript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Sanofi, forschendes Pharmaunternehmen, technologiegetrieben, Transformation, Modernisierungsstrategie, Forschung, Entwicklung, Durchbruchstherapien, personalisierte Medizin, Operations, Prozessoptimierung, Vereinfachung, Standardisierung, Hub-Netzwerk, Change Management, „BeBOLD“, KI, Innovation, Patientenzentrierung, Effizienz, Best Practices

Sprecher

Madeleine Roach, Timo Würz

Timo Würz

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Timo Würz und ich bin bei Accenture verantwortlich für das Supply-Chain- und Operations-Geschäft mit europäischen Pharmaunternehmen. Ich freue mich heute, Madeleine Roach als Gast begrüßen zu dürfen. Sie ist Executive Vice President und Head of Business Operations bei Sanofi.

Madeleine Roach

Hallo Timo, herzlich willkommen bei „La Maison Sanofi“ hier in Paris. Ich freue mich über deinen Besuch. Leider können wir dich heute nicht mit dem gewöhnlichen Sonnenschein hier begrüßen, aber es ist ein Vergnügen, dir einen kleinen Einblick zu gewähren in die aufregende Welt von Business Operations, die wir in den letzten 18 Monaten in Sanofi geformt haben.

Timo Würz

Vielen Dank. Ich freue mich, Madeleine. Sanofi ist sicher fast allen ein Begriff. Ich möchte dennoch kurz das Unternehmen einordnen. Sanofi ist eines der größten forschenden Pharmaunternehmen, ist in über 70 Ländern weltweit aktiv und beschäftigt mehr als 80.000 Mitarbeiter. Ein sehr umfangreiches Netzwerk von über 50 Produktions- und Industriestandorten sowie 20 Forschungs- und Entwicklungsstandorte verdeutlichen auch euren Fokus, nämlich ganz stark auf Wissenschaft, Forschung und Entwicklung zu setzen, auch mit dem Ziel, das Leben der Menschen und der Patienten nachhaltig zu verbessern. Madeleine, bevor du zu Sanofi gekommen bist, warst du acht Jahre bei AstraZeneca und hast auch längere Zeit in Malaysia und auch in Großbritannien

gelebt. Inzwischen bist du seit etwa drei Jahren bei Sanofi. Hast du dich mit deiner Familie gut hier in Paris eingelebt? Wie war die Akklimatisierung? Was vermisst du aus Asien?

Madeleine Roach

Meine Reise von Kuala Lumpur nach Paris war wirklich ein unglaubliches Abenteuer für meine Familie. Und mittlerweile hat Kuala Lumpur auch einen besonderen Platz in unseren Herzen. Zum einen haben wir gemeinsam Covid dort überstanden und unser Sohn wurde dort geboren. Der Übergang nach Paris verlief eigentlich reibungslos. Paris ist natürlich eine wundervolle Stadt, kulturell und wirtschaftlich gesehen sicherlich eine der interessantesten Städte in Europa.

Timo Würz

Letzten Sommer fanden ja die Olympischen Sommerspiele hier in Paris statt, wie ich finde, super organisiert, mitten in dieser lebendigen, vitalen Stadt. Sanofi war einer der Sponsoren. Was bedeutete dieses Sponsoring für Sanofi? Und vielleicht noch eine persönliche Frage: Hastest du auch die Gelegenheit, den einen oder anderen Wettkampf aus nächster Nähe zu beobachten? Oder hast du wie viele Parisiens die Flucht ergriffen?

Madeleine Roach

Die Olympischen und Paralympischen Spiele in 2024 in Paris waren in der Tat ein sehr aufregendes Ereignis für alle und für Sanofi weit mehr als nur ein Sportereignis. Die Werte dieser Spiele verkörperten das, was uns wirklich wichtig im Unternehmen ist, wie zum Beispiel Mut, Widerstandsfähigkeit und auch Teamarbeit. Und das sind auch somit natürlich die gleichen

Eigenschaften, die uns in dem Streben nach wissenschaftlichen Durchbrüchen antreiben. In der Partnerschaft mit den Spielen ging es uns auch sehr stark darum, das Thema Inklusivität voranzutreiben, insbesondere im Kontext von Wissenschaft und im Gesundheitswesen. Und wenn ich jetzt zurückblicke, bin ich natürlich besonders stolz darauf, dass mit unserer Partnerschaft viele unserer Mitarbeiter einbezogen werden konnten. Zum einen hatten wir unseren eigenen Sanofi Cup. Wir hatten auch 2024 Mitarbeiter, die am Freiwilligenprogramm teilnehmen konnten und natürlich ikonische Momente wie die Fackelstaffel, die auch zu uns nach La Maison in Paris kam, in unser Headquarter. Ich war natürlich geehrt, an vielen dieser Aktivitäten auch teilnehmen zu dürfen, was eine einzigartige Erfahrung war. Diese Erfahrung für uns als globales Team hat uns natürlich vereint und auch daran erinnert, dass wir im Kontext in der Pharmaindustrie wie Athleten Rückschläge überwinden müssen, um weiter voranzuschreiten – nicht nur für uns selber natürlich, sondern auch für die Patienten, die Kollegen, Familien und Freunde.

Timo Würz

Das kann ich mir sehr gut vorstellen, dass das wirklich beeindruckende Erlebnisse waren. Wie bereits kurz skizziert, Sanofi ist das größte Pharmaunternehmen in Europa, gehört weltweit zu den Top Ten. Und seit 2019 ist Paul Hudson als CEO sozusagen am Ruder, und er hat eine konsequente Transformation des Unternehmens eingeleitet. Madeleine, welche Veränderungen beobachtest du in der Pharmabranche und wie

wirken sich diese Veränderungen auf die Sanofi-Transformation aus?

Madeleine Roach

Sanofis Modernisierung findet natürlich inmitten erheblicher Veränderungen in der Pharmaindustrie statt. Die Trends, die wir da im Wesentlichen sehen, die unseren Sektor prägen, sind aus meiner Sicht KI und digitale Transformation, personalisierte Medizin, aber auch der neue Fokus auf unerfüllte medizinische Bedarfe und die steigenden regulatorischen Anforderungen. Vielleicht gehen wir kurz auf ein paar dieser Punkte ein. Neue Technologien werden natürlich genutzt, um zum einen die Entwicklung von Arzneimitteln und klinischen Studien zu beschleunigen, aber auch natürlich, um die Patientenversorgung zu optimieren. Aus unserer Sicht steht Sanofi dort an der Spitze dieser Entwicklung, indem wir vollständig auf KI setzen und das Ziel verfolgen, als Biopharma-Unternehmen KI in einem großen Maßstab in unserem Unternehmen zu integrieren. Wir sehen natürlich auch ganz klar, dass der Fokus auf genetische und Biomarker-Daten bei Behandlungen wächst. Dieser Trend, also zu personalisierter Medizin, spiegelt sich natürlich in unserem strategischen Fokus in Bereichen wie der Immunologie wider, wo wir zielgerichtete Therapien entwickeln. Der Trend geht auch außerdem hin zur Bedienung bisher unterversorgter Patientengruppen. Unsere Pipeline setzt damit einen Schwerpunkt auf Durchbruchtherapien in Bereichen mit hohem, unerfülltem Bedarf. Dann steht natürlich unsere Branche auch global vor wandelnden regulatorischen Herausforderungen und somit brauchen wir ein agiles und Compliance-fähiges Handeln im Unternehmen. Deswegen hat

die Sanofi-Modernisierung eine Optimierung von Prozessen vorgesehen, damit wir diese Herausforderungen effektiv meistern können. Von unserer Industrie wird natürlich letztlich auch zunehmend erwartet, mehr soziale Verantwortung zu übernehmen und somit breitere gesellschaftliche Themen anzugehen, wie zum Beispiel den Zugang zu Medikamenten, aber auch natürlich die Umweltverträglichkeit unserer Operations. Somit ist Sanofis Engagement in diesem Bereich ein wirklich integraler Bestandteil unserer Modernisierungsstrategie.

Timo Würz

Du bist bereits darauf eingegangen, dass die Modernisierung der Prozesse ein wesentlicher Faktor ist. Kannst du noch weitere Beispiele nennen, wie Sanofi sich modernisieren möchte, um auf die Veränderungen in der Pharmabranche besser eingehen zu können?

Madeleine Roach

Wir haben in der Tat in Sanofi einen erheblichen Modernisierungsweg noch vor uns. Aber viele der Initiativen, die wir angestoßen haben, sind wahrhaftig transformativ. Unsere Strategie hier ist klar und ehrgeizig. Wir führen mit Innovationen, entwickeln durchbrechende Wissenschaft und optimieren natürlich unsere Operations auch für ein nachhaltiges Wachstum im Unternehmen. Deshalb halten wir nicht nur Schritt mit diesen Branchentrends, sondern wollen sie auch setzen. Die Art und Weise, wie wir unsere Pipeline und unser Portfolio entwickeln, mit potenziellen, transformierenden Therapien, bestätigt hier unsere Ambition, zu einem entwicklungs-

getriebenen und technologiegestützten Biopharmakonzern zu werden. Unser Fokus hier auf spezielle Therapiebereiche, insbesondere die Immunologie, ist einzigartig. Und hier haben wir die Möglichkeit, erstklassiges Know-how und unsere Fähigkeiten in der Immunologie, basierend auf der jahrzehntelangen Forschung und Entwicklung sowie unseren Erfahrungen im Vertrieb, zu nutzen. Diese Modernisierung zielt nicht nur auf Gewinnmaximierung ab, es geht darum, auch Patientenversorgung natürlich zu transformieren, wissenschaftliche Durchbrüche voranzutreiben. Das bedeutet für uns, dass wir wirklich alles optimieren, von der Arzneimittelentwicklung bis zur Markteinführung, um ultimativ die Wunder der Wissenschaft weiterzufolgen und das Leben der Menschen zu verbessern.

Timo Würz

Madeleine, du leitest seit Ende 2023 den Bereich Business Operations und bist auch im Vorstand. ExCo wird das bei Sanofi ja genannt. Gerade vor dem Hintergrund der eben beschriebenen Transformation – kannst du dein Mandat und auch die Mission von Business Operations für uns erläutern?

Madeleine Roach

Ja, sehr gerne. Business Operation ist mittlerweile bei Sanofi wirklich eine treibende Kraft geworden für diese umfassende Transformation des Unternehmens. Es kam zu einem gewissen Grad aus der Notwendigkeit, unser Operating Model nach knapp 300 Übernahmen zu vereinfachen und zu standardisieren. Und somit haben wir dann vor eineinhalb Jahren ein neues Team gegründet, was den Auftrag bekommen hatte – den der CEO auch als

„Mission Impossible“ bezeichnete – diese Transformation voranzutreiben. Heute freuen wir uns natürlich, eineinhalb Jahre später, dass es mehr als „Bold Mission“ angesehen wird und wir erhebliche Fortschritte machen konnten seit Ende 2023, vielleicht auch neue Standards setzen diesbezüglich in unserer Industrie. In dieser doch recht kurzen Zeit sind wir von einer Sammlung von unglaublich fragmentierten Funktionen zu einem vereinten und strategischen Transformationsmotor geworden. Und somit ist das Ziel hier auch für uns ganz klar: Wir wollen Best-in-Class-Unternehmenslösungen liefern und der Katalysator für die Modernisierung sein. Somit sind wir nicht nur noch auf traditionelle Dienstleistungen im Unternehmen beschränkt, sondern haben natürlich auch die Ambition gehabt, interessante Aktivitäten aus unseren Kerngeschäftsgebieten, wie zum Beispiel dem Vertrieb, Manufacturing & Supply, Digital und der Forschung und Entwicklung in unseren globalen Exzellenzzentren, die wir Hubs nennen, in einem End-to-End-Ansatz zu integrieren und somit effektiv mehr Agilität und auch Innovationsfähigkeit für das Unternehmen zu bringen. Dieses doch sehr ungewöhnliche, aber tolle Mandat wird natürlich auch durch unseren Sitz im Executive Committee, also dem Vorstand von Sanofi, reflektiert. Und in unserem ersten Jahr haben wir bemerkenswerte Meilensteine erreicht. Zum einen haben wir eine robuste Grundlage schaffen können für die Entwicklung von neuen Fähigkeiten, die Governance mit unseren Partnern im Unternehmen, die verschiedenen Funktionen, die wir integriert haben und auch den unglaublichen Talentpool,

den wir erweitern konnten – insbesondere auch mit dem neuen Hub, den wir in Hyderabad in Indien eröffnet haben. Das macht uns wirklich stolz auf den Fortschritt. Aber wir wissen auch, dass dies erst der Anfang unserer Reise ist, um Operation Excellence zu fördern und natürlich unsere globale Präsenz in Sanofi weiter auszurollen.

Timo Würz

Aus meiner Sicht setzt ihr definitiv Standards in der Industrie. Vielleicht passt das auch ganz gut zu dem Slogan, den ihr benutzt. „BeBOLD“ heißt es immer bei Business Operations. Wofür steht der Slogan, Madeleine?

Madeleine Roach

Ja, diesen Slogan haben wir Anfang des Jahres eingeführt, nach knapp eineinhalb Jahren unseres Weges. Das Motto „BeBOLD“ fasst eigentlich insbesondere den Spirit und die Ambition von Business Operation zusammen. Es ist für uns eine Einstellung, die alles durchdringen sollte, was wir tun, und es hat uns natürlich auch ermutigt, Visionen in die Realität umzusetzen, auch ab und zu mal Grenzen zu überschreiten und stets nach Exzellenz zu streben. Aus meiner Sicht ist es ein sehr mutiger Ansatz, um das komplexe Terrain von der globalen Gesundheitsversorgung zu navigieren und natürlich auch Sanofis Transformation in ein agileres und innovativeres, patientenzentrierteres Unternehmen voranzutreiben.

Timo Würz

Ihr arbeitet im Bereich Business Operations, wie bereits erwähnt, mit sogenannten Hubs oder Center of Excellence. Einigen unseren Zuhörern sind diese auch unter

den Begriffen Shared Service Center oder Global Business Services, GBS, geläufig. Im Wesentlichen geht es ja um die Bündelung von Aktivitäten an einigen zentralen Orten weltweit. Geht es da Sanofi nur um die Einsparung von Lohnkosten oder welche Rolle spielen diese Hubs für das Wertversprechen in Sanofi?

Madeleine Roach

Wir sind natürlich unglaublich stolz auf unser globales Hub-Netzwerk mit Standorten in Hyderabad, Kuala Lumpur, Budapest und Bogotá und in Kürze auch zwei zusätzlichen Standorten. Und diese Hubs sind wirklich grundlegend für uns, für unsere operative Strategie, und stellen mehr als nur eine Kostensenkungsmaßnahme für uns dar. Wir haben auch ein ausgewogenes Netzwerk geschaffen, bei dem wir die Hälfte unserer Mitarbeiter in den Hubs haben und die andere Hälfte in den Märkten. Dies optimiert für uns die Fähigkeit, globales Know-how zu nutzen, während wir auch lokale Marktkenntnisse aufrechterhalten. Die Hubs sind für uns absolute Leistungszentren der Effizienz und Innovation, und die ermöglichen uns natürlich auch, Expertise zu zentralisieren, Skaleneffekte zu erzielen und viel flexibler auf Marktanforderungen zu reagieren. Und wir haben einen Zugang zu diversen globalen Talentpools.

Timo Würz

Das Ganze muss natürlich auch organisiert sein. Der bekannte US-Wirtschaftswissenschaftler Chandler hat ja den Gedankengang „Structure follows Strategy“ geprägt. Sanofi hat eine Governance gewählt, die sämtliche

Hub-Aktivitäten über sämtliche Unternehmensfunktionen hinweg bei Business Operations bündelt und auch direkt im Vorstand aufhängt. Wie funktioniert diese Aufgabenteilung im Gesamtunternehmen?

Madeleine Roach

In der Tat eine wirklich wesentliche Aufgabe, eine robuste Governance-Struktur aufzubauen. Lass mich versuchen, unser Business-Operation-Modell kurz zu erklären. Wir haben zum einen sechs funktionale Servicetower aufgeteilt, wie zum Beispiel unser Team „Go-to-Market Capabilities“, was den Vertrieb unterstützt, oder „Manufacturing & Supply Services“, was unsere Kollegen im Manufacturing-and-Supply-Bereich unterstützt. Diese werden von transversalen Teams unterstützt, zum Beispiel „Process Excellence & Innovation“, wo viel unserer Prozessstrategie untergeordnet ist und auch das „Strategy & Partnering“ Team. Zusätzlich haben wir auch sogenannte „Hosted Functions“ wie R&D und Digital, die ihren Abteilungen zugeordnet sind, aber von unseren Hub-Standorten profitieren, um die Prozessintegration und auch die Zusammenarbeit zu verbessern. Das gewährleistet natürlich für uns als Unternehmen, dass wir End-to-End-Prozesse integrieren und die Nähe behalten zu anderen Teams. Dieses Modell folgt natürlich Chandlers Prinzip „Struktur folgt der Strategie“, was unseren Ansatz aus meiner Sicht einzigartig in unserer Industrie macht, in diesem gesamten Konstrukt unseres Operating Models mit globalen Geschäftseinheiten, globalen Funktionen und Märkten.

Timo Würz

Sind da nicht zum Teil auch Interessens-

konflikte mit den Funktionen vorprogrammiert oder ist diese Ambivalenz sogar in Teilen erwünscht?

Madeleine Roach

Das ist eine sehr interessante Frage. Aus unserer Sicht war es wirklich sehr wichtig, dass die Strategie, die Ambition und natürlich auch unser Mandat klar von dem Executive Committee und dem Vorstand abgestimmt waren. Und somit haben wir dann mit der gemeinsamen Konstruktion dieses Modells begonnen. Ich möchte absolut nicht den Eindruck geben, dass es ein einfacher Weg war und wir mussten sicherlich viele Bedenken und auch Anliegen unserer Stakeholder sorgfältig bearbeiten. Und diese Arbeit ist noch immer im Gange. Und wir sind sehr dankbar für die Unterstützung und die Zusammenarbeit auch, die wir von unseren Kollegen in ganz Sanofi erhalten. Unter anderem unterstützt diese Struktur das Ziel, zu einem entwicklungsgetriebenen, technologiegestützten Biopharmaunternehmen zu werden – ultimativ mit der Ambition, wissenschaftliche Durchbrüche schneller voranzutreiben. Diese ganz klare Unterstützung durch unser Executive Committee und den Vorstand war aus meiner Sicht entscheidend für die Transformation. Sie stärken zum einen natürlich das Vertrauen in diese Mission und das Mandat und auch die Veränderung, die wir im gesamten Unternehmen umsetzen mussten. Um jetzt vielleicht noch mal ganz kurz diese Informationen zusammenzufassen: Wir hatten das Governance-Modell, das förderte die Zusammenarbeit und Effizienz und stellte sicher, dass unsere Operations vollständig mit den strategischen

Zielen von Sanofi abgestimmt sind. Und es bringt natürlich Herausforderungen mit sich, aber wir sind nach wie vor davon überzeugt, dass es uns gut positioniert, komplexe Anforderungen in der globalen Gesundheitsversorgung innovativ zu meistern.

Timo Würz

Wir kommen ja später noch zu den Erfolgsfaktoren. Aber ich denke, hier gerade dieser Support und die Abstimmung im Vorstand ist sicherlich aus meiner Sicht einer davon. Nun ist eine funktionierende Governance eine notwendige, aber nicht eine hinreichende Bedingung für den Erfolg dieser unternehmensweiten Transformation. Aus deiner Sicht: Welche besonderen Anforderungen gibt es für den Führungsstil und die Fähigkeiten der Führungskräfte und wie wirkt sich das auf das Change Management aus? Denn der bevorstehende Wandel für die Organisation ist ja durchaus massiv.

Madeleine Roach

Ein wirklich erheblicher Wandel für die Organisation – und somit erfordert diese Transformation eine einzigartige Kombination aus Führungsqualitäten, aber auch sorgfältig orchestriertem Change-Management-Ansatz. Führungskräfte in diesem Umfeld müssen aus meiner Sicht zum einen Visionäre sein, Komplexität meistern, Unsicherheiten auch akzeptieren können und Teams aus verschiedenen Funktionen und Regionen inspirieren können. Zu den wichtigsten Führungsanforderungen gehören aus meiner Sicht zum einen Agilität und Anpassungsfähigkeit, dass wir schnell auf Veränderungen reagieren können, sehr starke Kommunikationsfähigkeiten, um die Vision zu

vermitteln und auch Ausrichtung zu schaffen, ein wirklich kooperativer Spirit, um interfunktionale Partnerschaften zu fördern, datengetriebene Entscheidungsfähigkeiten und – aus meiner Sicht der wichtigste Punkt – Empathie und emotionale Intelligenz, um Teams durch diese Transformation zu begleiten. Was das Change Management betrifft, setzen wir hier auf einen vielfältigen Ansatz: Wir fokussieren uns auf eine klare und konsistente Kommunikation unserer Vision und der Fortschritte, versuchen Mitarbeiter zu befähigen, durch Weiterbildungen und Qualifizierungsprogramme und – aus meiner Sicht ein sehr wichtiger Punkt – das Feiern von Meilensteinen und Erfolgen, um das Tempo aufrechtzuerhalten. Wir fördern eine Kultur der Innovation und von Continuous Improvement und nutzen gerade dafür das Hub-Netzwerk, um globale Best Practices zu verbreiten. Die Ausmaße dieser Veränderungen sind wirklich immens, aber auch aufregend für unser Team und für die Organisation. Wir verändern hier nicht nur Prozesse, sondern wir transformieren wirklich, wie wir arbeiten im Unternehmen – und das immer mit dem Ziel, Patienten besser zu dienen und wissenschaftliche Durchbrüche zu fördern. Dieses Gefühl von Purpose, Zweckmäßigkeit, ist eine mächtige Motivation für alle, während wir diese unglaubliche Transformationsreise bewältigen.

Timo Würz

Du hast ja schon beschrieben, welche Werte Sanofi durch den Aufbau dieser regionalen und globalen Hubs erreichen möchte. Wir haben auch besprochen, wie die Erfüllung dieses Wertverspre-

chens organisiert ist. Ein Thema haben wir bisher noch nicht adressiert, obwohl es doch der Katalysator für eine erfolgreiche Transformation im Endeffekt ist: die Technologie. Welche Rolle spielen digitale Technologien beim Aufbau und beim Betrieb der Hubs und wie können die Hubs wiederum die digitale Transformation unternehmensweit fördern?

Madeleine Roach

Die digitale und vor allem KI-Transformationen stehen im Mittelpunkt von Sanofis Modernisierungsstrategie. Sie treibt Innovationen über unsere gesamte Wertschöpfungskette voran. Und unser Ziel ist es natürlich, das erste biopharmazeutische Unternehmen zu werden, das vollständig auf KI setzt. Und wir sind stolz, mittlerweile an dieser Spitze dieser Branchenrevolution zu stehen. Unsere globale Ambition ist somit klar: Wir möchten die Zeit von der Entdeckung bis zur Therapie verkürzen, um letztendlich Patienten weltweit schneller zu erreichen. Diese digitale Transformation ist wirklich umfassend. Zum einen die KI-Integration: Wir nutzen hier drei Kategorien von KI: Expert KI, zum Beispiel in Kernaktivitäten wie Forschung und Entwicklung und Manufacturing and Supply, Snackable KI, eine intelligente Entscheidungsfindung für jeden Sanofien und auch die generative KI, um unsere Vision über das gesamte Unternehmen hinweg voranzutreiben. Wir setzen auch auf datengetriebene Entscheidungsfindung und haben somit 22.000 Mitarbeitenden eine KI-gestützte Plattform zur Verfügung gestellt, die mehr als 1 Milliarde Datenpunkte verarbeitet und die Entscheidungsfindung verbessern sollte. Dann haben wir uns auch auf verantwortungsbewusste KI fokussiert. Wir lassen uns hier maßgeblich

von unserer Responsible-KI-Richtlinie leiten, die zum Beispiel auch Eco-Verantwortung mit einbezieht. Wir bewerten und prüfen die Umweltgefahren von KI-Systemen, bevor wir sie einführen und nutzen sogar KI, um den Umwelteinfluss unserer Prozesse zu reduzieren. Ein vierter Punkt, der sehr wichtig ist, ist die Beschleunigung von klinischen Studien. Wir nutzen hier KI, um in silico oder virtuelle klinische Studien durchzuführen, um die Wirksamkeit und auch die Sicherheit neuer Medikamente vor der Testung an Menschen und Tieren zu evaluieren. Dieser Ansatz hilft uns dabei, die passenden Therapien schneller zum richtigen Patienten zu bringen. In der Produktionsphase wird KI verwendet, um Product Chargen zu validieren und potenzielle Probleme zu erkennen, wobei hier immer ein Mensch in die Entscheidung involviert ist. Und dann natürlich die Förderung der Immunwissenschaft. Mit einem Sprachmodell, das mit 10.000 mRNA-Sequenzen aus verschiedenen Organismen gefüttert wurde, unterstützen wir die Entwicklung von mRNA-Impfstoffen. Dies ist eine Open-Source-Initiative und zeigt auch unser Engagement, der wissenschaftlichen Gemeinschaft etwas zurückzugeben.

Timo Würz

Und was ist jetzt die Rolle von Business Operations, um diese digitale Transformation noch mehr zu unterstützen?

Madeleine Roach

Unsere globalen Hubs sind ganz wichtige Akteure von Sanofis digitaler Transformation. Sie spielen hier eine sehr zentrale Rolle bei der Implementierung

und auch natürlich der Skalierung dieser digitalen Initiativen. Zum einen sind unsere Hubs die Exzellenzzentren für digitale Innovation. Hier testen und validieren wir neue Technologien, bevor sie dann im gesamten Unternehmen ausgerollt werden. Die Hubs treiben außerdem auch Standardisierung digitaler Prozesse im Unternehmen voran, was für Konsistenz und Effizienz in unseren globalen Operations entscheidend ist. Und die Hubs fördern auch den Wissensaustausch und die Verbreitung von Best Practices, was wirklich wichtig ist für die Einführung digitaler Technologien in Sanofi. Sie bieten Weiterbildungsmöglichkeiten, damit unsere Mitarbeiter die digitalen Kompetenzen entwickeln, die wirklich für den Erfolg der Transformation benötigt werden. Und die Unterbringung von Funktionen wie Forschung und Entwicklung und Digital – neben anderen Themen – stellt in unseren Hubs sicher, dass Prozesse nahtlos miteinander verbunden sind. Und das regt natürlich die Zusammenarbeit und Innovation an. Lass mich hier einmal auf ein kurzes Beispiel eingehen. In Hyderabad führen wir KI-gestützte Projekte wie die Prädiktive Analyse zu Krankheitsrisikobewertungen durch. Diese Initiativen werden dann global skaliert, was die digitale Transformation auf allen Ebenen von Sanofi vorantreibt. Durch die Nutzung dieses Hub-Netzwerks auf diese Weise verbessern wir nicht nur die operative Effizienz, wir fördern somit auch natürlich eine Kultur der digitalen Innovationen, die durch das gesamte Unternehmen durchdringen sollen.

Timo Würz

Das passt ja sehr gut zu dem, was ihr auf Sanofi.com schreibt: „We’re all in on AI“

und dem Anspruch, das erste Biopharmaunternehmen zu sein, das KI in der Breite – oder wie es so schön heißt „at scale“ – einsetzt. Du hast ja bereits beschrieben, dass Business Operations in vielen Prozessen involviert ist, bei denen es um die Generierung und die Verarbeitung von Inhalten, also dem Content, geht. Wie geht ihr das an, um GenAI erfolgreich zu machen?

Madeleine Roach

Unser Ziel ist absolut klar: Wir wollen vollständig auf KI setzen in Sanofi. Besonders in unserem Business-Operation-Bereich sind wir dabei, KI erfolgreich zu implementieren, mit unserem Hub zum Beispiel in Hyderabad als Vorreiter. Lass mich da konkret auf drei Beispiele eingehen, wie wir KI implementieren und welche Erfahrungen wir bisher gemacht haben. Zum einen nutzen wir KI für medizinische Dienstleistungen, um die Bearbeitung zum Beispiel von medizinischer Information zu revolutionieren. Zum Beispiel haben wir hier ein KI-gestütztes System zur effizienten Erfassung von Vorträgen auf medizinischen Kongressen implementiert. Das spart enorme Zeit und beschleunigt die Informationsverarbeitung. Wir nutzen auch KI und maschinelles Lernen für die Analyse von Real-world Evidence, insbesondere bei der Vorhersage des Risikos, zum Beispiel für Typ-1-Diabetes. Dies verbessert die Früherkennung und ermöglicht somit auch personalisierte Versorgungsstrategien. In unserem Go-to-Market-Funktionsbereich nutzen wir KI auf verschiedene Weisen, zum Beispiel für die Automatisierung der Market-Mix-Modellierung, was die Produktivität bei der Modellierung von

Reaktionskurven steigert. Wir integrieren auch natürlich generative KI in unserem End-to-End-Content-Prozess, was die Contenterstellung beschleunigt, die Markteinführungszeit verkürzt und auch erhebliche Kosteneinsparungen erzielt. Ein weiteres Beispiel ist unser KI-gestützter Chatbot MedIS Insights Engine, der Erkenntnisse aus medizinischen CRM-Daten zieht und unsere strategische Entscheidungsfindung verbessert. Und dann nutzen wir auch noch KI im Einkaufsbereich. In unserem Source-to-Procure-Bereich nutzen wir KI-Tools zur Überprüfung und Genehmigung von Reise- und Unterhaltskosten, was die Erstattungsprozesse somit beschleunigt. Wir nutzen auch Tools wie QPR ProcessAnalyzer und Power BI, um datengetriebene Erkenntnisse in die Einkaufsleitung zu integrieren.

Timo Würz

Und wie sind eure ersten Erfahrungen mit dieser disruptiven Technologie?

Madeleine Roach

Bisher sind unsere Erfahrungen mit der KI-Implementierung sehr vielversprechend. Wir haben schon bereits deutliche Verbesserungen in Effizienz, Kosteneinsparung und Entscheidungsfindung erzielt. Für die Zukunft sehen wir natürlich weiterhin enormes Potenzial, KI noch tiefer in unsere Operations zu integrieren. Und wir sind besonders daran interessiert, generative KI für transformativische Fortschritte in Bereichen wie Contenterstellung, Kundenbindung und auch Operational Excellence zu nutzen. Und obwohl wir das Potenzial von KI enthusiastisch begrüßen, sind wir uns natürlich auch der Herausforderung bewusst. Wir verfeinern unser Vorgehen stetig, um die großen Möglichkeiten dieser

Technologie zu nutzen, ohne dabei unsere ethischen Standards oder auch die menschliche Expertise zu gefährden. Unser Ziel ist es, hier mutig und an der Spitze zu bleiben, technische Lösungen neutral zu prüfen und uns kontinuierlich weiterzuentwickeln. Umfassend hat natürlich diese KI-Reise bereits konkrete Vorteile gebracht. Wir sind entschlossen, über die Nutzung von KI es weiter auszudehnen, zu verfeinern, um Innovationen auch zu fördern und auch unsere Effizienzen zu steigern.

Timo Würz

Madeleine, wir kommen ganz langsam zu den letzten Fragen. Lass uns noch einmal gesamtheitlich auf eure Transformation blicken. Die Reise, die du und dein Team mit Business Operations begonnen habt, dauert mittlerweile schon etwas mehr als eineinhalb Jahre und ist noch lange nicht beendet. Wenn du zurückblickst, was waren deiner Meinung nach die wesentlichen Erfolgsfaktoren bis heute?

Madeleine Roach

Wir blicken natürlich gerne zurück, aber im Wesentlichen voraus. Vielleicht ein paar Faktoren, die bisher zum Erfolg geführt haben: Wir haben zum einen eine klare Vision und Strategie gehabt für Business Operation, als Katalysator für die Modernisierung und Transformation im Unternehmen zu stehen und eng uns mit der Gesamtstrategie von Sanofi zu verbinden. Natürlich hat auch die starke Unterstützung der Unternehmensführung, einschließlich unserer Repräsentation im Executive Committee und natürlich der Unterstützung des Vorstands, wirklich entscheidend dazu

beigetragen. Wichtig war auch aus meiner Sicht, dass wir stark in unser Personal investiert haben, sowohl durch das Recruitment von neuen Fähigkeiten als auch die Weiterentwicklung von unseren bestehenden Teams. Dann haben wir einen agilen und auch iterativen Ansatz gewählt, der schnelles Lernen und auch Anpassen fördert. Und es hat uns somit ermöglicht, schnell auf Herausforderungen und Chancen zu reagieren. Und sehr relevant war auch natürlich die Akzeptanz von digitaler Technologie und KI. Es hat sich wirklich als Gamechanger erwiesen für uns, weil sie uns natürlich ermöglicht, Effizienz und Innovation in einem großen Maßstab zu steigern. Und natürlich das globale Hub-Netzwerk – über das wir schon gesprochen haben – hat uns ermöglicht, den Zugriff auf einen wirklich vielfältigen Talentpool und das Vorantreiben von Global Best Practices. Ein wichtiger Punkt war, dass durch diese Transformationen wir es auch geschafft haben, Abteilungssilos zu beseitigen oder zu verkleinern und somit auch die Zusammenarbeit über Funktionen hinweg zu fördern und somit ultimativ End-to-End-Prozesse zu optimieren. Und zu guter Letzt ist wichtig, dass wir stets natürlich die Bedürfnisse unserer internen Kunden und letztendlich der Patienten in den Mittelpunkt stellen, was unsere Prioritäten somit klar steuert. Diese Faktoren haben uns ermöglicht, von einer Sammlung von fragmentierten Funktionen zu einem vereinten strategischen Treiber der Transformation zu werden. Und obwohl wir viel erreicht haben, erkennen wir natürlich auch, dass dies eine kontinuierliche Reise sein wird und wir bleiben fokussiert somit auf weitere Verbesserungen und Innovationen.

Timo Würz

Es heißt ja auch so schön: „It’s a journey.“ Madeleine, wie gehst du persönlich mit dem Wandel um? Immer wenn ich dich treffe, hast du eine positive Ausstrahlung und man spürt richtig deine Passion für diese Hub-Transformation. Was motiviert dich jeden Tag, dein Engagement Level so hoch zu halten?

Madeleine Roach

Ich bin natürlich mittlerweile für meine Leidenschaft für den Business-Operations-Bereich bekannt, insbesondere die Hub-Transformation, nachdem ich die Möglichkeit hatte, in meiner Karriere einen Hub in Malaysia zu leiten. Und diese Leidenschaft stammt aus einem wirklich tiefen Glauben an das Potenzial dieses Operating-Modells, dass es unsere Arbeitsweise revolutionieren wird und letztendlich das Leben unserer Patienten verbessert. Was motiviert mich dabei jeden Tag? Zum einen das Wissen, dass natürlich diese Arbeit direkt dazu beiträgt, dass Sanofi die Wunder der Wissenschaft verfolgen und das Leben der Menschen verbessern kann. Auch die Möglichkeit, an der Spitze der digitalen Transformation in der Biopharmaindustrie zu stehen und somit moderne Technologien zu meistern, um komplexe Herausforderungen zu adressieren. Mich motiviert natürlich auch das Wissen, dass wir hiermit eine Grundlage für Sanofi schaffen, die Zukunft als technologiegetriebenes Biopharmaunternehmen auszubauen. Damit einher geht natürlich auch das ständige Lernen und das schnelle Tempo unserer Transformation. Und dann bin ich natürlich auch immer wieder inspiriert von der Entwicklung unseres

Teams, wie es wächst, neue Fähigkeiten entwickelt und auch spannende Herausforderungen annimmt. Diese Kombination aus Purpose, Innovation und natürlich dem menschlichen Element hält mein Engagement immer auf sehr hohem Niveau. Und es geht nicht nur darum, das Unternehmen zu transformieren. Für uns geht es natürlich auch darum, Leben zu transformieren. Und das ist eine wundervolle Motivation.

Timo Würz

Madeleine, stell dir vor, dass du dir selbst eine Postkarte aus dem Jahr 2030 schickst, in der du über Sanofi in der Zukunft schreibst. Was könnte auf einer solchen Postkarte geschrieben stehen und welches Motiv ist auf der Vorderseite?

Madeleine Roach

Wenn ich mir das Bild auf der Vorderseite anschau, würde ich ein diverses Team aus Wissenschaftlern, Datenanalysten und Gesundheitsfachkräften sehen, die in einer hochtechnologischen, aber auch warmherzigen Umgebung zusammenarbeiten. Und für mich würde so ein Bild die Essenz von Sanofi als globales, technologiegetriebenes Biopharmaunternehmen widerspiegeln. Schreiben würde ich erst mal: „Grüße aus Sanofi 2030. Wir haben unsere Vision verwirklicht. Unser KI-gestützter Arzneimittelentdeckungsprozess hat die Entwicklung von Durchbruchtherapien revolutioniert. Wir sind ein forschungs- und entwicklungsorientiertes, KI-gestütztes biopharmazeutisches Unternehmen, das sich der Verbesserung des Lebens der Menschen und dem Erreichen überzeugenden Wachstums verschrieben hat. Unser globales Hub-Netzwerk wächst weiter und bleibt so divers und vielfältig,

wie wir es am Anfang aufgesetzt haben. Wir haben gerade unser fünftes aufeinanderfolgendes Jahr als die innovativste Biopharmafirma gefeiert. Wir jagen nicht nur wissenschaftlichen Durchbrüchen anderer hinterher, wir schaffen sie jeden Tag und verbessern damit das Leben von Millionen von Menschen weltweit. Also die Reise geht weiter und die Zukunft hat nie besser ausgesehen.“ Das wäre eine wirklich wunderschöne Postkarte. Ich freue mich natürlich darauf, sie umzusetzen.

Timo Würz

Vielen lieben Dank, Madeleine. Ich wünsche dir weiterhin viel Erfolg und dass alles aus deiner Postkarte aus 2030 in Erfüllung geht.

Madeleine Roach

Vielen Dank, Timo, für deinen Besuch hier in Paris. Und wir arbeiten natürlich weiterhin an unserer 2030-Vision.