

Vertrieb 3.0

Marketing- und Vertriebslösungen individuell zugeschnitten auf die Bedürfnisse der Zielgruppe

Stefan Raupach

Marvecs GmbH, Ulm

Der Pharmamarkt steht vor einer Zeitenwende. Die individuellen Bedürfnisse der Kunden und Patienten stehen mehr und mehr im Mittelpunkt. Alle Marketing- und Vertriebsaktivitäten müssen zunehmend auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten werden. Die Unternehmen der Healthcare-Industrie sind deswegen aufgefordert, agiler und flexibler im Markt zu agieren. Eine Option, sich dieser Herausforderung zu stellen, ist die Zusammenarbeit mit externen Service-Unternehmen, die aktiv Verantwortung in der Wertschöpfungskette übernehmen. Hier setzt das Konzept „Vertrieb 3.0“ an.

Einleitung

Der Vertrieb von Arzneimitteln, OTC-Produkten, Devices und anderen Produkten steht vor einem radikalen Paradigmenwechsel. Denn nicht nur die Zielgruppen, die über Unternehmen angesprochen werden und bearbeitet werden müssen, sind vielfältiger geworden. Auch das Kommunikationsverhalten und die Kommunikationsinstrumente, mit denen die Zielgruppen erreicht und informiert werden wollen, hat sich stark verändert. Das Motto „der Patient steht im Mittelpunkt“ – vor Jahren eher als Floskel verwendet – ist heute ein immanenter Bestandteil einer jeden Produktkommunikation. Diese muss darüber hinaus alle Zielgruppen berücksichtigen, die dem Patienten „helfen“, mit seiner Erkrankung zu leben und sich aktiv damit beschäftigen, und nicht nur Werbebotschaften, sondern auch Wissen vermitteln. Insgesamt gewinnt das Thema Pharmavertrieb eine Dynamik, die in ihrer ganzen Komplexität nur noch bedingt über die klassischen Funktionen in den Pharmaunternehmen abgebildet werden kann – auch weil in den vergangenen Jahren die Außendienstlinien konsequent verkleinert wurden. „Gesundheit“ wird zudem mehr und mehr zu einem individuellen Gut. Moderne, inter-

aktive Marketing- und Vertriebskonzepte rücken deswegen die Kommunikations- und Informationsbedürfnisse jedes einzelnen in den Mittelpunkt. Wie dies umgesetzt werden kann, zeigt das Konzept „Vertrieb 3.0“.

Die Evolution von Vertriebskonzepten

Seit sich Ende der 90er-Jahre die ersten Dienstleister für den Pharmaaußendienst auf dem Markt positionierten, hat die Komplexität in den Vertriebsprozessen stetig zugenommen. Damals stand eindeutig das Ziel im Fokus, den „Share of Voice“ zu maximieren. Das Mittel der Wahl war das klassische Arztgespräch und die personellen Ressourcen im Vertrieb der Pharmaunternehmen sind entsprechend groß bzw. sind sukzessive erweitert worden. Das Vertriebsmodell war der Aufbau neuer Linien und die möglichst hohe Frequenz der Besuche beim Arzt, bis der Grenznutzen erreicht war. Klassische Zielgruppen waren Ärzte, Fachärzte, Kliniken und auch die Apotheken.

In den Jahren darauf wurde die Marktansprache immer differenzierter. Dies hatte mehrere Ursachen. Zudem änderte sich auch der Charakter der Arzneimittel, denn die Pharmaun-

ternehmen konzentrierten sich bei der Forschung schon in den 90er Jahren zunehmend auf Spezialgebiete wie etwa ZNS und die Onkologie. Biotech-Unternehmen mit einer interessanten Pipeline wurden übernommen, um innovative Produkte auf den Markt zu bringen. Die Blockbuster-Ära neigte sich dem Ende zu, das Portfolio diversifizierte sich zunehmend. Das hatte direkte Auswirkungen auf die Zielgruppenansprache. Denn neben den API (Allgemeinmediziner, Praktiker und Internisten) adressierten die Außendienstleister jetzt mehr und mehr Fachärzte, angefangen bei Onkologen und Neurologen, über Gynäkologen bis hin zu Nuklearmediziner. Das

AUTOR



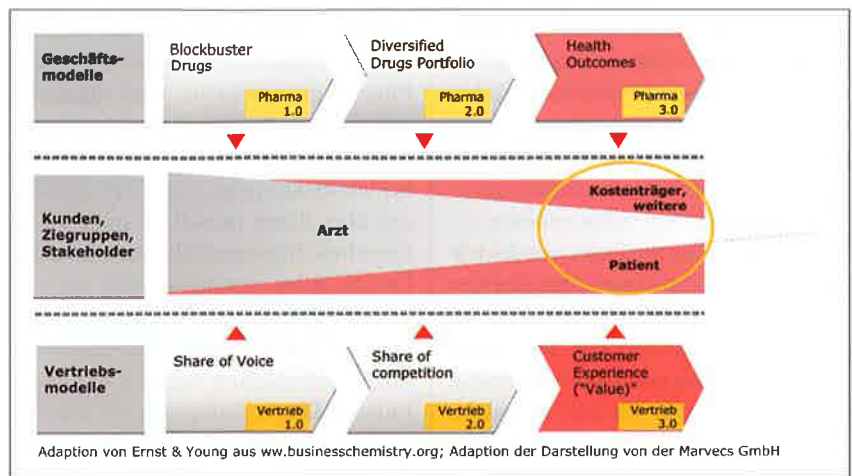
Stefan Raupach

machte nach dem BWL-Studium in Göttingen einen internationalen Abschluss an der International Business School in St. Gallen (Schweiz). Seit 1993 hatte Stefan Raupach unterschiedliche Positionen und Verantwortungen im Healthcare-Markt in Deutschland und Europa inne. Zuletzt war er bei Ernst & Young Global in der Life-Science-Beratung und im Business Development verantwortlich für die Entwicklung strategischer Kunden. Bei seiner aktuellen Tätigkeit für die Marvecs GmbH in Ulm liegt der Fokus auf der strategischen Entwicklung und Umsetzung von „End to End Life Science Marketing and Sales Solutions“ sowie „Digital Solutions for Life Sciences“.

Anforderungsprofil für den klassischen Pharmaaußendienst wurde damit anspruchsvoller. Neben einem unbestritten verkäuferischen Talent waren nun vermehrt Fachkompetenzen gefragt: Der Pharmaaußendienstmitarbeiter sollte in der Lage sein, den Arzt wissenschaftlich fundiert über die einzelnen Präparate zu informieren, aber auch gesundheitspolitische Fragestellungen mit ihm diskutieren können. Die klassischen Vertriebslinien wurden deswegen zu Gunsten der Fachzielgruppen restrukturiert. Auch die Einbindung von Call Centern wurde zunehmend interessant, zudem wagten Unternehmen die ersten Schritte im Bereich des digitalen Direktmarketings. Beschleunigt wurde der Ausbau des Multi-Channel Mixes durch weitere legislative Eingriffe (z.B. das Gesundheitsmodernisierungsgesetz, GMG), die eine effizientere und effektivere Steuerung der Vertriebsressourcen nötig werden ließen.

Parallel zur Spezialisierung im Außendienst führten neue Therapien und Applikationsformen dazu, dass sich Produktmanager und Mediziner in den Unternehmen mehr und mehr Gedanken über den Patienten und seinen Umgang mit der Erkrankung machten. Die Industrie zeigte zunehmend Interesse daran, durch Vertriebs- und Marketingaktivitäten nicht nur neue Verschreibungen über den Außendienst zu generieren, sondern auch den Patienten selbst beim Management seiner Krankheit zu unterstützen, um so beispielsweise die Abbruchraten der Therapien zu senken und den Patienten länger auf der jeweiligen Therapie zu halten. Mitte der 2000er Jahre wurden hier die ersten breit angelegten Programme aufgesetzt, etwa in den Bereichen der Rheumatoiden Arthritis, Schizophrenie, aber auch bei chronischen Erkrankungen. Dabei rückten Patiententrainings und -coachings in den Vordergrund – entweder persönlich oder telefonisch. Gearbeitet wurde hauptsächlich mit einfachen Instrumenten des Direktmarketings. So wurden die ersten Patientenhomepa-

■ **Abbildung 1**



Vertrieb 3.0: Von Share of Voice zu Customer Experience.

ges eingerichtet und Newsletter an die betroffenen Patienten verschickt.

Dies hatte sowohl Auswirkungen auf die volkswirtschaftlichen Gesamtkosten (geringere Quote an Hospitalisierungen, besseres Handling von Nebenwirkungen, etc.) als auch auf die Lebensqualität des Patienten. Fazit für Mitte der 2000er Jahre: Die Komplexität bei der Marktbearbeitung nahm zu, die Planbarkeit von Ereignissen verringerte sich, das bedeutet, dass die Unsicherheit im Markt stieg. Die Unternehmen mussten deswegen flexiblere Modelle entwickeln: Zum Einen durch die Flexibilisierung des Außendienstes und zum Anderen, indem erstmals konzentriert mehrere Kanäle im Marketing- und Vertrieb genutzt wurden.

Dieser Prozess wurde durch die radikale Veränderung der regulatorischen Rahmenbedingungen für die Pharmaindustrie verstärkt, insbesondere durch das Gesetz zur Neuordnung des Arzneimittelmarktes (AMNOG) und die wichtige Rolle, die das Thema Nutzenbewertung im gesamten Verfahren spielt. Diese Entwicklung war nicht nur auf Deutschland beschränkt, denn das Thema Nutzenbewertung (und die Parameter dafür) wurden zu einem globalen Thema. Health Outcome heißt das Paradigma: Global agierende Pharmaunternehmen sehen sich ähnlichen Nutzenbe-

wertungen und auch regulatorisch bedingten Preissenkungen (z.B. China) in den Emerging Markets gegenüber, oder etwa Nichtbeachtung von Patenten (Quelle: www.zdf.de/ZDF/zdfportal/blob/27762658/1/data.pdf). Parallel dazu nahmen die globale Vernetzung und das verfügbare Wissen immens zu. Wissen ist heute ubiquitär: Menschen können sich von jedem Ort der Welt (Internet vorausgesetzt) mit jedem anderen verbinden und in Kontakt treten. Informationen zu Arzneimitteln, Therapien und Verhaltensweisen sind per Mausklick verfügbar. Die Kommunikation und die Interaktion ändern sich damit fundamental. Alle Zielgruppen wie Ärzte, Krankenkassen, Apotheken, Kliniken, die weiteren Stakeholder und Meinungsbildner in den politischen Gremien oder Verbänden, in erster Linie aber auch der Patient, der Endkunde selbst, verfügt stets über umfassende Informationen oder kann sich diese einfach beschaffen. Die unterschiedlichen Gruppen reden, chatten und informieren sich über die Gesundheit – moderiert oder auch unmoderiert. Von einem „Push“ der Informationen und des Wissens sind wir in einer Welt des „Pull“ angekommen, in der sich jeder 24 Stunden am Tag an sieben Tagen in der Woche Informationen beschaffen oder austauschen kann.

Jedes Themen allein betrachtet ist sicherlich handhabbar, aber beide Themen zusammen machen ein Umdenken bei den Unternehmen erforderlich, das über die aktuellen Sichtweisen sicherlich hinausgehen muss.

Zeitenwende im Pharmamarkt

- Radikale Veränderung der regulatorischen Rahmenbedingungen für der Pharmaindustrie (Health Outcome) zum einen, zum anderen eine zunehmende globale "Vernetzung" und Zunahme des verfügbaren Wissens
- Veränderung von einem transaktionalen Vertriebsansatz (Angebot und Nachfrage) hin zu einem bedürfnisorientierten Vertrieb („Consultative Selling“).
- Die Wertewelt, der Informationsbedarf und der bevorzugte Kommunikationskanal müssen individualisiert werden.

Genau hier knüpft das Thema Vertrieb 3.0 an (siehe Abb. 1). Es kehrt die Sichtweise um und betrachtet den Markt aus dem Blickwinkel der Zielgruppen. Im Fokus steht nicht mehr der Share of Voice, sondern Customer Experience.

Das Konzept Vertrieb 3.0

Die Kommunikation in Richtung der unterschiedlichen Zielgruppen erfolgt dabei bedarfsorientiert und individualisiert, sowohl hinsichtlich der eingesetzten Instrumente als auch bei Inhalten und Botschaften. Im Grunde ist dies der Traum eines Brandmanagers oder eines Geschäftsführers im Pharmaunternehmen. Denn damit wird die Kommunikation effizient und effektiv, geht sorgsam mit Ressourcen um und sichert nachhaltig den Erfolg im Markt.

Dabei ist zu beachten, dass die Zielgruppe nicht zu unspezifisch gefasst wird. Denn auch innerhalb einer Zielgruppe haben die einzelnen Mitglieder durchaus verschiedene Bedürfnisse. Das bedeutet, dass sie auch

über ganz unterschiedliche Kommunikationskanäle erreicht werden wollen. Gleiches gilt für die Inhalte, die kommuniziert werden sollen. Pharmaunternehmen, aber auch der Life-Science-Markt insgesamt, müssen deswegen darum bemüht sein, die einzelnen Zielgruppen und deren Mitglieder über deren primäre Kanäle anzusprechen. Die vertriebliche Kommunikation selbst verändert sich so von einem transaktionalen Ansatz (Angebot und Nachfrage) hin zu einem bedürfnisorientierten Vertrieb („Consultative Selling“). Entsprechend müssen auch die Wertewelt, der Informationsbedarf und der bevorzugte Kommunikationskanal individualisiert werden. Aus diesem Grund ist ein abstrahierter Einsatz von unterschiedlichen Kommunikationskanälen (Multi Channel und Multi Communication Values) immanent für den Erfolg.

Jeder Vorteil eines Produktes oder Services ist auf die Relevanz für die jeweilige Zielgruppe hin zu überprüfen. Besonders wichtig ist es dabei, diese Vorteile für die jeweilige Zielgruppe so aufzubereiten, dass sie den Bedürfnissen des Kunden entspricht. Ein Beispiel ist abermals das aktuelle AMNOG-Verfahren: Hier werden Diskussionen und Verhandlungen in Gremien geführt, in denen Fachleute aus ganz verschiedenen Fach- und Verantwortungsbereichen sitzen, wie etwa medizinische Fachbereichsverantwortliche, Pharmakologen, Gesundheitsökonomien oder die Vertreter der Krankenkassen. Den medizinischen Fachbereichsverantwortlichen interessiert dabei besonders die therapeuti-

sche Sicht auf das Produkt, den Pharmakologen die klinischen Daten und Fakten, den Gesundheitsökonomien die gesamtwirtschaftliche Auswirkungen und den Vertreter der Krankenkassen im Wesentlichen der Preis und wie groß die Patientenpopulation ist. Für die Aufbereitung eines Value-Dossiers für das AMNOG-Verfahren ist es relevant, diese unterschiedlichen Bedürfnisse zu evaluieren und in Verhandlungen für die jeweilige Zielgruppe individuelle Argumente zu entwickeln.

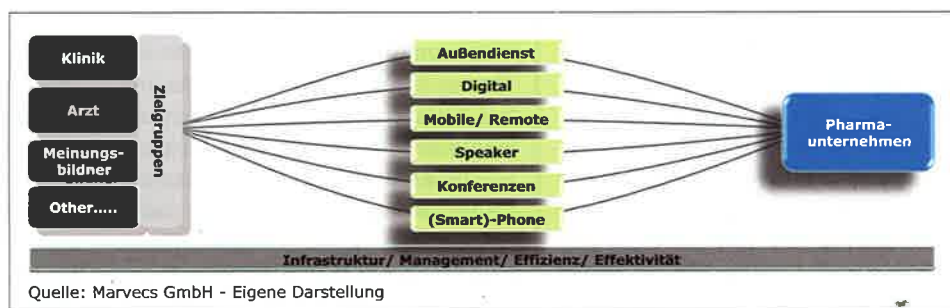
Auswahl von Kommunikationsinstrumenten und -botschaften

Speziell im Pharmamarketing und -vertrieb haben Unternehmen noch weitaus mehr im Gesundheitsmarkt aktive Zielgruppen, die eine Differenzierung der Botschaften als auch der eingesetzten Kommunikationskanäle unabdingbar macht (siehe Abb. 2). Vom klassischen Außendienstgespräch (Field Sales) geht das Spektrum hier über die Möglichkeiten des Direktmarketing, die telefonische Ansprache via Dialogcenter (Inside Sales), klassische elektronische Medien wie Audio und Video bis hin zu Special-Interest-Portalen im Internet oder Social Media.

Über den Einsatz digitaler Instrumente können so hybride Vertriebs- und Marketingkonzepte umgesetzt werden (siehe Abb. 3).

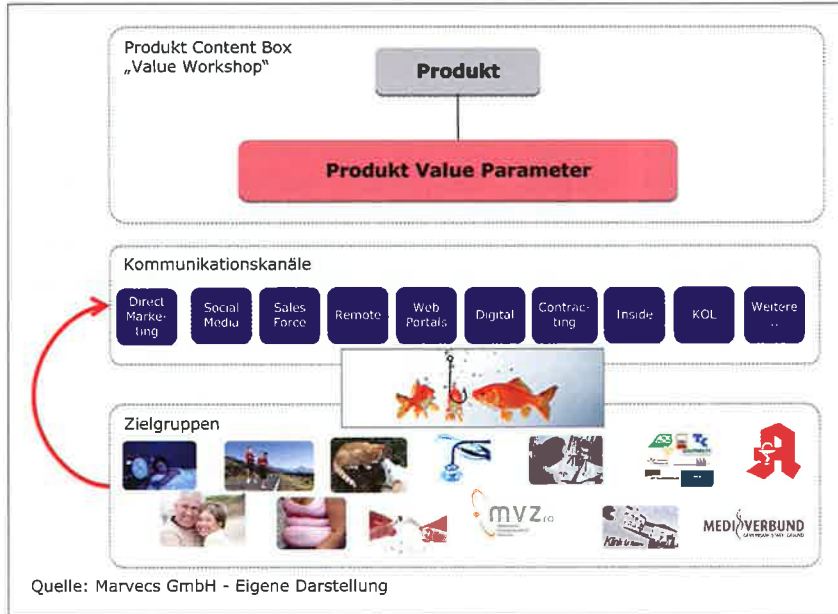
Um die Effektivität der Sales Force zu steigern, ist es nützlich, wenn wichtige Informationen stets aktuell über

■ **Abbildung 2**



Unterschiedliche Zielgruppen auf vielfältigen Wegen erreichen.

■ **Abbildung 3**



Der richtige, bedarfsorientierte Kommunikationsmix ist entscheidend für den Erfolg.

mobile Endgeräte wie SmartPhones oder Tablet PCs zur Verfügung stehen. Mit Hilfe von modernen CRM- und CLM-Systemen (Customer Relationship Management bzw. Customer Lifecycle Management) lassen sich zudem viele Prozesse im Vertrieb automatisieren. Und über kollaborative Werkzeuge wie etwa Adobe Connect können jederzeit virtuelle Teams zusammengeführt werden, die sich interaktiv austauschen – egal wo sich die einzelnen Mitglieder gerade aufhalten. In der direkten Zielgruppenkommunikation helfen daneben Social Media, etwa in Form von Kooperationen mit „Social Networking Sites“, über die Mitglieder gewonnen und Therapien vorgestellt werden können. Im Rahmen von TeleDetailing können die Zielgruppen auch direkt angesprochen werden. Ergänzt werden kann dies durch eigene Portale für bestimmte medizinische Zielgruppen oder spezielle Angebote wie medizinische Dialogcenter oder Foren für betroffene Patienten (siehe Abb. 4).

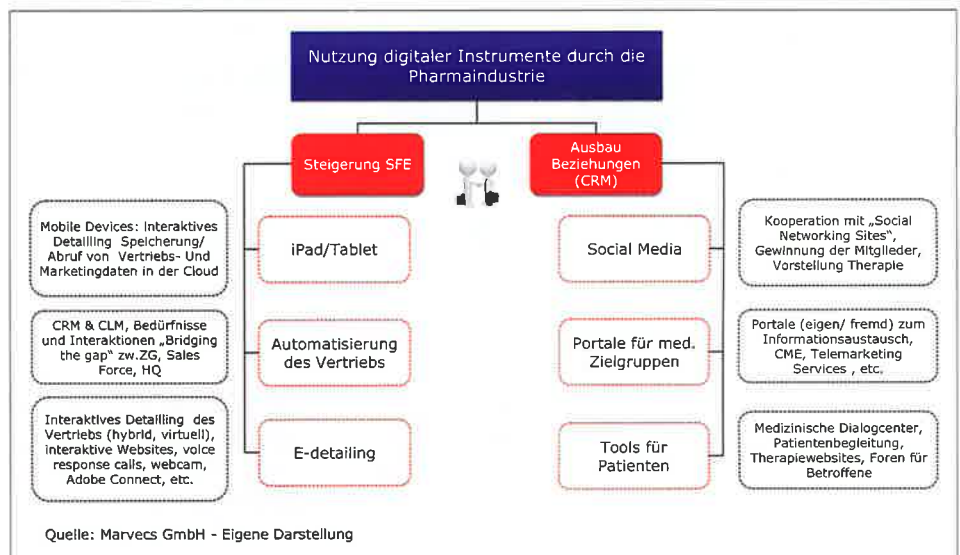
Optionen für die Umsetzung

Die Unternehmen der Health-Care-Industrie haben jedoch künftig nicht nur zu entscheiden, welche Inhalte sie an wen mit welchen Methoden und auf welchen Wegen kommunizieren, sondern auch mit wessen Hilfe. Denn, wie beschrieben, nimmt die Komplexität der Marktbearbeitung kontinuierlich zu, Wissen ist ubiqui-

tär, das Kommunikationsverhalten von Personen ändert sich radikal (wie z.B. zu sehen bei Insolvenzen von Tageszeitungen). Die Lösungen werden und müssen deswegen multidimensional sein. Der Anteil externer Dienstleister und Agenturen mit immer neuen Lösungen für Pharmavertrieb und -marketing hat stetig zugenommen. Die Folge ist nun eine mehrdimensionale Komplexität, die für viele Unternehmen nur noch schwer zu handhaben ist. Denn allein schon den Vorgaben des Datenschutzes oder der allgemeinen Compliance-Regelungen zu genügen, wird zu einer echten Herausforderung. Gleichzeitig ist die Anzahl der Mitarbeiter in den Unternehmen gesunken – nicht nur im Außendienst, sondern auch im Innendienst.

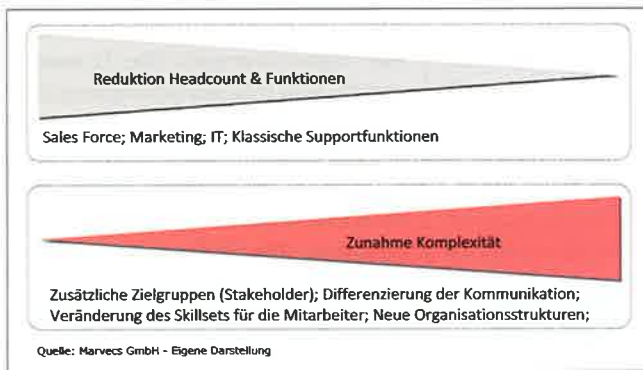
Die Marktbearbeitung ist komplex, die Herausforderungen für die Zukunft sind groß. Unternehmen haben im Rahmen des Vertriebs 3.0 verschiedene strategische Optionen und Herausforderungen für die zukünftige Marktbearbeitung. Dazu gehören In-house-Lösungen wie etwa der Aufbau von Shared Services, Ausgründungen oder Joint Ventures mit anderen Unternehmen. Daneben bieten spezialisierte Dienstleister für Healthcare Unternehmen wie etwa Marvecs künftig

■ **Abbildung 4**



Neue Technologien unterstützen hybride Vertriebs- und Marketingkonzepte.

■ **Abbildung 5**



Die zunehmende Komplexität stellt hohe Anforderungen.

neben dem klassischen „selektiven“ Outsourcing neue strategische Optionen für eine erweiterte Zusammenarbeit (siehe Abb. 5). Beispielsweise das vollständige Outsourcing einzelner Vertriebs- oder Marketingfunktionen zu definierten Zielgruppen und/oder Produkten inklusive aller Managementfunktionen und der Leistungsverantwortung; Dies kann etwa in Form einer Managed Sales Organisation (MSO) geschehen. Dabei werden die kompletten Vertriebsprozesse von Pharmaunternehmen als Full-Service-Dienstleistung ausgelagert, um so die Zielgruppen bedarfsorientiert und individuell, effektiv und effizient an-

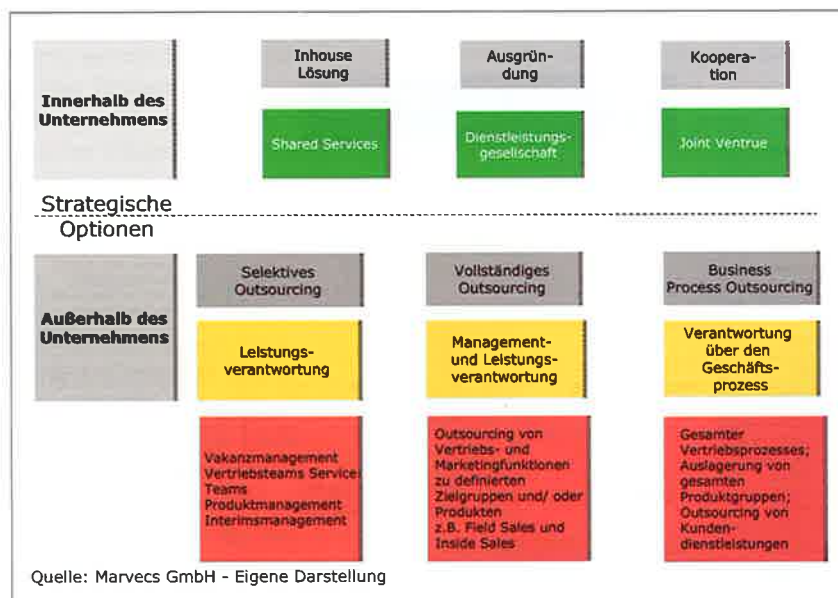
nehmerische Herausforderung. Kern der MSO ist die Gründung eines Unternehmens (in der Regel eine GmbH), in dem alle vertriebsrelevanten Prozesse abgebildet werden. Diese umfassen neben der gesamten Vertriebsstruktur (z. B. Field Sales, Inside Sales) unter anderem auch das Management der kompletten IT-Infrastruktur von mobilen Endgeräten wie iPads bis hin zum CRM-System, den Betrieb eines Kundendialog Centers (Telesales und -Marketing) sowie alle notwendigen administrativen und organisatorischen Prozesse. Alternativ dazu bietet sich die Möglichkeit des Business Process Outsourcing an. Hierbei wird dem

sprechen zu können, ohne die eigene Infrastruktur im Pharmaunternehmen anzu-tasten. Das steigert die operative Agilität der Unternehmen und sichert Flexibilität – gerade in unsicheren Zeiten eine zentrale unter-

externen Dienstleister die Verantwortung für einen Teilprozess übertragen, wie etwa der Vertriebs- und Marketingprozess für einzelne Produkte oder Produktgruppen. Auch hier gehört die Abbildung der dazugehörigen IT-Infrastruktur sowie der organisatorischen und administrativen Abläufe mit dazu (siehe Abb. 6).

Um derartige Projekte in einem komplexen Umfeld nachhaltig und gewinnbringend umsetzen zu können, muss der externe Dienstleister verschiedene Voraussetzungen erfüllen. Das beginnt damit, das spezifische zielgruppenorientierte Geschäftsmodell zu verstehen, ein individuelles Konzept zu entwickeln und schließlich im Rahmen des Roll-outs die geeigneten Talente zu finden und an sich zu binden. Ein weiterer Schlüssel des Erfolges ist eine professionelle Project Governance, die wesentliche Grundvoraussetzung für ein tiefgehendes administratives und organisatorisches Verständnis. Die Basis dazu bildet eine nachhaltige IT-Infrastruktur und das technische Know-how, um auch in bewegten Zeiten die Strukturen des Projektes und der Organisation im Griff zu behalten. Denn, wie beschrieben, ist der Einsatz moderner IT-Werkzeuge eine wichtige Grundlage für den Erfolg. Dabei muss der Dienstleister beileibe nicht alle Leistungen im eigenen Haus vorhalten. Er muss jedoch in der Lage sein, seine eigenen Partner zu orchestrieren und zu dirigieren, als wären es die eigenen Mitarbeiter. Nur auf diese Weise kann er die Komplexität für seine Kunden minimieren und „schlüsselfertige“ Vertrieb-3.0-Lösungen anbieten, die sich für beide Seiten auszahlen.

■ **Abbildung 6**



Vertrieb 3.0 eröffnet strategische Entscheidungsoptionen für Unternehmen.

Korrespondenz:

Stefan Raupach
Director Business Strategy
Marvecs GmbH
Beim Alten Fritz 2
89075 Ulm (Germany)
e-mail: stefan.raupach@marvecs.de