

Digitale Medien in der Kundenansprache

Was Ärzte wollen

Das persönliche Gespräch zwischen Pharmareferent und Arzt oder Apotheker prägt nach wie vor das Geschäftsmodell in der Pharmabranche – auch wenn das klassische Vertriebsmodell in den letzten Jahren durch wachsenden Wettbewerb und Regulierungsbewegungen im Gesundheitsmarkt Erosionserscheinungen zeigt. Noch stärker stellen indes die Potenziale digitaler Technologien die traditionellen Vertriebsstrukturen in Frage, vervielfachen sie doch das Angebot sowohl an Kommunikationskanälen wie auch an Informationsquellen und schaffen bis dato ungekannte Möglichkeiten an personalisierter Interaktion mit den Kunden. Und was vielleicht noch wichtiger ist: Digitale Medien stärken den Empfänger im Kommunikationsprozess auf eine bislang nicht gekannte Weise. „Kundenorientierung“ ist im digitalen Zeitalter keine Leerformel, sondern das Wesen erfolgreicher Kundenansprache.

>> Verschiedene Branchen wie die Finanzbranche oder die Konsumgüterindustrie haben die digitale Herausforderung längst angenommen und in erfolgreiche Geschäftsmodelle umgesetzt. Die Pharmaindustrie hinkt dieser Entwicklung mit großem Abstand hinterher. Selbst in großen, global agierenden Unternehmen der Branche spielen digitale Kommunikationskanäle in der Kundenansprache noch häufig eine untergeordnete Rolle.

Ärzte wünschen mehr digitalen Kontakt mit Pharmaunternehmen

Welche Kommunikationskanäle Ärzte bevorzugen, untersuchte eine internationale Studie von QuintilesIMS. Die Grundlage bildeten die Primärdaten des Marktbeobachtungsinstruments „ChannelDynamics“, das Pharmaunternehmen nicht nur die nötigen Erkenntnisse über Werbeaufwendungen und Vertriebsaktivitäten für Markt, Wettbewerb und Kunden liefert, sondern auch den Erfolg im Vertrieb messbar macht. Ergänzt wurden die Daten um die Ergebnisse einer Befragung der im Panel teilnehmenden Ärzte und Apotheker zu ihren Kanalpräferenzen.

Das Ergebnis lässt auf-

horchen: In Deutschland geben 87 Prozent der Ärzte aller Fachrichtungen an, dass sie sich mehr digitale Kontakte mit Pharmaunternehmen vorstellen können – sie aber nicht bekommen. Stärker ist die unerfüllte Nachfrage nach digitalem Austausch nur noch in Italien und in China.

Der Wunsch nach digitalem Kontakt ist von Fachrichtung zu Fachrichtung unterschiedlich stark ausgeprägt. Ihn geben zum Beispiel mehr als jeder dritte Apotheker und jeder dritte Kardiologe und über 40 Prozent der Hals-Nasen-Ohren-Ärzte als erste Präferenz an. Spannend ist jedoch die Frage: Bedient die Pharmabranche ihre Bedürfnisse?

Mit Ausnahme der Internisten und teilweise auch der Urologen beantworten die befragten Ärzte diese Frage mit Nein. Der Volumenanteil digitaler Kontakte liegt bei fast allen Ärzten unter 5 Prozent (Abbildung 1).

Man-Power begrenzt Zahl und Intensität der Kundenkontakte

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus diesen Daten ziehen? Zunächst: Mögliche Bedenken seitens der Marketing- und Sales-Verantwortlichen in Pharmaunternehmen, dass Ärzte keinen Wert

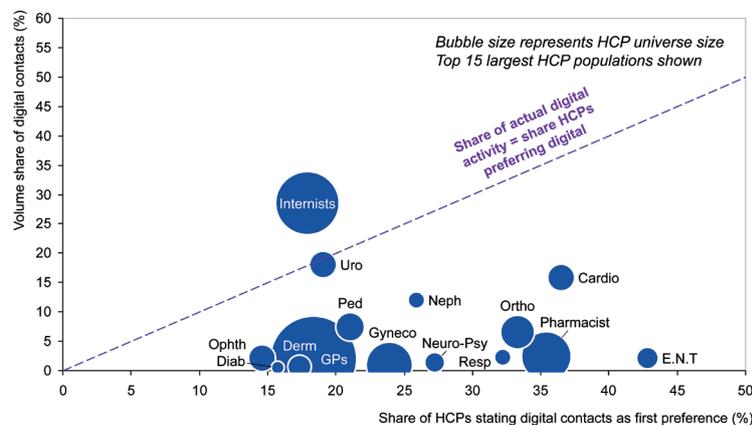
auf digitale Kanäle legen könnten, erweisen sich zumindest für einen Großteil der Ärzte als hinfällig. Vielmehr eröffnet die digitale Kommunikation den Unternehmen die Chance, den Kreis ihrer Kunden ohne zusätzlichen Personalaufwand für den Außendienst zu erweitern. In Zeiten schrumpfender Budgets eine große Chance für Unternehmen, da die Personalstärke der Außendienst-Teams im klassischen Vertriebsmodell die Anzahl der Kontakte begrenzt.

In der Regel fokussieren sich die Pharmareferenten deshalb auf den Besuch weniger umsatzstarker Kunden (A-Kunden). Über digitale Instrumente lassen sich mit einem langfristig moderaten Budget gezielt auch B- und C-Kunden in eine individuelle Kundenansprache einbinden und – was noch wichtiger ist: die Ansprache der A-Kunden ohne höhere Besuchsfrequenz intensivieren.

OCE-Modell ermöglicht 360-Grad-Blick auf die Kunden

Dies erfordert allerdings ein grundlegend anderes Vertriebsmodell. Es muss in der Lage sein, den Mix der Kommunikationskanäle und -mittel gezielt zu steuern. „Orchestrated Customer Engagement“, kurz OCE, heißt dieser Ansatz, der – einmal richtig installiert – den Un-

Abbildung 1: Volumenanteil digitaler Kontakte mit Ärzten versus Kanalpräferenz nach Fachrichtungen in Deutschland



Source: QuintilesIMS ChannelDynamics™ MAT Q1 2016; QuintilesIMS ChannelDynamics™ Channel Preference Survey June-July 2016
 © 2017, QuintilesIMS (IMS HEALTH GmbH & Co. OHG). All rights reserved.

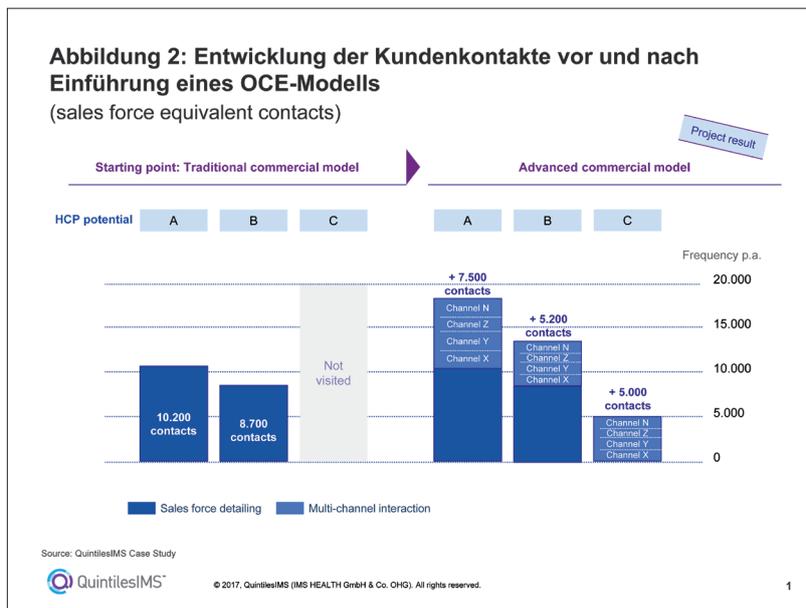
ternehmen einen 360-Grad-Blick auf ihre Kunden ermöglicht. Der Außendienst spielt darin eine zentrale Rolle. Er hat den begehrten Draht zum Kunden bereits in den Händen. Gerade im Hinblick auf die zunehmende Individualisierung von Therapien bleibt das persönliche Gespräch für den Vertrieb unverzichtbar. Allerdings ändert sich die Rolle des Pharmareferenten in einem digital orientierten Modell vom klassischen Vertriebsmenschen zum Kundenmanager.

Im OCE ist Teamwork gefragt. Es gilt, gemeinsam mit Kollegen zum Beispiel aus dem Eventmanagement, aus dem Marketing, aus dem Kundensupport dem Kunden auf gewünschtem Weg Informationen, Input, Support zu liefern. Praktisch könnte es so aussehen, dass der Außendienstmitarbeiter bei seinem Besuch weiß, dass der Arzt zu einem Kongress eingeladen wurde, sich aber noch nicht rückgemeldet hat. Er kann ihn im Gespräch daran erinnern und vielleicht sogar seine Anmeldung initiieren. Für die Beratung von B- und C-Kunden, die nicht über persönliche Termine erreicht werden, stellt OCE Kontaktmöglichkeiten wie personalisierte Webportale, Streaming-Angebote oder andere Online-Services zur Verfügung.

Multichannel-Mix sorgt für deutlich höheres Kontaktvolumen

Wie das in der Praxis aussieht, macht ein Pilotprojekt deutlich, das QuintilesIMS bei einem internationalen Pharmaunternehmen geplant und implementiert hat (Abbildung 2). Das Projekt startete Anfang 2016 als Pilot beschränkt auf ein Produkt in der deutschen Niederlassung. Den Ausgangspunkt bildete eine klassische Vertriebsstruktur mit Kundenbesuchen durch den Außendienst. Die so generierten Kontakte beliefen sich auf rund 10.200 bei A-Kunden

Abbildung 2: Entwicklung der Kundenkontakte vor und nach Einführung eines OCE-Modells
(sales force equivalent contacts)



und rund 8.700 bei B-Kunden. C-Kunden wurden vom Außendienst nicht besucht. Die Einführung eines OCE-Modells ergänzte die Besuche der Pharmareferenten bei A- und B-Kunden um verschiedene Multi-Channel-Maßnahmen. In der Folge erhöhte sich die Gesamtzahl der Kontakte um über 17.000 Kontakte im gleichen Zeitraum. Wie Abbildung 2 zeigt, geht der stärkste Zuwachs auf MC-Interaktionen bei A-Kunden zurück. Die zusätzliche Ansprache von C-Kunden beschränkt sich auch im OCE-Modell auf einen angemessenen Anteil.

Kritische Erfolgsfaktoren für die OCE-Transformation

In der Praxis haben sich fünf Erfolgsfaktoren als kritisch für die Implementierung erwiesen:

1. Begleitendes Change Management

Die Transformation einer traditionellen Vertriebsstruktur zu einem OCE-Modell bedeutet einen fundamentalen Wandel in der Unternehmenskultur. Wie bereits angesprochen erfordert OCE unter anderem eine Anpassung des Rollenverständnisses aller am Vertriebsprozess beteiligten Mitarbeiter.

2. Gemeinsame Startvoraussetzungen und Zielvorstellungen

Erfolgsentscheidend ist darüber

hinaus eine klare „ungeschönte“ Analyse des Ist-Zustands im Unternehmen. Je klarer die Ambitionen, Ziele und die zu schließenden Lücken benannt werden, umso gezielter lässt sich das Projekt in der richtigen Richtung und Geschwindigkeit vorantreiben.

3. Standardisierung und Flexibilität

In der Umsetzung ist es außerdem wichtig, einerseits früh Standards festzulegen - und auf ihre Einhaltung zu pochen - und gleichzeitig genügend Flexibilität zu behalten, um Technik und Prozesse an neue Anforderungen anpassen zu können.

4. Aufbau einer eigenen „Digital Force“

Da es nicht nur um die bloße Bedienung einer neuen Software geht, sondern Arbeitsprozess

und Einstellungen betroffen sind, empfiehlt sich die Implementierung eines systematischen Trainingskonzepts – idealerweise eingebettet in einen begleitenden Commercial Excellence Process.

5. Faktengeleitete Entscheidungen für Marketing & Promotion

Die Auswahl geeigneter KPI ermöglichen im evolutionären Verlauf des Projekts die Entscheidungsgrundlage zur flexiblen Gestaltung und Konzeption erfolgversprechender Marketingmaßnahmen.

Fazit

Geht es bei Pharmaunternehmen, zum Beispiel aus Kostengründen, darum, die Außendienstgröße zu reduzieren, stehen sie vor der Entscheidung, entweder Ärzte nicht zu besuchen und somit unkontaktiert zu lassen oder die Vorteile einer Digitalisierung und Technologisierung für sich zu nutzen. Die Umsetzung von OCE scheint zwar arbeits- und zeitintensiv, kann sich aber für Unternehmen lohnen, denn das veränderte Informationsbedürfnis der Kunden, beispielsweise dass Ärzte ebenfalls online nach Informationen suchen, ist ein Argument dafür, den Fokus nicht nur auf einen Kanal zu richten, sondern einen Kanalmix nach Präferenz der Ärzte und ihrer Wirksamkeit anzustreben. <<

Autor

Michele Stasi ist Product Manager für „ChannelDynamics“ im Bereich Marketing & Offering Development bei QuintilesIMS. In dieser Funktion beschäftigt er sich kontinuierlich mit dem Einsatz von Multi-Channel-Marketing in der Pharmawelt und der Interaktion zwischen Arzt und Pharmaunternehmen. Hierbei schöpft er aus seinen langjährigen Erfahrungen als Panel Manager in der Primär- und Sekundärmarktforschung, wo er im direkten Dialog mit Ärzten und Apothekern stand.

Kontakt: michele.stasi@quintilesims.com

