

Kundenansprache in der pharmazeutischen Industrie

Standortbestimmung und Ausblick

Dr. Matthias Staritz und Markus Heckenmüller

IQVIA Commercial GmbH & Co. OHG, Frankfurt/Main

Die pharmazeutische Industrie steht vor der zentralen Herausforderung, auch zukünftig die sich wandelnden Bedürfnisse ihrer Zielkunden optimal zu bedienen und hierfür ihre Zielgruppenansprache zu digitalisieren und zu individualisieren. Der klassische Außendienst wird zunehmend durch digitale Kommunikationskanäle ergänzt: ein Trend, der sich durch die COVID-19-Pandemie beschleunigt hat. Neue, datengetriebene Go-to-Market-Strategien und neue Formen der Kundenansprache werden die Zukunft prägen – die Berücksichtigung von 4 zentralen Erfolgsfaktoren hilft bei der Transformation.

Der pharmazeutische Außendienst ist seit jeher das zentrale und wichtigste Verbindungsglied zwischen Herstellern pharmazeutischer Produkte auf der einen und Heilberuflern und weiteren Entscheidern im Gesundheitswesen auf der anderen Seite. Über persönlichen Kontakt transportieren Firmen wichtige Botschaften oder Studienergebnisse – und tragen so dazu bei, dass Patienten die jeweils bestmögliche Therapie erhalten.

Diese Art der Zielgruppenansprache ist so wirkungsvoll wie aufwandsintensiv – und auch anfällig für externe Disruption. Dies hat die COVID-19-Pandemie eindrucksvoll gezeigt. Ein Gedankenspiel aus der Hochphase der pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen zeigt: Würden bei einem plötzlichen Rückgang der persönlichen Interaktionen um 45 % die Hälfte der freigesetzten Außendienstkapazitäten nicht anderweitig produktiv eingesetzt, so ergäbe sich rechnerisch ein jährlicher Verlust von ca. 1,2 Mrd. Euro ungenutzter Arbeitszeit in den wichtigsten europäischen Pharmamärkten

(Annahme: 45 % Reduktion der physischen Zielgruppenbesuche, bezogen auf ein Kalenderjahr, für die Märkte Deutschland, Frankreich,

■ AUTOR



Dr. Matthias Staritz

leitet bei IQVIA das Analytics & Consulting Team für Deutschland und Österreich. Er verfügt über mehr als 10 Jahre Beratungserfahrung vorwiegend in der Gesundheitsbranche mit Schwerpunkt auf großen Pharmaunternehmen im Rx-Bereich. Seine Erfahrungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Go-to-Market Modelle, Markteinführung und strategisches Marketing. Er hat im Rahmen seiner Projekte in zahlreichen Therapiegebieten von Primary bis Specialty Care gearbeitet.

Italien, Spanien, Vereinigtes Königreich).

Insofern wirkt die globale Pandemie als Akzelerator des seit Jahren zu beobachtenden Trends zur Digitalisierung der Zielgruppenansprache in der Pharmabranche. Firmen sind gezwungen, in kurzer Zeit neue Kanäle auf- bzw. umzubauen, um eine effektive, zielgerichtete Kundenkommunikation sicherzustellen. Seine grundsätzliche Bedeutung wird der Außendienst dabei nicht verlieren, jedoch stellt die Diversität der zu orchestrierenden Kanäle hohe Anforderungen an die technologischen, analytischen und organisatorischen Fähigkeiten der Firmen

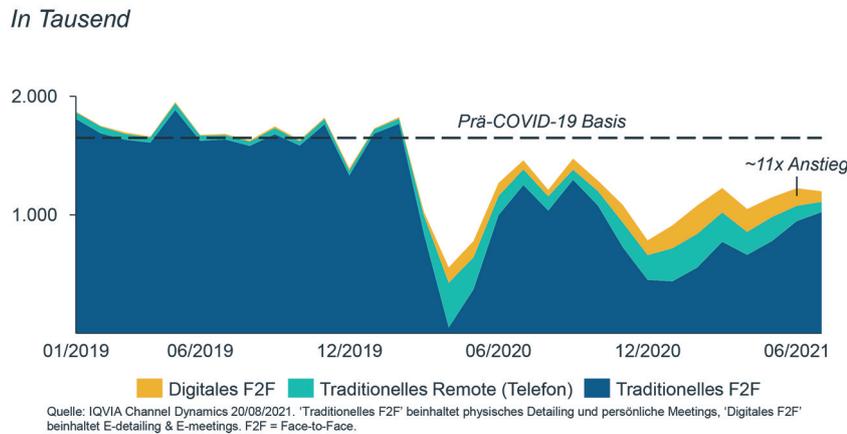
■ AUTOR



Markus Heckenmüller

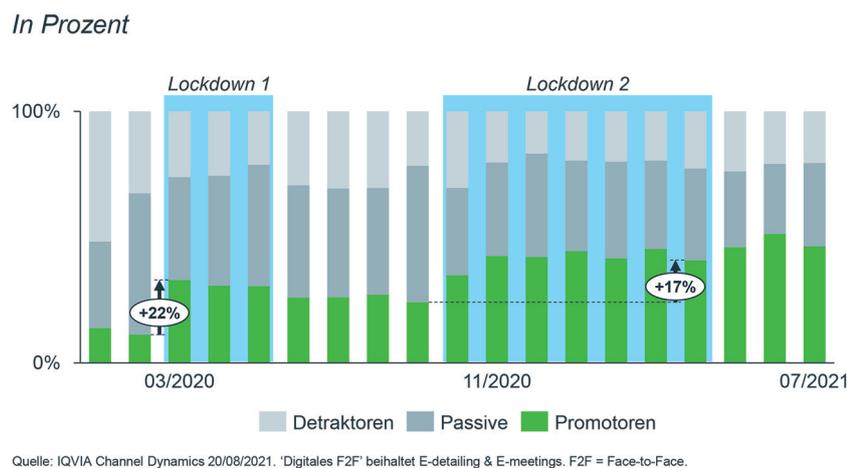
ist seit 2021 Senior Consultant im IQVIA Analytics & Consulting Team für Deutschland und Österreich. Dort leitet er Projekte und berät pharmazeutische Kunden zu strategischen und operativen Aspekten der Kommerzialisierung im Rx-Bereich. Aus aktuellen Projekten und vorherigen Tätigkeiten verfügt er über fundierte Erfahrungen in der Strategie- und Managementberatung für Pharmaunternehmen, insbesondere zu den Themen Field Force Effectiveness, (digitale) Transformation und Organisationsdesign.

■ **Abbildung 1**



Anzahl Arzt-Pharma-Kontakte nach Kanal, Deutschland (Quelle der Abb. 1–3: IQVIA).

■ **Abbildung 2**



Net Promoter Score für Digitales F2F, Deutschland.

und ihrer Mitarbeiter – über Abteilungsgrenzen von etwa Marketing, Vertrieb, Medizin und Market Access hinweg.

Digitaler Wandel und verändertes Geschäftsumfeld

Pharmafirmen sehen sich nicht erst seit dem Auftreten von COVID-19 erhöhtem Handlungsdruck ausgesetzt. Schon zuvor haben Firmen die Notwendigkeit erkannt, den digitalen Wandel in konkrete Strategien und Angebote zu übersetzen und

ein maßgeschneidertes Kommunikations- und Serviceportfolio für ihre wichtigsten Stakeholder zu entwickeln.

Einerseits verfolgen pharmazeutische Firmen damit das Ziel, sich im Marktumfeld zu differenzieren, andererseits begegnen sie damit auch den fundamental im Wandel begriffenen Präferenzen ihrer Zielgruppen. Die rasante Verbreitung digitaler Technologien und Kommunikationsmittel gibt Heilberuflern und Patienten eine bis dato ungekannte Souveränität bei der Wahl ihrer Informationsquellen. Firmen, die es

nicht schaffen, geeignete kanalübergreifende Strategien zu implementieren, riskieren, den Zugang zu ihren Zielgruppen zu verlieren. Hinzu kommt oftmals erheblicher Margendruck, bedingt durch steigende regulatorische Anforderungen bei Produktzulassungen und zunehmender Konkurrenz auch in Nischenindikationen. Firmen reagieren hierauf mit fortwährender Neubewertung und Adaption ihrer Außendienst- und Kommunikationsstrategien mit Fokus auf Effektivität und Effizienz.

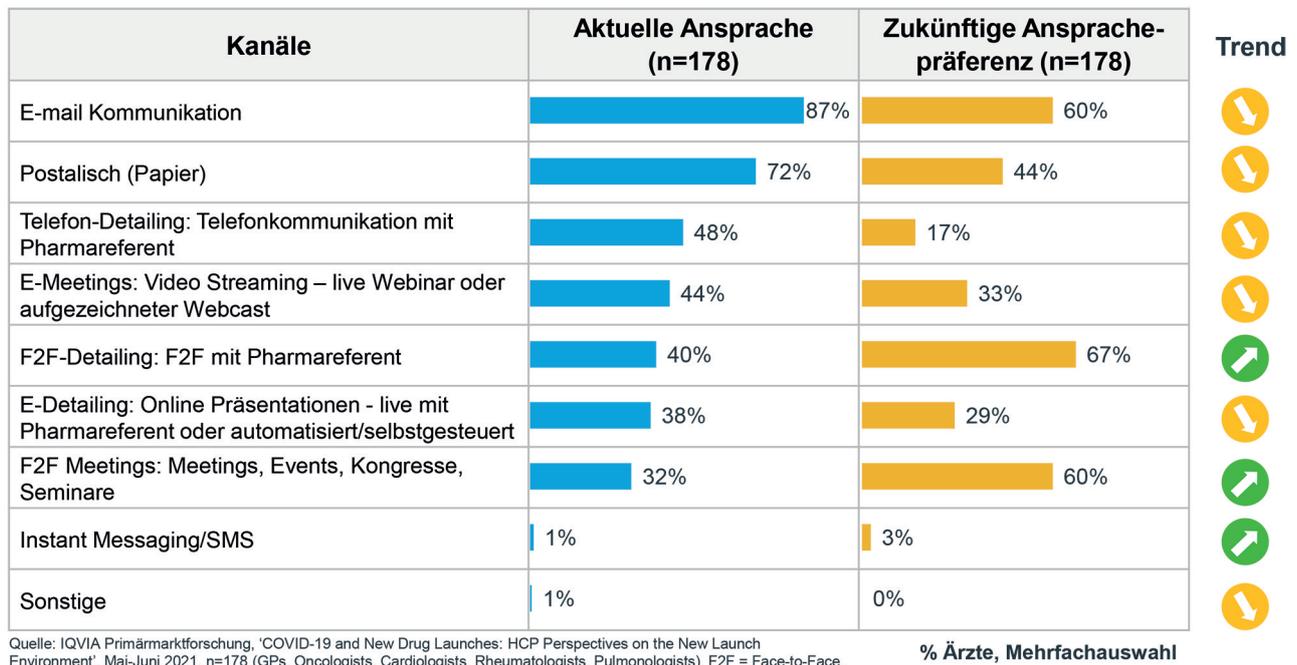
Kommunikationstrends in Pandemiezeiten und Kundenbedürfnisse in der „Neuen Normalität“

Während seit Jahren Veränderungen im Ansprache- und Kommunikationsverhalten beobachtet werden können, hat COVID-19 zweifelsfrei die Abkehr von traditionellen, häufig physischen Kontakten befördert. Mit Beginn des ersten Lockdowns brachen traditionelle Face-to-Face-Kontakte zu Heilberuflern stark ein (Abb. 1). Gleichzeitig gewannen digitale Kanäle wie Remote Detailing oder E-Detailing signifikant an Bedeutung und wuchsen um das nahezu Elfache, ohne jedoch die durch den Wegfall physischer Besuche gerissene Lücke schließen zu können.

Ärzte zeigen zudem eine stark erhöhte Bereitschaft, digitale Kanäle zu nutzen (Abb. 2): ein Trend, der Corona überdauern wird. Befragt nach ihren Präferenzen in der „neuen Normalität“ äußern Heilberufler zwar einen starken Wunsch nach Face-to-Face-Kommunikation. Besonders ausgeprägt ist ihr Bedürfnis, sich mit Kollegen auszutauschen, etwa bei Meetings oder bei Kongressen. Digitale Formate und die Remote-Kommunikation sind jedoch akzeptiert, werden ihren Platz behaupten und nicht mehr verschwinden (Abb. 3).

Die Anforderungen der Ärzte an das digitale Kommunikationsangebot der pharmazeutischen Firmen

■ **Abbildung 3**



Quelle: IQVIA Primärmarktforschung, 'COVID-19 and New Drug Launches: HCP Perspectives on the New Launch Environment', Mai-Juni 2021, n=178 (GPs, Oncologists, Cardiologists, Rheumatologists, Pulmonologists). F2F = Face-to-Face.

Kanalpräferenzen von Ärzten in der „Neuen Normalität“.

sind dabei hoch (Abb. 4): So ist Ärzten besonders wichtig, dass digitale Materialien für sie jederzeit abrufbar sind (on demand), was Flexibilität im Arbeitsalltag schafft. Inhaltlich schätzen Mediziner insbesondere Zulassungsstudien, Evidenz aus der Versorgungsrealität (Real World Evidence) und patientenzentrierte Informationen zur Diagnostik, zur Therapie und Therapieunterstützung von Patienten.

Während der allgemeine Wunsch nach gezielter Ansprache deutlich wird, sind die Adaptionsgeschwindigkeiten neuer Kanäle und Präferenzen jedoch stark fachgruppen- und arztindividuell. So zeigt sich bei Fachärzten mit hohem Spezialisierungsgrad insgesamt eine größere Offenheit für innovative Kommunikationskanäle als bei Allgemeinmedizinerinnen. Damit stehen pharmazeutische Hersteller vor der grundlegenden Herausforderung, Zielgruppen bzw. sogar einzelne Mediziner individualisiert mit aktuellen, relevanten Informationen zu versorgen.

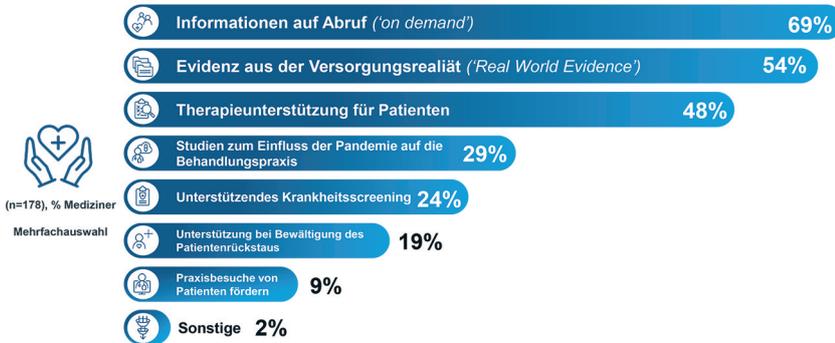
Erfolgsfaktoren für die Kundenansprache und zukünftige Außendienstorganisation

Um dieser Herausforderung zu begegnen, hilft Pharmafirmen die Berücksichtigung 4 zentraler Erfolgsfaktoren:

- **Kundenzentrierung – Relevanz statt Volumen:**
Die Erfüllung der individuellen Informations- und Interaktionsbedürfnisse von Heilberuflern und Entscheidern muss elementares Organisationsziel werden. Nur mit diesem Zielbild können Pharmaunternehmen ihren Zielgruppen die richtigen Inhalte über die richtigen Kanäle zum richtigen Zeitpunkt liefern. Neben einer präzisen Datengrundlage müssen Firmen hierfür vor allem die richtigen organisatorischen, technologischen und kulturellen Voraussetzung schaffen.
- **Individualisierte Ansprache – personalisierte Inhalte statt generischer Botschaften:**

Um mittelfristig den Zugang zu und Austausch mit Heilberuflern aufrecht zu erhalten, müssen Firmen diese mit individualisierten Inhalten erreichen. Zwingende Voraussetzungen dafür ist die präzise Kenntnis der Zielgruppenpräferenzen zur geeigneten Wahl von Kanälen und Inhalten.

- **Fokussiertes Commercial Model – vorausdenkend statt reaktiv:**
Um qualitativ hochwertige, nahtlose Interaktionen mit Heilberuflern und Entscheidern über unterschiedliche Kanäle hinweg zu erzielen, müssen Firmen aktiv ihre Außendienststrukturen und -rollen gestalten, z. B. neue Rollen wie eReps und Community oder Netzwerk Manager einführen. Dabei agiert der Außendienst nicht in Isolation: Firmen müssen agile Zusammenarbeit über Abteilungs- und Funktionsgrenzen hinweg fördern. Nur in einer eng vernetzten Struktur lässt sich das Ziel der hochfrequenten, passgenauen Zielgruppenansprache realisieren.

■ **Abbildung 4**

Source: IQVIA Primärmarktforschung, 'COVID-19 and New Drug Launches: HCP Perspectives on the New Launch Environment', Mai-Juni 2021, n=178 (GPs, Oncologists, Cardiologists, Rheumatologists, Pulmonologists)

Anforderungen von Ärzten an das digitale Kommunikationsangebot pharmazeutischer Firmen (Quelle: IQVIA Primärmarktforschung, 'COVID-19 and New Drug Launches: HCP Perspectives on the New Launch Environment', Mai-Juni 2021, n = 178 (GPs, Oncologists, Cardiologists, Rheumatologists, Pulmonologists).

- **Digitale Differenzierung – von der Erprobung zur Innovation:** Die Interaktionen zwischen Pharmaunternehmen, Heilberuflern und Entscheidern werden zunehmend digitaler; allerdings ist die Technologielandchaft noch nicht ausgereift. Experimentierfreude, Risikobereitschaft und Innovationsgeist können sich deshalb insbesondere jetzt noch auszahlen, müssen aber mit dem notwendigen Willen und Können zur Skalierung und Kommerzialisierung verbunden sein.

Voraussetzung für die Erreichung dieser Ziele in der Praxis ist ein tiefgreifendes Verständnis der Zielgruppenpräferenzen. Neben der Schaffung der notwendigen Datenbasis und deren Interpretation durch fortgeschrittene Technologien (Advanced Analytics) bedarf es hierfür vor allem der agilen, modularen Erstellung von Inhalten über unterschiedliche Unternehmensbereiche wie Marketing, Medizin und Market Access hinweg und deren präzise orchestrierte Anwendung und Kommunikation durch die Außendienstorganisation.

Wie komplex die Herausforderung ist, zeigt die Auswertung einer

aktuellen Befragung pharmazeutischer Hersteller. Bei der Gegenüberstellung von in ihrer Omnichannel-Umsetzung gering versus weit fortgeschrittenen Unternehmen zeigt sich die ganze Bandbreite der Optimierungsfelder: Von einer klaren Omnichannel-Strategie über die Schaffung der richtigen technologischen Voraussetzung und analytischen Möglichkeiten, bis hin zum Aufbau der benötigten Teams in Stärke und Kompetenz müssen Firmen ihre bisherigen Anstrengungen noch mehr als bisher fokussieren.

Der Außendienst von morgen arbeitet hybrid, agil und kanalübergreifend

Diese Überlegungen zeigen: Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen und werden Pharmaunternehmen ihre Marketing- und Kommunikationsstrategien an die veränderten Bedürfnisse ihrer Zielgruppen anpassen. Der Außendienst bleibt dabei hochgradig relevant, gleichzeitig wird sich sein Einsatz und seine Arbeitsweise stark wandeln. Konsequenter umgesetzt, ist die zukünftige Rolle des Außendienstes nahtlos hy-

brid und verlangt eine agile, individualisierte Zielgruppenansprache über unterschiedliche Kanäle hinweg.

Bei einigen Pharmaunternehmen sieht der Alltag eines Außendienstmitarbeiters bereits heute folgendermaßen aus: morgens virtuelle Calls mit Ärzten, mit jeweils individuell angepassten Inhalten. Bei Bedarf schalten sich Kollegen aus der Medizin zu und erläutern neueste Studiendaten. Mittags ist ein virtuelles Seminar geplant, gefolgt von Face-to-Face Besuchen am Nachmittag. Abends werden die Erkenntnisse digital erfasst und der darauffolgende Tag geplant, fortlaufend unterstützt von intelligenten Algorithmen und aktuellen Daten.

Dieses grundlegende Modell eines hybriden und noch stärker vernetzten Außendienstes ist auf dem Weg, zum neuen Standard zu werden. Die konkrete Ausgestaltung wird dabei je nach Unternehmen, Therapiebereich, Portfolio und Zielgruppe differenziert sein. Festzuhalten bleibt, dass sich die Rolle des Außendienstes in einem Transformationsprozess befindet, der durch COVID-19 erheblich beschleunigt wurde. Der neue pharmazeutische Außendienst wird auch weiterhin der zentrale Interaktionskanal zwischen Hersteller und Zielkunden sein und dabei noch pointierter und individueller auf die Zielgruppenpräferenzen eingehen – und zwar hybrid, agil und kanalübergreifend.

Korrespondenz:

Dr. Matthias Staritz
IQVIA Commercial GmbH & Co. OHG
Unterschweinstiege 2-14
Main Airport Center (MAC)
60549 Frankfurt (Germany)
E-Mail: matthias.staritz@iqvia.com