

# Marktforschung und Vertrieb verzahnen

Rainer Ott

Sinkende Margen, Preisverfall, austauschbare Produkte – wie in den meisten Branchen muss der Vertrieb auch in der pharmazeutischen Industrie innovativer werden, wenn die angestrebten Wachstumsziele erreicht werden sollen. Zum Beispiel, indem Marktforschung und Vertrieb enger miteinander verzahnt werden.

## HIER LESEN SIE ...

- warum Marktforschung und Vertrieb enger zusammenarbeiten sollten,
- welche Vorteile Segmentierung, Profiling und Targeting bieten,
- wie sich der Vertrieb langfristig als verlässlicher Partner seiner Kunden etablieren kann.

Die Notwendigkeit, den Vertrieb effektiver, aber auch effizienter zu gestalten, steigt, wie in vielen Branchen, auch bei den Herstellern pharmazeutischer Produkte. Das resultiert zum einen aus den veränderten gesundheitspolitischen und pharmaökonomischen Rahmenbedingungen, aber auch aus der Tatsache, dass wir in einer Zeit zunehmender Reizüberflutung leben. Dadurch verstärkt sich bei uns allen der Zwang, Informationen wesentlich stärker zu selektieren, und es erschwert in der Folge erheblich, Werbe- und Produktbotschaften beim verschreibenden Arzt oder – bezogen auf verschreibungspflichtige Arzneimittel – beim Endverbraucher abzusetzen. Dies gilt für alle Kommunikati-

onsformen, gleich ob klassische Werbung, Public Relations, Direkt-Marketing oder Außendienstbesuch.

## Mit Marktforschung den Vertrieb stärken

Wer den eigenen Vertrieb schlagkräftiger machen will, sollte zunächst die Marktforschung optimieren. Denn deren ureigenste Aufgabe ist es, Informationen über aktuelle Marktentwicklungen zu beschaffen, die für Marketing- oder Vertriebs-Strategien und die operativen Maßnahmen im Vertrieb benötigt werden. Die Erkenntnisse der Marktforscher sollen es letztlich dem Vertrieb erleichtern, die Kundenansprache präziser, wirkungsvoller, effizienter und damit erfolgreicher zu gestalten.

## CHECKLISTE

### Wie Sie Ihre Vertriebseffektivität steigern

1. Achten Sie darauf, dass die Marktforschung die emotionalen Kaufmotive Ihrer Kunden identifiziert.
2. Erheben Sie auch über Ihren Außendienst systematisch Kundeninformationen.
3. Kombinieren Sie diese Daten mit Ergebnissen aus externen Marktstudien.
4. Pflegen Sie sämtliche Daten in ein professionelles CRM-System ein.
5. Segmentieren Sie die Daten in Marktbereiche und Kundengruppen.
6. Ergänzen Sie die Kundensegmente durch ein aussagefähiges Profiling.
7. Nutzen Sie Targeting, um die Kommunikation und Distribution zu optimieren.
8. Prüfen Sie, inwieweit Sie Ihre Vertriebsorganisation der neuen Vorgehensweise anpassen müssen.
9. Ermitteln Sie den Qualifizierungsbedarf Ihrer Außendienstmitarbeiter, damit diese ihre Aufgaben erfüllen können.
10. Führen Sie regelmäßig ein Vertriebscontrolling durch.

### Emotionale Kaufmotive ergünden

Damit die Botschaften, die vom Außendienst den verschreibenden Ärzten oder über Werbung den Endverbrauchern übermittelt wird, wieder stärker wahrgenommen, verstanden und als subjektiv relevant empfunden werden, muss die Marktforschung ihren Fokus stärker auf die Bedürfnisse und Motivstrukturen der einzelnen Zielgruppen richten und diese exakt erfassen. Noch konzentrieren sich die Forscher mehr auf Fragen zu Präparatedetails, die für Hersteller, Marketingleiter und Produktmanager wichtig sind, um das „ideale Medikament“ auf den Markt bringen zu können.

Künftig ist es wichtiger, mithilfe angemessener Erhebungsmethoden zu ermitteln, weshalb sich ein Arzt oder Kunde für die eine oder die andere dargebotene Produktalternative entscheidet oder welche tiefer liegenden Bedürfnisse, emotionalen Motive und Wünsche das Verschreibungs- oder Kaufverhalten von Ärzten und Kunden beeinflussen. Schließlich macht es einen Unterschied, ob es einem Arzt zum Beispiel besonders wichtig ist, von seinen Patienten nicht als „Spardoktor“ angesehen zu werden, oder ob es ihm eher darauf ankommt, dass ein Medikament sehr schnell wirkt, damit ihn seine Patienten als „Mann der Tat“ wahrnehmen. Derartige Informationen über den subjektiven emotionalen Nutzen, den persönlichen Vorteil einer Produktkategorie oder Marke für den verschreibenden Arzt – oder Kunden – sollten systematisch erhoben wer-

den. Gleiches gilt für die Patientenstruktur von Arztpraxen, dem Kassenstatus der Behandelten und in welchem Maße die gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen Einfluss auf das Verschreibungsverhalten der Ärzte haben.

Neben den Befunden der Marktforscher und den Daten von externen Studien sollten daher insbesondere auch alle Informationen, die die Außendienstmitarbeiter in Bezug auf die Motivstrukturen und das Verschreibungsverhalten ihrer Kunden liefern können, in einem CRM-System des Vertriebs erfasst werden. Trotz und gerade wegen ihrer Komplexität sollten dabei alle Daten berücksichtigt werden. So wird die Voraussetzung dafür geschaffen, dass der Vertrieb später gleichermaßen effizient wie effektiv handeln kann (siehe auch Praxistipps links).

Mithilfe von Detailanalysen lässt sich zum Beispiel herausfinden, ob Ärzte, die die Vorteile eines Produktes besser kennen, es häufiger verschreiben als diejenigen, denen diese Kenntnis fehlen. Oder es zeigt sich etwa, dass es sich positiv auf die Umsätze auswirkt, wenn ein Arzt bereits in der Vergangenheit das Präparat häufiger verschrieben hat.

### Profiling und Targeting nutzen

Eine Maxime ist im Vertrieb besonders zu beherzigen: Jeder Arzt, jeder Kunde ist anders und einzigartig – und jeder einzelne von ihnen möchte daher auch so behandelt werden. Damit dies gelingt, müssen Kunden, deren Bedürfnisse, Interessen, Kaufmotive und Entscheidungskriterien bekannt sein. Diese Informationen zu beschaffen, ist vor allem Aufgabe der Marktforschung und des Außendienstes.

Ein zusätzliches Profiling der verordnenden Ärzte und Krankenhäuser innerhalb der Segmente verdeutlicht deren Bedürfnisse, Erwartungen, Interessen und Zukunftspläne. Dieses Wissen können die Key-Account-Manager nutzen, um

- mit ihren Kunden Anknüpfungspunkte zu finden,
- optimale Lösungen zu erarbeiten,
- eine engere Kundenbeziehung herzustellen,
- langfristige Verträge abzuschließen und dadurch
- die Wertschöpfungskette effizienter zu machen.

Die Erfahrung zeigt: Ärzte schätzen individuelle Empfehlungen und Lösungen, da sie ihren eigenen Aufwand reduzieren, sich über die Vor- und Nachteile eines Präparats oder einer Lösung ausführlich informieren zu müssen. Voraussetzung hierfür ist jedoch ein Vertrauensverhältnis zwischen Arzt und Key-Account-Manager. Dieses Vertrauen entwickelt sich schneller, wenn der Arzt spürt, dass es dem Vertriebsmitarbeiter nicht allein um den Verkauf von Produkten, sondern auch um die Befriedigung der Kundenbedürfnisse geht. Die Marktsegmentierung erleichtert auch das Targeting und damit die Festlegung geeigneter Kommunikationsinstrumente und Distributionskanäle. Die Mittel für Werbung, Public Relations und Direktmarketing können in der Folge



### AUTOR

#### Rainer Ott

General Manager Sales & Marketing bei der Mitsubishi Pharma Deutschland GmbH, Düsseldorf sowie Autor, Berater und Referent  
E-Mail: r.ott@m-pharma.de

## EINFLUSSFAKTOREN BEI DER KUNDENWERTORIENTIERUNG

### Unternehmenskultur und Change-Management

- Ausrichtung auf den Kunden
- Managementprozesse und Incentive-Systeme
- Kontinuierliches Change-Management und Prozessverbesserung

### Technologie

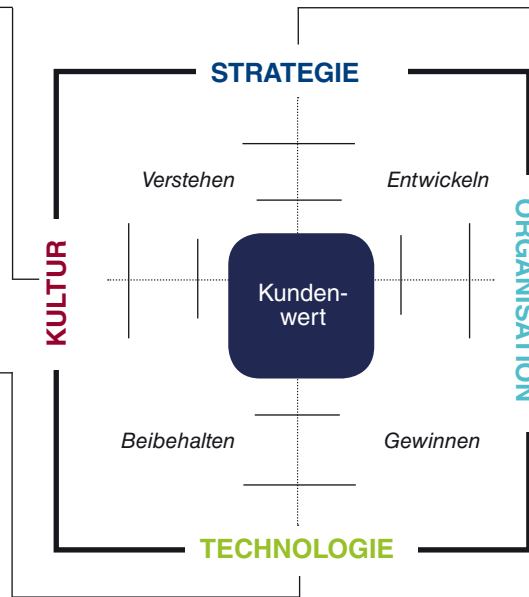
- Selektion der System- und Technologiepartner
- Systemintegration
- Nutzung von e-Technologien

### Kundenorientierte Strategie

- Ganzheitlicher Ansatz
- „Chefsache“ (Vorbildfunktion des Top-Managements)
- Definition der Zielkunden
- Priorisieren nach Potenzial

### Organisation und Prozesse

- Kundenorientierte Strukturen und Prozesse
- Lernen von den besten Verkäufern
- Verankern der KAM-Verantwortung



### TIPP

- Führen Sie sorgfältige Zielgruppenanalysen durch
- Stellen Sie in Reportings mit dem Pharmaußen-dienst sicher, dass Kundenwünsche in die Marktentwicklung Ihrer Produkte einfließen
- Erfassen Sie für aussagekräftige Kundenprofile alle Kundendaten regelmäßig in einer CRM-Datenbank.

zielgerichteter und damit wirtschaftlicher eingesetzt werden, da die einzelnen Maßnahmen stärker auf die interessierten Ärzte und Kunden zugeschnitten werden können. Dadurch steigt das Vermarktungspotenzial signifikant.

Der Vorteil: Je sorgfältiger die Zielgruppen klassifiziert werden, desto höher ist der spätere Vertriebs-erfolg. Zudem reduziert sich der Aufwand, die Kunden zu bearbeiten, so dass auch dies die Vertriebseffizienz erhöht. Die Voraussetzung dafür ist, systematische Marktforschung zu betreiben, qualitative sowie quantitative Daten zu sammeln und diese Informationen präzise zu analysieren. Der Aufwand lohnt sich – schließlich ist allgemein bekannt, dass es einfacher ist, die Zahl der Verschreibungen von bestehenden Verordnern zu erhöhen, als neue Verordner und Kunden zu akquirieren.

### Vertriebsorganisation anpassen

Selbstverständlich wirkt sich dieses Vorgehen auch auf die Vertriebsorganisation aus, wenn zum Beispiel deutlich wird, dass sich infolge verstärkter Netzwerkbildung die Kundenstruktur verändert hat. Auch neue Vergütungsmodelle für den Außendienst sind die Folge, um die Leistungen angemessen zu beurteilen, etwa die Zahl langfristiger Kassenverträge. Last, but not least hat diese Form der Marktbearbeitung auch Konsequenzen für jeden einzelnen Ver-

triebsmitarbeiter. Sie benötigen nicht nur Produktkompetenz, sondern vermehrt betriebswirtschaftliches Know-how, Verhandlungsgeschick und strategisches Wissen, um sich langfristig als Partner ihrer Kunden zu etablieren. ◀◀

## MARKTSEGMENTIERUNG

### Zielgruppen richtig segmentieren

Das genutzte CRM-System sollte es ermöglichen,

- sämtliche Daten und Informationen über Kunden nach definierten Kriterien auszuwerten,
- Zielgruppencluster zu bilden,
- Absatz- und Umsatzpotenziale von Kunden detailliert darzustellen,
- zu ermitteln, welche Ärztgruppen und Fachabteilungen die meisten Patienten mit einer bestimmten Indikation behandeln,
- in welchem Produktsegment Wettbewerber erfolgreicher verkaufen,
- das Account-Management zu professionalisieren und
- konkrete Vertriebsmaßnahmen abzuleiten.

