



# Anforderung an neue Geschäftsmodelle

## Traditionelle Vermarktungsmodelle auf dem Prüfstand

Die Rahmenbedingungen für das Geschäftsfeld der Pharmaindustrie befinden sich in einem starken Veränderungsprozess. Das führt dazu, dass die meisten grossen Pharmafirmen ihre Vermarktungsansätze überdenken müssen. Augenfällig ist hier die nachlassende Produktivität der bisherigen, »klassischen« Aussendienstaktivitäten. Dieser schon seit Jahren beobachtbare Trend wurde durch die Reduktion der ärztlichen Therapiefreiheit ausgelöst und durch weitere Zugangsbeschränkungen verschärft.

Noch mehr Gewicht kommt wahrscheinlich dem Umstand zu, dass Pharmaunternehmen sich immer mehr anstrengen müssen, ihre bisherige Profitabilität aufrecht zu erhalten. Dieses Ziel zu erreichen, wird angesichts eines wachsenden Generikageschäfts zunehmend schwieriger. Ferner wirken sich verlangsamte Innovationsgeschwindigkeiten, dünner werdende Produktpipelines, dauernd verschärfte Regularien, steigende Sicherheitsanforderungen sowie neue systemische Kostendämpfungsinstrumente entwicklungs hemmend aus. Zunehmend offensiv verfolgen die Kostenträger das Ziel der Kostensteuerung und -dämpfung und spielen damit eine wesentlich aktivere Rolle als früher; zudem wird diese Tendenz durch die breite Verfügbarkeit von generischen und »Me-too«-Produkten dynamisiert.

In diesem Umfeld erkennen die meisten Firmen, wie wichtig es ist, ihre Aufstellung in den Bereichen Vertrieb, Marketing, Gesundheitspolitik/Marktzugang und MedWiss zu überprüfen und den unterschiedlichen Kundenanforderungen anzupassen. Seit Jahren versuchen sich Unternehmen in immer wieder neuen Pilotprojekten zur Entwicklung von Vermarktungsmodellen, aber nur sehr wenigen gelang seit 2009 dabei ein Erfolg versprechender Einstieg.

## Von schierer Grösse zu intelligenter Differenzierung

Das herkömmliche Vermarktungsmodell zielte auf einen möglichst hohen »Share of Voice«, also auf ein beträchtliches Kommunikationsvolumen, ab. Die sehr einfache und zugleich auch bewährte Grundidee war mechanistisch-quantitativ begründet: Grosse Aussendienststärke bedeutet starken Absatz. Für einen Grossteil des Marktes scheint nun, dieses Modell nicht mehr zu funktionieren. An seine Stelle treten alternative Modelle, die sich den spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten der jeweiligen Steuerungsinstrumente in den verschiedenen Ländern anpassen. Diese neuen Modelle berücksichtigen vor allem eine Einbindung zusätzlich beteiligter Entscheidungsträger und Einflussnehmer sowie die komplexen Interaktionen mit und zwischen diesen, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit allen Interessengruppen zu ermöglichen.

## Länderspezifische Unterschiede

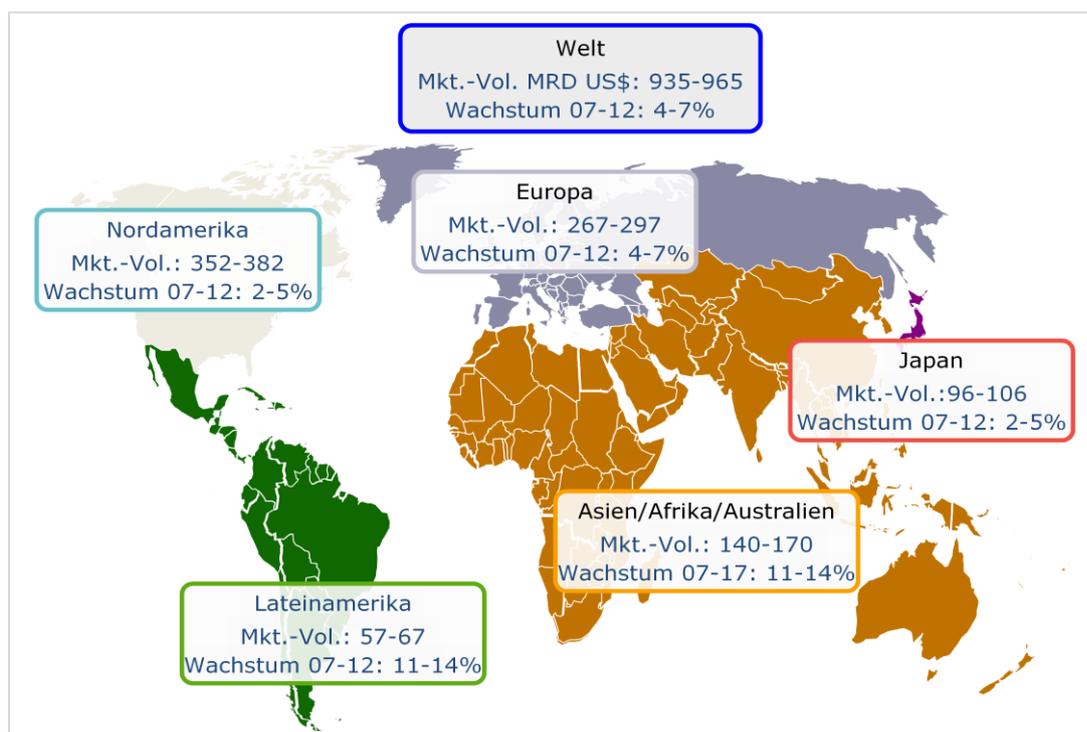
Im weltweiten Vergleich befinden sich die Pharmamärkte in unterschiedlichen Entwicklungsstadien. In weit fortgeschrittenen Märkten wie denen der USA, Kanada, Grossbritannien und Deutschland haben sich die Verhältnisse schon deutlich verändert. Die Ertragswirksamkeit grosser, auf den einzelnen Arzt bezogener Aussendienste ist in weiten Teilen dramatisch gesunken.

In Deutschland gibt die geänderte gesetzliche Lage den gesetzlichen Krankenkassen zum Beispiel die (neue) Möglichkeit, selektiv mit Anbietern der Pharmaindustrie zu verhandeln und Verträge zu schliessen. Das kann einzelne Firmen plötzlich zu Gewinnern oder Verlierern machen und die Marktverhältnisse teilweise deutlich verschieben.

In Grossbritannien haben sogenannte Primary Care Trusts nun die Möglichkeit, unmittelbar regulierend auf das Verschreibungsverhalten in verschiedenen Regionen einzuwirken. In den USA wiederum üben Managed Care-Programme erheblichen und steigenden Einfluss auf Therapieentscheidungen aus. In der Folge ergibt sich für die pharmazeutische Industrie die dringende Notwendigkeit, in diesen Ländern ihre Vermarktungsansätze zu überarbeiten und anzupassen. Neben den in diesem Trend weit fortgeschrittenen Ländern sind diejenigen einzuordnen, denen ähnliche Entwicklungen unmittelbar bevorstehen, auch wenn sie aktuell o. g. Massnahmen noch nicht getroffen bzw. umgesetzt haben. Viele der südeuropäischen Länder und auch Südamerika gehören zu dieser Kategorie.

In einer dritten Gruppe, die als »pharmerging markets« bezeichnet werden kann und Länder wie China, Indien, Brasilien, Russland, Türkei, Korea und Mexiko umfasst, wird anhaltendes Wachstum und ein fortschreitender Ausbau der Gesundheits- und Finanzierungssysteme beobachtet. Geprägt ist die Entwicklung in vielen dieser Länder durch die Etablierung einer gesellschaftlichen Mittelschicht, die den finanziellen Aufbau eines Gesundheitssystems substantziell trägt. In dieser dritten Gruppe funktioniert das traditionelle Modell immer noch erfolgreich.

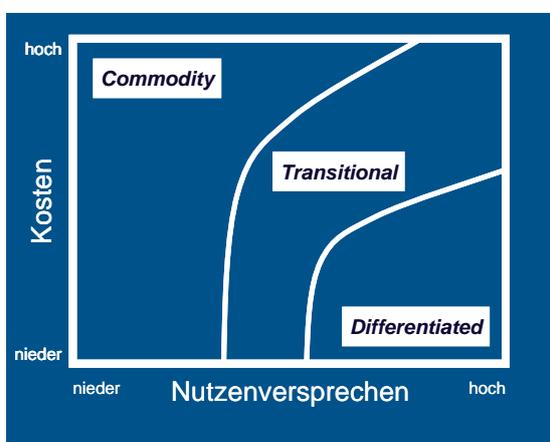
Die langfristigen Prognosen für die acht wichtigsten Märkte in Nordamerika, Europa und Japan zeigen ein dauerhaft schwaches Wachstum auf



## Markt- und unternehmensspezifische Gegebenheiten

In den frühen experimentellen Stadien der Auseinandersetzung mit neuen Vermarktungsmodellen haben manche Firmen einen eher generalistischen Ansatz über verschiedene Märkte hinweg getestet. In einer umfangreichen Studie hat sich IMS der lokalen Expertise in den acht weltweit führenden Märkten bedient und ist der Frage nachgegangen, welche Faktoren den Wandel jeweils spezifisch vorangetrieben haben und wie die konkreten lokalen Rahmenbedingungen für die Vermarktung von Produkten bei über 80 therapeutischen Klassen heute aussehen. Dabei wurden in den ausgewählten Ländern die Produkte jeder therapeutischen Klasse in folgende drei Marktsegmente unterteilt: alleingestellt (differentiated), austauschbar (commoditised) und im Wandel befindlich (transitional).

Marktsegmentierung anhand der Austauschbarkeit von Produkten in Abhängigkeit ihrer Kosten-Nutzen-Relation



Die Untersuchung zeigt, wie unterschiedlich ausgeprägt die Notwendigkeit für Veränderungen bei therapeutischen Klassen und verschiedenen Ländern ist und welche Investitionen in welchen Märkten spezifisch sinnvoll sind. Alles in allem konnten im Bereich der Promotionsaufwendungen Optimierungsmöglichkeiten in einem Umfang von weit über 10 Milliarden \$ identifiziert werden. Zudem zeigt die Studie, welche Fähigkeiten und Strukturen ein Unternehmen zukünftig benötigt, um sich erfolgreich im Markt zu bewegen. Auf Grundlage dieser Studie hat IMS Health eine Vorgehensweise konzipiert, mit der Firmen ihr spezifisches Kommerzialisierungsmodell weiterentwickeln können. Dabei werden jeweils sowohl ihr Produktportfolio und die Wettbewerbssituation als auch die akzeptierbare »Schmerzgrenze« hinsichtlich des notwendigen Wandels angemessen berücksichtigt.

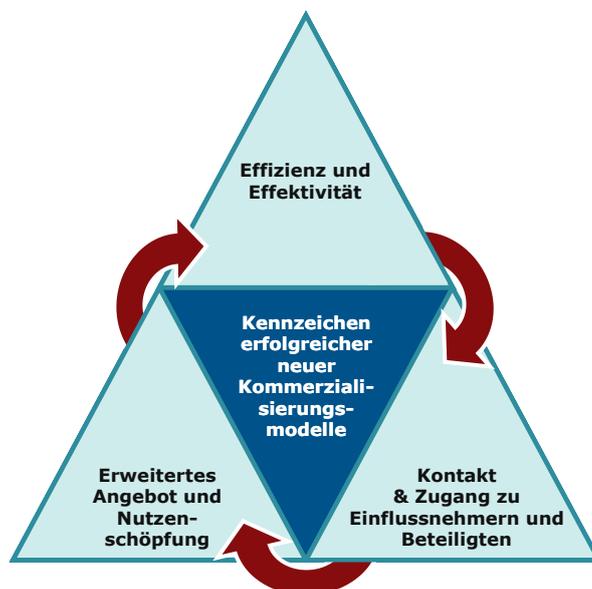
## Neue Kommerzialisierungsmodelle

Bevor konkret ein neues Kommerzialisierungsmodell konzipiert wird, empfiehlt sich zunächst, die Wertschöpfung des aktuellen Vermarktungsprozesses gänzlich zu verstehen und alle strategischen Optionen zu bewerten, die grundsätzlich als Lösung zur Verfügung stehen. Ist diese vollständige und ehrliche Sicht einmal hergestellt, sind drei Dimensionen im weiteren Vorgehen zu berücksichtigen. Der erste und vielleicht unmittelbare Aspekt ist die Verbesserung von Effektivität und Effizienz der

aktuell vorhandenen Ressourcen. Lösungen in diesem Bereich haben unmittelbare und die schnellsten Auswirkungen auf das Alltagsgeschäft. Hervorzuheben sind hier neue Segmentierungs- und Targetingansätze, die helfen, eine höhere Wertschöpfung aus den bestehenden Ressourcen zu gewinnen oder den Ressourceneinsatz ohne Verlust an Wirkung zu verkleinern. Der zweite Aspekt zielt darauf ab, die richtige Einschätzung unterschiedlicher Einflussnehmer und Entscheidungsträger im heutigen und zukünftigen Marktumfeld des jeweiligen Unternehmens mit dem verfügbaren Portfolio vorzunehmen. Zentraler Erfolgsfaktor ist hier die sehr gute Kenntnis der Entscheidungsprozesse mit den entsprechend Beteiligten sowie die der spezifischen Entscheidungskriterien und Interaktionen. Nur auf Basis dieser genauen Kenntnis der Bedeutung unterschiedlicher Zielgruppen kann entschieden werden, ob und wie diese zukünftig anzusprechen sind. Als Beispiel sind hier neue Key Account Management-Strukturen zu nennen, die in ihrer regionalen Aufteilung möglichst nah an den Strukturen neuer Zielgruppen – wie z. B. Krankenkassen – ausgerichtet sein sollen. Dadurch wird mehr Nähe zu diesem neuen Kunden hergestellt und so eine erfolgreichere Ansprache ermöglicht.

Der dritte Aspekt zielt darauf ab, zusätzliche Wertschöpfung durch Leistungen zu erreichen, die über das bestehende Produktangebot hinausgehen. Letztlich geht es darum, die Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundengruppen nach Informationen und Dienstleistungen effektiv zu erfüllen, um den Produkten so zum Markterfolg zu verhelfen. Chancen liegen beispielsweise bei der Integration von Produkten in vollständige Therapiepläne, um damit das bestehende Portfolio besser einzusetzen.

#### *Kennzeichen erfolgreicher neuer Kommerzialisierungsmodelle*



### Grundlegender Wandel des Kundenbegriffs

Eine wesentliche Voraussetzung für die kundenzentrierte Entwicklung neuer Kommerzialisierungsmodelle ist das grundsätzliche Verständnis, dass sich der Kundenbegriff in der Pharmaindustrie signifikant gewandelt hat.

In den herkömmlichen Modellen war der Arzt der eigentliche „Kunde“, mit der Folge, dass im Industriemittel über 90 Prozent der vertrieblichen Aufwendungen auf die Zielgruppe Arzt entfielen. Mittlerweile ist der Begriff der Zielgruppe deutlich breiter und heterogener geworden. Für das pharmazeutische Marketing bedeutet diese Erweiterung, dass ganz unterschiedliche Bedürfnisse und Motive dieser breiteren, neuen Zielgruppe berücksichtigt werden müssen. Das erfordert deshalb jeweils spezifische Nutzenversprechen, Organisationsstrukturen, Zugangs- und Kommunikationsfähigkeiten, um diese neuen Zielgruppen angemessen zu bearbeiten. IMS hat den Erfolg dieses kundenzentrierten, neuen Ansatzes in der Praxis eines konkreten Beratungsprojektes bestätigt gesehen: Aus dem Wunsch eines Top Ten Pharmaunternehmens nach tragfähigeren, individuelleren Kundenbeziehungen über die verschiedenen Zielgruppen hinweg entstand ein Projekt, in dessen Verlauf IMS die Faktoren identifizierte, die den verschiedenen Zielgruppen in ihrer Zusammenarbeit mit dem Unternehmen besonders wichtig sind. Auf dieser Basis wurde ein Ansatz entwickelt, der neben einem unmittelbaren Kundenwert auch den indirekten Einfluss auf den Markterfolg berücksichtigt und auf diese Weise ermöglicht, neue, effektivere Arten der Interaktion zu verwirklichen. Allein in einem Land, das an dem Projekt beteiligt war, wurde in dessen Folge ein Jahres-Mehrumsatz von 900 Mio. \$ erzielt.

## Was die Zukunft bringt...

... ist im Detail ungewiss. Doch dass sich die Gesundheitssysteme in einem grundlegenden Umbruch befinden und sich damit der Handlungsrahmen der Pharmaindustrie verschiebt, bezweifelt kaum noch jemand. Dies führt zu einem Wandel von Masse zu Klasse, der neben der fortdauernden Reduzierung der Ressourcen vor allem eine intelligente und differenzierte Art der Kundenansprache als Imperativ vorsieht. Wer diese Herausforderung des Marktes annimmt und sie vor allem als Chance versteht, wird gute Aussichten auf einen vorderen Platz im pharmazeutischen Markt haben.

### Autoren

**Dr. Thomas Schneider**

Leiter Commercial Effectiveness im Management Consulting, IMS Deutschland

**Oliver Utsch**

Senior Manager im Bereich Commercial Effectiveness, IMS Deutschland

Kontakt Schweiz:

Gregor Pfister, [GPfister@ch.imshealth.com](mailto:GPfister@ch.imshealth.com) oder Ruth Arnet, [rarnet@ch.imshealth.com](mailto:rarnet@ch.imshealth.com).