

Kompaktwissen im Pharma-Marketing

Teil 1: Ziele, Strategien, Umfeld und Leistungskenngrößen

Dr. med. Günter Umbach

Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner, Bonn

Die Unternehmensstrategie ist die Ausrichtung einer Firma, die nötig ist, um bestimmte langfristige Geschäftsziele zu erreichen – also der langfristige Plan zur Erreichung von Zielen unter möglichst effektiver Verwendung der vorhandenen Ressourcen („Business-Strategie“). Dieser Beitrag befasst sich mit der Marketingstrategie als einem Teil dieser übergeordneten Unternehmensstrategie. Da ein Großteil der Literatur zu diesem Thema eher theoretisch-akademisch geprägt ist, beleuchtet dieser Beitrag die praktischen Herausforderungen, die sich Produkt- und Marketing-Managern in ihrem Arbeitsalltag in der Industrie stellen.

Strategisches Management

Der Prozess der Strategie-Findung und Umsetzung wird auch als „Strategisches Management“ bezeichnet, ein häufig verwendeter, aber stark verwässerter Begriff. Formal werden vier Phasen im strategischen Management unterschieden:

- Analyse,
- Planung,
- Strategieformulierung und
- Umsetzung mit begleitendem Controlling.

Visionen und Missionen

Idealerweise baut die Strategie auf der Unternehmens-Vision bzw. Mission auf. Es ist möglich, dass verschiedene Beraterfirmen die Geschäftsleitung bei der Entwicklung der entsprechenden Dokumente unterstützen. Oft resultieren daraus wohlklingende, aber vage Absichtserklärungen über den Daseinssinn des Unternehmens. Die Aussagen sind gut gemeint, werden aber von den

Mitarbeitern oft nicht als die Quelle der Inspiration und Werte-Orientierung wahrgenommen, als die sie gedacht waren.

Relevanz und Nutzen

Eine gute Marketingstrategie fokussiert alle Beteiligten auf Zielgruppen, Kundenbeziehungen, Produktnutzen und die Vermittlung der Produktvorteile im Markt. Sie zeigt vielversprechende Märkte und Indikationen auf und hilft dem Unternehmen, die Chancen der Zukunft frühzeitig zu erkennen und zu nutzen. Weiterhin dient die Marketingstrategie als Grundlage für die operativen Maßnahmen bzw. Taktiken.

Beim „New Business Development“ hilft das strategische Marketing dabei, dass die in der klinischen Entwicklung befindlichen Projekte möglichst viele der Kundenbedürfnisse erfüllen, z.B. hinsichtlich der Anwendungsart, Einnahmehäufigkeit und Darreichungsform. Das Lebenszyklusmanagement gilt den rei-

fen Produkten („mature products“, „established products“).

Falls keine oder eine unangemessene sowie diffuse Strategie vorliegt, gleicht das Unternehmen einem Schiff ohne Ziel und damit ohne klaren Kurs. Firmen verzetteln sich oder verlieren sich: *intern* in emsiger Betriebsamkeit, operativer Hektik, langen Meetings, komplexen Freigabe-Prozessen und Machtkämpfen sowie *extern* in unprofitablen Märkten, Produkten und Zielgruppen.

Geschäftigkeit ist nicht gleich Geschäft. Eine Strategie hilft den Mitarbeitern, die richtigen Prioritäten im Arbeitsalltag zu setzen und sich auf die wichtigen Dinge zu konzentrieren.

AUTOR



Dr. med. Günter Umbach

ist Ex-Manager der Pharma-Industrie und Autor der Bücher „Winning in the Healthcare Business“ und „Erfolgreich im Pharma-Marketing: Wie Sie im Produkt-Management von Arzneimitteln Ärzte, Apotheker, Patienten, Experten und Manager als Kunden gewinnen“. Aktuell arbeitet er als Management-Trainer und Berater für Führungskräfte.

Smarte Ziele

SMART ist eine Abkürzung, die meistens für „Specific Measurable Accepted Realistic Timely“ steht. Sie erinnert daran, Ziele eindeutig zu klären. Von „SMART“ gibt es unterschiedliche Interpretationen, wobei die englischen und die deutschen Versionen nicht in kompletter Übereinstimmung sind. Ein Ziel wird als „smart“ angesehen, wenn es bestimmte Bedingungen (Tab. 1) erfüllt.

Ökonomische Ziele

Projekte im Pharma- und Medizinprodukte-Marketing sind Langstreckenflüge – ohne geheime Abkürzungen. Erst muss man genau wissen, wohin die Reise gehen soll, bevor man in Richtung Ziel fliegen kann. Dabei stellen gute Zahlen bei finanziellen Kenngrößen nur Ausdruck einer erfolgreichen unternehmerischen Tätigkeit dar – was ein effektives Marketing einschließt. Das Unternehmen schafft es, die richtigen Kunden zu gewinnen und zu binden – und zwar schneller als die Konkurrenz. In diesem Kontext sind die folgenden ökonomischen Ziele maßgebend:

- Absatzwachstum,
- Absatz,
- Marktanteil, gemessen am Absatz,
- Marktanteil, gemessen am Umsatz,
- Umsatzwachstum (absolut oder prozentual),
- Umsatz,
- Cashflow,
- Return on Investment und
- weitere finanzielle Kenngrößen.

Leistungskenngrößen

Manche Mitarbeiter im Marketing befinden sich im Blindflug ohne Radar, geprägt von spontanem Aktionismus und teuren Alibi-Aktionen mit unklarer Wirkung. Dagegen helfen verschiedene qualitative und quantitative Erfolgskriterien bzw. Kenngrößen (Key Performance Parameter), auf dem richtigen Kurs zu bleiben und bei unerwarteten Situationen rechtzeitig gegenzusteuern.

Die Kunst besteht darin, aus der Vielzahl von Daten die relevanten Informationen zu beachten und die irrelevanten Daten zu ignorieren. Relevant sind Daten, die einem helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Irrelevante Daten betreffen Dinge, die unabänderlich oder längst bekannt sind oder mit der Sache nichts zu tun haben.

Viele Firmen haben eine ganze Reihe von „Key Performance Indicators (KPIs)“ oder Leistungskennziffern. Joseph Jimenez, CEO bei Novartis, brachte es in einem Interview mit der Financial Times für sein Unternehmen auf den Punkt: „... the problem was not having too few, but too many. And, therefore, nothing was being measured.“

In der nachfolgenden Liste sind ausgewählte Punkte in aufsteigender Relevanz gelistet, wobei sich die jeweiligen Platzierungen je nach Unternehmen unterscheiden können:

- Besucher einer Webseite (Unique Visitors),
- Konversionsrate der Firmen-Webseite (wie viel Prozent der Besucher der Website dort gewünschte Ak-

tionen, z.B. Anforderung von Informationsmaterial, Kauf etc., durchgeführt haben),

- Responseraten auf Ihre Mailings,
 - Zahl der gesammelten E-Mail-Adressen der Zielgruppe in der Kundendatenbank,
 - Feedback vom Außendienst über die Qualität der Unterstützung,
 - Feedback von externen Kunden (Ärzte, Apotheker, Experten etc.),
 - Aufnahme in Behandlungsempfehlungen und
 - Durchführung innovativer Projekte.
- Um Zielkonflikte zu vermeiden, ist es wichtig die Leistungskenngrößen zu identifizieren, die in der Zielhierarchie des jeweiligen Unternehmens oben stehen. Die Mitarbeiter werden ihre Energie stets auf die Kriterien konzentrieren, die im Unternehmen als wichtig angesehen werden – erkennbar daran, ob sie dafür belohnt werden oder nicht.

Dabei ist aber anzumerken, dass Aktionen und Tätigkeiten wie z.B. die Zahl der verschickten Mailings, die Zahl der durchgeführten Kongresse oder die Zahl der besuchten Ärzte („Besuchsschnitt“) lediglich eine Information darstellen und als Erfolgskriterien oder Leistungskenngrößen ungeeignet sind.

Übersicht zum Marketing-Mix

Der Marketing-Mix ist die auf der Marketing-Strategie basierende Kombination der Marketing-Instrumente und repräsentiert das Marketing-Programm für das Unternehmen und den Markt. Das klassische Konzept des Marketing-Experten Philip Kotler basiert auf vier Säulen, in der Literatur wird dieses Konzept manchmal um das Thema Verpackung als fünfte Säule erweitert.

Hierbei besteht der Marketing-Mix aus den folgenden fünf „P“s:

- **Product:** Produktpolitik,
- **Package:** Verpackungspolitik,
- **Price:** Preispolitik,
- **Place:** Distributionspolitik und
- **Promotion:** Kommunikationspolitik.

■ **Tabelle 1**

Bedingungen für das SMART-Konzept.

S	Spezifisch	Präzise definiert
M	Messbar	Qualitativ oder quantitativ nachprüfbar
A	Angemessen	Vom Empfänger akzeptiert
R	Realisierbar	Erreichbar
T	Terminierbar	Zeitlicher Rahmen gesetzt

Nur für den privaten oder firmeninternen Gebrauch / For private or internal corporate use only

Produkt

Das Produkt wird auch als der „König“ unter den Elementen des Marketing-Mix bezeichnet. Produkteigenschaften oder Produktattribute werden zu Vorteilen oder Vorzügen, wenn sie eine Relevanz für den Kunden haben, also ihm nützlich sind. Im Pharma-Bereich ist das Produkt durch die Zulassung in weiten Teilen fest vorgegeben. Produktvariationen bzw. „Line Extensions“ bedürfen im Gegensatz zur Konsumgüter-Industrie langen Vorlaufzeiten.

Verpackung

Die Verpackung als Informationsträger ist automatisch auch ein Kommunikations-Medium. Durch eine angemessene textliche und visuelle Gestaltung (Farbe, Typographie, Layout und Symbolik) kann die Verpackung einen hohen Wiedererkennungswert erhalten und zur Kundentreue („Brand loyalty“) beitragen. Allerdings sind die meisten Angaben auf der Verpackung – meistens Faltschachteln und Blister – insbesondere die sprachlichen Elemente, durch die Zulassung bereits vorgegeben.

Preisfindung

Da der Pharma-Markt in der Regel kein freier Markt ist, finden viele Konzepte der Preispolitik aus der Betriebswirtschaftslehre keine Anwendung. Im Folgenden werden einige klassische Aspekte kurz beleuchtet.

Als der optimale Preis wird der Preis bezeichnet, bei dem der Gewinn vermutlich maximal sein wird. Bei vielen chemisch definierten Produkten sind Umsatz und Gewinn einander proportional, so dass der optimale Preis der Preis ist, an dem der Umsatz vermutlich maximal sein wird.

Um weder einen zu niedrigen noch einen zu hohen Preis zu erwägen, kann man vor der Markteinführung die relevanten Kunden befragen, um die optimale Preisspanne heraus-

zufinden. Ein Verfahren zur Preisfindung ist die Conjoint-Analyse, bei der die Kundenmeinungen zu bestimmten Merkmalen eingeholt werden. Aus bestimmten Merkmalen wird eine Reihe von theoretischen „Gesamtprodukten“ kombiniert. So wird z. B. ein Arzneimittel betrachtet, bei dem eine bestimmte Wirkung mit einer gewissen Verträglichkeit und einer einmal täglichen Gabe verbunden ist. Der Befragte gibt dann zu jeder Version sein Votum zur Preisvorstellung ab. Durch eine Auswertung aller Antworten kann man eine Preisempfehlung ableiten. Es gibt mehrere Firmen, die sich auf diese Art von Preisfindungsstudien spezialisiert haben.

Traditionell werden grundsätzlich zwei Preis-Strategien unterschieden: hochpreisige („premium pricing“) und niedrigpreisige („discount pricing“) Strategien. Dabei werden innovative Medikamente mit einer Hochpreis-Strategie vermarktet, während Generika zu niedrigen Preisen angeboten werden.

Allerdings ergeben sich auch innerhalb des Generikamarktes noch Preisunterschiede. So gab es z. B. bei zwei großen Generikakonzernen bis vor Einführung der Rabattverträge unterschiedliche Preis-Strategien. Der damalige Konzern um Herrn Merckle hatte drei Vermarktungsschienen: Ratiopharm mit relativ hohen Preisen, CT Arzneimittel mit mittleren Preisen (und hoher Bedeutung in Berlin und Ostdeutschland) und AbZ Pharma mit niedrigen Preisen. Analog hatte der Hauptkonkurrent um die Gebrüder Strüngmann ebenfalls drei Vermarktungsschienen: Hexal, Betapharm und 1A. Interessant ist, dass die erfolgreichsten Generikafirmen dieser Auswahl (Ratiopharm und Hexal) meist auch die höchsten Preise hatten.

Darüber hinaus sind viele der traditionellen Konzepte zur Preisfindung in der Pharma-Industrie heute nur mit Einschränkungen anwendbar. Viel wichtiger als der Preis, den die Firmen früher einmal mehr oder weniger eigenständig bestimmen konnten, ist der Erstattungsbetrag

(„Reimbursement“) durch die jeweiligen nationalen Gesundheitsbehörden geworden. In Frankreich geschieht dies durch die „Commission de la Transparence“, in der klinische Experten den Zusatznutzen („Amélioration du Service Médical Rendue“) bewerten und im „Comité Economique der Produits de Santé“, in der ökonomische Experten die Preisverhandlungen führen. In Italien ist die „Agenzia Italiana del Farmaco“ (AIFA) mit einem technisch-wissenschaftlichen Komitee (CTS) und einem Pricing- und Erstattungs-Komitee (CPR) vorhanden. In Großbritannien gibt es das „National Institute for Health and Clinical Excellence“ (NICE) und das „Pharmaceutical Price Regulation Scheme“ (PPRS), welches die Verträge zwischen den Pharmafirmen und dem Gesundheitsministerium aushandelt.

■ Erstattungsbetrag und G-BA

Der Gemeinsame Bundes-Ausschuss (G-BA) entscheidet in Deutschland über die Erstattungsfähigkeit von Medikamenten. Im G-BA sitzen die vier großen Spitzenorganisationen der Selbstverwaltung im deutschen Gesundheitswesen:

Kassenärztliche Bundesvereinigung (KBV), Kassenärztliche Bundesvereinigung (KZBV), Deutsche Krankenhaus-Gesellschaft (DKG) und der Spitzenverband der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV). Die Patientenvertreter sind antrags-, jedoch nicht stimmberechtigt. Der G-BA bestimmt die Richtlinien des Leistungskataloges der GKV für mehr als 70 Mio. Versicherte und entscheidet damit über Regelungsdichte und Patientensouveränität.

■ AMNOG

Seit Anfang 2011 gilt das Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz (AMNOG). Manche Autoren sprechen von der heutigen Zeit auch von der „Post-AMNOG-Ära“. Pharmaunternehmen müssen nun den Zusatznutzen für neue Arzneimittel nachweisen und den Preis mit der GKV vereinbaren. Für Arzneimittel ohne Zusatznutzen soll

die Erstattungshöhe auf den Preis vergleichbarer Medikamente begrenzt werden. So sah der G-BA z.B. bei der Nutzenbewertung des neuen Lipidsenkers Pitavastatin keinen Zusatznutzen gegenüber Simvastatin, damit wurde Pitavastatin in das Festbetragsystem für Statine eingegliedert.

Wie hoch der Nutzen eines neuen Medikamentes ist, lässt sich allerdings bei chronischen Erkrankungen oft erst nach längerer Zeit erfassen. Daher kann diese Forderung des Gesetzgebers unter Umständen den Zugang zu innovativen Medikamenten erschweren. Neben den Forderungen nach einem belegten Zusatznutzen enthält das AMNOG auch eine Offenlegungspflicht. Danach müssen Studienergebnisse innerhalb von sechs Monaten der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

■ Therapeutischer Zusatznutzen

Der G-BA grenzt die „Wirksamkeit“ klar vom „therapeutischen Zusatznutzen“ ab. Dies liest sich in einer Stellungnahme zum AMNOG sinngemäß wie folgt: Der für die sozialversicherungsrechtliche Bewertung der Verordnungsfähigkeit eines Arzneimittels zu Lasten der GKV maßgebliche „therapeutische Nutzen“ ist weder wortidentisch noch inhaltsgleich mit der durch die Arzneimittelzulassung nach dem AMG belegten „therapeutischen Wirksamkeit“. Der Beleg für den therapeutischen Nutzen ist daher unabhängig von der Arzneimittelzulassung zu erbringen.

■ Erstattungsbeträge und Market Access

Die Erstattungsbeträge werden also durch staatliche Institutionen, halbstaatliche Stellen oder Gremien festgelegt. Die notwendigen Dokumente („Value dossier“) und Verhandlungen sollten frühzeitig vorbereitet und professionell gestaltet werden. Viele Firmen haben dafür separate Market Access Abteilungen geschaffen, die für die Marktzugangsstrategie („Market Access Strategy“) verantwortlich sind. Allerdings kann sich die Höhe

der Erstattungsbeträge teilweise deutlich von den Preisvorstellungen der Pharma-Unternehmen unterscheiden.

Distribution

Bei der Wahl der Absatzorgane („Outlets / Channels“) werden die Distributionspartner festgelegt. Im Prinzip liefern die Hersteller verschreibungspflichtige Arzneimittel an den Großhandel und dieser wiederum an die Apotheken. Bei bestimmten Produkten, z.B. intravenösen Lösungen, wird direkt an die Krankenhausapotheke geliefert. In den USA sind Health Maintenance Organizations (HMOs) große Abnehmer, in Großbritannien Apothekenketten wie z.B. Boots.

■ Wettbewerb: Präsenz-versus Versand-Apotheken

Versandapotheken haben im OTC-Segment den Präsenzapotheken in den vergangenen Jahren einen Marktanteil von etwa 10 % am Gesamtumsatz abgenommen – mit steigender Tendenz. Bei verschreibungspflichtigen Medikamenten (Rx-Bereich) ist der Wettbewerb – hauptsächlich aufgrund der Arzneimittelpreisverordnung (AMPPreisV) – bisher weniger intensiv.

■ Parallel-Importe und Re-Importe

Manche Händler nutzen die Preisdifferenzen in Ländern der europäischen Union. So kaufen sie im Großhandel Originalware in bestimmten Ländern (oft in Griechenland und Portugal) zu niedrigen Preisen und transportieren die Ware nach Deutschland. Nach Anpassung an den deutschen Markt (Umverpackung, Einlegen einer deutschsprachigen Packungsbeilage etc.) wird die Ware an die Apotheken ausgeliefert. Die Gründe für die niedrigeren Preisen in den Herkunftsländern sind z.B. unterschiedliche Steuersätze und Erstattungsbeträge durch die nationalen Behörden. Prinzipiell werden zwei Arten von Importen unterschieden:

- **Parallel-Importe:** Ein Importeur kauft im Ausland Arzneimittel, die von ausländischen Pharmafirmen im Ausland hergestellt werden, importiert sie nach Deutschland und verkauft sie parallel zu den Tochtergesellschaften der ausländischen Hersteller auf dem deutschen Markt.
- **Re-Importe:** Ein Händler kauft im Ausland Arzneimittel, die von deutschen Pharmafirmen an ihre ausländischen Tochtergesellschaften exportiert wurden, und re-importiert sie wieder nach Deutschland.

Die in diesem Sektor tätigen Firmen werben damit, dass Parallel- und Reimporte Bestandteil einer kostensparenden Arzneimittelversorgung sein können.

■ Direktbelieferung – Direct-to-Pharmacy

Einige Firmen, wie z.B. AstraZeneca und Pfizer haben in der Vergangenheit bei der Distribution der Arzneimittel an die Apotheken den vollsortierten Großhandel umgangen. Die Vorteile eines solchen Vorgehens sind die bessere Kontrolle über die Auslieferung der Produkte und ein zusätzlicher Gewinn, der speziell bei hochpreisigen Arzneimitteln lohnenswert sein kann. Zeitweilig machte diese „Direct-to-Pharmacy“-Belieferung etwa 15 % des Apotheken-Umsatzes (etwa 3,7 Mrd. Euro) aus.

Laut der 15. AMG-Novelle muss die kontinuierliche Belieferung der Apotheken durch die vollversorgenden Großhändler sichergestellt werden („Public service obligation“). Allerdings scheinen sich durch den fehlenden Kontrahierungszwang neue Optionen für die großen Arzneimittelhersteller aufzutun: Diese könnten sich ganz gesetzeskonform einen einzigen bundesweit tätigen Großhändler aussuchen und ausschließlich diesen beliefern – bei entsprechenden Sondervereinbarungen. In der Konsequenz wird dies zu rechtlichen Auseinandersetzungen und zu einem noch härteren Wettbewerb zwischen den Großhändlern führen.

■ Versandhaus-Apotheken im Internet

Der Versandhandel mit Medikamenten im Internet nimmt in Deutschland zu. Dort werden den Kunden unter anderem preisgünstige Arzneimittel geliefert und darüber hinaus Vorteile wie z.B. eine Gutschrift der Rezeptgebühr, ein Bonus auf die Zahlung und günstige Medikamente im Freiverkauf angeboten.

Durch die Versandhaus-Apotheken werden auch Nischen-Angebote wie exotische oder antisaisonale Produkte wie z.B. Anti-Mückenmittel im Winter für Fernreisende relevant.

Diese Internet-Apotheken vermieten auf ihren Webseiten Werbefläche für verschreibungsfreie Medikamente (OTC) an die Hersteller, die dadurch Markt- und Kunden-Feedbacks in Echtzeit erhalten können. Allerdings beinhaltet dieser Weg auch einige Nachteile für die Arzneimittel-Hersteller. So müssen diese

für die Online-Werbung bezahlen, übernehmen in ihrer neuen Rolle als „Lieferant“ weitere unternehmerische Risiken und müssen eine negative Wirkung auf die Präsenzapotheke befürchten. Welche Auswirkungen das haben kann zeigt das folgende Beispiel: Der Pharmagroßhändler Celesio hatte im Rahmen einer „Wachstums-Strategie“ die Internet-Apotheke Doc Morris gekauft. Darauf hin belegten viele Apotheker aus Enttäuschung Celesio mit einer Art „Handelsbann“ und wählten andere Großhändler. Dadurch fiel der Wert einer Celesio-Aktie dramatisch von etwa 50 Euro im Jahr 2008 auf zeitweilig etwa 10 Euro im Jahr 2012.

Promotion: Kommunikationspolitik

Ein Produkt wird nur verordnet, empfohlen, gekauft oder verkauft,

wenn die Zielgruppen über dessen Stellenwert informiert sind. Daher ist die Kommunikation eine tragende Säule des Marketings. Sie soll den Nutzen des Medikamentes und die Vorteile gegenüber den Mitbewerbern sprachlich und visuell überzeugend ausdrücken und die Botschaft effektiv, das heißt auf den richtigen Kanälen, an die richtige Zielgruppe, in der richtigen Frequenz kommunizieren, so dass eine starke und vertrauenswürdige Marke in den Köpfen der Kunden entsteht.

Teil 2 erscheint in einer der nächsten Ausgaben dieser Zeitschrift.

Korrespondenz:

Dr. med. Günter Umbach
Healthcare Marketing
Dr. Umbach & Partner
Im Gries 16
53179 Bonn (Germany)
e-mail: umbach@umbachpartner.com