

# Reserven freisetzen, Potenziale nutzen

Mehr Effektivität in Marketing und Vertrieb  
in der Pharmaindustrie

**accenture**

*High performance. Delivered.*



• Beratung • Technologie • Outsourcing

## Reserven freisetzen, Potenziale nutzen

Nach jahrelang sicherem überdurchschnittlichem Wachstum beginnt eine neue wirtschaftliche Realität die Pharmamärkte in den Industrienationen zu prägen. Das Wachstum verlangsamt sich zusehends und verlagert sich von den etablierten zu den aufstrebenden Pharmamärkten.

Während in den USA und Europa noch 2004 fast zweistellige Wachstumsraten verzeichnet wurden, prognostiziert die IMS für 2007 mit nur mehr fünf bis sechs Prozent selbst gegenüber dem Jahr 2006 einen weiteren Wachstumsrückgang. Für die fünf größten europäischen Märkte liegen die Prognosen mit drei bis vier Prozent sogar noch darunter – und damit im Bereich des allgemeinen Wirtschaftswachstums. Zwar steigt die Nachfrage hier aufgrund der alternden Bevölkerung. Doch wird das Wachstum durch kostensenkende Maßnahmen, Anreize für die Verwendung von Generika und intensivere Kosten-Nutzen-Analysen von Arzneimitteln eingeschränkt.

In Deutschland gerät die Pharmaindustrie derzeit insbesondere durch die neuen Festbetragsregelungen für patentgeschützte Arzneimittel unter Druck. So wurden die Arzneimittelpreise im Rahmen des Preisermittlungsverfahrens für den Zeitraum von April 2006 bis März 2008 auf dem Niveau vom 1. November 2005 eingefroren. Die Einführung der Jumbogruppen sowie die weitere Absenkung der bereits existierenden Festbeträge auf das untere Preisdrittel führten in den meisten Indikationsgebieten zu weiteren Preisrückgängen. Hinzu kommt die Zuzahlungsbefreiung für Versicherte, wenn die Arzneimittel-

preise mindestens 30 Prozent unter dem Festbetrag liegen, die das Verordnungsverhalten zugunsten preisgünstigerer Produkte beeinflusst.

Ähnlich wirken Positivlisten, Bonus-Malus-Regelungen und Richtgrößenverordnungen, die unter anderem zu einem verstärkten Anstieg der Verschreibung von Generika führen. Und Pharmahersteller, die ihre Preise nicht auf Festbetragsniveau absenken, müssen sich häufig mit den Forderungen der Krankenkassen nach Rabattverträgen auseinandersetzen. Damit entsteht ein massiver Preis- und Verdrängungswettbewerb, der die Pharmaunternehmen dazu zwingt, die Marktfähigkeit ihrer Produkte im Wettbewerbsvergleich intensiv zu analysieren und zu optimieren. Eine besondere Herausforderung ist seit der Einführung des Arzneimittelversorgungs-Wirtschaftlichkeitsgesetzes (AVWG) im Mai 2006 nicht zuletzt, die Auswirkungen möglicher Zuzahlungen auf die Entwicklung wettbewerbsfähiger Preis- und Vertriebsstrategien einzubeziehen.

Entscheidende Hebel im zunehmenden Wettbewerb liegen vor allem in einer Steigerung von Effizienz und Effektivität in Marketing und Vertrieb. Derzeit fließen rund 20 Prozent der Umsätze in die Marktbearbeitung. Rund 80 Prozent

des Marketingbudgets verschlingt nach wie vor der Vertrieb, auch nach einer vielerorts massiven Restrukturierung der Außendienstorganisationen. Überholt ist zwar das Credo „je mehr Außendienst desto mehr Erfolg“ – doch ist noch kein Ersatz für dieses „Patent-Erfolgsrezept“ gefunden. Traditionsbedingt liegt der Fokus nach wie vor auf der optimalen Betreuung des Kundensegmentes „Arzt“. Neue Strategien sind gefordert, um trotz enger Richtlinien die beträchtlichen Chancen in Marketing und Vertrieb auszuschöpfen.

Um die Transparenz und Steuerungsfähigkeit und damit die Effektivität in Marketing und Vertrieb in der Pharmaindustrie zu steigern, hat Accenture einige der führenden Pharmahersteller befragt, wie sie die Bedeutung von und ihre Fähigkeiten in einzelnen erfolgsrelevanten Marketing- und Vertriebsbereichen heute einschätzen. Wo die größten Optimierungspotenziale bestehen und welche konkreten Handlungsempfehlungen sich daraus ableiten lassen, werden Sie im Folgenden erfahren. Wir danken allen, die am Entstehen dieser Ergebnisse mitgewirkt haben.

# Die Studie

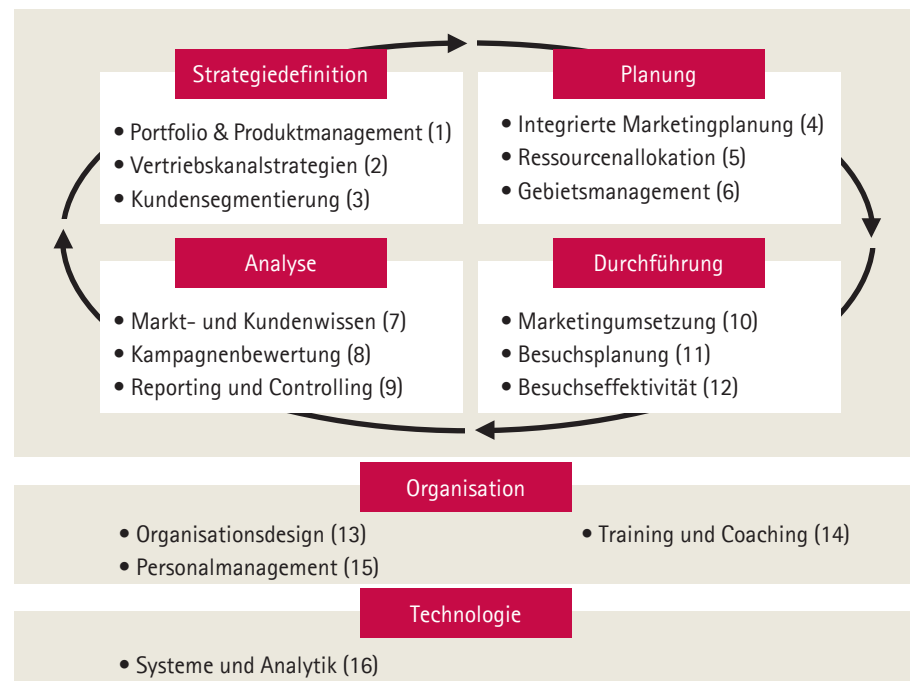


Abb. 1: Accenture Marketing- und Vertriebsmodell

Im Herbst 2006 befragte Accenture Vertreter führender Pharmahersteller in Deutschland, wie sie die Bedeutung verschiedener marketing- und vertriebsbezogener Faktoren für den Erfolg ihres Unternehmens sowie den Grad der Umsetzung dieser Aspekte in ihrem Unternehmen einschätzen.

Grundlage dafür war das Accenture Marketing- und Vertriebsmodell, ein Erfolgsfaktorenaster, das im Vorfeld im Rahmen von Analysen und Experteninterviews entwickelt worden war. Demnach gibt es neben der Organisationsstruktur und unterstützender Technologie einen Steuer- und Regelkreislauf, der von der Strategie über die Planung und Umsetzung bis zur Analyse und Integration der Ergebnisse in die fortlaufende Optimierung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten reicht.

Auf einer sechsstufigen Skala (-3 „sehr niedrig“ bis +3 „sehr hoch“) wurden Aussagen bewertet, die Best Practices und erfolgskritische Aspekte zu 16 Faktoren darstellen. Diese Aussagen wurden hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg sowie des Grads der Umsetzung in dem Unternehmen bewertet. Die Konsolidierung der Ergebnisse für jeden Faktor erlaubt eine Positionierung im Spannungsfeld dieser zwei Dimensionen. Eine große Diskrepanz zwischen der Bedeutung

eines Erfolgsfaktors für den Geschäftserfolg und dem Grad der Umsetzung im eigenen Unternehmen weist dabei auf Optimierungspotenziale hin.

Anschaulich werden die Ergebnisse, wenn die beiden Dimensionen „Bedeutung für den Unternehmenserfolg“ und „Grad der Umsetzung“ für die 16 Erfolgsfaktoren zweidimensional dargestellt werden.

Es entstehen vier Felder, die wahrgenommene Effektivitätstreiber (rechts oben), Problembereiche (links oben), wirkungsarme Faktoren (links unten) und potenzialschwache Faktoren von nachgeordnetem Interesse für weitere Optimierung (rechts unten) trennen.

Dabei ist der Zusammenhang anzunehmen, dass mit zunehmender Bedeutung für den Unternehmenserfolg ein annähernd proportional zunehmender Umsetzungsgrad wünschenswert ist. Die Häufung entlang der idealen Diagonale würde darauf hindeuten, dass

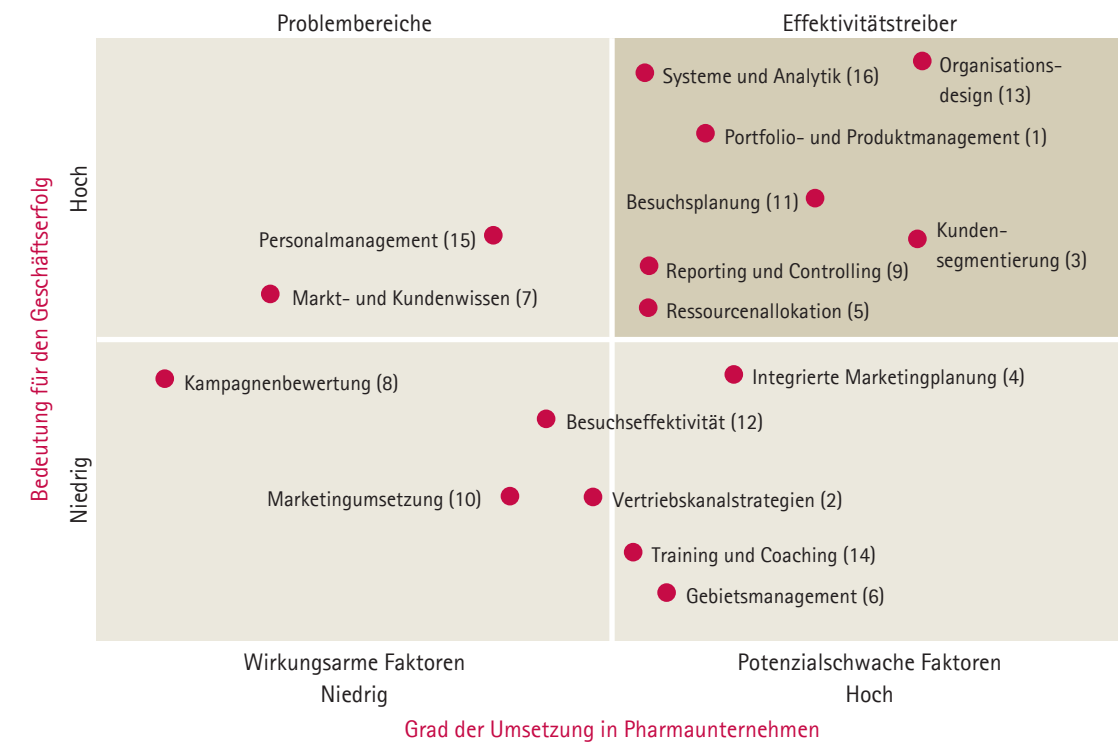


Abb. 2: Effektivitätstreiber für Pharmaunternehmen

die Unternehmen ihre Prioritäten für die Umsetzung entsprechend ihrer Rentabilitätsersparungen „richtig“ setzen. Große Abweichungen illustrieren Optimierungspotenziale. Diese umfassen einerseits die bessere Ausschöpfung bisher vernachlässigter Möglichkeiten in den Problembereichen. Andererseits auch die Reduktion von Überinvestitionen bei den wirkungsarmen Faktoren.

# Ergebnisse

## 1. Größte Stärken: Strategiedefinition für Portfolio und Segmente sowie Organisationsdesign

Die größten Stärken sehen die Pharmaunternehmen derzeit in den strategisch orientierten Marketing- und Vertriebsbereichen: **Portfolio- und Produktmanagement** erfolgen zum großen Teil auf der Basis von Analysen der Kundenbedürfnisse und des Verschreibungsverhaltens. Auch dem Lebenszyklusmanagement für alle wichtigen Produkte wird große Aufmerksamkeit geschenkt. In beiden Bereichen könnte die Umsetzung der beigemessenen Erfolgswirksamkeit noch stärker entsprechen. Das aktive Management von Markenwerten gilt demgegenüber als zweitrangig.

Auch im Bereich **Kundensegmentierung** sind die Unternehmen sehr gut aufgestellt, nachdem sie sich dem Thema in den vergangenen Jahren intensiv gewidmet haben. So gibt es heute in vielen Unternehmen bundesweit weitgehend einheitliche Klassifizierungskriterien, die von Marketing und Vertrieb gemeinsam festgelegt werden. Positiv ist, dass diese Kriterien sich häufig auch an den führenden Konzepten einer zielgerichteten Kundensegmentierung orientieren, d. h. entlang zweier Dimensionen entwickelt werden: der Attraktivität des Kunden (Marktumsatz, Potenzial) und der Position des Unternehmens beim Kunden (Umsatzanteil eigener Produkte, Loyalität, Zielpositionierung u. Ä.).

**Vertriebskanalstrategien** wird von den Pharmaunternehmen demgegenüber bisher wenig Erfolgsrelevanz beigemessen. Dies lässt sich teilweise durch die derzeitigen regulatorischen Rahmenbe-

dingungen erklären, die alternative Vertriebskanäle neben dem klassischen dreistufigen Vertriebsweg (Hersteller – Großhandel – Apotheke) zur Zeit nur in eingeschränktem Maße ermöglichen. Dennoch sehen sich die Befragten derzeit relativ gut in der Lage, Kunden entsprechend ihren Präferenzen über unterschiedliche Kanäle zu betreuen. Eine konsequente Optimierung der Profitabilität in der Kundenbetreuung über gezieltes Kanalmanagement steht noch nicht im Mittelpunkt. Dies könnte sich ändern, wenn weitere Vertriebskanäle (Apothekenkooperationen, Versandhandel) oder Kundengruppen (partnerschaftliche Kooperationen mit GKV oder privaten Krankenversicherungen u. Ä.) mit sehr unterschiedlichem Potenzial und sehr unterschiedlichen Margen hinzukommen. Dann könnten neben umsatzfördernden Cross- und Up-Selling-Konzepten auch kostengünstige Self-Service-Kanäle neue Bedeutung gewinnen, über die Kunden ihre Anliegen und Daten eigenständig abwickeln und verwalten können.

Am deutlichsten sind nach wie vor die Bemühungen um das **Design der Organisation**, insbesondere der Außendienstorganisation. Ihr wird in den Pharmaunternehmen traditionell eine sehr große Bedeutung für den Unternehmenserfolg beigemessen. In jüngerer Zeit haben sich dabei die Strategien und Ziele jedoch deutlich gewandelt. Die zuvor teilweise tausend Mitarbeiter starken Außendienstbereiche wurden teilweise deutlich reduziert. Analytische Methoden haben Einzug in die Außendienststeuerung gehalten, was sich insbesondere in einer leistungsfähigen, an strategischen Prioritäten und Unternehmenszielen orientierten Besuchsplanung

spiegelt. Jetzt könnte es gelten, noch viel stärker auf die Effektivität der Besuche zu drängen, der bisher nur mittlere Bedeutung beigemessen und wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

## 2. Kritisch: die Bewertung von Besuchseffektivität sowie Training und Coaching

Kritisch zu bewerten sind die Einschätzungen der Befragten in verschiedenen Marketingplanungs- und -umsetzungsbereichen. So wird bisher die Bedeutung eines konsolidierten, **integrierten Marketingplans** unterschätzt, der eine Übersicht über die Kampagnen aller Geschäftsbereiche bietet und Möglichkeiten eröffnet, sie übergreifend zu koordinieren. Dies stets unter Berücksichtigung der individuellen Ziele für bestimmte Produkte, Segmente oder Kanäle. Hinzu kommt, dass dabei noch selten systematisch auf fortlaufend erhobenes Kundenwissen zurückgegriffen wird, mit dem diese Marketingplanung laufend aktualisiert und optimiert werden könnte.

Ebenso wenig scheint die Wichtigkeit eines guten **Gebietsmanagements** sowie dessen Bedeutung für ein gutes Anreizsystem und damit die Motivation und Zufriedenheit der Außendienstmitarbeiter vollständig erkannt. Die Gebiete sind nach Einschätzung der Befragten zwar gut geschnitten, sodass Reisezeiten minimiert und Gesprächszeiten maximiert werden. Doch findet nur selten eine regelmäßige Prüfung und Anpassung dieser Gebiete an veränderte Markt- und Kundensituationen statt. Besser wäre, mögliche Unausgewogenheiten, die sich damit zwischen den Gebieten ergeben, frühzeitig

erkennen und ihnen – unter Berücksichtigung der bestehenden Kundenbeziehungen der einzelnen Außendienstmitarbeiter – gegensteuern zu können. Schwer wiegt im zunehmenden Wettbewerb zudem, wenn Kunden in vakanten Gebieten nicht aktiv und unmittelbar durch das Unternehmen betreut werden. Diese Abdeckungslücken sind Einladungen an Wettbewerber, die ihre Chancen in Zukunft schneller und konsequenter erkennen und nutzen können werden. Auch im Gebietsmanagement sind also, wie in vielen anderen Funktionsbereichen auch, bessere Informationen sowie eine größere Flexibilität und Reaktionsfähigkeit gefordert. Insbesondere wenn es darum geht, die Entwicklung zu einer kundenzentrierten Organisation voranzutreiben.

Erstaunlicherweise wird auch dem Thema **Besuchseffektivität** noch wenig Erfolgsrelevanz beigemessen. Trotz analytisch fundierter Besuchsplanung mangelt es an einer konsequenten Abstimmung der Aktivitäten, wenn mehrere Mitarbeiter den gleichen Kunden in unterschiedlichen Produktbereichen betreuen oder wenn ein Kunde über mehrere Kanäle bearbeitet wird. Dies fordert neue Lösungen, die durch entsprechende Technologie zu unterstützen wären. Entscheidend auf dem Weg zu mehr Effektivität und einer kundenzentrierten Organisation ist außerdem, jede Interaktion mit dem Kunden zur Gewinnung weiterer Markt- und Kundeninformationen zu nutzen. Das bleibt bei den Besuchen bisher häufig aus oder es gelingt nicht, die gewonnenen Informationen zentral zu erfassen und allen relevanten Stellen im Unternehmen zugänglich zu machen.

Nicht zuletzt fällt es den Pharmaunternehmen schwer, die Verkaufstechniken der Top-Außendienstmitarbeiter systematisch zu analysieren und anderen Kollegen zugänglich zu machen. Dabei wäre gerade dies ein wichtiges Instrument, um Umsatzpotenziale zu erschließen und die Effektivität des Außendienstes zu erhöhen. Damit einher geht, dass das Thema **Training und Coaching** noch nicht als wichtiger Treiber der Vertriebseffektivität eingeschätzt wird. High-Performance-Unternehmen zeigen jedoch, dass gerade der systematische Aufbau führender Kompetenzen im Außendienst und die Nutzung von Fortbildungen zur Vermittlung von Spitzenverkaufstechniken und zur Verbesserung der Interaktionsfähigkeiten entscheidende Treiber bei der Steigerung der Außendienstperformance sind. Tatsächlich liegen in Außendienstschulung und -coaching wirksame Erfolgshebel: So zeigte eine Benchmarkstudie des Sales Executive Council, dass diejenigen Unternehmen die besten Ergebnisse erzielen, die mit im Schnitt fast einem Tag pro Außendienstmitarbeiter im Monat überdurchschnittlich viele Coachingtage aufweisen – und dabei ein Drittel des Aufwandes auf die Spitzenkräfte konzentrieren, statt fast vollständig darauf zu fokussieren, die weniger starken Verkäufer aufzubauen.

Erfolgsentscheidend wäre überdies, die Erfolgsstrategien und **Verkaufstechniken der Top-Außendienstmitarbeiter** systematisch analysieren und anderen Kollegen konsequent zugänglich machen zu können. Das fällt vielen Unternehmen auch bei intensiver Außendienstbetreuung nach wie vor schwer. Hier sind integrierte Maßnahmen gefragt, mit denen das Personal-

management auf Basis einer besseren Analytik neue Chancen nutzbar machen könnte.

## 3. Schwach: Analytik und Personalmanagement

Entscheidende Schwächen sehen die befragten Pharmaunternehmen heute im Personalmanagement sowie in der Analyse von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen.

Im **Personalmanagement** bleibt derzeit vor allem die Qualität der Anreizsysteme hinter den Erwartungen und Anforderungen der Pharmaunternehmen zurück. Bemängelt wird vor allem, dass sie nicht klar verständlich sind und nicht ausreichend zwischen Spitzenkräften und unterdurchschnittlichen Leistungsträgern differenzieren. Das beeinträchtigt die Fairness einer leistungsbezogenen Vergütung und damit die Motivation der Mitarbeiter. Das ist beispielsweise der Fall, wenn sich die Höhe der Prämie auf einen definierten Prozentsatz des Basisgehältes bezieht – und Mitarbeiter mit weniger Berufserfahrung mit niedrigeren Einstiegsgehältern für gleiche Leistungen nicht die gleichen Prämien bekommen. Oder wenn strukturelle Unterschiede der Vertriebsgebiete nicht ausreichend kompensiert werden. Strategisch ungünstig kann sich zudem auswirken, wenn sich die Incentivierung allein an Umsatzzielen orientiert, ohne Gewichtung und damit Fokussierung bestimmter Produkte oder Kundengruppen. Undifferenzierte Systeme, die nicht zwischen verschiedenen Zielerreichungsgraden unterscheiden und bei der Bonuszahlung die Produktmargen und tatsächlichen Erträge nicht angemessen berücksichtigen, können zudem

## Empfehlungen

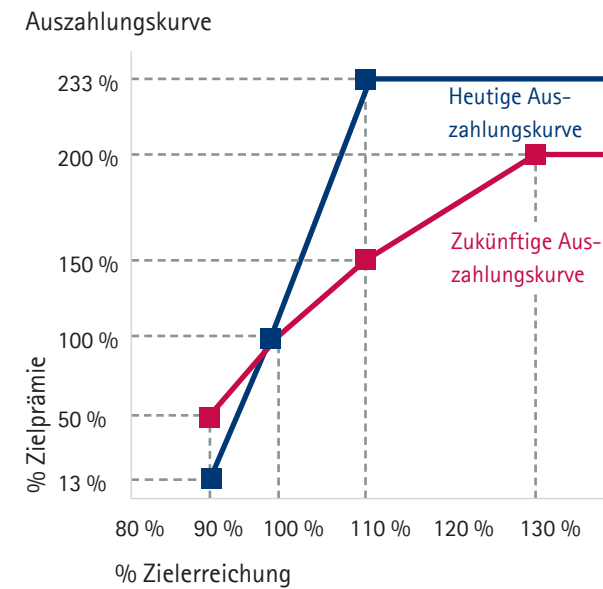


Abb. 3: Auszahlungskurve im alten und im neuen Anreizsystem

ein erhebliches finanzielles Risiko für das Unternehmen bedeuten.

Schwächen in der Analytik betreffen insbesondere die Erfassung und Nutzung von **Markt- und Kundenwissen** sowie der Kampagnenbewertung. Die größte Herausforderung ist derzeit, alle Informationen über den Kunden über die verschiedenen Kanäle zu erfassen und in einer zentralen, unternehmensweit verfügbaren Datenbank zusammenzuführen. Auch ergänzende Informationen über die Produkte und Aktivitäten der Wettbewerber werden nur vereinzelt erfasst und fehlen für das Verständnis des vollständigen Umfeldes. Erste Versuche werden unternommen, solche unternehmensweiten Systeme aufzubauen, auf die alle relevanten Abteilungen Zugriff haben. Doch nur die wenigsten Unternehmen verfügen heute über den sogenannten 360°-Blick auf den Kunden, seine Kanal- und Produktpräferenzen, Verschreibungswahrscheinlichkeiten, Erlöspotenziale etc. So mangelt es an

der entscheidenden Basis für eine wirklich gezielte, maximal effektive Kundenansprache. Ebenso fehlt bisher die Fähigkeit, dieses Wissen um Informationen aus jeder Interaktion mit dem Kunden zu ergänzen und Marketing und Vertrieb damit laufend zu verbessern.

Das Thema **Kampagnenbewertung** fand bei den Pharmaunternehmen bisher so gut wie keine Beachtung und wird in seiner Bedeutung erheblich unterschätzt. Obwohl es aus dem Handelsmarketing ausgereifte Analysemethoden für die präzise Messung der Rentabilität und eine wertorientierte Steuerung von Marketing- und Werbekampagnen gibt, setzen Pharmaunternehmen bisher wenn überhaupt nur einfachste Modelle ein. Im Zuge der weiteren Deregulierung und der Intensivierung des Wettbewerbs, dem die Unternehmen in Zukunft ausgesetzt sind, wird es für Marktführer jedoch unerlässlich, führende Kampagnenanalytik nutzbar zu machen und gege-

benenfalls aus dem Einzelhandel zu adaptieren, um die Transparenz und Steuerungsfähigkeit der Kampagnen wesentlich zu verbessern. Das könnte bei der Einführung von Rentabilitätsrechnungen beginnen, mit denen Kampagnen bereits im Vorfeld bewertet und priorisiert werden können. Es könnte zur Nutzung präziser Datenmodelle und Analysen führen, die die Aktions- und Reaktionsfähigkeit der Marketing- und Vertriebskampagnen wesentlich verbessern. Das würde ermöglichen, diese schneller und effektiver an veränderliche Kundenbedürfnisse und Marktanforderungen anzupassen. Nicht zuletzt sollten Controllingsysteme zur besseren Überprüfung der Zielerreichung Raum finden.

### 1. Entwicklung differenzierter und doch klar verständlicher Anreizsysteme

Die Motivation der Außendienstmitarbeiter gilt traditionell als wesentlicher Erfolgsfaktor in Pharmaunternehmen. Ungeachtet dessen fällt es vielen Pharmaunternehmen nach wie vor schwer, Anreizsysteme zu entwickeln, die die strategischen Unternehmensziele unterstützen und zugleich differenziert Leistung fördern und Erfolg honorieren. Führende Organisationen sind besser als ihre Wettbewerber in der Lage, ihr Prämiensystem mit ihrer Markt- und Marketingstrategie abzustimmen. Es gelingt ihnen, überdurchschnittlich gute Mitarbeiter stärker zu belohnen als durchschnittlich und unterdurchschnittlich gute Kollegen. Diesen „Pay for Performance“ erreichen sie auch dadurch, dass sie 15 bis 25 Prozent der Außendienstgehälter variabel gestalten – und dabei ermöglichen, dass Top-Leute signifikant höhere variable Anteile erzielen können. Die besten Anreizsysteme sind trotz Differenziertheit einfach, verständlich und fair. Nicht

zuletzt, weil sie eine stabile Grundstruktur haben und Sonderaktionen wie Produktneueinführungen im Rahmen zusätzlicher Wettbewerbe und nicht innerhalb des regulären Prämiensystems abgewickelt werden.

Die meisten Pharmaunternehmen könnten an dieser Stelle noch erhebliche Effektivitätspotenziale freisetzen. Mit dem fünfstufigen Accenture Incentive Compensation Framework gelang es zum Beispiel bei einem europäischen Arzneimittelhersteller, mit einem neuen, transparenten, fairen und differenzierten Anreizsystem die Zufriedenheit und Motivation generell und gerade der neuen Außendienstler so zu steigern, dass der Umsatz mit neuen Produkten um rund zehn Prozent stieg, ohne den Vertrieb etablierter Produkte zu beeinträchtigen.

#### 1. Stufe

Dazu wird zuerst ein sinnvolles und tragfähiges durchschnittliches Niveau für den fixen Anteil des Gehaltes definiert.

#### 2. Stufe

Ist klar, was die Außendienstmitarbeiter als Fixgehalt verdienen sollen, gilt es, den Anteil des leistungsbezogenen Gehalts festzulegen und am Industriedurchschnitt auszurichten.

#### 3. Stufe

Es folgt die Überprüfung und gegebenenfalls Neudefinition der Leistungskennzahlen (KPI): Oft kann eine differenziertere Gewichtung der Verkaufsziele für einzelne Produkte oder Kategorien und die Bedeutung ihrer Erreichung für die Bonuszahlung die strategische Steuerung wesentlich unterstützen. Wo Leistung nicht unmittelbar an Umsätzen oder der Erreichung von Verkaufszielen gemessen werden kann, gilt es, andere Performance-Indikatoren hinzuzuziehen – beispielsweise die Zahl der Kundenkontakte bzw. Anrufe pro Tag oder die Verbesserung der Präsenz bei Vermittlern (Unterstützung von Promotions, Distribution o.Ä.). Bei der Definition der Leistungskennzahlen für die Umsatzer-

reichung empfiehlt sich eine Orientierung an den Prioritäten des Besprechungsplans des Außendienstes.

#### 4. Stufe

Bei der Prüfung der Auszahlungskurve für das genannte Beispiel wurde deutlich, dass eine lediglich zweistufige Lösung existierte, die zwischen 90- und 110-prozentiger Zielerfüllung unterschied und hier einen unnötig hohen, sprunghaften Anstieg der Bonuszahlung vorsah. Weder dazwischen noch darüber hinaus wurden Leistungssteigerungen honoriert und angeregt. Eine flachere, differenziertere Zahlungskurve eröffnete neue Möglichkeiten.

#### 5. Stufe

Häufig kann die Umsetzung neuer Anreizsysteme auch eine Anpassung des Zielsetzungsprozesses erfordern. Entscheidend ist, dass die Ziele nachvollziehbar und fair gesetzt werden, um die Unterstützung der Mitarbeiter zu gewinnen und ihre Motivation zu steigern.

Anreizsysteme betreffen verschiedene Ebenen und haben eine komplexe Wirkung. Systematische Vorgehensweisen und führende Methoden wie dieses Framework gewährleisten, dass entlang des gesamten Entwicklungs- und Umsetzungsprozesses alle Aspekte und Faktoren berücksichtigt werden – damit sich die erwarteten Effektivitätssteigerungen schnell und sicher einstellen.

#### 2. Präzise Kampagnenbewertung und ertragsorientierte Optimierung der Werbebudgetallokation

Ein Instrument, das erlaubt, den Wertbeitrag einzelner Marketingmaßnahmen zu messen und Budgets – statt auf Basis von Umsatzanteilen oder Vorjahresbudgets – ertragsmaximierend zu verteilen, ist der „Marketing Return on Investments“ (MROI). Ausgangspunkt für dieses von Accenture und INSEAD weiterentwickelte und erfolgreich erprobte Allokationsprinzip ist die systematische Messung der Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Werbeinvestitionen und

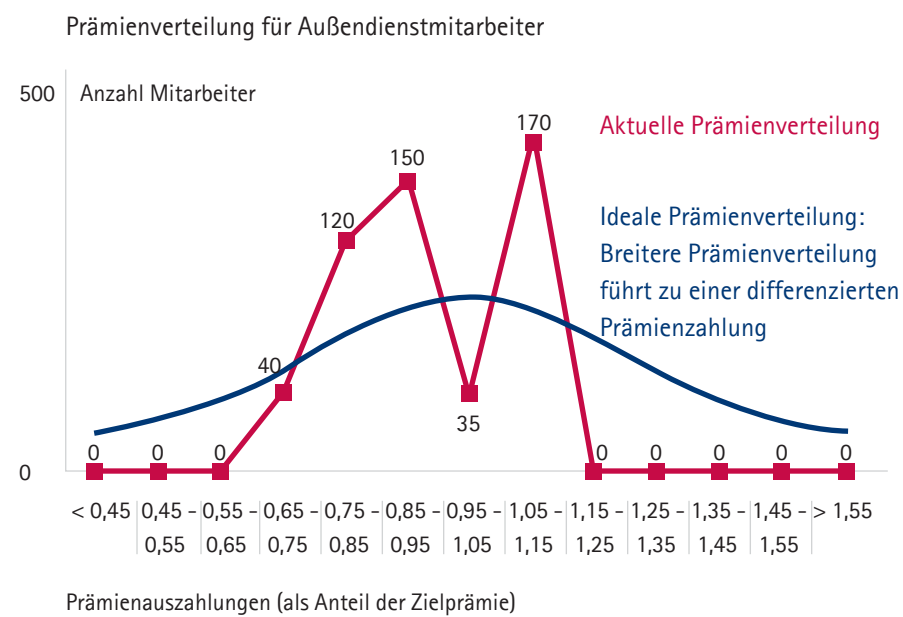


Abb. 4: aktuelle versus ideale Prämienverteilung im Außendienst

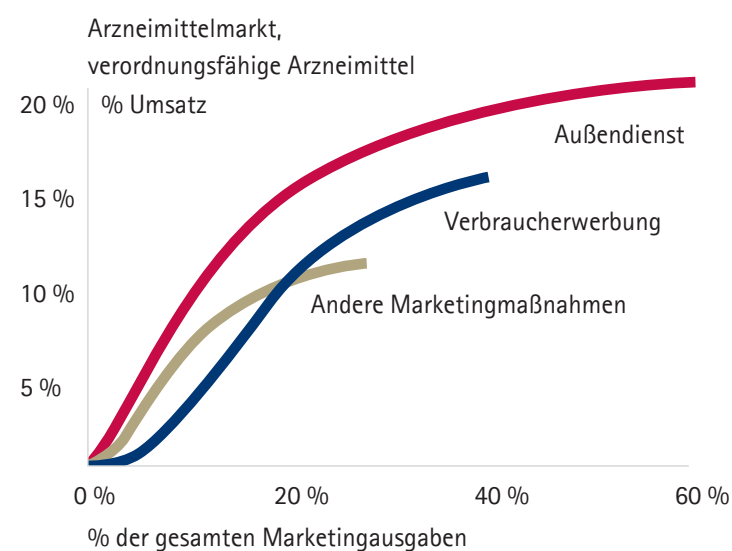


Abb. 5: Ertragskurven für Marktbearbeitungsmaßnahmen im Arzneimittelmarkt (Quelle: Accenture Research, 2005)

#### 1.

Ertragsorientiertes Marketing verbindet Marketinginvestitionen mit Umsatz und Gewinn.



Abb. 6: ertragsorientierte Optimierung von Marketinginvestitionen

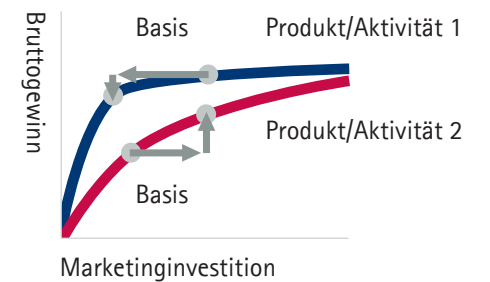
#### 2.

Die Verbindung zwischen Marketing und Umsatz wird durch Reagibilitätsfunktion bestimmt.



#### 3.

Wert wird durch die Reallokation von Marketingressourcen geschaffen, indem Investitionsmöglichkeiten mit geringem Deckungsbeitrag zu Optionen mit höherem Deckungsbeitrag umverteilt werden.



Umsatz. Dabei wird zunächst der Zusammenhang zwischen einzelnen Marketingmaßnahmen und ihren Umsatzeffekten auf der Basis ökonomischer Zeitreihenanalysen ermittelt. Daraus ergibt sich für jede Maßnahme eine spezifische Ertragskurve, die den Zusammenhang zwischen dem hier investierten Budget und dem auf diese Maßnahme zurückzuführenden Umsatzerfolg abbildet (s. Abb. 5):

Diese Kurven lassen für jede Maßnahme also hinreichend genaue Prognosen für die zu erwartenden Umsatzeffekte bei Veränderungen der Investitionssummen in diesem Bereich zu. Das ermöglicht, jede Maßnahme daraufhin zu überprüfen, welchen zusätzlichen (d. h. marginalen) Beitrag jede weitere Investition zur Umsatzsteigerung leistet. Der Vergleich dieser „Grenzerträge“ einzelner Kommunikationsmaßnahmen bzw. -instrumente macht schnell sichtbar, wo sich zusätzliche Investitionen am meisten lohnen – wo also die Umsatzsteigerung bei einer zusätzlichen Investitionseinheit am

größten wäre (steile Kurvensteigung) und wo eine Rücknahme der Investitionen die geringsten oder so gut wie keine Umsatzverluste nach sich ziehen würde (flache Kurvenabschnitte).

Wann immer sich die marginalen Beiträge einzelner Kommunikationsinstrumente zur Umsatzsteigerung stark voneinander unterscheiden, ist dies ein Indiz zur Reallokation des Budgets: Bei Maßnahmen, die beim aktuellen Stand einen geringen marginalen ROI aufweisen, werden Investitionen zurückgefahren. Das führt zwar zu Umsatzrückgang. Die frei werdenden Mittel können jedoch für Maßnahmen verwendet werden, die einen hohen marginalen ROI aufweisen. Der hier mögliche positive Umsatzeffekt wird den durch die Budgetkürzung verursachten Umsatzrückgang überkompensieren. Das illustriert das Beispiel in Abb. 6: Die Verlagerung der Investitionssumme von Aktivität 1 zu Aktivität 2 führt nach Verrechnung der Effekte zu einer Ertragssteigerung.

Das Ziel der Reallokation ist klassisch: Es gilt, die Werbeausgaben bei gleichem Umsatz zu senken oder aber den Umsatz bei gleichen Kosten zu steigern.

Accenture und INSEAD haben den MROI Ansatz mit Unternehmen verschiedener Branchen erprobt. Für unterschiedliche Marketinginstrumente (A, B, C) ergaben sich dabei zum Teil sehr unterschiedliche, industrie- und unternehmensspezifische Ertragskurven. Stellt man die aktuelle Budgetverteilung (Mittel pro Maßnahmen in Prozent vom Gesamtbudget) dem marginalen ROI gegenüber, werden interessante Handlungs- und Optimierungschancen schnell sichtbar (s. Abb. 7).

In dieser Analyse geben die untersuchten Pharmaunternehmen durchschnittlich rund 58 Prozent ihres Werbebudgets für Außendienstaktivitäten aus. Der sehr niedrige marginale ROI (0,5) zeigt jedoch an, dass weitere Investitionen in diesen Bereich nur vergleichsweise geringe

Ein leistungsfähiges Multi-Channel-Management kann nur auf Basis einer unterstützenden Systemarchitektur und Analytik entstehen, die für alle Aufgaben und Bereiche die nötigen Informationen und Funktionalitäten bereitstellt.

|               |   |                    | % an totalen Marketing-Investitionen | Durchschnittlicher ROI | Marginaler ROI |
|---------------|---|--------------------|--------------------------------------|------------------------|----------------|
| Arzneimittel, | A | Außendienst        | 58 %                                 | 1,3                    | 0,5            |
| verordnungs-  | B | Verbraucherwerbung | 29 %                                 | 1,7                    | 1,1            |
| fähig         | C | Andere Maßnahmen   | 11 %                                 | 2,5                    | 2,2            |

Abb. 7: Budgetverteilung und ROI für verschiedene Marktkommunikationsmaßnahmen (Quelle: Accenture Research, 2005)

Umsatzeffekte erzielen würden. Sehr viel effektiver wäre es, stattdessen mehr in andere Marketingaktivitäten zu investieren. Mit einem marginalen ROI von 2,2 wären hier mit gleichen zusätzlichen Mitteln größere Umsatzsteigerungen möglich, eine entsprechende Budget-Reallokation wäre also zu empfehlen.

### 3. Konsequente Nutzung von Markt- und Kundenwissen: die kundenzentrierte Organisation

Die konsequente Nutzung von Markt- und Kundenwissen wird nicht nur einzelne Marketingaktivitäten, Interaktionen oder Kommunikationsinhalte beeinflussen. Wer dieses Wissen ausschöpft und den Kunden in den Mittelpunkt stellt, wird seine gesamte Organisation auf die möglichst individuelle Interaktion mit dem Kunden ausrichten. Diese kundenzentrierte Organisation gewährleistet einen durchgehenden Dialog mit dem Kunden über alle Interaktionskanäle hinweg, der dessen Präferenzen und

Bedürfnissen folgt. Und sie wird aus jeder Interaktion zusätzliche Informationen über diese Präferenzen und Bedürfnisse gewinnen, um sie für Entscheidungs- und Steuerungsprozesse, die Entwicklung der Interaktion und kontinuierliche Verbesserungen nutzbar zu machen.

Entscheidend wird, die Interaktion über alle Kontaktkanäle (Außendienstmitarbeiter, Customer-Service etc.) hinweg ohne Brüche handhaben und dokumentieren zu können, die richtigen Informationen zusammenzuführen sowie Lösungen kanalübergreifend zu planen und zu managen. Ein leistungsfähiges Multi-Channel-Management kann nur auf Basis einer unterstützenden Systemarchitektur entstehen, die für alle Aufgaben und Bereiche die nötigen Informationen und Funktionalitäten bereitstellt – und die im Rahmen der Interaktion entstehenden Informationen weitgehend automatisch in das System zurückführt. Der Kern dieser Architektur ist eine zentrale Datenbank, die alle

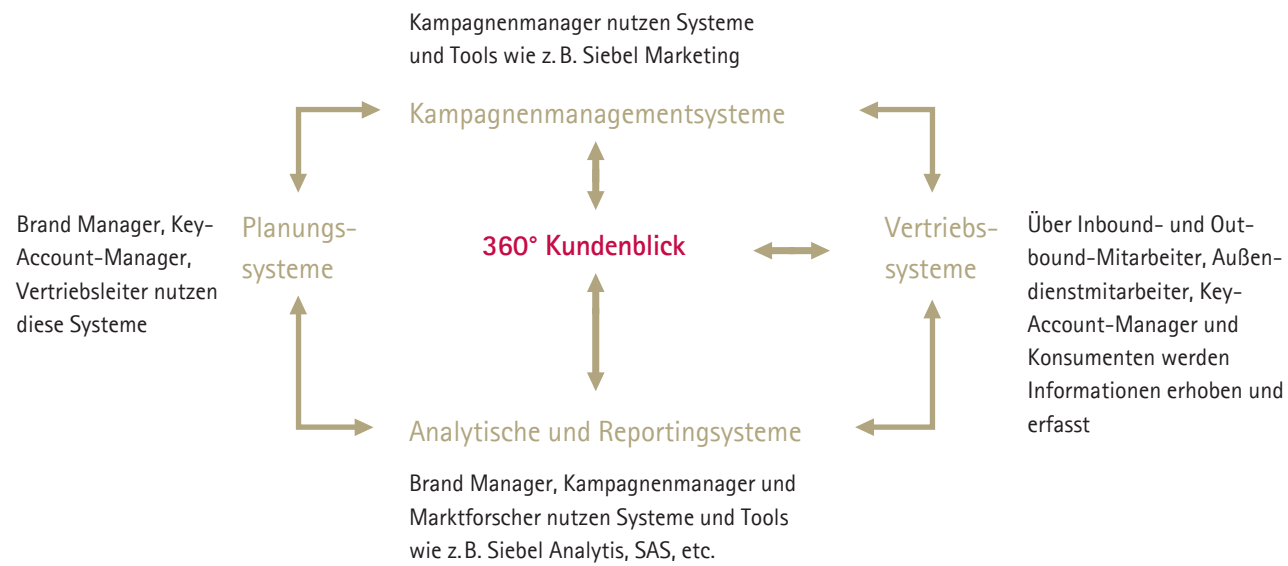


Abb. 8: Systemarchitektur zur Unterstützung einer kundenzentrierten Organisation

externen und internen Kundendaten zusammenführt und unternehmensweit einheitliche Informationen verfügbar macht. Hinzu kommen bereichs- und aufgabenspezifische Anwendungen und Funktionalitäten – darunter Planungs- und Informationssysteme für Marken- und Kanalverantwortliche, Kampagnenmanagement-, Vertriebskanalmanagement- sowie Analyse- und Berichtssysteme. Wesentlich ist, dass diese keine isolierten Lösungen schaffen, sondern vernetzt arbeiten und unternehmensweit für einen optimalen Informationsfluss rund um den Kunden und die Interaktion mit ihm sorgen.

Vorteile dieser analytisch fundierten Kundenzentrierung bestehen nicht nur in der Steigerung der Umsätze mit den einzelnen Kunden: High-Performance-Unternehmen, die mit Accenture kundenzentrierte Organisationsstrukturen bereits erfolgreich umsetzen, verzeichnen zugleich einen signifikanten Rückgang von Betreuungsaufwand und Servicekosten. Ferner sind sie deutlich effektiver in der Platzierung neuer Produkte und Informationen.

Accenture ist ein weltweit agierender Management-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Mit dem Ziel, Innovationen umzusetzen, hilft das Unternehmen seinen Kunden durch die gemeinsame Arbeit leistungsfähiger zu werden. Umfangreiches Branchenwissen, Geschäftsprozess-Know-how, internationale Teams und hohe Umsetzungskompetenz versetzen Accenture in die Lage, die richtigen Mitarbeiter, Fähigkeiten und Technologien bereitzustellen, um so die Leistung seiner Kunden zu verbessern. Mit rund 146.000 Mitarbeitern in 49 Ländern erwirtschaftete das Unternehmen im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2006) einen Nettoumsatz von 16,65 Milliarden US-Dollar. Die Internet-Adresse lautet [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

Für zusätzliche Informationen, wie Accenture Sie bei der Steigerung der Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation im deutschen Pharmamarkt unterstützen kann, wenden Sie sich bitte an Andrea Brückner unter + 49 6173 94 67328 bzw. [andrea.brueckner@accenture.com](mailto:andrea.brueckner@accenture.com)

---

Copyright © 2007 Accenture  
All rights reserved.

Accenture, its logo, and  
High Performance Delivered  
are trademarks of Accenture.