

# Reserven freisetzen, Potenziale nutzen

Mehr Effektivität in Marketing und Vertrieb  
in der OTC-Industrie

**accenture**

*High performance. Delivered.*



• Beratung • Technologie • Outsourcing



## Reserven freisetzen, Potenziale nutzen

Wachstum im deutschen OTC-Markt ist rar geworden. Seit der Verabschiedung des Gesetzes zur Modernisierung der gesetzlichen Krankenversicherung (GMG) Anfang 2004 bleibt das OTC-Segment mit nur mehr rund zwei Prozent fast hinter dem allgemeinen Wirtschaftswachstum zurück. Der Wegfall der Apothekenpreisbindung sowie Einschnitte bei der Erstattungsfähigkeit für rezeptfreie Arzneimittel haben den Druck auf Preise und Absatz maßgeblich erhöht.

Hinzu kommen Ankündigungen von in den Markt drängenden Filialapothekenbetreibern mit entsprechender Einkaufsmacht, das bisherige Preisniveau für OTC-Produkte um bis zu 30 Prozent unterbieten zu wollen. Und während Deutschland noch über den vollständigen Fall des Fremdbesitzverbots diskutiert, sind viele europäische Nachbarn mit der Deregulierung des OTC-Marktes schon so weit, dass sich die Produkte – wie in Italien – mit Nahrungs- und Nahrungsergänzungsmitteln im Supermarktregal messen müssen.

Im Bemühen um Wettbewerbsfähigkeit und Kunden setzten OTC-Hersteller bisher vor allem auf den gezielten Aufbau von Portfolios mit starken Marken, was eine deutliche Konzentration von Marktanteilen auf wenige führende Marken zur Folge hatte. Die Konsolidierung traf in den vergangenen Monaten insbesondere kleine und mittlere OTC-Hersteller. Einige der durchsetzungsfähigen Konzerne forcieren nun durch entsprechenden Auftritt und Kernbot-

schaften eine stärkere Positionierung im Konsumgütersegment. Andere setzen gezielt auf eine Verwurzelung in der medizinischen Tradition. Vereinzelt gelingt es Nischenanbietern, sich mit einzelnen Marken oder Produktlinien durchzusetzen.

Welche Strategie auch gewählt wird: Alle sind gefordert, im härter werdenden Verdrängungswettbewerb sämtliche Möglichkeiten für mehr Effizienz und Effektivität zu nutzen. Entscheidende Hebel könnten die OTC-Hersteller vor allem in Marketing und Vertrieb finden. Derzeit fließen bis zu 25 Prozent der Umsätze in die Marktbearbeitung – mit steigender Tendenz. Und das trotz massiver Sparprogramme in fast allen anderen Bereichen. Rund 80 Prozent des Marketingbudgets verschlingt derzeit allein die klassische Werbung. Fraglich ist allerdings, ob sich diese Investitionen auch entsprechend auszahlen oder die Mittel effektiver eingesetzt werden könnten. Vielen Unternehmen fällt es nämlich nach wie

vor schwer, die Rentabilität ihrer Marketinginvestitionen präzise zu messen und entsprechende Prioritäten für Budgetplanung und -optimierung zu setzen.

Um die Transparenz und Steuerungsfähigkeit und damit die Effektivität in Marketing und Vertrieb im OTC-Segment zu steigern, hat Accenture einige der führenden OTC-Hersteller 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

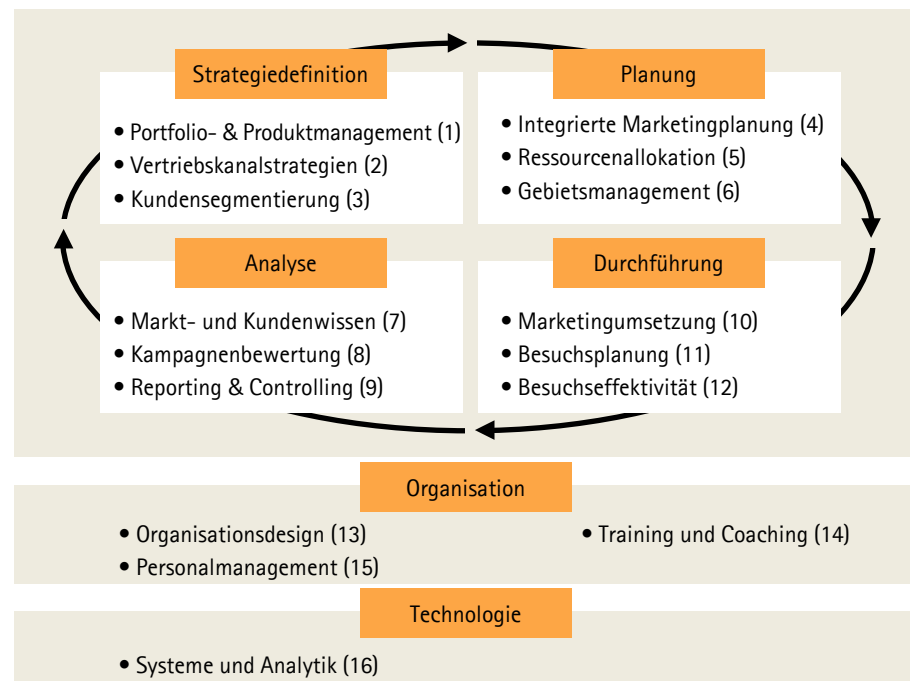


Abb. 1: Accenture Marketing- und Vertriebsmatrix

Im Herbst 2006 befragte Accenture Vertreter führender OTC-Hersteller 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 die Accenture Marketing- und Vertriebsmatrix, ein Erfolgsfaktorenraaster, das im Vorfeld im Rahmen von Analysen und Interviews identifiziert 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 in 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

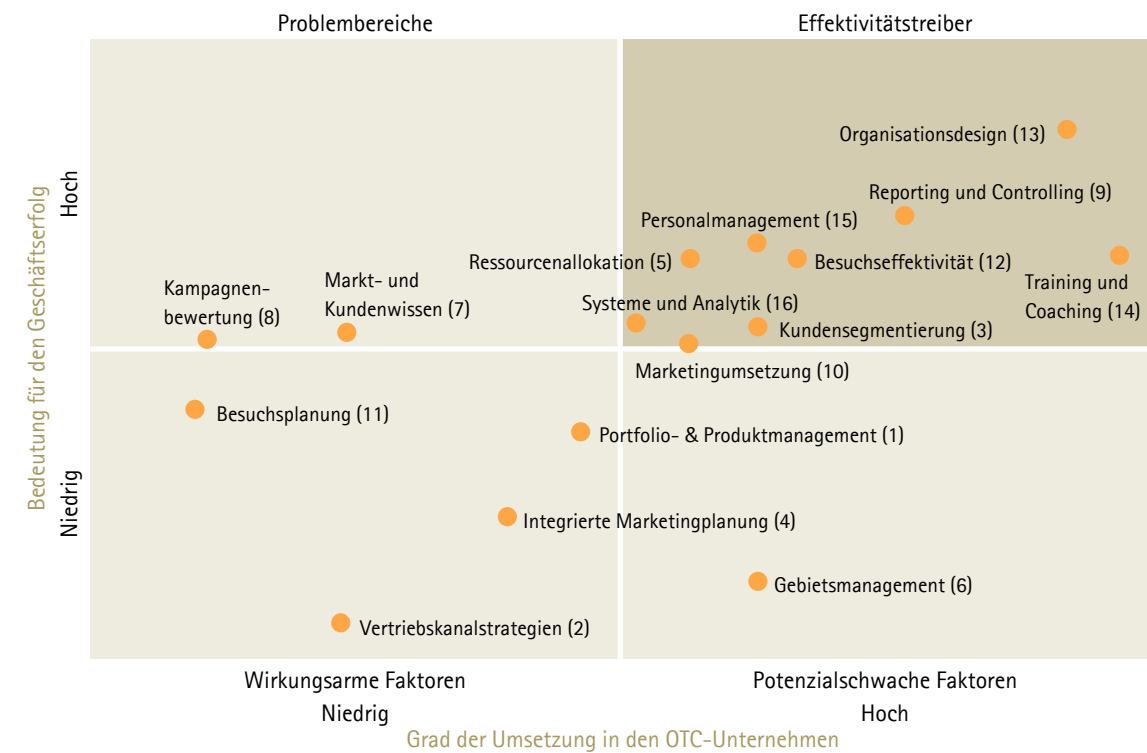


Abb. 2: Effektivitätstreiber in Marketing und Vertrieb für OTC-Unternehmen

die Unternehmen ihre Prioritäten für die Umsetzung entsprechend ihren 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 Stärke: die Organisation

Die größten Stärken sehen die OTC-Hersteller derzeit im Bereich ihrer Organisation. Demnach stehen sie gut da, was das Organisationsdesign (13) betrifft: Die Vertriebsabteilungen sind auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet. Die Außendienststruktur unterstützt die Umsetzung der Marketingstrategie. Marketing und Vertrieb stehen in engem Austausch. Im Personalmanagement (15), d. h. der Bindung der besten Talente sowie der Gestaltung des Vergütungssystems, erfüllen sie annähernd ihre Erwartungen. Jedoch differenziert das Prämiensystem noch nicht ausreichend, was erheblichen negativen Einfluss auf die Motivation gerade der sehr guten Außendienstmitarbeiter haben kann. Hier besteht Verbesserungsbedarf.

Ein besonderes Augenmerk legen die Unternehmen überdies auf Training und Coaching (14). So werden Außendienstmitarbeiter regelmäßig bei Kundenbesuchen begleitet, um ihre Interaktionskompetenzen zu verbessern. Dies wirkt positiv auf die Besuchseffektivität (12) und könnte bei besserer Besuchsplanung (11) den Unternehmenserfolg noch deutlich stärker treiben. Tatsächlich liegen in der Außendienstschulung und dem Außendienstcoaching 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 trotz der intensiven Außendienstbetreuung nach wie vor schwer. Hier sind integrierte Maßnahmen gefragt, mit denen das Personalmanagement auf Basis einer besseren Analytik neue Chancen nutzbar machen könnte.

## 2. Kritisch: die Bewertung von Strategiefaktoren und integrierter Marketingplanung

Kritisch zu bewerten sind die Einschätzungen der Befragten in den Bereichen Strategiedefinition und Marketingplanung. Demnach konzentriert sich beispielsweise das Portfolio- und Produktmanagement (1) derzeit vor allem auf die Bindung starker Marken und das Management der Markenwerte. Starke Marken allein garantieren jedoch nicht den Markterfolg. Nur wer das Portfolio zugleich an den Bedürfnissen der Kunden ausrichtet und dabei den Produktlebenszyklus aktiv steuert, kann die Potenziale effektiv ausschöpfen. Diese Aspekte – insbesondere die Orientierung am Kunden – werden in ihrer Erfolgsrelevanz heute um einiges unterschätzt. OTC-Unternehmen, die dafür ein Bewusstsein entwickeln, könnten mit dem Aufbau neuer Fähigkeiten entscheidende Effektivitätssteigerungen erzielen.

Überraschend ist zudem, wie wenig Aufmerksamkeit der Entwicklung von Vertriebskanalstrategien (2), dem aktiven, integrierten Management verschiedener Vertriebskanäle und der integrierten Marketingplanung (4) gewidmet wird. Es

scheint, als unterschätzten die OTC-Unternehmen die Potenziale einer integrierten Vertriebskanalstrategie für eine Optimierung der Servicekosten und Umsätze – indem zum Beispiel Kunden entsprechend ihrer Bedeutung bzw. ihrem Wert über unterschiedlich kostenintensive Kanäle angesprochen und betreut werden oder Cross- und Up-Sellingpotenziale kanalübergreifend erschlossen werden und die Interaktion auf jedem der Kanäle konsequent zur differenzierten Marken- und Imagebildung genutzt wird. Dabei hätten die OTC-Unternehmen gerade hierfür beste Voraussetzungen, denn in der Kundensegmentierung (3), deren Optimierung in den vergangenen Jahren im Fokus stand, sind sie inzwischen sehr gut aufgestellt. Sie wären gut in der Lage, unmittelbar gezielte Maßnahmen für spezifische Kundengruppen zu entwickeln und einzuleiten.

Mit den bevorstehenden Veränderungen im Gesundheitswesen, die die Türen zu weiteren Vertriebskanälen (wie Apothekenketten, Warenhäuser und andere Einzelhandelsformate) öffnen, könnte das Bewusstsein für die in einer integrierten Vertriebskanalstrategie verborgenen Herausforderungen und Chancen entscheidend wachsen. Spätestens dann werden auch konsolidierte, integrierte Marketingpläne mit ineinandergreifenden Zielen für alle Produkte, Segmente und Kanäle neue Relevanz gewinnen: Denn nur wer in der Lage ist, die Marketinginvestitionen und -ressourcen über alle Geschäftsbereiche und Produkte hinweg so auszurichten, dass ein maximaler Wertbeitrag erzielt wird, kann größtmögliche Unternehmenserfolge realisieren. Gut wäre daher, frühzeitig die entsprechenden Kompetenzen und Kapazitäten in der integrierten Strategie-

definition und Marketingplanung aufzubauen, um Spitzenpositionen im Markt behaupten und ausbauen zu können.

## 3. Schwach: Analytik und Besuchsplanung

Entscheidende Schwächen sehen die OTC-Unternehmen heute in der Durchführung und Analyse von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen. Zwar sind sie mit der Umsetzung der geplanten Aktivitäten zunächst zufrieden. Auch die Effektivität der Besuche (12) wird als gut bewertet – sofern sie die Koordination der Aktivitäten bei einem Kunden und die Zahl der zu bewerbenden Produkte pro Gespräch betrifft. Doch müssen die Erfolge, wie oben angedeutet, auf Basis der Kundensegmentierung allein hinter den Erwartungen zurückbleiben: Erst die differenzierte Nutzung eines Wissens über den Kunden, d. h. über Kanal- und Produktpräferenzen, Verschreibungs- und Kaufwahrscheinlichkeiten sowie Erlöspotenziale eines Kundensegments, erlaubt, verborgene Potenziale auszuschöpfen. Das detaillierte Wissen über Markt und Kunden sowie die Berücksichtigung der Art und Weise, wie, wo und zu was sie angesprochen werden wollen, ist die Grundlage für mehr Effektivität in Marketing und Vertrieb.

Gerade die analytischen Fähigkeiten (16) werden in den OTC-Unternehmen jedoch als problematisch eingeschätzt. Zwar äußern die Befragten, dass Markt- und Kundenwissen (7) für den Unternehmenserfolg sehr wohl bedeutsam sind und Kundeninformationen auch systematisch gesammelt sowie prägnant aufbereitet zur Verfügung gestellt werden.

Informationen über die Produkte und Aktivitäten der Wettbewerber werden jedoch nur spärlich erfasst. Vor allem fehlt bisher die konsequente Zusammenführung aller relevanten internen und externen Daten. Damit verfügen nur die wenigsten OTC-Unternehmen heute über den sogenannten 360°-Blick auf den Kunden in seinem vollständigen Umfeld – also über die Basis für eine wirklich gezielte, effektive Kundenansprache. Außerdem müsste besser gewährleistet werden, dass dieser 360°-Blick tatsächlich unternehmensweit allen relevanten Abteilungen für ihre Geschäftsaktivitäten verfügbar gemacht wird. Entsprechende analytische Datenbank- und Informationssysteme, die Zugriff auf die integrierten Informationen gewähren würden, sind jedoch noch unterrepräsentiert.

Vergessen wird überdies vielerorts, wie wichtig es für die Effektivität und den Unternehmenserfolg ist, alle Aktivitäten konsequent mit Blick auf die übergreifende Unternehmensstrategie und an konkreten Zielen auszurichten. Unternehmensübergreifend wird das derzeit am deutlichsten in der Besuchsplanung (11), die nach Einschätzung der Befragten erhebliche Probleme bereitet: Obwohl die Unternehmen bestätigen, dass eine Ausrichtung der Besuchspläne an den strategischen Prioritäten von hoher Bedeutung ist, schenkte man ihrer gezielten Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie bisher wenig Aufmerksamkeit. Ebenso bleibt die Vernetzung mit anderen Bereichen deutlich hinter den Notwendigkeiten zurück: Die analytische Unterstützung bei der Bestimmung einer optimalen Kundenabdeckung und Besuchshäufigkeit fehlt. Marketing und Vertrieb sind wesentlich gefordert, ihre Aktivitäten in der Ent-

wicklung von Aktionsplänen für jedes Kundensegment zu intensivieren. Ferner gilt es, Besuchshäufigkeiten segment-spezifisch und in Abstimmung mit diesen Maßnahmen gemeinsam zu planen.

Wie die Besuchsplanung (11) wurde bisher das Thema Kampagnenbewertung (8) nicht ausreichend beachtet. Obwohl es aus dem Handelsmarketing ausge-reifte Analysemethoden für die präzise Messung der Rentabilität und eine wertorientierte Steuerung von Marketing- und Werbekampagnen gibt, sind die meisten OTC-Unternehmen bisher bei den einfachsten Modellen geblieben. Im Zuge der weiteren Deregulierung und der Intensivierung des einzelhandels-ähnlichen Wettbewerbs, dem die Unternehmen in Zukunft ausgesetzt sind, wird es für Marktführer unerlässlich, führende Kampagnenanalytik 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 schon im Vorfeld hinsichtlich ihres Wertbeitrags 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.

Der Marketing Return-on-Investment Ansatz ermittelt die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Marketinginvestition und Umsatz und ermöglicht damit eine ertragsmaximierende Allokation der Werbebudgets.

## Empfehlungen

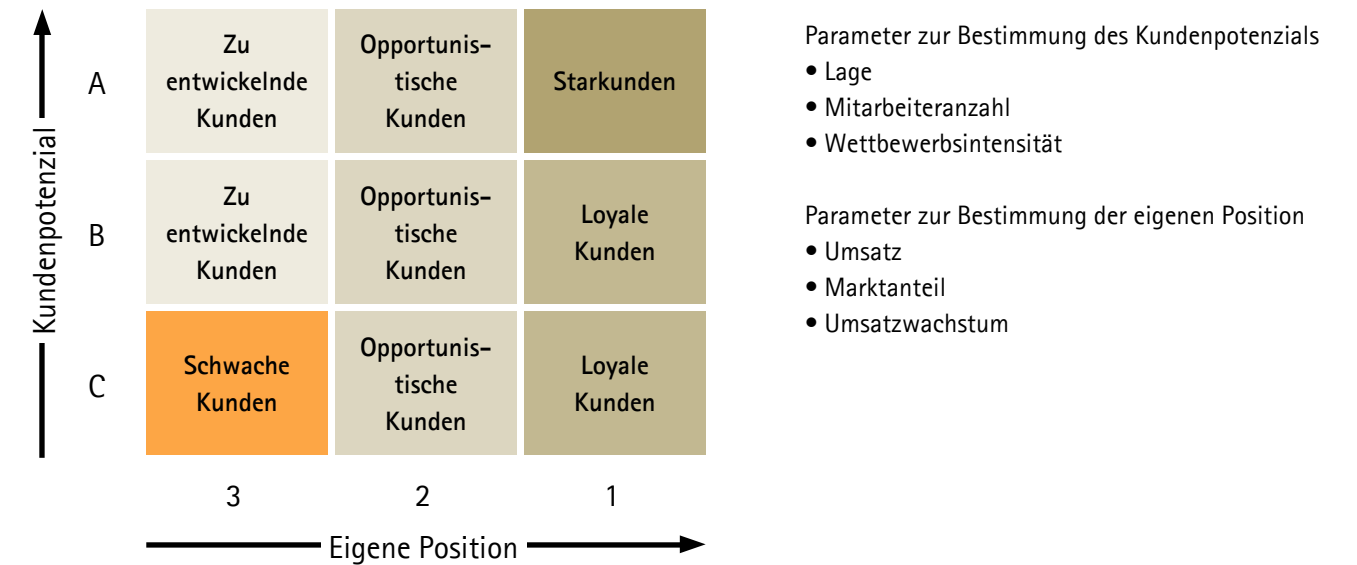


Abb. 3: Kundensegmentierungsmodell

### 1. Strategieorientierte Optimierung der Besuchsplanung (11)

Die Optimierung der Besuchsplanung umfasst die Integration von drei Aktionsfeldern – bei konsequenter Ausrichtung an Unternehmensstrategie und -zielen. Wesentlich ist, dass Marketing und Vertrieb diese Aufgaben gemeinsam erfüllen:

- **Verstehen und Definieren der Kundensegmentstrategien**  
Am Anfang steht die Definition der Kundensegmente, die überhaupt bearbeitet, und der Ziele, die dort erreicht werden sollen. Speziell hier werden strategische Aspekte relevant. Denn neben reinen Umsatzzielen sollten auch Entwicklungs-, Positionierungs- und Marktvorbereitungsziele eine Rolle spielen. Vorteilhaft ist, die Kundensegmente so aufzubauen, dass einerseits bestehender Umsatz und Umsatzpotenziale, andererseits der aktuelle und der gewünschte Marktanteil bei der jeweiligen Kundengruppe

berücksichtigt werden. Darüber hinaus gilt es, ein möglichst genaues Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden zu entwickeln. Differenziert zu berücksichtigen ist, wie zwischen dem Potenzial, den Erwartungen der Kunden und den Zielen für jede Kundengruppe eine möglichst profitable Betreuung etabliert werden kann. So kann zum Beispiel die Integration günstigerer elektronischer Vertriebskanäle für bestimmte potenzialschwächere Kundengruppen dabei helfen, Servicekosten zu optimieren und Kapazitäten im Außendienst für Besuchsplanung oder die intensivere Bearbeitung potenzialstarker Segmente freizusetzen.

- **Durchführung von Frequenzanalysen**  
Die Nutzung von Frequenzanalysen pro Kundensegment macht sichtbar, wie viel zusätzlicher Umsatz pro zusätzlichem Kundenbesuch generiert werden kann. In Abstimmung mit Außendienstkapazitäten und strategischen Prioritäten lassen sich damit Rentabili-

tätsanalysen durchführen, um eine optimale Besuchsfrequenz pro Kundensegment zu ermitteln und umzusetzen.

- **Integration segmentspezifischer, zielorientierter Marketingmaßnahmen**  
Für die jeweiligen Kundensegmente sollten spezifische Marketingmaßnahmen, die die Zielerreichung unterstützen, entwickelt und im Rahmen der Besuche durchgeführt werden. Neben Vorzugsaktionen für die wichtigsten Kunden kann beispielsweise auch die Vermittlung von Fach- und Marktinformationen die Position des eigenen Unternehmens und der Produkte oder den Umsatz beim Kunden stärken. Besonders an diesem Vorgehen ist, dass dabei Kundenbedürfnisse und Unternehmensziele Schritt für Schritt in Einklang gebracht werden. Eine Herausforderung ist jedoch, dass die differenzierte Kundenanalyse sowie die potenzial- und bedürfnisorientierte Differenzierung von Kundenclustern zu einer meist deutlich komplexeren Seg-

mentierung führt. In der Folge fordern das Management, die Abstimmung und das Controlling dieser neuen Vielzahl segmentspezifischer Marketingprogramme auch leistungsfähigere Informations- und Steuerungssysteme. Sie ermöglichen heute, bei der Kampagnenplanung neben Kundenbedürfnissen, Kanalpräferenzen und Erlöspotenzialen auch Kaufwahrscheinlichkeiten und den Reifegrad der Kundenbeziehung zu berücksichtigen. Die Planung segmentspezifischer, zielorientierter Marketingmaßnahmen auf einer aktuellen, analytischen Datenbasis schafft die Grundlage für Echtzeitmarketing und Vertriebscontrolling der Kampagnen sowie die Voraussetzung für eine schnellere Reaktions- und Anpassungsfähigkeit.

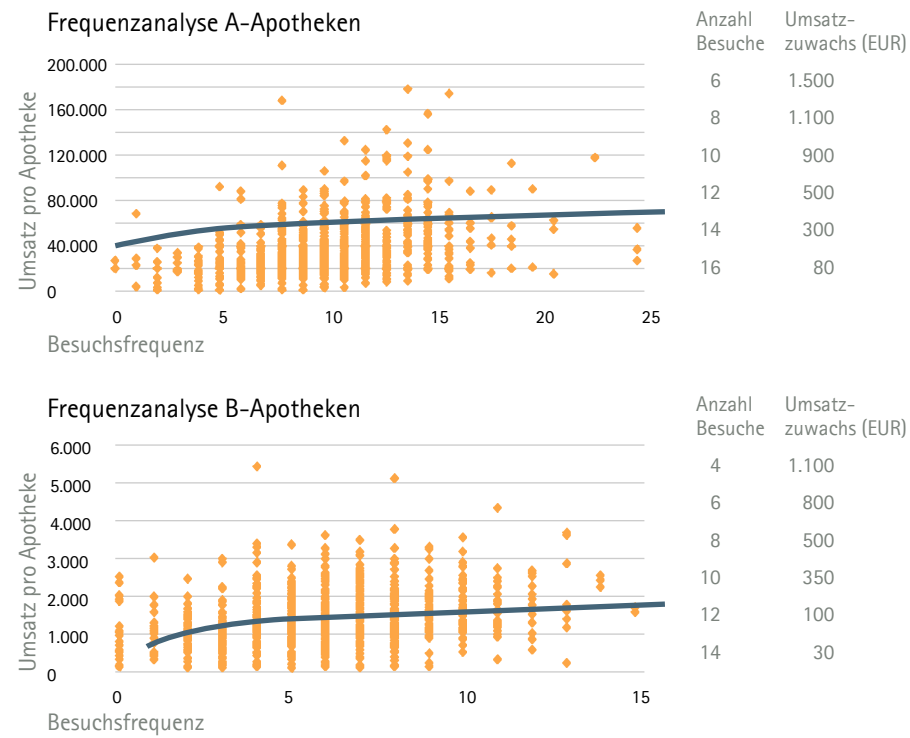


Abb. 4: Durchführung von Frequenzanalysen

**2. Präzise Kampagnenbewertung (8) 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 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 Ertrags- bzw. Umsatzreagibilitätskurve, die den Zusammenhang zwischen dem hier investierten Budget und dem auf diese Maßnahme zurückzuführenden Umsatzerfolg abbildet (s. Abb. 6).



Abb. 5: Steuerungszyklus für segmentspezifische Marketingmaßnahmen

Im Arzneimittelbereich wurde das Prinzip anhand des verordnungsfähigen Segments dargestellt. Der Ansatz und näherungsweise auch die Ergebnisse sind

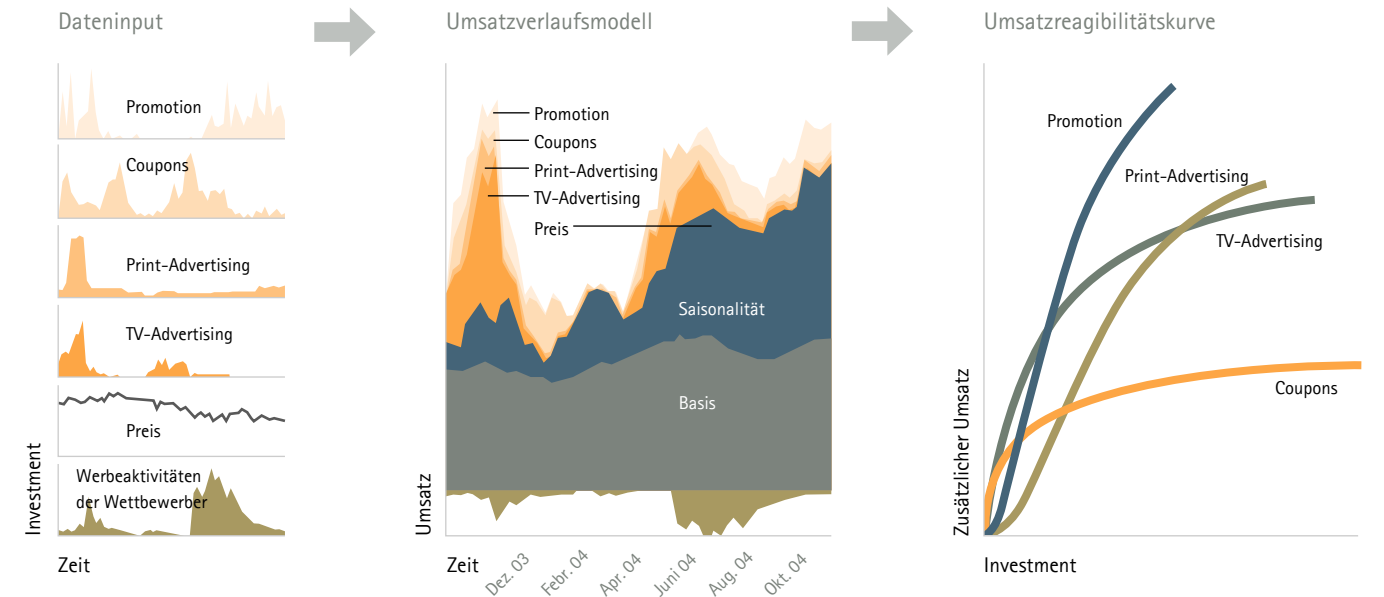


Abb. 6: Umsatzreagibilitätskurven

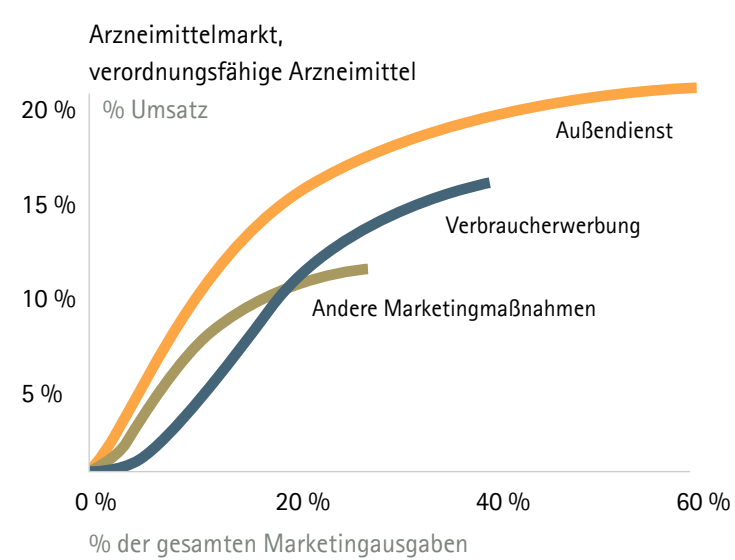


Abb. 7: Ertragskurven für Marktbearbeitungsmaßnahmen im Arzneimittelmarkt (Quelle: Accenture Research, 2005)

jedoch auf den Markt für verschreibungsfreie Produkte übertragbar.

Diese Kurven lassen für jede Maßnahme 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

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, verordnungs-fähig	A	Außendienst	58%	1,3	0,5
	B	Verbraucherwerbung	29%	1,7	1,1
	C	Andere Maßnahmen	11%	2,5	2,2

Abb. 8: Budgetverteilung und ROI für verschiedene Marktkommunikationsmaßnahmen (Quelle: Accenture Research, 2005)

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

Für den Pharmabereich ergaben sich für die unterschiedlichen Marketinginstrumente (A, B, C,) bereits sehr unterschiedliche, branchen- und unternehmensspezifische Ertragskurven. Stellt man die aktuelle Budgetverteilung (Investition

pro Maßnahmen in Prozent vom Gesamtbudget) dem MROI gegenüber, werden interessante Handlungs- und Optimierungschancen schnell sichtbar (s. Abb. 8).

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 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 Budgetreallokation wäre also zu empfehlen.

### 3. Konsequente Nutzung von Markt- und Kundenwissen (7): 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.

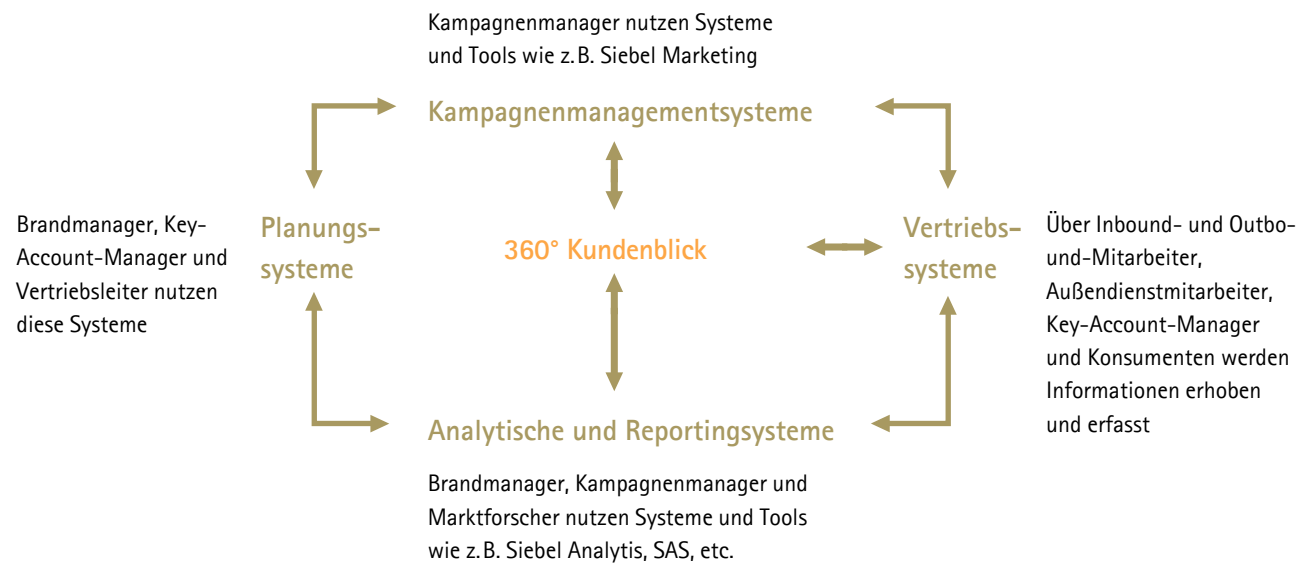


Abb. 9: Systemarchitektur zur Unterstützung einer kundenzentrierten Organisation

Entscheidend wird, die Interaktion über alle Kanäle 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 und Analytik entstehen, die für alle Aufgaben und Bereiche die nötigen Informationen und Funktionalitäten bereitstellt – und alle im Rahmen der Interaktion entstehenden Informationen weitgehend automatisch in das System zurückführt. Der Kern dieser Architektur ist eine zentrale Datenbank, die alle 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 Ana-

lyse- und Berichtssysteme. Wesentlich ist, dass keine isolierten Lösungen entstehen, sondern alle Anwendungen 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 umsetzten, 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 OTC-Markt 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.