PM-Report

Publizierte Medizin
Pharma-Marketing
Product-Management

17. November **11/03**

Inhalt

kurz + aktuell/Tipps zur MEDICA 2003/Gesundheitspolitik	2
Personen + Daten	5
Markt + Umfeld	9
Gesundheitsreform – Leitfaden für die Pharma-Industrie (W. Hartmann u. S. Spachowski)	10
Firmen	14
Werbung und Agenturszene	17
Medien: Print + Online/Im Trend: Gesundheit aus dem Netz	20
Medizinjournalismus in Deutschland (Ch. Staehr)	24
Dienstleistungen	26
Zusammenspiel: Advisory Board und Public Relations (I. Haas)	28
Customer Relationship Management (W. Edlich u. M. Hofmann)	32
Notizblock/Beruf + Karriere/Arbeitshilfen	36
Veranstaltungen/Termine/Buntes	39

Experten im Außendienst

Das Wissen um den Kunden gehört zu den wertvollsten Gütern eines Unternehmens. Die Vertriebsmitarbeiter gilt es zu befähigen, dass eine planmäßige Erschließung mit dem Wissen um Gefühls- und Beziehungsmanagement wichtigen Gewinnzuwachs sichert – und damit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Dr. **Wilfried Edlich** und **Mathias Hofmann** über das **Customer Relationship Management**.

Seite 32

Kontakt zum PM-Report

Telefon: 030/4427972
Fax: 4421506
E-Mail: e.habrich.verlag@t-online.de

E. Habrich Verlag GmbH
Postfach 550131, 10371 Berlin
Kollwitzstraße 2, 10405 Berlin

Customer Relationship Management – Kundenkenntnis entscheidet Wettbewerb

Wilfried Edlich und Mathias Hofmann

Aktuelle Prognosen zur Entwicklung des Pharmamarktes besagen, dass einerseits ein Hyperwettbewerb zwischen den Anbietern einsetzt, andererseits eine Polarisierung stattfindet, die den Markt in hochpreisige „Markenartikel" und hart kalkulierte Generika aufteilt. Diejenigen Anbieter werden dabei den Markt beherrschen und Gewinn erwirtschaften, die

- schnell sind,
- Reformen als neue Rahmenbedingungen „umdefinieren",
- auf Flexibilität ihrer Mitarbeiter setzen,
- Umsatz hinzugewinnen, indem sie Kundenportfolios präziser definieren und ihre Prozesse im Unternehmen konsequent daran ausrichten.

Das Wissen um den Kunden gehört zu den wertvollsten Gütern eines Unternehmens. Payback, Kundenclubs, Gewinnspiele sowie aufwändige und kostspielige Marktanalysen zur Typisierung von Kunden und Kaufverhalten erschließen wichtige Potenziale für cross- und up-selling, für Kundenakquise und Kundenbindung. Die kundenorientierte Ausrichtung aller Prozesse eines Unternehmens wird zum Turbo der Unternehmensentwicklung.

Customer Relationship Management (CRM) ist einerseits die umfassende Sammlung und Auswertung relevanter Kundendaten als Basis zur Planung und Steuerung der Prozesse im Unternehmen. Im Pharma-Außendienst sind dies vor allem die Marktdaten des RPM (Regionaler Pharmamarkt), die über den Abverkauf des Großhandels an Apotheken Auskunft geben, sowie die des Xponent, die kleinräumiger über die Verschreibungspraxis von lokalen Arztgruppen Auskunft geben. Ergänzt werden die Daten durch Informationen, die der Außendienstmitarbeiter im Gespräch mit direkten und indirekten Kunden sammelt und dem zentralen Datenpool eines Unternehmens zur Verfügung stellt. Mit diesen Instrumenten oder CRM-Tools werden den Mitarbeitern vielfach Daten und Fakten in großer Menge zur Verfügung gestellt. Das Equipment zur Datenerfassung und Datenverarbeitung ist exzellent und anwenderfreundlich.

Andererseits ist Customer Relationship Management eine grundlegende Haltung und Kultur im Unternehmen: alle Mitarbeiter stellen die Interessen der Zielkunden grundsätzlich in den Mittelpunkt ihrer Anstrengungen. Hier ist ausdrücklich Führung gefragt, vor allem die Führung der Vertriebsmitarbeiter mit dem Focus auf ein effektives und umfassendes Kundenmanagement.

Die Unternehmen können in der Verbindung von kundenorientiertem Denken und dem optimalen Nutzen genauer Kundendaten für die alltägliche Tätigkeit im Vertrieb dauerhafte Geschäftsbeziehungen zu wertvollen Kunden aufbauen und erhalten. Darüber hinaus steht ihnen das große Potenzial der „Wechselkäufer" zur Verfügung!

Daten, Daten, Daten – aber was dann?

In den meisten Pharmaunternehmen hat man bislang die Ressource „Kundenwissen" noch nicht zur planmäßigen Wertschöpfung entdeckt. Bei den langjährig erfolgreichen Vertriebsmitarbeitern überwiegt die Orientierung an der eigenen Erfahrung: Sie glauben, Kundenbedürfnisse und Verordnungsgründe zu kennen, aber zwischen Glauben und Wissen klafft häufig eine teure Lücke, die den Unternehmen hohe Kosten verursacht oder mögliche Umsatzsteigerungen nicht sichtbar werden lässt. Ohne den Einsatz moderner CRM-Tools werden die Entscheidungen vor Ort beim Kunden gut gemeint „aus dem Bauch heraus" getroffen, dem vermeintlichen Kundeninteresse zuliebe. Krasse Fehleinschätzungen über Kundenwert und Kundenpotenzial und das Ausweichen vor klarem internen Reporting können Jahr für Jahr zu Fehlinvestitionen in erheblicher Höhe führen. Der konsequente Einsatz von CRM-Tools verbessert in aller Regel selbst erfolgreiche Verkäufer.

Die Führungskräfte im Pharma-Außendienst kennen die CRM-Methoden und verstehen die Analyse-Tools zu handhaben. Was ihnen häufig fehlt, sind Führungsinstrumente, mit denen sie ihre Mitarbeiter zur zielführenden Nutzung von Kunden- und Marktdaten anleiten, damit diese die Analysen im Verkaufsgebiet mit ihrem verkäuferischen Denken und ihrer persönlichen Kundenkenntnis zu einem konsequenten Kundenmanagement verknüpfen. Heute reicht es bei weitem nicht mehr aus, als Führungskraft dem Mitarbeiter die Kundenanalyse „vorzumachen" oder gar abzunehmen. CRM muss als Führungsverantwortung bis auf die Ebene der Vertriebsmitarbeiter aktiv umgesetzt werden.

Offensichtlich ist es nicht so einfach, den „Verkäufer" und den „Analytiker" in einer Person des Außendienstmitarbeiters zu vereinen. Hierzu ist es notwendig, integriert technisches Wissen zu schulen und Führung im Außendienst neu zu positionieren:

Bisherige Erfahrungen mit Trainings belegen, dass die technische Anwendung und die konkrete Analyse bei den Vertriebsmitarbeitern ein neues Lernen erfordert. Noch wichtiger ist es aber, ihnen den eigenen Nutzen der gezielten Kundenbearbeitung zu vermitteln. Hierbei sind die Führungskräfte in ihrem Rollenverständnis und Führungsverhalten neu gefordert.

Bei der Einführung von CRM-Maßnahmen treten immer wieder Einwände in Erscheinung, die auf eine mangelnde Integration von Führungshandeln und dem Einsatz von CRM-Verfahren durch Vertriebsmitarbeiter hinweisen.

In Schulungen zur Anwendung moderner CRM-Verfahren hören wir den Einwand: „JA, das mögen tolle Instrumente sein. ABER meine Mitarbeiter werden sie nicht einsetzen. Wie soll ich sie denn dazu motivieren?".

Oder Führungskräfte äußern sich in Workshops zu diesem Thema: „JA, mit Motivation habe ich in der Regel keine Probleme. ABER diese Technik ist für die Mitarbeiter zu anspruchsvoll, die können das nicht." Aus diesem Dilemma muss sich ein zukunftsorientierter Pharma-Außendienst befreien! CRM und der Wille zur aktiven Steigerung von Umsatz und Gewinn sind Schlüsselfaktoren bei der erfolgreichen Marktpositionierung des Unternehmens.

So wird es umgesetzt:

1. Gemeinsame Ziele
Die Nutzung von CRM durch alle Mitarbeiter und Führungskräfte lässt sich am besten in einer gemeinsamen Ausrichtung erreichen, in der Kundenorientierung als verbindende Grundhaltung und die CRM-Tools als ein Bestandteil zur Umsetzung eingeführt werden. Nach Vorab-Interviews werden in gemeinsamen Workshops die Erwartungen aller Beteiligen aufgegriffen, die Zweifel aufgenommen und als positives Feedback integriert, und die Aufgabenverantwortung an die verschiedenen Funktionen übergeben. Ziele werden konkret formuliert, Maßnahmen und Zeitraster zur Zielerreichung festgelegt, Feedbackschleifen abgesprochen, Konsequenzen und Korrekturmöglichkeiten eingeplant.

Die Verbindung aller Beteiligten durch ein gemeinsames Ziel mit verschiedenen Aufgaben je nach Funktion unterbindet zukünftig die Einwände: „Ja, aber die anderen..."

2. CRM und Führung
Die Führungskräfte entwickeln zunächst mit der Außendienstleitung Führungsleitlinien, die die gleichmäßige Umsetzung des CRM durch alle Führungskräfte mit ihrem jeweiligen persönlichen Führungsstil im Außendienst garantiert. Bei diesem offenen Meinungsaustausch werden Fragen beantwortet wie: Was ist die Führungsverantwortung, wenn die CRM-Analyse in der Fachverantwortung des Mitarbeiters liegt? Mit welcher Führungshaltung ist Kundenorientierung untrennbar verbunden? Bedeutet Kundenorientierung eine neue Definition der Beziehung Führungskraft – Mitarbeiter? Wer sind die Zielkunden?

Anschließend werden diese Leitlinien in der konkreten Praxis trainiert: Wie verändern sich Motivationsaspekte, Zielvereinbarungsgespräche, Begleitbesuche und die Teamentwicklung im Gebiet, wenn Führungskräfte konsequent mit ihren Mitarbeitern Kundenorientierung leben und CRM einsetzen? Wie kann die Führungskraft dabei als Vorbild wirken? Die Trainings setzen an den konkreten Erfahrungen und Fällen der Führungskräfte an und verbinden sie mit Know-how und intensivem Feedback.

Die Führungskräfte sind die Schlüsselpersonen zur Umsetzung einer konsequenten Kundenorientierung. Sie tragen die Verantwortung,

- jeden einzelnen Außendienstmitarbeiter für Analyse und strategisches Handeln zu begeistern,
- für Veränderung und Innovationen zu gewinnen,
- die Kommunikation in ihrem Team zur gegenseitigen Unterstützung zu fördern und
- bei Schwierigkeiten Orientierung zu geben.

Für besonders schwierige Fragestellungen kann ein Coaching vor Ort oder eine Begleitung bei einem Team- oder Einzelmeeting eingesetzt werden.

3. Die Fachleute sind die Vertriebsmitarbeiter
Customer Relationship Management beginnt nicht beim externen Kunden, sondern beim einzelnen Außendienstmitarbeiter. Er ist der Repräsentant der Firma beim kaufenden Kunden. Er repräsentiert nicht nur das Produkt, sondern auch jeden einzelnen Mitarbeiter des Innendienstes bis hin zum Geschäftsführer. Deshalb muss er in

Die Autoren

Dr. Wilfried Edlich (links), Dipl.-Lehrer und habilitierter Biochemiker, startete nach der deutschen Einheit seine neue Karriere in der Pharmaindustrie als Pharmareferent, wurde wenig später Regionalleiter und führte danach mehrere Jahre verschiedene Pharma-Außendienste. Er gründete USP-Consulting, Niendorf, und ist dort als Trainer und Berater für Pharmaunternehmen tätig. Die Entwicklung junger Führungskräfte und die Durchsetzung von Qualitätsmanagement im Vertrieb gehören zu den Schwerpunkten seiner Tätigkeit.

Mathias Hofmann (rechts), Dipl. Pädagoge, Gestaltberater (FPI) und Coach (EAS), ist nach jahrelanger eigener Führungstätigkeit freiberuflicher Berater und Trainer im Management und geschäftsführender Gesellschafter von SHS CONSULT GmbH & Co. KG, Bielefeld. Zu seinen Schwerpunkten in Beratung und Training gehört die Qualifikation von Führungskräften und die Begleitung von Veränderungsprozessen. In beiden Bereichen ist der Pharma-Außendienst eines seiner Haupttätigkeitsfelder.

erster Linie vom zielgerichteten Kundenmanagement überzeugt sein und Bedingungen vorfinden, die diese Arbeitsweise ermöglichen und unterstützen. Es nutzt das beste Data warehouse nichts, wenn es von den Nutzern nicht mit Leben erfüllt wird – andernfalls mutiert es zum Datenkrematorium.

Die Vertriebsmitarbeiter werden zu Experten in der Anwendung von Analyse-Tools ausgebildet. An eine technische Grundschulung schließt sich ein Aufbau an, der vor allem die Anwendung im praktischen Kundenmanagement trainiert. Die Mitarbeiter bringen ihr umfangreiches Wissen über Erfolge und Misserfolge in die Schulung ein und erarbeiten beispielhaft neue und kundengerechte praktische Lösungen. Über ihren Erfahrungsaustausch lernen sie mit diesem Best practice-Ansatz ganz konkret ihr Verkaufsverhalten zu reflektieren und zu verbessern.

4. Review und Steuerung

Nach angemessener Zeit werden die Erfahrungen und Wirkungen in einem Workshop zusammengeführt, aus Review und Controlling werden weitere Ziele erarbeitet und über Kurskorrekturen entschieden.

Nur wer seine „Repräsentanten" dazu bringen kann, mit Begeisterung und Spaß am Verkauf hohen Return-on-investment zu erwirtschaften und wertvolle Marktanteile zu gewinnen, wird den Herausforderungen im Konkurrenzkampf die Stirn bieten können. Stabile Vertriebsstrukturen, das Gewinnen erfahrener Vertriebsprofis für die neue Ausrichtung und ein umfassendes Mentoring der jüngeren Mitarbeiter fördern die Pflege langfristiger Kundenbeziehungen und den Aufbau eines unersetzlichen Fundus an Kundenwissen.

Wichtige Voraussetzungen für ein gutes Kundenmanagement sind

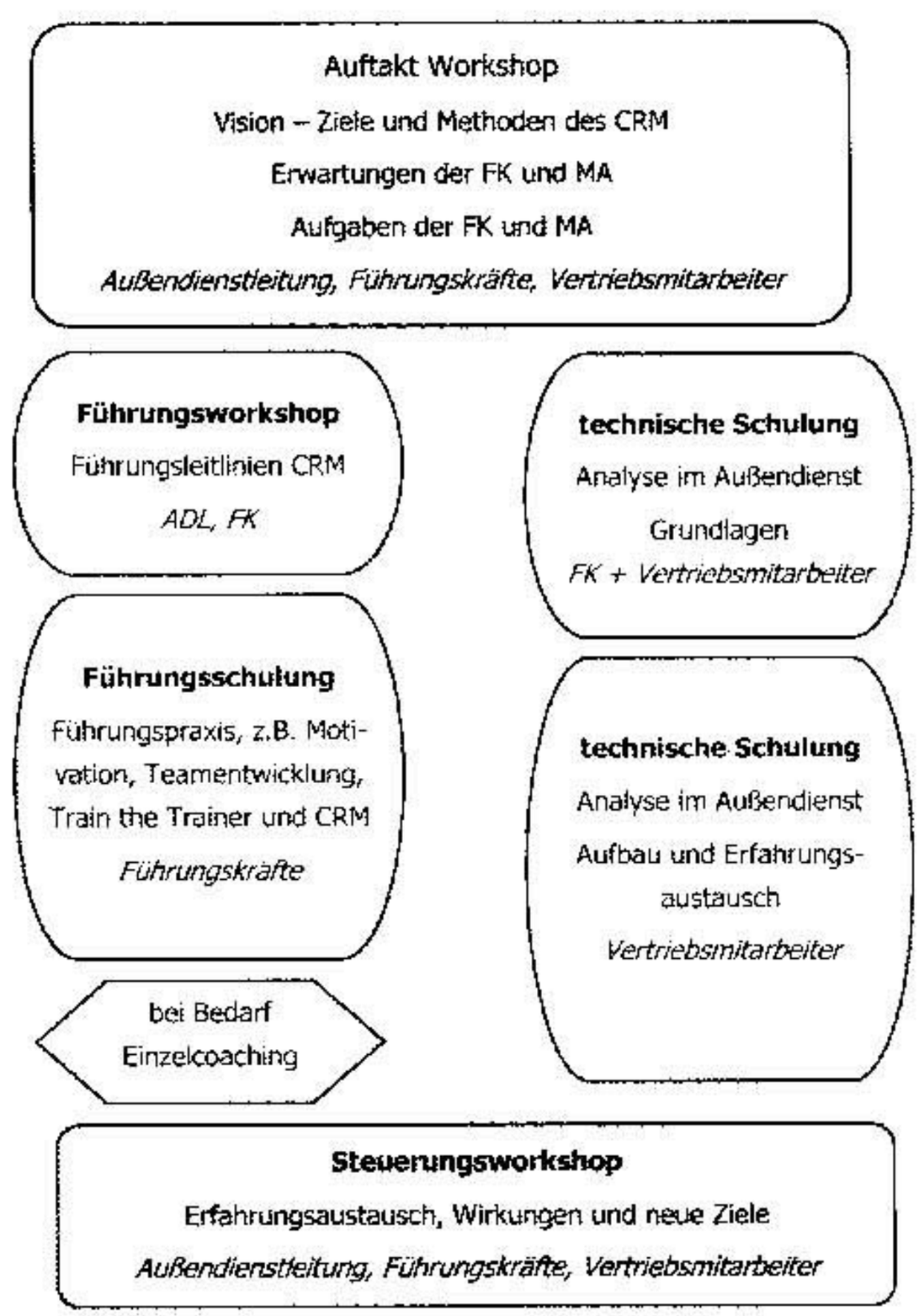
- ein Führungsstil, der Begeisterung und Kreativität fördert,
- eine Administration, die praktikabel und deren Nutzen verständlich ist (was eine gute Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst, Controlling und Kreativen bedingt),
- realistische Umsatzziele,
- ein selbstverständlicher Einsatz der Technik zum Nutzen des Vertriebsmitarbeiters
- und ein Bonussystem, das eine nachhaltige Kundenorientierung belohnt.

Enorme Wettbewerbsvorteile warten auf pharmazeutische Unternehmen, die es verstehen, Kundenwissen gezielt zu sammeln und intelligent zu verarbeiten. Die Vertriebsmitarbeiter gilt es zu befähigen und davon zu überzeugen, dass eine planmäßige Erschließung von Kunden in Verbindung mit dem eigenen Wissen um Gefühls- und Beziehungsmanagement langfristig wichtigen Gewinnzuwachs sichert – und damit die Überlebensfähigkeit des eigenen Unternehmens.

USP-Consulting und SHS CONSULT bieten an:

- Analyse des Einsatzes von CRM-Tools und die praktische Kundenorientierung im Außendienst des Unternehmens – gemeinsam mit den Führungskräften und den Mitarbeitern. Die Firma erhält Entscheidungsgrundlagen zur Aktivierung ungenutzter Potenziale im Unternehmen.
- Beratung für den Einsatz von CRM-Tools und zur Führungskräftequalifizierung: „Kundenorientierung" der Mitarbeiter mit dem Ziel, für das Unternehmen bedarfsgerechte umsatzorientierte und kostenbewusste Lösungen zu entwickeln.
- Mit den Kunden gemeinsame Gestaltung bedarfsgerechter Entwicklungsprozesse zur Umsatzentwicklung durch Kundenorientierung, die spezifisch die unternehmerischen Ziele verwirklichen helfen.

Prozessbeispiel:



USP-Consulting, Dr. Wilfried Edlich, Telefon: 0381/4009097, www. uspconsulting.de.

SHS CONSULT GmbH & Co. KG, Mathias Hofmann, Geschäftsführer, Telefon: 0521/5216629, www.shs-consult.de.