

Pharmamarketing im Klinikbereich – Besondere Herausforderungen und spezielle Analysen für Marketing & Vertrieb

Mit passgenauen Marketing- und Vertriebsstrategien zum Erfolg im Klinikbereich

Pharmazeutische Unternehmen bewegen sich in einem stetigen Spannungsfeld aus medizinischen und technischen Innovationen, Marktschwankungen, gesundheitspolitischen Reglementierungen, Kostendruck und wachsendem Wettbewerb. Um langfristig erfolgreich zu sein, können Unternehmen nicht ausschließlich nur auf die Qualität ihrer Produkte setzen. Differenzierte Marketing- und Vertriebsstrategien, die beide Teilbereiche (Praxis und Klinik) der ärztlichen Versorgung berücksichtigen, sind entscheidend, damit die Marktposition und somit auch der Umsatz verschreibungspflichtiger Arzneimittel sichergestellt werden. Nicht für jede Indikation ist es direkt offensichtlich, in welchem Versorgungsbereich (Klinik/stationär oder Praxis/ambulant) ein Präparat verordnet wird. Insbesondere Produkte, die zur Behandlung von Volkskrankheiten, also Indikationen mit hoher Prävalenz, verschrieben werden, sind zwangsläufig in beiden Versorgungsbereichen präsent.

Da sich die Marktmechanismen zwischen Klinik und Praxis stark unterscheiden, muss für beide Versorgungsbereiche ein unterschiedlicher Marketing-Ansatz angewendet werden, der die jeweiligen spezifischen Anforderungen berücksichtigt.

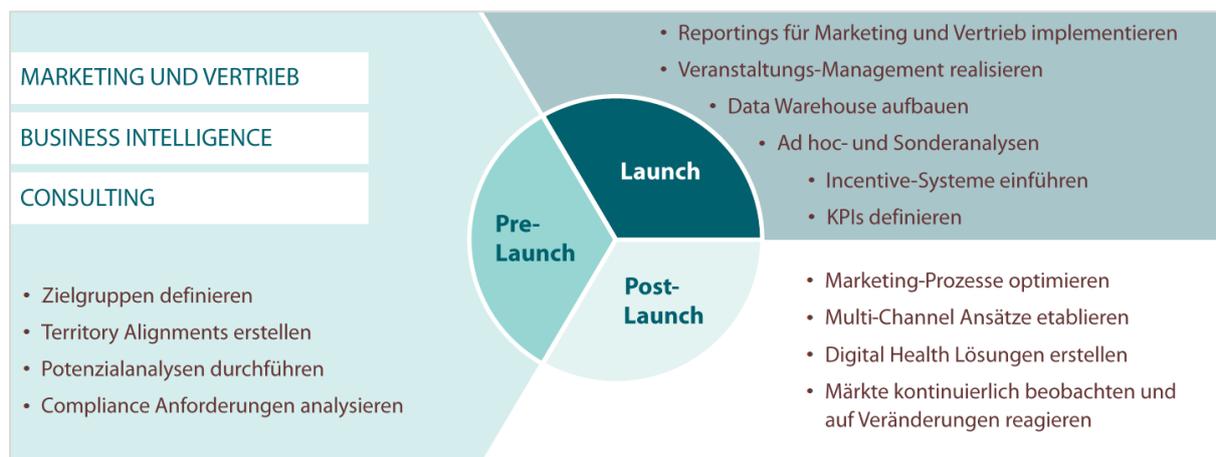


Abbildung 1: Bereiche und Aufgaben im Produktlebenszyklus. © MMM Consulting GmbH

Zur Beantwortung der Frage, in welchem Ausmaß und mithilfe welcher Kanäle Ärzte erreicht werden sollen, sind umfangreiche Analysen erforderlich. Dabei ist im Klinikbereich vor allem die Gesamtanalyse eines Accounts, sprich der einzelnen Klinik, der entscheidende Erfolgsfaktor.

Überlegungen und strategische Entscheidungen zur Zielgruppenselektion innerhalb eines Accounts, sind in allen Abschnitten des Produktlebenszyklus notwendig, um stagnierende oder gar rückläufigen Verschreibungszahlen, bzw. Absatzzahlen zu begegnen.

Besonderheiten im Klinikbereich: Krankenhausapotheke, Arzneimittelliste & Account Pläne

Im Klinikbereich müssen bestimmte Voraussetzungen in der „Infrastruktur“ eines Krankenhauses erfüllt sein, damit die Verordnung eines Präparats reibungslos funktionieren kann, auch wenn letztendlich immer der einzelne Arzt die Entscheidung über eine Verschreibung/Verordnung fällt.

Dabei spielt die Arzneimittelkommission einer Klinik eine tragende Rolle. Diese legt, in der Regel unter Federführung des leitenden Krankenhausapothekers, eine sogenannte hausinterne „Arzneimittelliste“ fest, die bestimmt, welche Wirkstoffe oder Wirkstoffkombinationen im Krankenhaus verwendet werden sollen. Verordnet ein Arzt ein Präparat, welches nicht in der Arzneimittelliste des Krankenhauses geführt wird, ist der Krankenhausapotheker dazu verpflichtet, Kontakt mit dem verschreibenden Arzt aufzunehmen. Solange also keine Listung in der Klinik vorliegt, können innovative, patentgeschützte Arzneimittel nur mit großem bürokratischem Aufwand der Klinikärzte als Einzelrezeptanforderung verordnet werden und werden daher nur selten veranlasst. Der Klinikapotheker ist demnach ein wesentlicher Entscheider im Verschreibungsprozess eines Accounts (Einzelkrankenhaus), der unbedingt in die Zielgruppe des Klinikaußendienstes für patentgeschützte Arzneimittel miteinbezogen werden sollte.

Die Vertriebsstrategie der Außendienstmitarbeiter sollte, je nach Potential und aktuellem Ordnungsverhalten eines Accounts, entsprechend anpasst werden. Dies bedeutet, dass solange eine Klinik noch keine Listung hat, es wenig effektiv ist, etwa hoch frequentiert Oberärzte und Stationsärzte zu besuchen und hier „breite“ Stationsarbeit zu betreiben.

In dieser 1. Phase sollte man hingegen mit **allen Entscheidern eines Accounts** (Krankenhausapotheker, relevante Chef- und Oberärzte) intensiv kommunizieren, damit möglichst bald eine positive Listung erreicht wird. Erst nachdem diese erfolgt und das Präparat verfügbar ist, ist es sinnvoll, auch umfängliche „Stationskommunikation“ zu betreiben.

Um hier erfolgreich zu sein, haben sich in der Praxis sogenannte Account Pläne für die Vertriebsmitarbeiter bewährt. Darunter versteht man Arbeitspläne der Außendienstmitarbeiter, die die entsprechende Struktur der Klinik abbilden. Sie nehmen beispielsweise die wichtigen Abteilungen einer Klinik auf und unterteilen die relevanten Chef- und Oberärzte für die entsprechende Indikation. Account Pläne beinhalten auch Informationen darüber, in welcher Form und wie häufig die jeweilige Arzneimittelkommission agiert. Darüber hinaus sind hierin unter anderem Angaben zu medizinischen Fortbildungsmöglichkeiten für Ärzte innerhalb der Klinik zu finden. Details zur derzeitigen Wettbewerbssituation werden mithilfe der Pläne ebenso erfasst.

Aus rechtlicher Perspektive muss bei der Erstellung berücksichtigt werden, dass sämtliche Inhalte und Ziele eines Account Plans stets den neuesten Compliance Richtlinien des Pharmaunternehmens entsprechen.

Selektion der Zielkliniken, Zielabteilungen & Auswahl des Marketing-Mix

Um die Bedeutung des Klinikbereichs für eine Indikation quantifizieren zu können, sind Klinikumsätze und -absätze laut *DKM (Deutscher Krankenhausmarkt)* sowie einzelne *Abteilungsabsätze* wichtige Parameter. Zur genauen Potentialabschätzung, der Gesamtindikation und der Einzelaccounts, sollte man zusätzlich die *Qualitätsberichte* der einzelnen Krankenhäuser berücksichtigen. Diese verlässliche Datenquelle über Patientenpotentiale, die jede Klinik in Deutschland jährlich veröffentlicht, enthält die Patientenfallzahlen, die nach ICD-10 Codes in den Kliniken dokumentiert sind.

In Deutschland werden Arzneimittel in Krankenhäusern in der Regel über Klinikapotheken direkt vom Hersteller oder von Großhändlern bezogen. Diese beliefern bundesweit oftmals mehrere Krankenhäuser oder Rehaeinrichtungen, sodass hier besondere, zusätzliche Datenquellen benötigt werden, um die möglichen Warenströme und Verkäufe der Arzneimittel in den einzelnen Accounts zu analysieren. Auf Basis dieser Daten kann quantifiziert werden, in welchen Häusern und Fachabteilungen die meisten Patienten typischerweise diagnostiziert und behandelt werden.

Des Weiteren sollten Fallzahlen und Verschreibungsdaten genutzt werden, um idealerweise vor Markteintritt, KPIs (Key Performance Indicators) für Marketing und Vertrieb zu definieren. Diese KPIs sollten sich in den Zielen der Marketing- und Vertriebsmitarbeiter wiederfinden und regelmäßig als Soll/Ist-Vergleich gemonitort werden (monatlich, vierteljährlich, jährlich). Hierfür haben sich insbesondere Dashboards bewährt, die je nach Struktur individuell Top-down aufgebaut sind (BRD Ebene, Regionsebene/Führungskraft, Mitarbeiterebene).

Nach einer Zulassung und erfolgreichen Markteinführung sind regelmäßige Berichte und Monitorings notwendig, damit gegebenenfalls sowohl Strategie als auch Marketing- und Vertriebsmaßnahmen an etwaige Marktänderungen schnell angepasst werden können.

Auch qualitative Marktforschungen mit Key Opinion Leadern (Meinungsbildnern), Anwendern sowie potentiellen Kunden, liefern wertvolle Informationen, um ein Präparat im Klinikbereich langfristig erfolgreich zu positionieren.

Sobald auf Basis der oben beschriebenen Analysen eine Strategie für das Klinikmarketing formuliert worden ist, stellt sich die Frage nach der Operationalisierung der gesteckten Zielsetzung.

Durch die Zunahme und die wachsende Akzeptanz digitaler Kommunikationsmöglichkeiten im Klinikbereich, empfiehlt sich zusätzlich die Einführung eines gezielten und reichweitenstarken Multichannel-Marketing-Mixes zur Ergänzung bestehender Vertriebsaktivitäten (zudem erlaubt nicht jede Klinik Besuche durch den pharmazeutischen Außendienst).

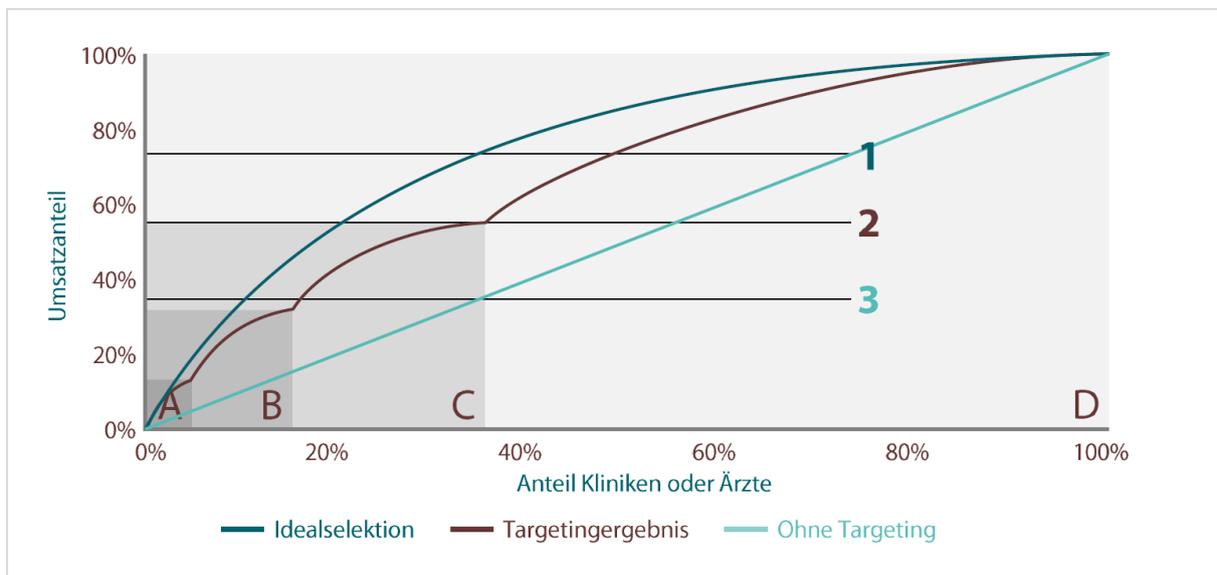


Abbildung 2: Beispielergebnisse einer A-B-C-Analyse zur optimalen Klinikabdeckung.

Zur Ansprache von Schlüsselkunden (Key Accounts), wie etwa Klinikapothekern, Chef-, Ober- und Stationsärzten, ist der persönliche Kontakt zum Vertriebsmitarbeiter allerdings aktuell wie in Zukunft unerlässlich. Um diese wertvolle Ressource, den Vertriebsmitarbeiter, effektiv und effizient

einzusetzen, bedarf es die genaue Kenntnis der Kundenpotentiale. Folgende Fragen müssen für eine optimale Ressourcenallokation beantwortet werden:

- Wie hoch sind die Patientenpotentiale in den einzelnen Kliniken und wie verteilen sich diese auf die jeweiligen Fachabteilungen (bspw. Kardiologie, Neurologie, Psychiatrie, Ambulanzen etc.)?
- Welche Kliniken sollen betreut werden? Handelt es sich um alle Potentialkliniken oder nur ausgewählte?
- Welche Fachabteilungen/Fachärzte sollen besucht werden?
- Mit welcher Frequenz sollen die Zielkliniken (Accounts) besucht werden?
- Wie viele Key Account Manager (Vertriebsmitarbeiter) werden benötigt?
- Wie werden die zukünftigen Führungs- und Gebietsstrukturen idealerweise zugeschnitten?

Was verbirgt sich hinter dem *Spill-over-Effekt*?

Unabhängig von den absoluten Potentialen der beiden Versorgungsbereiche Praxis/Klinik, sollte bei der Analyse des Klinikmarktes immer der sogenannte *Spill-over-Effekt* mitberücksichtigt werden.

Der *Spill-over-Effekt* beschreibt im Klinikbereich das Phänomen, dass Patienten, die stationär zum ersten Mal ein Präparat verordnet bekommen, durch niedergelassene Fachärzte oder Hausärzte im ambulanten Bereich weiter behandelt werden. Der niedergelassene Arzt stellt also das Folgerezept aus, wenn der Patient nach seiner Entlassung aus dem Krankenhaus in der Praxis vorstellig wird.

Dies geschieht im Rahmen des Entlassungsmanagements, das seit 2016 für alle Kliniken in Deutschland verbindlich ist und auf dem bereits 2015 verabschiedeten GKV-Versorgungsstärkungsgesetz beruht. Seitdem dürfen und können Klinikärzte Erstrezepte ausstellen.

Gegenwärtig wird der *Spill-over-Effekt* immer wichtiger. Denn seit Oktober 2017 haben Klinikärzte aufgrund neuer gesetzlicher Rahmenbedingungen die Möglichkeit, im Zuge der Entlassung eines Patienten Arzneimittel sogar für den Bedarf von sieben Tagen direkt zu verordnen. Die Bedeutung für den Patient Flow liegt auf der Hand, wenn man bedenkt, dass der weiterverordnende niedergelassene Arzt die von den Klinikkollegen begonnene Therapieform üblicherweise übernimmt und entsprechende Folgerezepte ausstellt.

Folglich hat der klinische Einsatz eines Medikamentes einen großen Einfluss auf die Verordnungshäufigkeit im niedergelassenen Bereich. Selbst bei geringen Umsätzen/Absätzen im Klinikbereich ist eine tiefere Analyse angebracht, um mögliche positive Auswirkungen auf die Verschreibungen im ambulanten Bereich aufzudecken und für die eigene Vertriebsstrategie nutzbar zu machen.



Abbildung 3: Schematische Darstellung des Spill-Over-Effekts (Rx=Verschreibungen).

Schlussfolgerungen

Abschließend lässt sich festhalten, dass in **jeder Marketing- und Vertriebsstrategie** eines verschreibungspflichtigen Präparates der Klinikbereich zumindest in der Basisanalyse einbezogen werden sollte.

Im Gegensatz zum Praxisbereich (Einzelarztbetrachtung) ist im Klinikbereich **die ganzheitliche Accountbetrachtung** wichtig. Um hier die Bedeutung für eine Indikation quantifizieren zu können, sind *Klinikumsätze und -absätze lt. DKM (Deutscher Krankenhausmarkt), Abteilungsabsätze in den Accounts sowie die Qualitätsberichte der Krankenhäuser* die Analysewerkzeuge der Wahl.

Auch wenn die absoluten Umsätze im stationären Bereich niedrig sein sollten (viel entscheidender sind die Absätze) und damit einen hochgerüsteten Klinikaußendienst auf den ersten Blick obsolet machen, sollte auch immer der sogenannte **Spill-over-Effekt für die jeweilige Indikation** analysiert, berechnet und mitberücksichtigt werden.

In der täglichen Arbeit der Sales Organisationen tragen **Account Pläne** wesentlich dazu bei, eine Vertriebsstrategie im Klinikbereich zielführend umzusetzen.

Auf Grund zunehmender digitalen Kommunikationsmöglichkeiten mit den Zielgruppen, sollte zudem stets analysiert werden, ob ein **Multichannel-Marketing-Ansatz** sinnvoll und kosteneffektiv ist.

Die erfolgreiche Vermarktung eines Medikamentes erfordert auch im Klinikmarkt umfangreiche Analysen, Reportings und Monitorings über den gesamten Lebenszyklus eines Präparates hinweg.

Da heutzutage viele Pharmaunternehmen, unabhängig von ihrer Größe, auf eine eigene, kostenintensive Sales-Operation- und Marktforschungs-Abteilung verzichten, ist es von Vorteil, bei der Entwicklung von Marketing- und Vertriebsstrategien auf die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zu setzen. Diese müssen selbstverständlich über spezielle Kompetenzen, Know-How, Analyseinstrumente sowie langjährige Erfahrung im Klinikbereich verfügen.

MMM Consulting GmbH

Köthener Straße 38
D-10963 Berlin

Telefon +49 (0)30 26 39 80 60
Fax +49 (0)30 26 39 80 61

E-Mail office@mmm-consulting.de
Web www.mmm-consulting.de