

Die Entscheider im Pharnanetzwerk anhand ihrer Rollen erkennen

Entscheider verstehen

Früher war alles einfacher: Der Arzt als alleiniger Entscheider über Diagnose, Therapie und Verschreibungen war die klare Zielgruppe für Pharmafirmen. Heute hat sich der Markt grundlegend gewandelt: Wichtige Entscheidungen zum Beispiel bei der Therapiewahl werden von mehr und mehr Akteuren beeinflusst. Pharmaunternehmen sehen sich daher heute einem ganzen Netzwerk von Akteuren gegenüber und es fällt zunehmend schwerer zu beurteilen, wer wann wo und wie Einfluss nimmt auf die Abläufe im Pharmamarkt.

>> Ein Hauptgrund hierfür ist der steigende Kostendruck im Gesundheitswesen, der sich in gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen wie beispielsweise restriktiveren Erstattungsrichtlinien, Festbeträgen, Förderung von Generika-Abgabe und ähnlichen Maßnahmen niederschlägt. Der Gesetzgeber, die Krankenkassen oder auch die Apotheker haben deutlich an Einfluss gewonnen.

Eine effiziente Ressourcenallokation im Marketing und Vertrieb basiert allerdings auf der Identifikation genau dieser Top-Kunden bzw. Entscheider. Wie aber können die wichtigsten Akteure identi-

fiziert und bewertet werden, die einen oftmals starken, aber eben nur indirekten Einfluss auf den Verschreibungsprozess nehmen?

Die standardmäßige Segmentierung beruht heute weitgehend auf der Auswertung eingekaufter Verschreibungsdaten, ergänzt um Daten wie z.B. Praxisgröße. Diese Segmentierung ist eine Retrospektive, die das Ergebnis, nicht aber die Ursache für Verschreibungen betrachtet. Darüber hinaus ist sie nur anwendbar für Verschreiber. Ein Apotheker beispielsweise, der selbst keine Verschreibungen vornimmt, jedoch durch Substitution Einfluss nimmt auf die Abgabe von

Arzneimitteln, fällt durch dieses Raster glatt durch.

Um die verschiedenen Einflussmöglichkeiten zu verstehen, ist es hilfreich sich die Wertschöpfungskette im Gesundheitsmarkt zu vergegenwärtigen. Das folgende Schema enthält die wichtigsten Schritte die zur Verschreibung eines Präparats führen bzw. sich danach ereignen:

- > Wahrnehmung von Symptomen beim Patienten
- > Diagnose durch den Arzt
- > Festlegung der Therapie durch den Arzt
- > Verschreibung von Arzneimitteln

durch den Arzt

- > Einlösen des Rezepts bzw. Abgabe des Medikaments durch den Apotheker
- > Einhaltung der Therapie und regelmäßige Medikamenteneinnahme durch den Patienten

Jeder dieser Schritte ist notwendig, damit es schließlich zu Verschreibungen kommt und bei jedem Schritt kann auf unterschiedliche Art und Weise Einfluss genommen werden.

Kompetenzen und Verantwortungen

Die Systematisierung der Einflussmöglichkeiten entlang dieser Wertschöpfungskette erfolgt über das Konzept der Rollen. Eine Rolle wird hierbei definiert als eine abgrenzbare, aber zusammenhängende Gruppe von Kompetenzen und Verantwortungen. So ist zum Beispiel eine bekannte Rolle die des Opinion Leaders. Darüber hinaus gibt es eine Reihe weiterer Rollen, die Aufschluss über das Einflussniveau geben. Neben dem eigentlichen Beruf kann ein Akteur eine oder mehrere Rollen ausüben, die sein Einflussniveau entlang der Wertschöpfungskette widerspiegeln. Traditionell wurden diese Rollen weitgehend durch den Arzt ausgefüllt, d.h. der Arzt war durchgängig der wichtigste Ent-

Ablauf:	Wahrnehmung	Diagnose	Therapie	Verschreibung	Abgabe	Einhaltung
Rollen:	- Aufklärung/ Prävention - Opinion Leader	- Diagnose - Opinion Leader - Fort- u. Weiterbildung	- Diagnose - Budget Verantwortung - Richtlinienkompetenz - Opinion Leader	- Verschreiber - Pharmakökonomie - Budget Verantwortung - Richtlinienkompetenz - Opinion Leader	- Dispenser - Budget Verantwortung - Pharmakökonomie	- Aufklärung - Budget Verantwortung - Fort- u. Weiterbildung
Traditionelle Akteure:	- Arzt	- Arzt	- Arzt	- Arzt	- Apotheker	- Arzt - Patient
Neue Akteure:	- Medien - Patientenorganisationen - Krankenkassen - Pharmafirmen	- Med. Personal (Krankenschwestern, Arzthelferinnen) - Apotheker - Patient	- Med. Gesellschaften - Arzneimittelkommission - Krankenkassen - Patient	- Med. Personal (Krankenschwestern, Arzthelferinnen)* - Apotheker* - Patient	- Internet-Apotheken - (selbstdispensierender) Arzt	- Patientenorganisationen - Krankenkassen - Pharmafirmen

* in einigen europäischen Ländern

Abbildung 1: Die möglichen Rollen entlang der Wertschöpfungskette und von wem diese Rollen wahrgenommen werden können.

Abbildung 2:
Die Erfassung der Rollen für jeden Kunden kann im Laufe der Zeit über die Kundeninteraktionen des Außendienstes erfolgen.

Kunden Name / ID	Spezialisierung	Rollen									Rollenwert Σ			
		Fort- u. Weiterbildung			Opinion Leader			Budget Verantwortlicher				...		
		Level			Level			Level						
		1	2	3	1	2	3	1	2	3				
A	Kardiologe				x				x					2
B	Krankenhaus-Apotheker						x			x				4
C	Med. Assistentin		x											2
...

scheider. Zunehmend werden diese Rollen aber von anderen Akteuren im Pharmamarkt wahrgenommen. Die Abbildung 1 illustriert beispielhaft mögliche Rollen entlang der Wertschöpfungskette und von wem diese Rollen wahrgenommen werden können.

Im Schritt Diagnose kann beispielsweise die medizinische Fortbildung des Arztes eine große Rolle spielen. Bei der Therapiewahl ist zunehmend die Anwendung von standardisierten Richtlinien zu beobachten. Bei der Medikamentenabgabe kann schließlich der Apotheker im Rahmen der Substitution Einfluss nehmen.

Ein Arzt also, der z.B. medizinische Fortbildungskurse gibt, Mitglied der Arzneimittelkommission eines Krankenhauses ist und eventuell noch als Referent tätig ist, übt verschiedene Rollen aus bzw. nimmt an verschiedenen Stellen Einfluss auf Entscheidungen entlang der Wertschöpfungskette.

Anzahl der Rollen beschreibt Einflussniveau

Die Anzahl der Rollen, die ein Akteur ausübt, beschreibt somit das Einflussniveau, unabhängig davon, ob und wie viel der Akteur selbst tatsächlich verschreibt. Dabei ist das Konzept der Rollen nicht nur für Ärzte, sondern für sämtliche Akteure im Pharmamarkt, Verschreiber oder Nicht-Verschreiber, anwendbar.

Für die Umsetzung dieses Konzepts in einem Pharmaunternehmen ist es sinnvoll, eine begrenzte Anzahl von relevanten Rollen entlang der Wertschöpfungskette festzulegen und die dazugehörigen Rollendefinitionen zu erarbeiten. Dies ist wichtig, damit alle im Unternehmen das gleiche Verständnis haben, was sich hinter einer bestimmten Rollenbezeichnung verbirgt. Für jede Rolle können darüber hinaus noch verschiedene Level definiert werden. So kann z.B. bei der Rolle Opinion Leader zwischen nationalen, regionalen und lokalen Opinion Leadern differenziert werden. Bei der Rolle Richtlinienkompetenz ließe sich zum Beispiel unterscheiden, ob ein Akteur gelegentlich oder regelmäßig an den Sitzungen einer Kommission teilnimmt oder ob er sogar Vorsitzender der Kommission ist. Analog lassen sich auch für die anderen Rollen verschiedene Level definieren.

Die Erfassung der Rollen für jeden Kunden kann im Laufe der Zeit über die Kundeninteraktionen des Außendienstes erfolgen. Hierzu kann dem Außendienst

eine einfache Liste zur Verfügung gestellt werden, in der die jeweiligen Rollen und Level lediglich markiert werden müssen. Die Abbildung 2 zeigt beispielhaft wie eine solche Liste aussehen kann.

Werden alle Rollen als gleich wichtig eingeschätzt, so kann durch einfache Addition der zutreffenden Rollen bzw. Level ein Rollenwert für jeden Kunden berechnet werden. Optional ist auch eine unterschiedliche Gewichtung der verschiedenen Rollen möglich. In dem Fall wäre jede Rolle in der Kalkulation noch mit einem entsprechenden Faktor zu versehen.

Vergleich von Verschreibern und Nicht-Verschreibern

Mit den Ergebnissen aus der rollenbasierten Betrachtung und Kalkulation können Vergleiche von Verschreibern und Nicht-Verschreibern hinsichtlich des Einflusses durchgeführt werden. Darüber hinaus geben Anzahl und Level der Rollen Aufschluss über die Einflussmöglichkeiten und Aktionsradien einzelner Akteure

im Pharmamarkt. Da Rollen auch Rückschlüsse auf Kundenbedürfnisse ermöglichen, sind diese ebenfalls nützlich, nicht nur zur Bestimmung der Wichtigkeit eines Kunden, sondern auch in der Entwicklung von entsprechenden Betreuungsleistungen und Serviceangeboten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Rollenkonzept eine sinnvolle Ergänzung zu bestehenden Segmentierungsmodellen darstellt. Die verschiedenen Einflussmöglichkeiten werden systematisiert und quantifiziert und damit vergleichbar gemacht. Darüber hinaus liefert das Rollenkonzept Ansatzpunkte für die Entwicklung spezifischer Betreuungsleistungen im Hinblick auf Kundenbedürfnisse, die die Akteure im Kontext ihrer verschiedenen Rollen entwickeln. <<

Meike Meyer



Die Autorin

Meike Meyer ist Managerin bei Executive Insight AG, Zug/Schweiz, einer Beratung, die sich ausschließlich auf die Healthcare-Branche spezialisiert hat. E-Mail: meike.meyer@executiveinsight.ch

Die Autorin referiert zum Thema „Customer Relationship Management“ im Rahmen des ZfU-Seminars „Pharma-Marketing“ vom 19. bis 23. März 2007. Weitere Informationen unter www.zfu.ch/weiterbildung/seminare/phmt.htm