

CRM in der Pharma- und Life-Science-Industrie – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Gregor Börner, ec4u expert consulting ag

Es ist mehr als nur ein Gerücht: Viele CRM-Einführungen – auch in der Pharma-Branche – verlaufen nicht nach Plan. Dabei gibt es einige wenige Erfolgsfaktoren, die, wenn berücksichtigt, ein Scheitern der CRM-System-Einführung sehr unwahrscheinlich machen.

Je nach Quelle und Interessenlage des Autors schwanken die Angaben, in der Gesamtschau ist es jedoch plausibel anzunehmen, dass mindestens jede dritte Einführung eines CRM-Systems scheitert. Scheitern heißt in diesem Kontext, dass entweder die gesteckten Projektziele (Mehrumsatz, Systemnutzung, Kostenersparnis etc.) nicht erreicht wurden oder im Extremfall das gesamte Projekt fehlgeschlagen ist. Dies ist insbesondere für Pharma- und Life-Science-Unternehmen, die in Zeiten des Wandels auf die positiven Effekte von Customer Relationship Management setzen, ein echtes Problem. Der Artikel wirft einen Blick auf die häufigsten Probleme und entwickelt Vorschläge, um sie zu umgehen.

Viele CRM-Einführungen verlaufen nicht nach Plan

Der Klassiker unter den Herausforderungen einer CRM-Einführung ist die Benutzer-Akzeptanz. So gibt es öfter Unternehmen, in denen sehr gute CRM-Systeme auf saubere Art und Weise eingeführt wurden, jedoch trotzdem nahezu keine Benutzung stattfindet. Die Gründe dafür liegen häufig im versäumten Change Management, aber auch in einer fehlenden Verbindung zwischen der täglichen Arbeit und dem CRM-System, sodass die Arbeit mit dem System nur als „noch eine weitere Aufgabe“ ohne Nutzen angesehen und daher niedrig priorisiert oder ganz unterlassen wird. Oft hört man auch: „Der Außendienst loggt sich nur freitags ein, um dann alle Besuchsberichte der Woche zu

machen. Und das auch nur, weil es prämierelevant ist.“

Ein anderes häufiges Problem ist die mangelhafte Datenqualität. Sie stellt einen Teufelskreis dar: Keiner nutzt die Daten, da sie so schlecht sind, und keiner pflegt sie, da sie ja nicht genutzt werden, sodass die Datenqualität immer noch schlechter wird. Dies ist selbst dann der Fall, wenn extern Daten zugekauft werden (etwa CegeDim OneKey Pool), dort erstreckt sich das dann allerdings eher auf die übrigen Daten im CRM-System,

die durch den Außendienst zu erheben sind (siehe Abbildung 1).

All diese Probleme führen im Endeffekt dazu, dass ein CRM-System nicht den angestrebten Nutzen für das Unternehmen liefert, das es eingeführt hat. Dabei ist unbestritten, dass CRM und ein unterstützendes CRM-System einen signifikanten Beitrag zum Erfolg eines jeden Unternehmens liefern können. Der Beitrag untergliedert sich grob in zwei Bereiche: Mehrumsatz auf der einen Seite und Kostenersparnis auf der anderen.

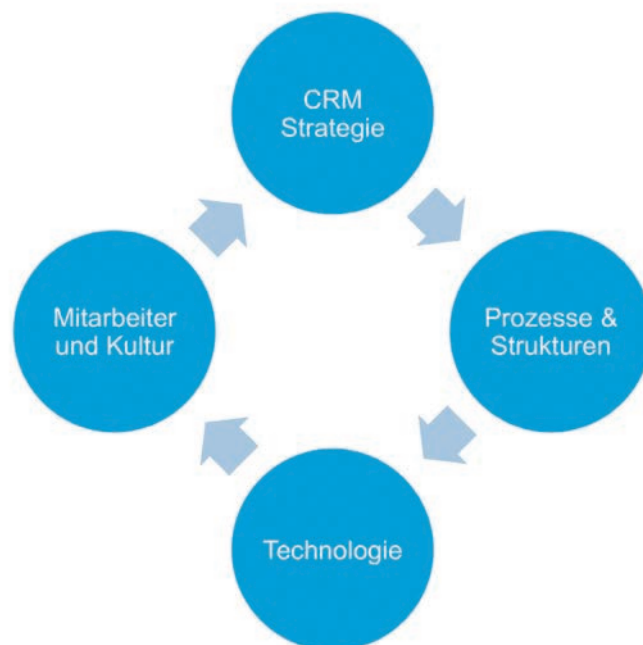


Abbildung 1: Im Kreislauf der Probleme

Mehrumsatz

CRM führt über verschiedene Hebel zu mehr Umsatz: Durch ein besseres Verständnis und gezieltere Bearbeitung von Bestandskunden erreicht man mehr Up- und Cross-Selling, höhere Erfolgsraten von Angeboten, höhere Wiederkaufsraten, mehr Weiterempfehlungen sowie eine geringere Preis-Empfindlichkeit der Kunden. All dies wird unter anderem durch eine bessere Orchestrierung aller Kanäle zum Kunden erreicht. Durch die strukturierte Marktbearbeitung wird eine höhere Quote von Interessenten (Leads) erzielt und damit steigt die Anzahl kaufender Kunden.

Kostensparnis

Der Mehrumsatz wird keineswegs durch höhere Kosten erreicht. Vielmehr hilft ein funktionierendes CRM-System dabei, die Kosten zu senken. Dies ist getrieben durch die Senkung von Prozesskosten (weniger Abstimmungen etc.), verringerten Administrationsaufwand, weniger Streuverluste in Sales und Marketing sowie die Erhöhung des „Self Service Level“ bei Mitarbeitern und Kunden. Bezogen auf den hohen Anteil, den Marketing und Vertriebskosten heute in Pharma-Unternehmen haben, wird deutlich, was dies für einen Hebel darstellt. Insgesamt bedeutet CRM also, das Richtige („Effektivität“) richtig zu tun („Effizienz“), um den Ertrag zu erhöhen. Der Nutzen ist also klar – wie führt man nun aber ein CRM-Projekt zum Erfolg?

Die vier Erfolgsfaktoren von CRM

Aus der Projekterfahrung des Autors sind es vier Aspekte, die es bei der Einführung eines

CRM-Systems zu berücksichtigen gilt: „CRM-Strategie“, „Prozesse und Strukturen“, „Technologie“ sowie „Mitarbeiter & Kultur“.

Kein CRM-Projekt und keine CRM-System-Einführung wird erfolgreich sein, ohne dass man vorher definiert, was man eigentlich damit erreichen will („CRM-Ziel“) und wie man dies tun möchte („CRM-Strategie“). Einerseits, weil man ohne zu wissen, wohin man will, nicht messen kann, ob man angekommen ist/erfolgreich war; andererseits aber auch, um Leitplanken zu haben für die Umsetzung der CRM-Strategie in Prozessen, im System und bei den Mitarbeitern.

In der CRM-Strategie eines Pharma-Unternehmens findet sich die Antwort auf die Frage, was das Unternehmen mit welchen Kunden erreichen möchte. Also beispielsweise, ob man als OTC-Unternehmen eher über die OTC-Verordnungen des Arztes oder die Empfehlung in der Apotheke seinen Umsatz generieren möchte („Was will ich erreichen?“). Ebenfalls an dieser Stelle ist zu entscheiden, wie man in der Apotheke die Empfehlung generieren möchte: Etwa durch kommerzielle oder eher durch wissenschaftliche Argumentation („Wie will ich das Ziel erreichen?“). Das hat an dieser Stelle nichts mit einem bestimmten CRM-System zu tun, ist aber die Grundlage für alle folgenden Schritte.

Ist die CRM-Strategie definiert, werden im nächsten Schritt die Geschäftsprozesse beschrieben, die zur Umsetzung der Strategie nötig sind. Wie sieht also beispielsweise der idealtypische Arztbesuch (Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbe-

reitung) aus? Welches sind die Schritte, wer die Verantwortlichen? Auch an dieser Stelle erfolgt noch kein Wort zu einer bestimmten Technologie: Hier geht es darum, dass die Bereichsleitung von Marketing, Sales und Service (also alle Bereiche mit Kundenkontakt) definiert, wie ihr Kundenkontakt ablaufen soll, um das gesteckte Ziel zu erreichen.

In diesem zweiten Element der Prozesse liegt meist der größte Aufwand im CRM-Projekt, da hier oft erstmals lang gelebte tägliche Realität dokumentiert und in diesem Kontext auch auf den Prüfstand gestellt wird. Andererseits lohnt sich dieser Aufwand, denn erst wenn alle CRM-relevanten Prozesse sauber dokumentiert und geprüft wurden und zur CRM-Strategie passen, kann auf dieser Basis das passende CRM-System zur Unterstützung der Prozesse ausgewählt werden.

Sind die Prozesse einmal definiert, ist der nächste Schritt, auf Basis der Prozesse daraus resultierende Anforderungen an ein CRM-System zu definieren („In welchem Prozess wünschen wir uns an welcher Stelle welche technologische Unterstützung?“) und diese Anforderungen mit den Angeboten der diversen CRM-System-Anbieter im Markt abzugleichen. Nur ein System, das (gegebenenfalls nach einer Anpassung) die Anforderungen bestmöglich erfüllt, kann den angestrebten Nutzen realisieren. Auf die pharmaspezifischen Anforderungen wird nachfolgend noch eingegangen.

Oftmals vergessen oder verdrängt, da nicht ganz so leicht fassbar ist das Thema der Mitarbeiter und Unternehmenskultur. Ohne dass die Mitarbeiter mitgenommen

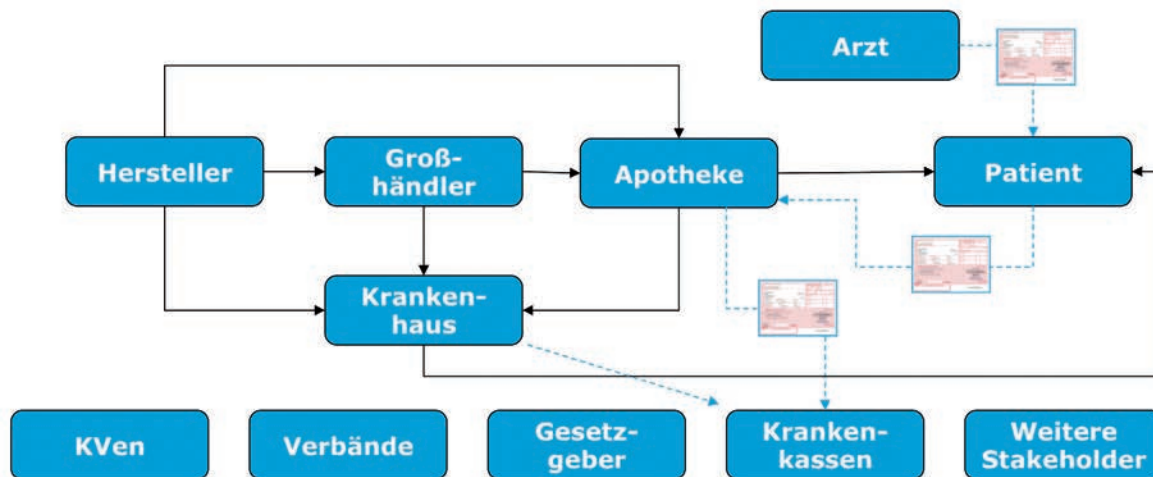


Abbildung 2: Schema der Beteiligten einer Verordnung

werden, sie den Nutzen verstanden haben, aber auch, solange etwa das Prämiensystem nicht konsistent mit den CRM-Zielen ist, wird keine CRM-Einführung funktionieren. So ist es einerseits entscheidend (technische) Hürden auszuräumen, also die Gründe, das System nicht zu nutzen. Parallel muss es allerdings auch Gründe geben, das System zu nutzen. Dies kann verstandener Nutzen sein, aber auch Vorbilder oder im schlechtesten Fall Druck über Incentivierung. Es ist also klar erkennbar, dass die Einführung eines CRM-Systems mehr ist als das Anschalten eines Stücks Software.

Besonderheiten der Pharma-Branche

Jede Branche hat ihre Besonderheiten hinsichtlich des Customer Relationship Managements. Im Rahmen der Auswahl des passenden CRM-Systems ist es daher entscheidend, diese Besonderheiten auch im System zu reflektieren. Dies erhöht die Benutzer-Akzeptanz und verringert (falls bereits „out of the box“ vorhanden) den Implementierungsaufwand. In der Pharma-Branche – mit ihrer langjährigen Erfahrung in der Optimierung der Marktbearbeitung – ist eine der größten Herausforderungen in der Kundenbearbeitung sicher die Trennung zwischen Entscheider, Bezahler, Anwender und Abgeber sowie die daraus folgenden politischen Restriktionen (siehe Abbildung 2).

In fast keiner anderen Branche gibt es ein so komplexes Entscheidungs- und Auslieferungs-

Schema für Güter, die teilweise einen Wert von weniger als zehn Euro darstellen. Dieses Konstrukt ist durch eine Vielzahl von Gesetzen und Kodizes definiert und stabilisiert, die es im Kundenkontakt jederzeit mit zu berücksichtigen gilt. Hier sei beispielhaft nur auf die immer komplexer werdende Regelung zur Arztmuster-Abgabe (FSA-Kodex in Deutschland) verwiesen. Darüber hinaus gibt es einzigartige Datenquellen (wie Regionale Segment-/Brick-Level-Daten oder den Onekey-Pool) sowie die Anforderung einer Mobil-Nutzung (Nutzung der Zeit im Wartezimmer), beispielsweise sogar die der Offline-Nutzung im Krankenhaus.

Ein Pharma-CRM-System sollte – neben den firmenspezifischen Anforderungen – von Haus aus mit den allgemeinen pharmaspezifischen Anforderungen umgehen können, da es sonst oftmals einen erheblichen Aufwand bedeutet, diese Funktionalität initial abzubilden und hinterher laufend aktuell zu halten. Aus diesem Grund hat sich aus der Vielzahl von CRM-Anbietern eine kleine Gruppe herausgebildet, die sich besonders auf das Thema Pharma-CRM fokussiert. Hier seien an dieser Stelle Veeva, Cegecim, Update und auch Oracle Siebel genannt.

Best-Practice-Vorgehen

In diesem Umfeld stellt sich nun natürlich die Frage, wie man ein Projekt unter Berücksichtigung aller Pharmabesonderheiten

und der genannten Erfolgsfaktoren ins Ziel bringt. Aus unserer Erfahrung heraus bietet sich ein strukturiertes Vorgehen an (siehe Abbildung 3).

Die wichtigste Aussage, die man gar nicht oft genug wiederholen kann: Erst die Strategie, dann die Anforderungen, dann die passende Technologie. Auf dieser Basis lässt sich die Entscheidung für das richtige System treffen, die dann mit begleitendem Change Management eingeführt und betrieben werden kann.

Der direkte Sprung auf ein bestimmtes System („System XY löst alle unsere Probleme“) oder vom CRM-Ziel („Wir müssen jetzt auch KOLs betreuen“) auf das System („Das machen wir am besten mit System XY“) wird in den meisten Fällen fehlschlagen, da nicht die Geschäftsrealität in der Gesamtheit betrachtet und abgebildet wurde.

Fazit

Aus der Erfahrung des Autors heraus kann also jedes CRM-Projekt erfolgreich sein, wenn man sich nicht nur auf die Technologie-Diskussion fokussiert, sondern alle Aspekte wie beispielsweise die Frage, was man damit eigentlich erreichen will und wie man die Mitarbeiter mitnimmt, berücksichtigt.

Gregor Börner

gregor.boerner@ec4u.de

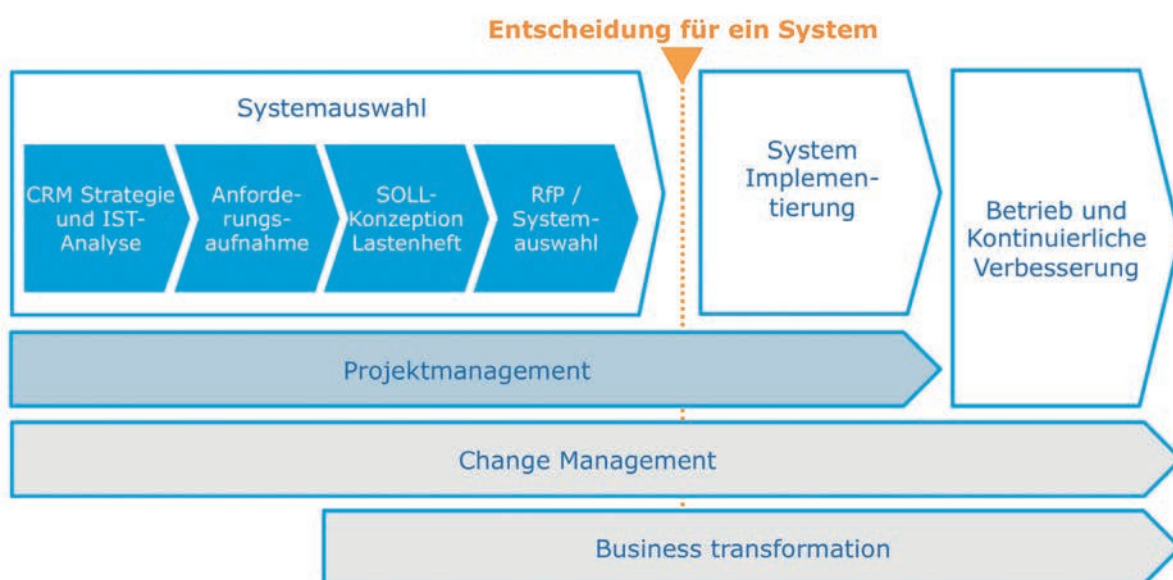


Abbildung 3: Empfohlenes strukturiertes Vorgehen