

WIE MAN DIE SCHLAGKRAFT IM VERTRIEB GEZIELT STÄRKT

## POTENTIALORIENTIERTE SEGMENTIERUNG UND DIFFERENZIIERTES BETREUUNGSKONZEPT ALS ERFOLGSHEBEL IM VERTRIEB

*Der Außendienst ist die Einheit eines Pharmaunternehmens, die regelmäßig im Rahmen von Optimierungsbestrebungen in den Fokus gerückt wird. Gleichzeitig sind Pharmareferenten bzw. Apotheken-Außendienst das absatzstrategische Rückgrat zur Sicherstellung des Markterfolgs bei den medizinischen Fachkreisen. Deshalb muss es Ziel einer Absatzorganisation sein die Ressource Außendienst möglichst zielgerichtet einzusetzen. Grundlage hierfür ist die Beantwortung der Frage nach den werthaltigsten Kunden eines Unternehmens sowie deren adäquater Betreuung.*

Analysiert man den Status quo von Kundensegmentierungen von Apotheken bzw. Ärzten stößt man häufig auf eine Reihe typischer Probleme:

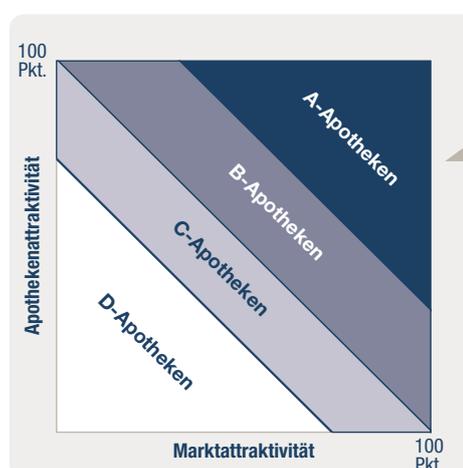
- **Besuche basieren vorrangig auf gewachsenem Beziehungsgeflecht zwischen Außendienst-Mitarbeiter und Kunden**, wodurch potentialstarke Kunden nur unzureichend betreut werden
- **Mangelnde Erkenntnisse über Potentiale**, d.h. die Beurteilung heutiger Kunden basiert nicht auf Marktpotentialen, wie z.B. dem wettbewerbsübergreifenden Gesamtumsatz einer Produktkategorie, sondern richtet sich nur am bestehenden Umsatz des eigenen Unternehmens aus
- **Schlecht gepflegte oder unvollständige Datenbasis** – häufig liegen Informationen über ein Segmentierungskriterium, wie z.B. die Anzahl an Kassenplätzen, nur für eine begrenzte Anzahl an Apotheken vor, so dass nicht alle Apotheken objektiv bewertet werden können
- **Kaum Berücksichtigung externer Datenquellen**, die die Möglichkeit bieten auf Grundlage validierter Zahlengerüste, wie dem OTC-/Rx-Split einer Apotheke oder der Fachausrichtung eines Allgemeinarztes, die Segmentierung zu optimieren

Herausforderungen heutiger Kundensegmentierungen

Doch nach welcher Struktur bzw. nach welchen Kriterien sollten Kunden klassifiziert werden? Ein Pauschalrezept gibt es hier nicht. Denn Segmentierungen müssen immer auf Grundlage der unternehmensindividuellen Charakteristika und auf den Vertriebszielen aufgebaut werden (wie OTC-/Rx-Ausrichtung, Fokusprodukte etc.).

Es hat sich dabei als zielführend erwiesen, Kunden anhand von zwei zentralen Dimensionen zu bewerten: Die individuelle Qualität der Apotheke und die Attraktivität des Marktes, in dem sich die Apotheke befindet (siehe Abb. 1).

Die Qualität einer Apotheke wird durch möglichst präzise vertriebliche Kennzahlen (z.B. Umsatzhöhe, Wachstumsraten, OTC bzw. Rx-Schwerpunkt) bestimmt. Diese Kriterien beschreiben in erster Linie das zu verteidigende „Bestandspotential“, das aber nur bedingt auf zukünftiges Wachstumspotential schließen lässt.



BERÜCKSICHTIGUNG VON ZWEI DIMENSIONEN: INDIVIDUELLE QUALITÄT UND MARKTATTRAKTIVITÄT

Informationen über den lokalen Mikromarktes als Indikator für Potential

Daher ist die Berücksichtigung der Marktattraktivität, also dem „lokalen Mikromarkt“, in dem sich eine Apotheke befindet elementar für eine potentialgerichtete Segmentierung. Hier sollten neben den regionalen, wettbewerbsübergreifenden Gesamtumsätzen der relevanten Indikationen auch Kennziffern, die die Größe von potentiellen Zielgruppen (z.B. Alter und Kaufkraft der Bevölkerung) beschreiben, abgebildet werden. Weiterhin kann es sinnvoll sein die Attraktivität des direkten Umfeldes anhand der Anzahl von Fachärzten in einem definierten Gebiet zu beurteilen.

Lokaler Mikromarkt  
im Fokus

Der Gesamtscore aus beiden Dimensionen des Mappings bestimmt dann das Segmentierungsergebnis. Der Vergleich schafft somit Transparenz über den heutigen Wertbeitrag als auch über das zukünftige Potential eines einzelnen Accounts und ermöglicht so eine ganzheitliche Bewertung der Kunden.

Aufsetzend auf dem Mapping aller Kunden erfolgt der Zuschnitt der Betreuungscluster. In der Praxis hat sich der Zuschnitt auf bis zu vier Segmente bewährt – dies gilt es grundsätzlich in Abhängigkeit der Gesamtgröße der Kunden und der individuellen Bedeutung abzumessen.

Die definierten, homogenen Cluster sind die Grundlage für die Erarbeitung eines differenzierten vertrieblichen Betreuungskonzepts (siehe Abb. 2), das sich eng an der strategischen Relevanz dieser Kundensegmente orientiert.

Zuschlüsselung  
der vertrieblichen  
Instrumente

Der Außendienstbesuch, als das effektivste und gleichzeitig kostenintensivste Instrument zur Beeinflussung von Empfehlungs- und Verordnungsverhalten, muss, wie auch alle anderen Instrumente, entsprechend der zur Verfügung stehenden Kapazitäten auf die Segmente zugeschlüsselt werden.

Weitere Engpass-Instrumente wie z.B. exklusive Veranstaltungen werten die Betreuung von Top-Kunden (A- und B-Segment) zusätzlich auf und runden ein differenziertes Betreuungskonzept ab. Kunden aus dem C- oder D-Segment können dagegen durch vergleichsweise günstige Betreuungsformen (z.B. aktiver telefonischer Verkauf) betreut werden. Beliebige skalierbare Betreuungsarten wie etwa Newsletter oder Online-Maßnahmen bedürfen üblicherweise keiner weiteren Differenzierung über die Kundensegmente hinweg.

	A	B	C	D
<b>Einzelkontakte</b>				
Apotheken-Besuche	6	4	2	---
Apotheken-Veranstaltungen	3	2	1	---
Aktive telefonische Betreuung	---	2	2	2
<b>Gruppenveranstaltungen</b>				
Top-Apotheken-Veranstaltungen	Ja	Ausgewählt	---	---
Key Account-Veranstaltungen	Ja (gemäß Vereinbarung mit Key Accounts)			
<b>Indirekte Kontakte</b>				
Online Plattform, Newsletter	Ja			
Sonstige Online-Maßnahmen	Ja			

BEISPIEL:  
DIFFERENZIIERTES  
BETREUUNGSKONZEPT  
APOTHEKE

Kundensegmentierungen und Betreuungskonzepte gehören zu den „Klassikern“ der vertrieblichen Marktbearbeitung. Dies macht sie jedoch umso anfälliger für routinierte Vorgehensweisen unter Missachtung von Marktdynamiken und -trends. **Fazit**

Deshalb sollten Segmentierungen und Konzepte jährlich auf den Prüfstand gestellt werden:

- Ist die Auswahl und Gewichtung der Segmentierungskriterien noch valide?
- Welche Kunden sind aufgrund ihrer positiven Entwicklung aus einem niedrigen Kundensegment in ein höheres Segment „aufgestiegen“?
- Und welche Kunden können zukünftig weniger intensiv betreut werden?
- Ist eine Anpassung der Gebietsstruktur erforderlich?
- Gibt es innovative Betreuungsmethoden, die bisher nur unzureichend in das Betreuungskonzept eingebunden werden?

Absatzorganisationen können durch die Identifikation der werthaltigsten Kunden die Effektivität ihres Außendienstes deutlich erhöhen und damit entscheidend zu nachhaltigem Wachstum beitragen!

**KONTAKT:**

Jan Reinfrank  
j.reinfrank@sempora.com  
+49 (6172) 453 49-0