

MARKEN GENERIEREN UMSÄTZE

Die Markenführungscompetenz der Pharma-Unternehmen hat nach Meinung vieler in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Marken in der Pharmawelt sind z.B. deshalb wichtig geworden, weil pro Indikation etliche Produkte um die Gunst der Ärzte buhlen oder weil innovative Produkte für Verschreibungen zu teuer sein können. In beiden Fällen helfen Marken-Stories beim Absatz.



Peter Herzog, Eumara AG

Was ist beim Führen einer Marke vom Aufbau über den Launch bis hin zur kontinuierlichen Profilierung zu beachten? Darüber sprachen wir mit Peter Herzog, Vorstand der Eumara AG International Marketing Research & Consulting, Saarbrücken.

HEALTHCARE MARKETING: Herr Herzog, woran erkennen Sie den Wandel im Markenbewusstsein der Pharmahersteller?

PETER HERZOG: Der Wandel ist letztlich für alle sichtbar an den Werbeauftritten vieler Produkte bzw. Marken: Dominierten vor

zehn Jahren noch Produkt- oder Packungsabbildungen vor abstrakt anmutenden Hintergrundbildern mit Auflistung von Wirkkriterien und Studienergebnissen, sind die Auftritte heute viel emotionaler geworden. Sie zeigen den Nutzen für Arzt oder Patienten und sie zeigen Gefühle: Man spricht nicht in erster Linie über die ‚bewiesene Wirkung‘, sondern darüber, was durch die Wirkung der Präparate im Leben der Patienten wieder erreicht oder ermöglicht wird. Dies lädt die Präparate emotional auf.

HEALTHCARE MARKETING: Dennoch sind in der Pharma-Kommunikation doch Aspekte wie schnelle Wirksamkeit, keine Nebenwirkungen, Dosierung und Darreichungsform und Therapieschemata unverändert sehr relevant oder?

HERZOG: Ja, das ist natürlich weiterhin notwendig. Auch eine Marke ist nicht stark genug, Zulassungsbeschränkungen, Complianceprobleme und aus Sicht des Arztes nicht beherrschbare Side Effects zu eliminieren. Also muss auch diesbezüglich weiter kommuniziert werden. Aber die Markenverantwortlichen in den Pharmaunternehmen haben es verstanden, dass sie auf der einen Seite raus müssen aus dem Elfenbeinturm der objektiven Reißbrettplanung eines Produkt- (Marken)konzeptes und auf der anderen Seite rein

müssen in die Wirklichkeit der subjektiven Wahrnehmung der Zielgruppen. Denn, bei aller Planung und Konzeption, die Positionierung oder das Markenerlebnis entsteht erst im Kopf der Zielgruppe. Nur wer die Zielgruppe nach ihren Ansichten, Bewertungen und Erfahrungen fragt, bekommt hier die richtigen Antworten und kann aus Produkten erfolgreiche Marken entwickeln.

HEALTHCARE MARKETING: Inwiefern gilt dies auch für den verschreibungspflichtigen Markt?

HERZOG: Der Mechanismus der Marke funktioniert auch im RX-Markt. Wesen der Marke ist ja, Vertrauen und Wertschätzung bei den Zielgruppen – sei es Arzt oder Patienten – aufzubauen. Nicht zuletzt ermöglichen starke Marken gegenüber den schwächeren oder Mitläufern auch einen preismonopolistischen Spielraum, also bessere Margen. Das zeigen ja nicht zuletzt Hexal und Ratiopharm. Beide gehören sicherlich nicht zu den billigsten Generikaanbietern, aber zu den erfolgreichsten, weil sie es geschafft haben, sich als Marken zu etablieren und so höhere Preise zu realisieren, sowohl im RX als auch im OTC-Markt.

HEALTHCARE MARKETING: Was meinen Sie damit, dass sich Pharma mit der „subjektiven Wahrnehmung der Zielgruppen“ beschäftigen muss?

HERZOG: Die Basis eines Markenkonzeptes ist zwar oft eine rationale Positionierung, basierend auf einem vermeintlich einzigartigen oder zumindest in der Effizienz gesteigerten Wirkstoff beziehungsweise Wirkmechanismus und begründet mit wissenschaftlichen Studienergebnissen. Aber, Marken sind vor allem Emotionen. Erst der emotionale, differenzierende Anker ist das eigentliche Mittel, Kunden langfristig zu binden. Das zeigt sich auch sehr gut, wenn man die Zielgruppe bittet, doch einmal zu begründen, warum sie aus den möglichen Alternativen gerade diese oder jene Marke präferiert einsetzt. Wer hier als Antwort differenzierende Leistungsmerkmale eines rationalen, wissenschaftlich fundierten Produktprofils erwartet, wird überrascht sein. Denn häufig werden rein emotionale Aspekte wie das Vertrauen in die Marke und auch das Unternehmen hinter der Präparatemarka sowie Gefallenswirkungen genannt wie der Auftritt einer Marke oder die Beziehung zum Außendienstmitarbeiter. Also gilt es, das eher rationale, wissenschaftlich fundierte Produktprofil emotional aufzuladen.

HEALTHCARE MARKETING: Die Konsequenz daraus wäre, dass Hersteller herausfinden müssten, wie rationale

Nicht Leistungsmerkmale eines wissenschaftlichen Produktprofils, sondern emotionale Aspekte wie Vertrauen in eine Marke beeinflussen Ärzte bei der Arzneiauswahl.

Produktaussagen auf die Gefühlslage der Zielgruppe ‚umformuliert‘ werden können. Ein Fall für die Marktforscher?!

HERZOG: Ja, das stimmt. Die Pharmaindustrie setzt hier verstärkt qualitative und kreative Befragungstechniken ein, die herausfinden, wie eine rationale, sachliche Produktleistung auf Bedürfnisse und Motivationen zugeschnitten ist und wie man sie in Nutzen und Erlebnisse übersetzen kann. Idealerweise werden im Wege von Fokusgruppen oder Tiefeninterviews insbesondere projektive Befragungstechniken eingesetzt, die zur Aktivierung emotionaler und motivationaler Wahrnehmungen geeignet sind. Techniken sind zum Beispiel Mind-Mapping, Collage-Technik und unsere Eumara-BrandVision-Boards. So lernt man sehr anschaulich das Beurteilungs- und Denkspektrum der Zielgruppe, ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Erfahrungen kennen.

HEALTHCARE MARKETING: Gedanklich ist nun die Basis für ein Markenkonzept gelegt. Wie kann die kontinuierliche Markenpflege betrieben werden?

HERZOG: Auch hier zeigen sich wesentliche Unterschiede in der Herangehensweise: Während früher viele Unternehmen eine eher isolierte, strategische Markenbetrachtung im Sinne einer Status Quo-Erhebung wählten, bei der die Marke einmalig mit großem Aufwand bis in den letzten Winkel untersucht und anschließend auf Basis dieser Ergebnisse agiert wurde, sieht man heute darin zwar eine notwendige, aber längst nicht hinreichende Vorgehensweise. Die Unternehmen akzeptieren heute eher, dass Markenbildung Zeit erfordert, dass sich Marken erst nach und nach entwickeln und somit auch erst im Verlauf der Zeit Einfluss auf das Präferenzverhalten nehmen. Auf diesem Weg der Markenbildung kann einiges geschehen, und externe Veränderungen können eine Anpassung der Markenstrategie

nötig machen. Wer Markenführung als kontinuierlichen Entwicklungsprozess versteht, geht vermehrt dazu über, in regelmäßigen Abständen ein ‚Marken-Tracking‘ durchzuführen, um die operative, taktische Rückkopplung aus dem Markt zur Feinjustierung und Anpassung des Markenprozesses zu erhalten. So wurde beispielsweise die Einführung eines neuen Parkinson-Präparates von Beginn an mit regelmäßigen Brand-Tracking-Wellen und Messages-Tests begleitet, um die Entwicklung der Marke zu beobachten und gegebenenfalls korrigierend durch Anpassen der Marken-Messages einzugreifen. Lohn des Ganzen ist ein kontinuierliches Wachstum der Marke.

HEALTHCARE MARKETING: In einer globalisierten Welt entstehen in Firmenzentralen Produktkonzepte mit weltweiter Gültigkeit. Was ist zu beachten, wenn internationale Konzepte auf einzelne Länder losgelassen werden?

HERZOG: Globale Unternehmen denken selbstverständlich auch in der Markenführung ‚leider‘ immer häufiger global als regional und national. Die Markenführung wird dann zentral verantwortet und nur die passgenaue Umsetzung an die einzelnen Länder – als Erfüllungsgehilfen – delegiert. „Leider“, weil internationale Markenstudien immer wieder feststellen, dass es oftmals sehr schwer ist, eine wirklich global einheitliche Marke zu führen. Die Bedeutung und der Einfluss von lokalem Know-how und Kenntnissen der Besonderheiten werden gern unterschätzt. Einfache Erkenntnis: Die eigene Unternehmens- und Produktgeschichte und die jeweiligen Wettbewerbsumfelder in den einzelnen nationalen Märkten können für das gleiche Präparat beziehungsweise die gleiche Marke sehr unterschiedlich sein.

HEALTHCARE MARKETING: Können Sie bitte ein Beispiel geben?

HERZOG: Ist das Präparat in dem einen Land der Platzhirsch, kann es in einem anderen vielleicht der Marktmittläufer sein. Wie soll dann die zentrale Positionierungsbotschaft, das einheitliche Markenerlebnis lauten? Aber auch Aspekte wie die unterschiedliche Handhabung der Erstattungsfähigkeit in verschiedenen Ländern kann eine international einheitliche Markenführung erheblich erschweren: Eine Creme zur Behandlung der Aktinischen Keratosen ist in UK erstattungsfähig und läuft ‚wie geschnittenes Brot‘. In Deutschland hingegen ist es ein Selbstzahler-Produkt. Da wird es für eine einheitliche Markenbotschaft schwierig!

Die Eumara AG,

Saarbrücken, ist ein internationales Marktforschungsunternehmen mit Büros u.a. in Zug/CH und Newport Beach/USA. Die Spezialisierung des 51-köpfigen Teams um die drei Vorstände Peter Herzog, Karl-Reiner Lassek und Thomas Stuhldreier liegt auf den Branchen Healthcare und Pharma mit den Kernkompetenzen Markenführung und Zielgruppenverhalten. Im Einzelnen umfasst das Leistungsportfolio z.B. Werbewirkungsmessung (AdVice, AdQuest, Eye-Tracking), Markenführung (Insight-Studien, BrandVision, Eumara-Profiler), Vertrieb (Detail Aid-/Folder-Test, Day After Contact-Profiler, AfterVisit-Calls) und Consulting.



HEALTHCARE MARKETING: Internationale Konzerne sind oft rigoros, was das Einhalten der Marketing-Richtlinien angeht. Wenn sich tatsächlich für ein einzelnes Land ein Weg als der falsche herausstellt, kann das Unternehmen doch einen Schwenk machen oder?

HERZOG: Theoretisch möglich ist der Schwenk schon. Aber die Neuausrichtung eines Markenauftrittes ist eine undankbare Aufgabe, nachdem festgestellt wurde: Der Launch hat nicht richtig geklappt und ist hinter den euphorischen (Umsatz-)Erwartungen zurückgeblieben! Gut, man hat Erfahrungen gemacht, man hat gelernt, die Marke wird neu ausgerichtet, relaunched. Problem hierbei, die Zielgruppe hält dagegen: „Die haben es doch schon mal versucht, sind aber gefloppt!“ Auch wenn sich eindeutig zeigen lässt, dass wenig erfolgreiche Markenprofile und Botschaften häufig nicht in der Erinnerung, im Markenbewusstsein der Zielgruppe verankert sind, und schon gar nicht ins Relevant Set vorgedrungen sind, die Flopp-Erinnerung bleibt!

In diesem Jahr hatten wir ein Beispiel hierfür mit einem oralen Anti-Diabetikum. Bei vielen Ärzten in unserem Concept Lab hatte das Präparat das Image eines Lifestyle-Produktes, da es ursprünglich „nur“ als Abnahmemittel zugelassen wurde. Die nachträgliche Zulassung zu Diabetes hatte darunter gelitten. Hier wurde dem Präparat der medizinische Anspruch verwehrt. Also, die Konsequenz daraus lautet: Alles gleich beim ersten Mal richtig machen, denn der Markt gibt nur selten eine zweite Chance.

HEALTHCARE MARKETING: Ein Knackpunkt für die Markenkommunikation jedes innovativen Arzneimittels ist der Patentablauf ...

HERZOG: Jeder Produktmanager, jeder Markenverantwortliche weiß: Es gibt eine Zeit vor und nach dem Patentablauf. Nach dem Patentablauf wird wider jede Markenlogik die Unterstützung, der Einsatz für die Marke – nicht selten bis auf Null - zurückgefahren. Aber, eine starke Marke lebt von Aktivität, von Dynamik, sonst verblasst sie. Die Zielgruppe spürt und erfährt, dass nur noch das Not-Programm für die Marke gefahren wird. Was bleibt, ist der Eindruck, dass das Unternehmen nicht mehr bereit ist, etwas für die Marke zu tun, und hinter seiner Marke steht. Warum soll dann die Zielgruppe ihrerseits etwas für die Marke tun? Und gerade dann, wenn es doch so viele andere aktive und damit attraktive Wettbewerber-Marken gibt! Die Markenbindung lässt zusehends nach, die Marke rutscht aus der aktiven Awareness in die passive Awareness und dort verbleicht sie und führt ein Schattendasein zusammen mit den anderen ‚Wir-sind auch-noch-da, aber-erholen-uns-nimmer‘-Marken.

HEALTHCARE MARKETING: Ihr Ratschlag in dieser Situation?

HERZOG: Erfahrene Markenverantwortliche reagieren hier frühzeitig. Sie setzen weiter auf die emotionale Bindungskraft einer erfolgreich etablierten Marke und entwickeln einen auf ein kleineres Budget abgestimmten Maßnahmenkatalog. Ein über die Jahre gutes Beispiel hierfür ist die Marke Voltaren, die in diesem Zug auch den Switch vom ethischen in den OTC-Markt geschafft hat. Auch der Verkauf solcher Marken an Unternehmen, die das Potenzial der Marke sehen und nutzen können, bevor die Markenerosion beginnt, kann eine weitere Chance solcher Marken sein.