Marketing-Trends

Teil 2: Multi Channel Marketing (MCM)*)

Dr. med. Günter Umbach

Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner, Bonn

Die Kunst des Multi Channel Marketing besteht darin, die Zielgruppen auf den von ihnen bevorzugten Kanälen stimmig anzusprechen. Dieser Artikel beleuchtet Chancen, Optionen, Fallstricke und Erfolgsfaktoren, um den Kunden ein überzeugendes Erlebnis zu bieten und die Interaktion mit dem Unternehmen zu erleichtern, um so effektiv Ergebnisse zu erreichen.

Definition

Multi Channel Marketing (MCM) oder Mehrkanal-Strategie beinhaltet, die stimmige Interaktion mit potenziellen und gegenwärtigen Kunden über mehrere Kanäle. So wird dem Kunden erleichtert, mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten und zu bleiben. Manche Autoren sprechen auch von einer „orchestrierten Mischung der individuell passenden Kanäle", von einem „Zusammenspiel der Kanäle", „Cross-Channel-Kommunikation" oder „Omnichannel Customer Engagement". Ein Channel bezeichnet dabei den Kanal, Pfad, Transportweg oder die Plattform, auf dem Inhalte vermittelt werden. (Abb. 1).

Während der sog. Customer Journey sollte jeder Berührungspunkt (Touchpoint) zwischen Zielgruppenmitglied und Firma die Möglichkeit zur Interaktion bieten. Idealerweise sind all diese Touchpoints aufeinander abgestimmt, um dem User ein angenehmes, stimmiges Kundenerlebnis zu bieten, welches den Wunsch verstärkt, auch in Zukunft mit diesem Unternehmen geschäftlich verbunden zu bleiben.

Die desillusionierende Realität: Die Unternehmen tun sich immer noch schwer damit, mit ihren Kunden auf allen Kanälen abgestimmt zu interagieren. Speziell die Verknüpfungen der Online-Welt (der virtuellen elektronischen Welt) mit der Offline-Welt (der realen physikalischen Welt) sind oft stark optimierbar.

■ **Abbildung 1**

Multi Channel Marketing (Quelle aller Abbildungen: der Autor).

Erfolgskenngrößen bzw. Leistungskenngrößen

Die Ziele des MCM sind die Kommunikation effektiver zu gestalten, die Kundentreue zu erhöhen und Business-Resultate zu erreichen. Es stellt sich die Frage, welche Parameter auf dem Weg dorthin gemessen werden können, um herauszufinden, ob man auf dem richtigen Kurs ist. Dabei sollte klar zwischen Input einerseits und den erzielten Resultaten im Sinne von Business-Outcomes andererseits unterschieden werden. Obwohl in manchen Unternehmen an der Tagesordnung, sind Input-Größen *niemals* dafür geeignet, den Erfolg zu messen (Abb. 2).

Es kann eine emsige, fleißige oder hektische Betriebsamkeit bei den falschen Kunden oder über die falschen Kanäle entfacht und dabei viel Geld ausgegeben werden, ohne dass dies dem Unternehmen etwas nutzen würde.

In der Theorie wäre es natürlich wünschenswert, wenn analysiert werden könnte, wie hoch der Return

■ **Abbildung 2**

Input ist kein Erfolgskriterium.

■ **AUTOR**

Dr. med. Günter Umbach

ist Facharzt, ehemaliger Medical Director, Global Brand Team Leader und Marketing Director in der Pharma-Industrie. In 3 Business-Büchern in 3 Sprachen, etwa 50 Fachartikeln und 100 Videos legt er dar, wie man Strategien entwickelt, Menschen überzeugt und effektiv Kunden gewinnt. Als Management-Trainer und Berater hilft er Führungskräften in Medizin, Marketing und Vertrieb von Unternehmen, im Markt erfolgreich zu sein.

*) Teil 1 s. Pharm. Ind. 2017;79(1):60–64.

Zur Verwendung mit freundlicher Genehmigung des Verlags / For use with permission of the publisher

Pharm. Ind. 79, Nr. 3, 330–334 (2017)
© ECV · Editio Cantor Verlag, Aulendorf (Germany)

on Investment (ROI) eines jeden Kanals ist. Dies ist möglich, wenn nur ein einziger Kanal bedient wird – wie z.B. bei einem Online-Shop, der seinen E-Commerce ohne klassische Werbung, PR und Außendienst vertreibt. Da die Pharmaindustrie typischerweise stets auf mehreren Kanälen mit dem Kunden kommuniziert, ist es nicht möglich, den präzisen Beitrag eines jeden Kanals zum Unternehmenserfolg zu quantifizieren.

Die Abschätzung von Key Performance Indicators (KPIs) bzw. Leistungskenngrößen bzw. Erfolgskenngrößen kann hier aber eine wichtige Hilfestellung leisten.

a) Nur weil etwas gemessen werden kann, heißt es noch lange nicht, dass es auch getan werden sollte. Einige wenige Schlüsselparameter sind meist besser als eine große Menge an Parametern.

b) Es handelt sich um Indikatoren und *nicht* um Critical Success Factors (CSFs), welche die Ursache für den Erfolg darstellen. Es muss also unterschieden werden zwischen den hier aufgeführten Kenngrößen, welche eine Situation reflektieren, und den Faktoren, die kausal dafür verantwortlich sind.

c) Eine der zentralen Anlaufstellen für die Wirkung der Maßnahmen ist die Webpräsenz. Die Zuordnung der einlaufenden Daten zu den entsprechenden Daten sollte gewährleistet sein. Das in anderen Branchen übliche Messen von Verkäufen über eine Webpräsenz ist bei Online-Shops für OTC-Arzneimittel möglich, aber nicht für Rx-Arzneimittel.

d) Es ist wichtig, die Erfolgskenngrößen gleich zu Beginn der neuen MCM-Kampagne zu messen, um eine Ausgangslage zu haben. Ohne eine derartige Baseline kann der anfängliche Fortschritt nur schwer gemessen werden – sonst weiß man nicht, ob der richtige Kurs gesteuert wird oder die Richtung geändert werden sollte.

■ „Harte“ intermediäre Leistungskenngrößen

- Online-Sichtbarkeit: Hohes Google-Ranking für Keywords
- Zahl der Besucher auf der Patienten-Aufklärungswebseite
- Zahl der Logins zum passwortgeschützten Fachkreisbereich
- Zahl der Downloads auf den verschiedenen Webseiten
- Steigende Responseraten auf Print-Mailings
- Zahl neu gewonnener E-Mail-Adressen mit E-Permission
- Öffnungsraten und Klickraten elektronischer Newsletter
- Conversion Rates (wie viele der Besucher die gewünschte Aktion durchführen)
- Zahl eingegangener Anforderungen oder Bestellungen (Tel., Fax, Web, E-Mail)
- Teilnehmerzahl an organisierten Veranstaltungen
- Aufnahme der Produkte in Guidelines und Listen

■ „Softe“ intermediäre Leistungskenngrößen

- Grad der Verlinkung der einzelnen Online-Präsenzen
- Feedback von Außendienst zu Materialien und Training
- Feedback von Teilnehmern zu organisierten Veranstaltungen
- Feedback der Kunden zum Interaktionserlebnis

Letztlich sind wirtschaftlich-finanzielle Kriterien entscheidend z.B. die Entwicklung der Marktanteile und die Steigerung des Umsatzes.

Voraussetzungen

■ Dinge, die beachtet werden sollten

1) MCM kann nur dann erfolgreich sein, wenn vorher gute Inhalte entwickelt worden sind. Manchmal wird das MCM in Frage gestellt, obwohl in Wirklichkeit der vermittelte Content schwach, seicht, oberflächlich oder nutzlos für die Zielgruppe ist. Dies bedeutet: Bevor Erwägungen über Kanäle angestellt werden, muss hochwertiger und relevanter Content vorliegen – mit prägnanten, nutzenstiftenden Kernaussagen und einer klaren Handlungsaufforderung. Denn: Ein Kanal kann nur so gut sein wie der Inhalt, den er transportiert. Zur Illustration ein Vergleich aus der Telekommunikationsbranche: Es ist schön, wenn Glasfaserkabel verlegt werden – das Ganze wird aber erst relevant, wenn attraktive Daten (Musik, Videos, Telefonate) hindurch fließen.

2) Die Firma muss bereit sein, einen Dialog bzw. eine Interaktion mit den potenziellen oder gegenwärtigen Kunden zu beginnen und im Sinne des Customer Engagement zu pflegen. Nur wenn die Firma diese Bereitschaft mitbringt und die entsprechenden Ressourcen bereitstellt, kann MCM funktionieren.

3) Die Wahl der Kommunikationskanäle ist kundenspezifisch, d.h. verschiedene Kunden wollen auf unterschiedlichen von ihnen ausgewählten Kanälen angesprochen werden. Ein Beispiel: Niedergelassene Ärzte hassen Faxe mit produktbezogenem Inhalt, während Apotheker dies in Form von Produktbestellungen gewohnt sind.

4) Die Verantwortlichen im Unternehmen müssen sich darüber im Klaren sein, dass die Koordination und Harmonisierung der Kanäle sowohl Handwerk als auch Kunst ist, welche neben Budget auch Zeit, Disziplin und Zielstrebigkeit verlangt.

MCM und Customer Relationship Management

Um MCM effektiv implementieren zu können, benötigt das Unternehmen ein funktionierendes Customer-Relationship-Management(CRM)-System (Abb. 3). Die Daten sollten zentral automatisch synchronisiert werden, damit auf jedem Endgerät stets die aktuellen Informationen verfügbar sind. Das CRM-System ist die elektronische Grundlage für die Planung und Pflege der Kontakte mit den Kunden.

Hier einige Empfehlungen:

a) Jede Interaktionen zwischen Kunden und Firma sollte elektronisch dokumentiert werden. Dies

Zur Verwendung mit freundlicher Genehmigung des Verlags / For use with permission of the publisher

setzt voraus, dass die CRM-Datenbank von allen Mitarbeitern mit Kundenkontakt tatsächlich aktualisiert wird und so auf dem Laufenden bleibt – ein Vorgang, bei dem es in der Praxis oft hapert.

b) Es sollten Kundenprofile erstellt werden können, die es ermöglichen, in Richtung der wertvollen Kunden zu navigieren – im Sinne von kundenwertorientiertem Marketing. Manche Firmen nehmen eine Einteilung nach A, B, C, D vor.

c) Aus der CRM-Datenbank sollte z.B. Folgendes ersichtlich sein:

- Wann war der letzte Kontakt mit dem Kunden?
- Wenn es ein persönlicher Kontakt war: Wer aus der Firma war der Ansprechpartner?
- Bisherige Kooperation: Wie sieht die Transaktionshistorie aus?
- Wie wertvoll ist der Kunde?
- Was wurde dem Kunden eventuell versprochen?

d) In der Realität gibt es in manchen Firmen leider mehrere, unterschiedliche CRM-Systeme: Die im Vertrieb angesiedelte Verordner-Datenbank ist oft nicht mit der Kampagnen-Datenbank der Marketing-Abteilung bzw. mit der Experten-Datenbank der Medical-Science-Liaison-Abteilung für Key-Opinion-Leader kompatibel. Dies ist natürlich suboptimal, da Daten oft mehrfach eingegeben werden müssen und neue Daten nicht automatisch gleichzeitig an allen Zugriffspunkten verfügbar sind.

Die einzelnen Kommunikationswege

Unterschiedliche Zielgruppen bevorzugen unterschiedliche Kommunikationskanäle. Es gibt daher kein Standardschema, das für alle Kundengruppen Gültigkeit hätte. Früher sprach man auch von „traditionellen" und „innovativen" Kanälen – diese Unterscheidung ist heute nicht mehr haltbar. Nachfolgend das Spektrum der Optionen:

- Expertentreffen und Advisory Boards
- Veranstaltungen wie Workshops und Kongresse
- Wissenschaftliche Publikationen wie veröffentlichte Artikel
- Persönliche Kontakte im Rahmen des Netzwerks
- Digital: Webseite, Online-Videos, elektronische Newsletter
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)
- Klassische Werbung wie Fachanzeigen, Broschüren
- Außendienst: Mitarbeiter
- Direkt-Response-Marketing: Print-Mailings
- Telefon: Hotlines und Callcenter
- Sponsoring von Gesellschaften

Hinweis: Optionen wie Continuing Medical Education (CME) und Anwendungsbeobachtungen (NIS) werden zunehmend vom Medical Department übernommen.

Hinweise und Erläuterungen

Elektronische Newsletter werden typischerweise im Rahmen einer Kampagne an mehrere hundert bis einige zehntausend Empfänger verschickt. Die Inhalte sind identisch und wurden meist vom Marketing entwickelt. Viel effektiver sind einzelne, persönliche E-Mails mit individuellen Inhalten, die von Firmenmitarbeitern verfasst wurden. Hierzu gehören auch Follow-up-E-Mails, also Nachfass-E-Mails nach einem Gespräch oder einer Aktion. Gerade diese wenig glamourösen Dinge unterscheiden Dilettanten von Profis.

Social Media wie Twitter und Facebook spielen für produktbezogenes Marketing von Arzneimitteln im europäischen Raum nur eine untergeordnete Rolle. Einige Pharmafirmen haben sich hier die Finger verbrannt. Gründe sind unkontrollierbare Kommentare anonymer User verbunden mit gesetzlichen Auflagen zur Arzneimittelsicherheit. Diese erfordern ein ständiges Monitoring der Beiträge in Richtung von Hinweisen auf Arzneimittelnebenwirkungen. Weiterhin sind die internen Prüf- und Freigabeprozesse in vielen

■ **Abbildung 3**

Customer Relationship Management.

Pharmafirmen so langwierig, dass es oft Wochen dauert, bis eine Firma eine Frage in Social Media beantworten kann.

Wichtiger Hinweis: Unabhängig vom Kanal sollte der Empfänger stets die Möglichkeit zu einer Response haben. Dies bedeutet konkret, dass immer Kontaktoptionen wie z.B. Telefon, Fax, E-Mail-Adresse und Webseite genannt werden sollen – zusammen mit einem Anreiz, in den Dialog zu treten.

Kanäle effektiv miteinander verzahnen

Verantwortlich für die wirkungsvolle Verzahnung der Kanäle ist der Produkt-Direkter bzw. Brand Manager (Abb. 4).

Marketingleute und Agenturen sind sehr kreativ, um diesen Sachverhalt zu beschreiben. Begriffe, die verwendet werden und die sich überlappen, sind z.B.:

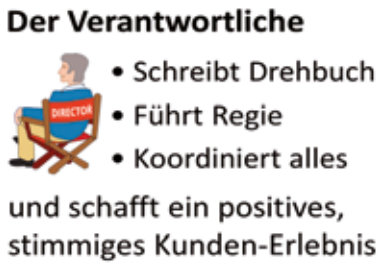
- Verknüpfung der Kommunikationsaktivitäten
- Multidimensionale Kommunikation
- Richtiges Medien-Menü
- Crossmedialer Maßnahmen-Mix
- Vernetzte Kommunikationskampagnen
- Ganzheitliche Kommunikation
- Bündelung der Kommunikationsangebote
- Abgestimmter Mehrkanalvertrieb
- 360-Grad-Dialogmarketing
- Integrierte Kommunikation

Gemeinsam ist allen Begriffen: Die Kanäle werden nicht isoliert, alterna-

Zur Verwendung mit freundlicher Genehmigung des Verlags / For use with permission of the publisher

© ECV · Editio Cantor Verlag, Aulendorf (Germany)

■ **Abbildung 4**



Der Brand Manager ist verantwortlich.

tiv oder sequenziell betrieben, sondern miteinander verknüpft und verzahnt – mit dem Vorteil, dass sie sich wechselseitig ergänzen und verstärken. Wenn virtuos auf der Klaviatur der Kanäle gespielt werden kann, werden bisher verborgene positive Wechselwirkungen im Sinne von Synergien genutzt.

Dies gilt insbesondere für die Verbindung der *Offline-Kanäle* wie Face-to-Face-Gespräche, Telefonate, Print-Mailings, Faxe, Events, Musterversand mit den *Online-Kanälen* wie Webseiten, personalisierte E-Mails, Newsletter usw.

Insbesondere beim Einladungsmanagement bieten sich Potenziale an, die genutzt werden können (Vorbereitung, Veranstaltung, Follow-up). Denn: Jedes Event verdient ein Davor und Danach!

Hinweis: Bei jeder Interaktion sollte – unabhängig vom gerade gewählten Kanal – die E-Mail-Adresse mit der Erlaubnis zum Versenden eines Newsletters eingeholt werden. Dieses Einholen der Zustimmung wird auch Opt-in bzw. E-Permission genannt.

In der Realität sind die genannten Punkte allerdings leichter gesagt als getan. In der typischen Pharma-Matrix-Struktur mit mehreren internen Abteilungen und externen Dienstleistern kann schon die (auf den ersten Blick) einfache Aufgabe, die Inhalte in den Kanälen zu synchronisieren, eine echte Herausforderung darstellen. Zum Beispiel sollte eine neu entwickelte Kampagne mit neuen Bildern, Grafiken und Botschaften zeitgleich in Fachanzeigen, Foldern, Webseiten, Einladungskarten usw. erscheinen.

Folgende Fragen sollte sich der Leser stellen:

Wie gut können die Elemente zusammengefügt werden?

Wie gut beherrscht die Firma das ganze Paket?

Wie stimmig erleben Kunden den Gesamtauftritt?

Fallbeispiele

Nachfolgend werden 3 ausgewählte Beispiele vorgestellt. Anzumerken ist, dass gerade bei erklärungsbedürftigen Medikamenten das persönliche Gespräch des Außendienstmitarbeiters mit dem Arzt oder Apotheker sehr wichtig ist. Meist werden dabei die entscheidenden Impulse gegeben, die zu einer Verordnung oder Empfehlung bzw. Bestellung führen und damit Umsatz generieren.

■ Beispiel 1

Die Firma organisiert eine Fortbildungsveranstaltung. Im Anmeldeformular muss der Teilnehmer zustimmen, dass er im Vorfeld alle notwendigen Informationen per E-Mail und im Nachgang eine Zusammenfassung per E-Mail erhält. Manche Firmen lassen die Anmeldung direkt über die Webseite laufen – im Sinne einer Online-Registrierung. Nach Eingabe der Daten durch die Firma würden die E-Mail-Aussendungen dann automatisch von der Datenbank aus geschehen – mit einer Kopie an den zuständigen Außendienstmitarbeiter oder Key Account Manager, der beim nächsten Besuch darauf Bezug nehmen kann. Bei der Veranstaltung liegen Feedback-Bögen auf den Stühlen oder ein Tablet am Firmenstand aus. Hier kann der Teilnehmer weitere Informationen anfordern, z.B. einen Newsletter zum Thema abonnieren. Zusätzlich hat die Firma die Option, 4–8 Wochen später ein Print-Mailing (Direct Mailing) mit weiteren Informationen zu versenden. Bei bestimmten Zielgruppen könnte man auch ein Call-center erwägen, welches Kommentare zur Kundenzufriedenheit telefonisch erhebt und diese in das CRM-System eingibt.

■ Beispiel 2

Durch Search Engine Optimization (SEO) wird erreicht, dass für bestimmte Schlüsselworte Webseiten als erste Einträge bei den Suchmaschinenergebnissen geführt werden (Top-Google-Ranking). So wird die Online-Präsenz bei der Zielgruppe leicht auffindbar und Traffic auf den Webseiten generiert. Wenn die interessierten Personen die Webseite besuchen, finden sie die gesuchten relevanten Informationen sowie die Option, einen Newsletter zu abonnieren. Dieser Newsletter wiederum liefert regelmäßige nutzbringende Inhalte, welche die Kompetenz des Unternehmens unterstreichen und weitere Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

■ Beispiel 3

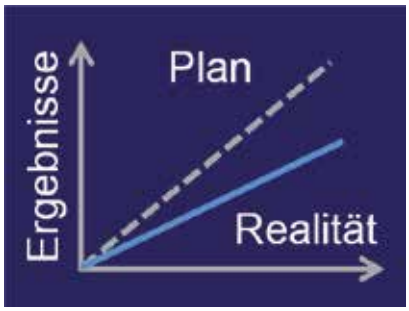
Der Kunde liest in einer Print-Fachzeitschrift einen redaktionellen Beitrag bzw. eine Fachanzeige, die via Web-Adresse oder QR-Code auf eine Webseite hinweist, auf welcher der Kunde weitere Informationen erhalten kann.

Das Ideal der personalisierten Ansprache

Personalisierte Ansprachen der Kunden sind natürlich effektiver sind als massenhaft verschickte E-Mails mit einheitliche Ansprachen. In der Praxis beschränkt sich die personalisierte Ansprache aber häufig auf die namentliche Anrede des Empfängers in Print-Mailings. Weitere vorhandene Daten in der CRM-Datenbank bleiben leider meist ungenutzt – oft auch aus datenschutzrechtlichen Gründen. Firmen in anderen Branchen hingegen nutzen die Transaktionshistorie erfolgreicher: So werden bisherige Bestellungen, Reklamationen, Anfragen, Kommentare zur Kundenzufriedenheit usw. dazu verwendet, eine wirklich individuali-

Zur Verwendung mit freundlicher Genehmigung des Verlags / For use with permission of the publisher

■ **Abbildung 5**



MCM-Implementierung: Plan vs. Realität.

sierte Ansprache zu erstellen. Notwendige Grundlage ist selbstverständlich eine stets aktualisierte CRM-Datenbank, die einen entsprechenden Zugriff auf alle Daten ermöglicht.

Die Implementierung zählt

Das Konzept des MCM klingt in der Theorie durchaus einfach. Die Umsetzung in die Realität ist allerdings herausfordernder als manche Firmenchefs glauben (Abb. 5). So finden sich oft erhebliche innere Barrieren in Form veralteter Denkmuster und unterschiedlicher Interessen der Stakeholder. Typische Bedenkenträger finden sich in der Rechts-, der Compliance- und der Datenschutzabteilung. Hinzu kommen oft eine ausgeprägte interne Bürokratie mit entsprechendem Berichtswesen, technisch uneinheitliche Datenbanksysteme sowie unterschiedliche externe Agenturen. Daher die Empfehlung, sich frühzeitig der Rückendeckung durch die Geschäftsleitung zu vergewissern. Während der Implementierung muss Überzeugungsarbeit geleistet und viel Geduld mitgebracht werden. Bei allen Beteiligten sollte das Bewusstsein geschärft werden, dass gemeinsam daran gearbeitet wird, Kundenprobleme gewinnbringend und besser als die Konkurrenz zu erfüllen. So kann das Zusammengehörigkeitsgefühl, der Teamgeist und das Wir-Gefühl gestärkt werden.

Weitere Hinweise für eine erfolgreiche Implementierung:

- Kompetente Mitarbeiter im Team und bei Dienstleistern
- Erwägung eines externen Beraters mit entsprechender Expertise
- Training und Coaching der Teammitglieder
- Leistung von allen Beteiligten einfordern
- Verfassen von Aktionspläne mit klaren Verantwortlichkeiten
- Gute Visualisierung von Zeitlinien und Meilensteine ("Roadmap")
- Gewährleistung von Follow-ups und Messung der Kenngrößen
- Belohnung der Leistungsträger, die gute Arbeit erledigen
- Feiern erreichter Meilensteine im gesamten Team

Wie können Pharmafirmen von MCM profitieren?

Für die Besprechung der oben genannten Punkte sollte sich Zeit genommen werden. Danach sollte überlegt werden, welche Punkte zuerst angegangen werden sollen. In diesem Zusammenhang sind die Entwicklung kreativer Optionen und das Treffen zuversichtlicher Entscheidungen wichtig. Denn: Nur durch Handeln gestaltet man die Zukunft erfolgreich selbst.

Korrespondenz:
Dr. med. Günter Umbach
Healthcare Marketing
Dr. Umbach & Partner
Im Gries 16
53179 Bonn (Germany)
e-mail: umbach@umbachpartner.com

Chefredaktion: Claudius Arndt. Sekretariat: Gudrun Below. Verlag: ECV · Editio Cantor Verlag für Medizin und Naturwissenschaften GmbH, Baendelstockweg 20, 88326 Aulendorf (Germany). Tel.: +49 (0) 75 25 94 00, Fax: +49 (0) 75 25 94 01 80. e-mail: redaktion@ecv.de. http://www.ecv.de. Herstellung: Reemers Publishing Services GmbH / Holzmann Druck GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten.

Zur Verwendung mit freundlicher Genehmigung des Verlags / For use with permission of the publisher

GESUCHT:
SOP
GEFUNDEN:
500 FACHBEITRÄGE · 25 BÜCHER · 2 FIRMEN
2 VERANSTALTUNGEN ...
JETZT
DIE NEUE WEBSEITE
TESTEN!
www.ecv.de