

REPOSITIONIERUNG PHARMAZEUTISCHER PRODUKTE

Von Jeanine Oswald

In der Pharmabranche sind in den Industrienationen viele Teilmärkte für Produkte spezifischer Therapiegebiete gesättigt. Da pharmazeutische Produkte oft erklärungsbedürftig sind, werden sie von den Konsumenten vielfach nicht verstanden und somit als austauschbar betrachtet. Nach Auslauf der Patentrechte eines Originalmedikaments strömen in der Form von Generika zudem weitgehend identische Produkte in den Markt. Die Positionierung des Produktes wird daher auch in der pharmazeutischen Branche ein immer wichtigerer Faktor für dessen Erfolg.

In der Fachliteratur wird die Positionierung als Kernentscheidung im Marketing bezeichnet. Obwohl die Relevanz unbestritten zu sein scheint, existiert keine allgemeingültige Definition. Verschiedene Autoren stimmen überein, dass es bei der Positionierung um die angestrebte Wahrnehmung eines Produktes durch die Konsumenten geht. Bezüglich des Inhaltes bestehen in der Literatur allerdings drei verschiedene Definitionen. Zum einen wird darunter die Position der miteinander im Wettbewerb stehenden Produkte in den Köpfen der Konsumenten bezeichnet, die durch deren subjektive Wahrnehmung der einzelnen Produkte bestimmt wird. Eine zweite Auslegung des Begriffes geht weiter, indem sie als Positionierung den gesamten strategischen Prozess bezeichnet, der zur Entwicklung einer erfolgreichen Marktstellung notwendig ist. Dieser schliesst insbesondere die Segmentierung des Marktes und die Differenzierung gegenüber Konkurrenzprodukten mit ein. Eine dritte Definition bezieht sich auf die operative Ebene, wobei unter der Positionierung die Massnahmen des Marketing-Mix verstanden werden, die dazu geeignet sind, ein Produkt im Bewusstsein der Konsumenten zu verankern oder eine Änderung der Wahrnehmung herbeizuführen.

Die Positionierung scheint sich aus der Segmentierung und der Zielgruppenbestimmung entwickelt zu haben. Heute wird sie teilweise als dritte der so genannten STP-Strategien bezeichnet, welche für Segmentation, Targeting, Positioning stehen und als Schrittfolge bei einem zielgruppenorientierten Marketing angewandt werden können. Dabei wird zuerst eine Aufteilung des relevanten Marktes in möglichst homogene Käufergruppen vorgenommen, die im Vergleich zu anderen Segmenten sehr heterogen sind. Diese Segmentierung kann anhand verschiedener Kriterien erfolgen, die sich auf demografische, geografische, psychografische oder verhaltensbezogene Eigenschaften beziehen. Anschliessend folgt die Wahl eines oder mehrerer Zielsegmente, die von der Unternehmung hauptsächlich bearbeitet werden sollen. Für die zielgruppenspezifische Ansprache der Konsumenten ist dann die Positionierung entscheidend.

Ursprünglich wurden Fragen der Positionierung primär als Entscheidungen der operativen Marketing-Mix-Ebene verstanden, doch im Zuge erschwerter Marktbedingungen wurde zunehmend auch die konzeptionelle und strategische Dimension der Positionierung erkannt. Dabei geht es darum, eine einzigartige Definition dafür zu finden, wie das Produkt von der Zielgruppe wahrgenommen werden soll und diese Positionierung auf höchster Geschäftsebene zu verankern. Im Prozess sollen sowohl die Unternehmungs-, die Markt- und die Konsumentenperspektive, als auch die Umfeldfaktoren berücksichtigt werden. Anschliessend werden alle Instrumente des Marketing-Mix positionierungsadäquat ausgestaltet, damit die Wahrnehmung durch die Konsumenten in der angestrebten Weise stattfindet. Grundsätzlich ist eine Positionierung erfolgreich, wenn sie glaubwürdig und vermittelbar ist und das Produkt dadurch von den Konsumenten als attraktiv, einzigartig und den Konkurrenzprodukten überlegen wahrgenommen wird.

Wird ein Objekt erstmals positioniert, spricht man von einer Neupositionierung, bei der Veränderung der bestehenden Positionierung von einer Um- oder Repositionierung. Strategische Alternativen sind dabei die Positionierung möglichst nahe an der Idealvorstellung der Konsumenten oder möglichst weit weg von den Positionen der Konkurrenzprodukte. Letzteres kann geschehen, indem das Produkt über noch atypische Eigenschaften auf einer eigenen Dimension profiliert wird. Überlegungen zur Positionierung sind nicht nur sinnvoll, wenn ein Produkt neu am Markt eingeführt wird, sondern während der gesamten Lebensdauer. Die Wahrnehmung durch die Konsumenten muss laufend überprüft werden. Im Sinne einer dynamischen Positionierung können zur Aktualisierung periodisch zusätzliche Positionierungsdimensionen betont werden. Dabei muss der Positionierungsschwerpunkt beibehalten werden, um eine diffuse Wahrnehmung bei der Zielgruppe zu vermeiden, die zu einer Irritation führen könnte. Aus wettbewerbsstrategischen Gründen kann eine grundlegende Neuausrichtung allerdings bezweckt werden. Eine Repositionierung sollte insbesondere in Betracht gezogen werden, wenn sich die Bedürfnisse der Konsumenten ändern oder dieselbe Positionierung verfolgt wird wie von einem stark etablierten Konkurrenzprodukt und sich dies negativ auf den Erfolg auswirkt. Eine Repositionierung birgt allerdings auch Risiken. Sie ist generell mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden. Ausserdem besteht die Gefahr, dass die Bedürfnisse der Konsumenten sich in Zukunft ändern oder für Konkurrenzprodukte eine ähnliche Anpassung der Positionierung vorgenommen wird.

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Thematik für die Pharmabranche betrachtet, wobei die Repositionierung pharmazeutischer Produkte anhand eines konkreten Beispiels diskutiert wird. Die Entwicklung pharmazeutischer Produkte dauert im Vergleich zu anderen Produkten lange und ist von grosser Unsicherheit geprägt. Zudem können Markttests erst in einer späten Phase der Ent-

wicklung stattfinden. Trotzdem spielt das Marketing im Entwicklungsprozess eine nicht zu unterschätzende Rolle, gerade auch im Hinblick auf die Positionierung. So kann bei einem Wirkstoff, der verschiedene Anwendungsbereiche hat, durch Marktforschung die Entscheidung für eine zu verfolgende Indikation unterstützt werden. Zudem müssen die Stärken des zu entwickelnden Produktes mit den Bedürfnissen des aktuellen oder zukünftigen Marktes in Verbindung gebracht werden, um das Produkt auf dem Markt adäquat zu positionieren. Dabei kann die Glaubwürdigkeit durch entsprechende klinische Studien erhöht werden. Ausserdem spielt die Positionierung in der Pharmabranche insbesondere beim Patentablauf eines Präparats sowie einem allfälligen Übergang in den OTC-Markt eine grosse Rolle.

Es kann beobachtet werden, dass häufig mehrere pharmazeutische Produkte eine sehr ähnliche Positionierung besitzen. Diese bezieht sich meistens auf funktionale Eigenschaften wie die Indikationen bzw. die Produktverwendung. Ein solches Präparat ist Produkt X, eine entzündungshemmende Creme, die eine regenerierende Wirkung auf das Bindegewebe ausübt. Es verzeichnete in den letzten Jahren zudem eine rückläufige Absatzentwicklung. In der vorliegenden Arbeit wird daher eine mögliche Repositionierung in der Schweiz diskutiert.

Das methodische Vorgehen dieser Arbeit beinhaltet die Betrachtung der Thematik aus einer theoretischen und einer praktischen Sicht, woraus Handlungsempfehlungen bezüglich der Durchführung einer Repositionierung von Produkt X in der Schweiz entwickelt werden. Dazu werden die Grundlagen der Positionierung und der Pharmabranche erarbeitet, worauf eine integrierte Betrachtung folgt. Anschliessend wird im Rahmen eines Fallbeispiels die Positionierung von Produkt X in Thailand betrachtet, die sich von derjenigen in der Schweiz unterscheidet. In Thailand ist das Produkt Marktführer und es existiert eine umfangreiche aktuelle Marktforschung, die für die Untersuchung verwendet wird.

Aufgrund der rückläufigen Entwicklung von Produkt X und dem gesamten Markt sowie der aktuellen Positionierung, die derjenigen etablierter Konkurrenzprodukte sehr ähnlich ist, kommt die Autorin zum Schluss, eine Repositionierung zu empfehlen. Produkt X ist in Thailand positioniert als Mittel zur Schönheitspflege mit klinisch bewiesener Wirksamkeit, das insbesondere bei Narben und zur Pflege beanspruchter Beine hilft. Anhand eines Frameworks zur internationalen Positionierung wurde untersucht, inwieweit in Thailand und der Schweiz dieselbe oder eine ähnliche Positionierung verfolgt werden kann. Dabei wurden unterschiedliche Ausgangssituationen hinsichtlich der aktuellen Verwendergruppen festgestellt. Die gesellschaftlichen Trends deuten jedoch darauf hin, dass die thailändische Positionierung auch für die Schweizer Bevölkerung relevant sein könnte. Aufgrund von Unterschieden bezüglich der Unternehmungs- und Konkur-

renzperspektive, sowie des Umfeldes in den beiden Ländern, kann allerdings keine identische Positionierung verfolgt werden. Es wird daher empfohlen, in der Schweiz eine Repositionierung durchzuführen, die im Sinne einer positiven Integration auf ähnlichen Schwerpunkten wie in Thailand aufbaut. So könnte die Positionierung als wirksames Mittel zur Schönheitspflege übernommen werden. Dabei sollte der Fokus jedoch nicht auf Narben, sondern eher auf der Anwendung bei Besenreisern, Blutergüssen und zur vorbeugenden Venenpflege liegen. Diese Positionierung ist in der Schweiz noch unbesetzt, wodurch das Produkt auf einer eigenen Dimension profiliert werden könnte. Eine Repositionierung wird allerdings nur gegenüber den Konsumenten sowie den Fachpersonen in Apotheken und Drogerien empfohlen. Gegenüber den Ärzten sollte die in diesem Kanal etablierte Positionierung als Heilmittel bei Venenproblemen beibehalten werden, um keine Verwässerung zu riskieren.

Es wird vorgeschlagen, eine gemischte oder emotionale Positionierung zu verfolgen, die von den notwendigen Massnahmen unterstützt wird. Die operative Umsetzung der Repositionierung verlangt vor allem Änderungen in der Kommunikationspolitik. Um die Glaubwürdigkeit zu steigern, sollte das Produkt gegenüber den Fachpersonen durch den Aussendienst vorgestellt werden. Gegenüber den Konsumenten empfiehlt sich insbesondere die Fernsehwerbung, da dieses Medium für eine emotionale Positionierung besonders gut geeignet ist. Bezüglich der Ideen und Inhalte ist eine Synergienutzung möglich, sofern kulturspezifische Besonderheiten berücksichtigt werden. Die Produkt- und Distributionspolitik könnten beibehalten werden. Ebenso der im Konkurrenzvergleich und bezüglich der Positionierung in Thailand eher hohe Preis. Dadurch kann die Positionierung als Qualitätsprodukt mit hoher Wirksamkeit sowie die Differenzierung von rein kosmetischen Produkten unterstützt werden.

Die Empfehlungen in der vorliegenden Arbeit wurden aufgrund einer theoriegestützten Analyse der vorhandenen Daten entwickelt. Um das Risiko einzuschränken, empfiehlt die Autorin, die vorgeschlagene Repositionierung vor der Durchführung anhand einer Marktforschungsstudie zu prüfen.