Günter Umbach

Erfolgreich im Pharma-Marketing

Wie Sie Ärzte, Apotheker, Patienten, Experten und Manager als Kunden gewinnen

3. Auflage

Springer Gabler

Erfolgreich im Pharma-Marketing

Günter Umbach

Erfolgreich im Pharma-Marketing

Wie Sie Ärzte, Apotheker, Patienten, Experten und Manager als Kunden gewinnen

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

Springer Gabler

Dr. Günter Umbach
Bonn, Deutschland

ISBN 978-3-658-18481-0 ISBN 978-3-658-18482-7 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-18482-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011, 2013, 2018
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informa-tionen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Was andere zu diesem Buch sagen

„Ideal auf die Zielgruppe abgestimmt mit vielen Praxisbeispielen und sofort umsetzbaren Tipps."

Günter Hofbauer
(Autor des Buches „Professionelles Produktmanagement. Der prozessorientierte Ansatz, Rahmenbedingungen und Strategien")

„Klare Strategien und anschauliche Beispiele mit hohem Nutzwert auch für erfahrene Praktiker."

Thomas Ammon
(Autor des Buches „Produktmanagement: So optimieren Sie Produkte, Workflows und Marketing")

„Der unverzichtbare Ratgeber für Pharmamarketing."

Dipl.-Ing. Erwin Matys
(Autor des Buches „Praxishandbuch Produktmanagement: Grundlagen und Instrumente")

„Ein sprudelnder Quell von Wissen für das operative und strategische Pharmamarketing – lebendig und praxisnah durch persönliche Erfahrungen."

Mag. Ing. Klaus Aumayr, MBA
(Autor des Buches „Erfolgreiches Produktmanagement: Tool-Box für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing")

„Umfassend und prägnant. Ein Muss für alle Marketingschaffenden. Voller Anregungen und Inspiration für die tägliche Arbeit in der Pharmabranche."

Mirko Düssel
(Autor des Buches „Handbuch Marketingpraxis: Von der Analyse zur Strategie. Ausarbeitung der Taktik. Steuerung und Umsetzung in der Praxis")

„Begeisternd geschrieben – hilft Menschen gewinnen."

Ralf R. Strupat
(Autor des Buches „Das bunte Ei: Mit Kundenbegeisterung gewinnen")

„Ein Muss für Führungskräfte in Marketing und Vertrieb der Pharma-Industrie."

Andreas Buhr,
Vorstand der go! Akademie für Führung und Vertrieb AG

„So kennen wir unseren Dozenten Umbach: Fundiertes Wissen brillant vermittelt – für Führungskräfte und solche, die es noch werden wollen."

Dr. Ralf Schaltenbrand,
Course Director Master of Science in Pharmaceutical Medicine and Chairman Scientific Course Committee, Faculty of Medicine, University Duisburg-Essen

„Als Produktmanager hätte ich ein solches Werk für meine praktische Arbeit gut gebrauchen können – gab es aber noch nicht."

Dr. Hans-Volker Eichler,
Leiter Vertrieb, TAD Pharma

„Das Buch hilft Mitarbeitern, souveräner und wirkungsvoller zu werden."

Privatdozent Dr. Reinhold Gahlmann,
Führungskraft in der Pharma-Industrie

„Dr. Umbach ist ein Experte für Pharma-Marketing – wir profitierten sehr von seinen Erfahrungen."

Nüket Kurulay,
Geschäftsführerin adm Agentur für Dialogmarketing

„Der Leser erfährt von einem wahren Kenner der Materie alles, was er über Kunden, Fallstricke und Erfolgsrezepte im Marketing wissen sollte."

Dr. med. Martin Bornemann,
Bornemann Medical Writing

„Dr. Umbach ist einer der wenigen Autoren, die es schaffen, wirklich praxisnah zu schreiben. Jeder Satz bringt Wert. Mehr Nutzen pro Seite ist kaum möglich!"

Christian Angele,
Geschäftsführer imedo GmbH

„Umfassend, übersichtlich, hilfreich und praxisnah. Das Buch verschafft nicht nur einen breiten Überblick über das Pharmamarketing, sondern lässt einen an vielen Stellen auch dahinter und in die Tiefe blicken."

Christian Sachse,
Chef-Redakteur PM-Report

„Von A wie AMNOG bis Z wie Zukunft - Ein Wunder, dass die immer komplexer werdende, faszinierende Welt des Pharma-Marketing auf etwa 350 prägnante Seiten passt"

Peter Stegmaier,
Herausgeber und Chefredakteur, PharmaRelations

Persönliche Worte des Autors

In meiner Zeit als Produktmanager, Marketingmanager und Marketing Director habe ich mir ein solches Buch immer gewünscht.

Möge es Ihnen ein nützlicher Begleiter sein und Ihnen helfen, mit Ihrer Energie, Ihrem Engagement und Ihrem Enthusiasmus noch erfolgreicher zu werden.

Ihr Günter Umbach
www.umbachpartner.com

Dank

Mit Dank an alle, deren Anregungen, Erfahrungen, Einsichten und Erfolge dieses Buch mitgeprägt haben.

Vorwort zur dritten, aktualisierten Auflage

Basierend auf den Vorschlägen und Hinweisen meiner Klienten wurden in dieser Ausgabe neue Entwicklungen und Trends berücksichtigt. Dies betrifft insbesondere Inbound-Marketing, Content-Marketing, Multi-Channel-Marketing und Online-Sichtbarkeit durch Search Engine Optimization. Weiterhin wurden auf Wunsch vieler Workshop-Teilnehmer verschiedene Checklisten mit praxiserprobten Tipps eingeführt. Ich wünsche Ihnen damit viel Erfolg!

P.S.

Den aktuellen Management-Newsletter „Tipps und Trends" können Sie gratis auf **www.umbachpartner.com** beziehen.

Im Juli 2017

Ihr Günter Umbach

Rechtliche Hinweise

Die Wiedergabe von Namen und Warenbezeichnungen berechtigt nicht zur Annahme, dass sie als frei zu betrachten wären. Viele der Illustrationen stammen aus dem Buch und der CD-ROM von Dr. Günter Umbach: „Successfully Marketing Clinical Results: Winning in the Healthcare Business", Gower Publishing Limited, London, 2006. Das Nennen von Produkten, Unternehmen, Veröffentlichungen, Webseiten und anderen Quellen stellt keine Empfehlung dar. Es werden keinerlei Garantien übernommen, weder für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben noch für die Zweckmäßigkeit der ausgesprochenen oder implizierten Tipps und Hinweise. Dieses Buch gibt keine juristische Beratung. Für alle rechtlichen Aspekte fragen Sie bitte einen Rechtsanwalt.

Beachten Sie alle Gesetze, Empfehlungen, Verhaltensregeln, Codes of Practice, Leitlinien und Empfehlungen, die in Ihrem Land, Ihrer Branche und in Ihrem Unternehmen gelten. In Deutschland sind dies beispielsweise das Arzneimittelgesetz (AMG), das Heilmittelwerbegesetz (HWG) und das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG). Weitere Informationen finden Sie im Internet, insbesondere auf den folgenden Webseiten:

- Verband Forschender Arzneimittelhersteller (VFA): www.vfa.de
- Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie (BPI): www.bpi.de
- Bundesverband der Arzneimittel-Hersteller (BAH): www.bah-bonn.de
- International Federation of Pharmaceutical Manufacturers and Associations (IFPMA): www.ifpma.org
- European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations: (EFPIA): www.efpia.org
- Japanese Pharmaceutical Manufacturers Association: (JPMA): www.jpma.or.jp/english
- Pharmaceutical Research and Manufacturers of America: (PhRMA): www.phrma.org

- Association of the British Pharmaceutical Industry: (ABPI): www.abpi.org.uk
- US Food and Drug Administration (FDA): www.fda.gov
- Medical Research Council (MRC): www.mrc.ac.uk
- World Health Organization (WHO): www.who.int

Inhalt

Was andere zu diesem Buch sagen 5
Persönliche Worte des Autors 7
Dank 7
Vorwort zur dritten, aktualisierten Auflage 8
Rechtliche Hinweise 9

Teil A – Nutzen für Sie 25

An wen richtet sich dieses Buch? 25
Was Ihnen dieses Buch bringen kann 25
Beispiele, Fallstudien und Fallstricke 26
Konsequente Praxisorientierung 26
Anregungen, Impulse, Denkanstöße 27
Beliebte Ausreden 27
Stil und Sprache 27
Finden Sie Ihren eigenen Weg 28
Spielen Sie die Rolle Ihres Lebens 28
Nutzen Sie Ihren Freiraum 29

Teil B – Rechtliche Aspekte 31

Überblick über rechtliche Grundlagen 31
Heilmittelwerbegesetz (HWG) 31
Arzneimittelgesetz (AMG) 33
Der Stufenplanbeauftragte 33
Der Informationsbeauftragte 33
Pharmaberater 34
Muster 34
Gesundheitspolitik: Einleitung zu alten und neuen Gesetzen 34

AMNOG 35
Einleitung zu Regelwerken, welche die Industrie geschaffen hat 36
Pharma-Kodex 37
AKG 37
Spannungsfelder 37

Teil C – Marketing-Fachwissen 39

Was ist Marketing? 39
„Erfolgsgeheimnisse“ im Marketing? 39
Das Ego, die Abteilung oder die Umsätze stärken? 40
Aufgaben des strategischen Marketing 40
Strategisches Pharma-Marketing 41
Operatives Marketing 43
Der ideale Produktmanager 43
Marketing versus Verkauf 44
Benchmarking 45
Outsourcing an externe Dienstleister 45
Der Markt 45
Trends im Pharma-Markt 46
Der Medizinprodukte-Markt 47
Segmentierung 48
Einige Kennzahlen des Marktes 48
Das Denken im strategischen Dreieck 49
Zielgruppe und Kunden 50
Externe versus interne Kunden 50
Philosophie des steten Optimierens 51
Wo Sie gewinnen 52
Zeit mit Kunden verbringen 52
Der Wert eines Kunden 53
Wertorientiertes Kunden-Management 54
Größter Verlust im Marketing 55

Kundentypen und Strategien 55
Relevanz der Kundenbindung 57
Maßnahmen der Kundenpflege 57
Größter Wert im Marketing 59
Push- und Pull-Strategien 59
„Cross-Selling“ und „Up-Selling“ 60
Menschliches Verhalten ändern 60
Wahrnehmung: Zeitpunkt, Art und Wirkung 62
Effektivität verschiedener Kommunikationsaktivitäten 62
Ähnlichkeit schafft Vertrauen 63
Übersicht über Marktforschung 64
Wann Marktforschung sinnvoll ist 65
Primäre Marktforschung 65
Fragen der primären Marktforschung 66
Fallstrick bei Kundenzufriedenheits-Umfragen 66
Sekundäre Marktforschung 67
Durch „Hospitieren“ das Umfeld des Kunden persönlich kennenlernen 67
Quellen für Daten über verordnete Arzneimittel 68
Indikatoren für Markterfolg 68
Gratis-Marktforschung 68
Konkurrenz-Analyse 69
Der Karton in der Arztpraxis 70
Beschwerde-Management 70
Markt-Nischen-Strategie 72
Key Account Manager 72
Übersicht über Kooperationen und Allianzen 73
Co-Marketing 73
Co-Promotion 73
Strategische Allianzen 75
Wo finde ich einen Kooperationspartner? 75
Produktlebenszyklus 76

Prämarketing 77
Markt-Einführung 77
Übersicht zu Maßnahmen im Lebenszyklus-Management 78
Phase-IV-Studien und nicht-interventionelle Studien 78
„Indikations-Ergänzungen“ 79
Brand Defense Strategy 79
Line-Extensions 80
Risiken von Line-Extensions 81
Kombinationspräparate 82
Switch to OTC-Status 82
Der Begriff der „Me-too“-Präparate 83
Aut-idem-Regelung 83
Generika 84
Übersicht zum Marketing-Mix 85
Place: Distributionspolitik 85
Parallel-Importe und Re-Importe 86
Direktbelieferung = Direct-to-Pharmacy 86
Versandhaus-Apotheken und Internet-Versand 87
Optionen bei der Distributionspolitik 88
Package: Verpackungspolitik 88
Product: Produktpolitik 89
Price: Preispolitik 89
Preisfindung 91
Promotion: Kommunikationspolitik 91

Teil D – Ziele und Strategien 93

Ihre Ziele 93
Smarte Ziele 94
Woran wird Ihr persönlicher Erfolg gemessen? 95
Einleitung zu Erfolgskriterien und Erfolgskontrolle 96
Relevante Kenngrößen definieren 97

Beispiele für zielführende Strategien 100
Die heimlichen Spielregeln 102
Wie Worte die Unternehmenskultur offenbaren 103
Was die Unternehmenskultur prägt 103
Erfolgsfaktoren 104
Globaler Wettbewerb 104
Erfolgsrezepte für Strategien 105
Strategie: Struktur und Eckpfeiler 105
Das Besondere am Pharma-Marketing 106
Analyse: Zielgruppe und Umfeld erkunden 107
Übersicht der Zielgruppen 107
Das tatsächliche Problem verstehen 109
Aufklärungskampagnen 110
Ärzte 110
Wünsche des Arztes 112
Apotheken 113
Wünsche des Apothekers 114
Wie Apotheken Kunden binden können 114
Verkaufsförderung (VKF) in der Apotheke 114
Training des Apotheken-Personals 115
Wünsche des Patienten und DTC-Marketing 115
Wünsche der Experten und Meinungsbildner 116
Wünsche der Kostenträger 117
Zielgruppen, Selektion und Targeting 117
Übersicht zur Positionierung 118
Dimensionen der Positionierung 119
„Perceptual Mapping“ als Hilfe zur Positionierung 119
Grundlagen einer prägnanten Botschaft 120
KISS 120
Die drei „H“s: Was soll Ihr Adressat wissen, fühlen, machen? 121
Aspekte einer prägnanten Botschaft 121

Unsere sensorische Umwelt: „Information-Overload“ 122
Die überragende Rolle der Aufmerksamkeit 122
Der erste Schritt: Aufmerksamkeit und Interesse wecken 123
Wege, um Aufmerksamkeit zu gewinnen 123
Aufmerksamkeit gewinnen durch spektakuläre oder erstaunliche Anlässe 124
Aufmerksamkeit gewinnen durch örtliche Nähe 124
Aufmerksamkeit gewinnen durch zeitliche Nähe 125
Aufmerksamkeit gewinnen durch eine Zahl 125
Aufmerksamkeit gewinnen durch visuelle Elemente 126
Nutzen: Datenbasierte Lösung aufzeigen 127
Einzigartigkeit (USP): Überlegenheit sichtbar machen 128
Beleg: Mit Quellen untermauern oder durch Beispiel illustrieren 129
Gewünschte Aktion: Zu konkreter Handlung motivieren 133

Teil E – Ausdrucksoptionen der Kommunikation 135

Eine Marke aufbauen und pflegen 135
Übersicht zu Ausdrucksoptionen 137
Markennamen finden 138
Wertvolles Warenzeichen: Den Markennamen verwenden 139
Den Studiennamen ergänzen 139
Die Macht der Worte 139
Treffendes, vorzugsweise positives Vokabular wählen 140
Beispiele für Markenvokabulare 142
Klare Kernaussage entwickeln 144
Wie Sie mit Stil und Grammatik Dynamik vermitteln 145
Warum Sie „beweisen“ durch andere Worte ersetzen sollten 145
Drei Text-Analyse-Instrumente 146
Gute Überschriften schreiben 148
Zwischen-Überschriften einfügen 149
Wie Sie in Ihren Texten einen Spannungsbogen aufbauen 149

Gewinnender Text in Stichpunkten: Mit Bullet Points überzeugen 150
Relevante Ziffer: Wichtigste Zahl identifizieren 151
Einprägsame Merkmale: Buchstabe oder Silbe erwägen 152
Stimmiges Schriftbild: Passende Typographie wählen 153
Lesefreundliches Schriftbild: Auf ausreichende Schriftgröße achten 154
Wirkungsvolles Layout: Erprobte Seitenarchitektur wählen 155
Den wertvollen Platz unterhalb der Abbildung effektiv nutzen 156
Eindeutige Farbwahl: Markenfarbe verwenden 157
Produktdaten in Abbildungen stets in der richtigen Farbe zeigen 158
Verständliche Tabellen: Zeilen, Spalten, Reihenfolge optimieren 159
Einleuchtende Schaubilder: Diagramme meisterhaft aufbereiten 160
Professionelle Bilder: Mit stimmigem Motiv visualisieren 161
Direkt Erlebbares: Passenden Gegenstand finden 162
Alle Ausdrucksoptionen genutzt? 163
Der Dirigent 164
Schnellschüsse vermeiden 165

Teil F – Optimieren durch Testen 167

Übersicht: Feedback einholen und überarbeiten 167
Zwei Versionen gegeneinander testen 169
Version A gegen Version B: Von Google Ads lernen 170
Drei Fragen an Ihre Werbeagentur bezüglich des Testens 170

Teil G – Internes Marketing-Programm 171

Übersicht zu Maßnahmen des internen Marketing-Programms 171
Schlüsselpersonen-Betreuung 172
Präsentationen bei Komitees 172
Publikationen in Firmen-Blättern 173
Interne Interviews 173
Intranet-Auftritt 174
Kommunikationsplattform 174

Zusammenarbeit mit medizinisch-wissenschaftlichen Abteilungen 175
Außendienst 175
Der wünschenswerte Produktmanager aus Sicht des Außendienstes 176
Den Außendienst informieren und motivieren 177
Zentrale und Niederlassung 177
Regelmäßige Information 179

Teil H – Externe Kommunikationskanäle 181

Übersicht über externe Kommunikationskanäle 181
Wahl der Kommunikationskanäle 182
Experten: Fachbeirat, Fachgesellschaften 183
Pyramide der Meinungsbildner 183
Advisory Boards 184
Veranstaltungen: Vorträge, Workshops, Kongresse 187
Kodex der pharmazeutischen Unternehmen beachten 187
Was macht eine gelungene Veranstaltung aus? 188
Große Kongresse versus regionale Workshops 188
Kongresse: Checkliste für die Vorbereitung 189
Die Zauberworte für Events:
„Frühzeitig planen, rechtzeitig handeln“ 190
Veranstaltung: Checkliste für die Einladung 190
Veranstaltung: Einladungen effektiver gestalten 191
Veranstaltung: Nachbereitung 192
Wissenschaftliche Publikationen: Originalartikel, Übersichtsartikel 193
Wer schickt den Sonderdruck an Ihre Ärzte? 194
Ihre persönlichen Kontakte: Schlüsselpersonen, Networking 195
Marktforschung: Fragebogen, Interviews, Workshops 197
Online-Videos 197
e-Detailing / e-Marketing / e-Sales 198
Direct-To-Consumer-(DTC)-Marketing 199

Wie Sie Ihre Webseite bekannt machen 201
Achten Sie auf mobilfähige Inhalte 201
Schlechte und gute E-Mail-Signaturen 202
Online-Marketing und Internet-Strategien 203
Search Engine Optimization (SEO) 207
Search Engine Optimization (SEO): Fehler und Mythen 226
Abwege, Halbwahrheiten, Wunschvorstellungen 226
Social Media und Fach-Communities 238
Effektive Newsletter erstellen 252
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit 263
Fragen, die Sie sich vor Investitionen in Public Relations stellen sollten 263
Übersicht zu klassischer Werbung 264
Radio- und Fernsehwerbung sowie Außenwerbung 264
Vorsicht mit Fachbüchern 266
Vertrieb: Außendienstmitarbeiter 266
Übersicht zum Direkt-Marketing 268
Print-Mailings mit hohen Responseraten 269
Telefonmarketing mittels Callcenter 270
Wissenschaftliche Studien 272
Patientenorganisationen und Selbsthilfegruppen 272
Below-the-line-Marketing 273
Gewinnspiele 273
Unkonventionelle Maßnahmen: Beispiele für einfallsreiche Aktionen 274
Koordination der Maßnahmen 275
Inbound-Marketing 276
Content-Marketing 280
Wirkung Ihrer Maßnahmen 289
Das Mantra: Kontinuität 290
Der Versuchung widerstehen 291
Ein Brief, den Sie niemals schreiben sollten: Beispiel 292

Teil I – Customer-Relationship-Management 293

Einleitung zu Customer-Relationship-Management (CRM) 293
Ausgewählte Aspekte des CRM 294
Customer Lifetime Value (CLV) und Kundenbindung 295
Kundenprofile und Kundenwert 295
Warum manche Pharmafirmen das Potenzial von CRM nicht ausschöpfen 296
Der Kundenwert bestimmt die Kundenansprache 298

Teil J – Umgang mit der Zeit und Prioritäten setzen 301

Ihre kostbarste Ressource: Zeit 301
Ihre Zeitplanung 301
Wie Sie weniger Zeit in Meetings verbringen 302
Wie Sie einen Großteil Ihrer E-Mails fast sofort löschen können 303
Interne versus externe Widerstände 303
Drei Arten von Menschen 304
Sich auf das Wesentliche konzentrieren 304
Die 70/30-Regel 306
„Aktueller Aktionsplan“ und „Irgendwann-tun“-Liste 307

Teil K – Effektive Umsetzung und Projektmanagement 309

Schnelles Denken und schnelles Handeln 309
Wie Ihre Projekte leichter gelingen 311
Die Kunst, Dinge getan zu bekommen 311
Übersicht über Projektphasen 312
Ziel festlegen 312
Maßnahmen planen 312
Menschen begeistern 312
Maßnahmen durchführen 313

Projektfortschritte regelmäßig prüfen 313

Teil L – Leadership und Netzwerke 315

Hochleistungsteams 315
Ihr Team zieht Toptalente an 315
Networking 316
Zeit für Menschen 317
Wen Sie in Ihrem Netzwerk haben möchten 317
Der Wert regelmäßiger Telefonate 318

Teil M – Ausgewählte weiche Erfolgsfaktoren 319

Gute Fragen stellen 319
Aktiv zuhören 319
Stimmt Ihre Stimme? 321
Lebenslanges Lernen 321
Optimismus 322
Humor 323

Teil N – Marketingplan: Hinweise und Checklisten 325

Orientierende Fragen zur Entwicklung einer Strategie 325
Zeitlicher Ablauf der Strategie-Entwicklung und Umsetzung: 12 Phasen 327
Einleitung zum Marketingplan 329
Gliederung eines Marketingplans 329
Patientenbasierte Umsatzprognose erstellen 333

Teil O – Zusammenarbeit mit Dienstleistern 335

Einleitung 335
Die richtige Agentur finden 336
Abschätzen der Eignung einer Agentur 336
In Frage kommende Agenturen kontaktieren 337

Fragen, die Sie den ins Auge gefassten Agenturen stellen sollten 337
Wie sieht ein gutes Agentur-Briefing aus? 338
Die „7-K-Regel" des Briefings 339
Häufige Fehler bei Beauftragung einer Agentur 339
Fragen bei erbrachten Leistungen Ihrer Agentur 340
Wie Sie Agenturkosten im Rahmen halten 340
Fallstricke bei der Zusammenarbeit mit Agenturen 341
Berater finden und nutzen 342

Teil P – 12 Tipps für Ideen und Inspirationen 343

Teil Q – Checklisten, speziell für die Kooperation mit Agenturen 347

14 Fragen an Ihre Direktmarketing-Agentur 347
10 Punkte für ein effektives Agentur-Briefing 350
Kreative, Kreativität und Wirkung: 5 Punkte 351
Zweimal 9 Tipps für gute Grußformeln und E-Mail-Signaturen 355

Teil R – Tipps für effektive Mailings 359

Teil S – 21 Tipps für eine erfolgreiche Internetpräsenz 361

Teil T – Hürden, die Sie umgehen können 365

15 häufige Fallstricke, die Sie vermeiden sollten 365
Eine ungeschickte Preiserhöhung 366
Eine Einleitung, die Sie besser nie geben sollten 367
Wie Sie Apotheker besser nicht behandeln sollten 367
Welche Distributionspolitik Sie besser nicht erwägen sollten 368

Teil U – Health Economics and Outcomes Research sowie Market Access 369

IQWiG und G-BA 369
Prinzip der Health Economics and Outcomes Research (HEOR) 370
Cost-Minimization Analysis (CMA) 371
Cost-Benefit Analysis (CBA) 372
Cost-Effectiveness Analysis (CEA) 372
Cost-Utility Analysis (CUA) 373
Risk-Share-Verträge 374
Marktzugangs- und Preisstrategien 374

Teil V – Die SWOT-Analyse 377

Teil W – Checkliste für Dokumente 379

Formale und optische Aspekte 379
Inhaltliche Aspekte 380

Teil X – Die Macht der Sprache: Lexikon der effektiven Formulierungen 381

Der Nutzen für Sie 381
Sachverhalte positiv ausdrücken 381
Mit aufbauenden Sätzen ermutigen 383
Nutzen klar sichtbar machen 384
Zielführend bei Beschwerden reagieren 384
Gut nach Gründen fragen 385
Effektiv nach Lösungen fragen 385
Dinge diplomatisch ablehnen 385
Zum Sprechen animieren 386
Auf angenehme Dinge umleiten 386
Paraphrasieren 386
Wann Weichspüler sinnvoll sind 387

Distanz ausdrücken 387
Ausgewählte ermunternde, optimistische Wörter 387
Weitere Empfehlungen 388

Teil Y – Finanzbegriffe für Nicht-Finanzleute 391

Einleitung 391
Aufwand, Ausgabe, Auszahlung, Kosten 391
Cashflow versus Gewinn 392
Break-even-Punkt 393
Umsatz-Rendite 394
Kapital-Rendite 394
Deckungsbeitrags-Rechnung 395
Das Prinzip der Diskontierung 396

Teil Z – Portfolio-Management und Umgang mit dem Risiko 399

Einleitung zur Risikobetrachtung 399
„Erwartungswert" oder „Expected Value" 399
Warum wahrscheinlichkeitsgewichtete Werte so wichtig sind 400
Aufgaben des Portfolio-Managements 400
BCG-Matrix 400
Portfolio-Management: Beispiel 401
Profitabilitätsprognose (Spreadsheet for Profitability Forecast) 404

Abschluss: Work-Life-Balance 407

Empfohlene Literatur 409
Liste gratis abonnierbarer elektronischer Newsletter 414
Marketing-Know-how auf einer Seite 415
Abkürzungen 416
Stichwortverzeichnis 419
Der Autor 435

Teil A
Nutzen für Sie

An wen richtet sich dieses Buch?

Dieses Praxishandbuch richtet sich an Leistungsträger und Führungskräfte in Unternehmen, die den Pharma-Markt aktiv mitgestalten, insbesondere in folgenden Funktionen: Marktnahe klinische Entwicklung, medizinisch-wissenschaftliche Abteilungen, Medical Marketing, New Business Development, strategische Planung, Marketing und Produktmanagement. Das Buch ist weiterhin hilfreich für Mitarbeiter in Kommunikations-, Marken-, Werbe- und Public-Relations-Agenturen, die im Gesundheitssektor als Dienstleister tätig sind. Dieses Buch möchte Transparenz schaffen und gleichzeitig das Bewusstsein für die vorhandenen Chancen schärfen.

Was Ihnen dieses Buch bringen kann

Wissen, worauf es ankommt.

In diesem Buch erhalten Sie Anregungen, Hinweise und Tipps, wie Sie

- die richtigen Kunden gewinnen,
- schneller innovative Strategien entwickeln,
- die Instrumente mit der größten Hebelwirkung einsetzen,
- Synergien zwischen Medizin und Marketing erkennen,
- schneller Ergebnisse erreichen,
- für Ihre Firma wertvoller werden.

Beispiele, Fallstudien und Fallstricke

Ideen, Chancen und Handlungsoptionen werden anhand von anschaulichen Beispielen und vereinfachten Fallstudien erläutert – manchmal auch von außerhalb der Pharma-Branche. Häufig ist dabei von Substantin (eine fiktive Substanz) und Examplex (eine fiktive Marke) die Rede. Ersetzen Sie diese Platzhalter durch die Substanz bzw. die Marke, für die Sie im wirklichen Leben zuständig sind.

Der Pharmamarkt ist spannend, interessant und abwechslungsreich – und steckt voller Überraschungen. Handfeste Tipps zum Anpacken helfen Ihnen, Fallstricke, Fettnäpfchen und Sackgassen zu umgehen. Sie brauchen ja die Fehler, die andere gemacht haben, nicht noch einmal zu machen. Dieses Buch „plaudert also aus dem Nähkästchen“: Sie erfahren, was im Unternehmen und im Markt wahrscheinlich funktionieren wird und was eher nicht.

Konsequente Praxisorientierung

„Es ist nicht genug zu wissen – man muss auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen – man muss auch tun.“

Johann Wolfgang von Goethe

Dieses praxisnahe und pragmatische Buch beruht auf Erfolgen und Misserfolgen im wirklichen Leben. Sie erhalten Know-how mit konkreten Empfehlungen: Was Sie wie in welcher Reihenfolge anwenden sollten und was Sie zukünftig vielleicht unterlassen sollten. Probieren Sie verschiedene Tipps einfach aus. So erfahren Sie schnell, ob bestimmte Vorschläge tatsächlich für Sie hilfreich sind. Falls Sie mehr an theoretisch-konzeptionellen Grundlagen und mathematischen Formeln interessiert sind, bieten sich akademische Lehrbücher verschiedener Universitätsprofessoren an.

Anregungen, Impulse, Denkanstöße

Lassen Sie sich beim Lesen von Ihren eigenen Gedanken inspirieren. Einige Bilder oder Worte werden – ähnlich Katalysatoren – bei Ihnen bestimmte Assoziationen hervorrufen und Ideen, Einsichten und Einfälle an die Oberfläche kommen lassen. Vielleicht wirkt das Buch auch wie ein vitales Elixier, das Sie an Dinge erinnert, die Sie bereits im Sinn hatten. Nutzen Sie die gewonnenen Erkenntnisse als Bausteine für Ihr berufliches Leben.

Sie erzielen den größten Nutzen aus diesem Buch, wenn Sie Dinge, die für Sie besonders relevant sind, sofort markieren, unterstreichen oder handschriftlich kommentieren. Noch besser ist es, diese Punkte in Ihren persönlichen Aktionsplan zu schreiben. Je mehr dieser Punkte Sie dann tatsächlich in die Tat umsetzen, desto erfolgreicher werden Sie werden.

Beliebte Ausreden

Es lassen sich meist 1000 gute Gründe finden, etwas nicht zu tun. Daher finden Sie in diesem Buch auch beliebte Entschuldigungen, Ausreden und Ablenkungsmanöver, die als Rechtfertigungen und Erklärungen benutzt werden, um bestimmte Dinge als nicht anwendbar erscheinen zu lassen. Sie finden in diesem Buch zahlreiche Tipps, wie Sie Ihre Strategien so anpassen können, dass viele Elemente trotzdem umsetzbar sind.

Stil und Sprache

Stil und Sprache des Textes sind kurz, direkt und prägnant, so dass Sie als Leser Ihre wertvollste Ressource, nämlich Ihre Zeit, weise einsetzen können. Wenn die männliche Form von Wörtern erscheint, ist automatisch auch die weibliche Form mitgemeint.

Sie finden auch Sätze mit offenem Ende, die zum Nachdenken anregen. Bitte vollenden Sie diese Sätze, indem Sie Ihre eigenen Worte einfügen. Diese in Ihrer eigenen Handschrift notierten Ergänzungen werden Ihnen mehr im Gedächtnis haften bleiben als die bereits vorgegebenen gedruckten Worte.

Da mit wachsender Internationalisierung viele Leser ganz oder teilweise Englisch als Arbeitssprache haben, sind manche im Business-Bereich gängige Begriffe wörtlich übernommen oder sowohl in deutscher als auch englischer Sprache wiedergegeben.

Finden Sie Ihren eigenen Weg

Das Glück ist mit den Mutigen.

Da Erfolg, Glück und Erfüllung für jeden etwas anderes bedeutet, muss jeder von uns seinen eigenen Weg gehen. Finden Sie den Pfad, der symbolisch gesehen Ihren Namen trägt – den Pfad, den Sie gerne gehen. Die Reise auf diesem Weg wird Ihnen Freude bereiten und Ihnen Spaß machen. Wenn Sie das tun, was Ihnen entspricht, wird Ihr Antrieb von innen kommen und der berufliche Erfolg wird Ihnen leicht fallen.

Ihre Kollegen, Chefs, Mitarbeiter und Kunden werden sehr schnell spüren, ob Sie das gerne tun, was Sie tun. Und wenn sie merken, dass Sie sich in Ihrem Element fühlen, werden sie sich eher von Ihnen überzeugen und begeistern lassen. Dies ist ein „Karrierebeschleuniger" und Wettbewerbsvorteil, den man nicht so einfach kopieren kann.

Spielen Sie die Rolle Ihres Lebens

Übernehmen Sie als Co-Regisseur, Co-Drehbuchautor und einer der Hauptdarsteller die Mitverantwortung für den Film, in dem Sie die Rolle Ihres Lebens spielen. Sie können Handlung, Ort, Texte und Aus-

wahl der anderen Darsteller in gewissem Maße mitbestimmen. Überlassen Sie diese Optionen nicht den Anderen, sondern üben Sie Ihre Gestaltungsmöglichkeiten konsequent aus, bevor der Film zu Ende geht. Wählen Sie und übernehmen Sie die komplette Verantwortung – als gelebte Freiheit.

Nutzen Sie Ihren Freiraum

„Die Entscheidung liegt bei dir!"

Titel eines Buches von Reinhard K. Sprenger, auch Autor von „Das Prinzip Selbstverantwortung"

Es ist zwar nicht alles möglich – aber mehr als wir oft denken. So haben wir meist mehr Freiräume, als wir für möglich halten. Manche Grenzen sind in Wirklichkeit so dünn wie ein Papiertaschentuch. Gehen Sie darüber hinaus und nutzen Sie Ihren vollen Manövrierraum. Fragen Sie sich jeden Tag „Fordert mich das, was ich heute tue oder bleibe ich unter meinen Möglichkeiten?"

Suchen und finden Sie Projekte, bei denen Sie Ihre Fähigkeiten und Ihr Know-how am besten einsetzen können. Es ist erstaunlich, was Sie alles erreichen können, wenn Sie Chancen beherzt ergreifen, Dinge einfach ausprobieren und entschlossen handeln.

Setzen Sie Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse gewinnbringend ein – für Ihr Produkt, Ihren Chef, Ihr Unternehmen, Ihre Kunden und für sich selber.

Weitere Informationen

Ergänzend zum Buch finden Sie weitere Checklisten, Techniken, Tipps und den Management-Newsletter „Tipps und Trends für Professionals" gratis auf www.umbachpartner.com.

Teil B
Rechtliche Aspekte

Überblick über rechtliche Grundlagen

Sie finden hier ausgewählte juristische Aspekte in vereinfachter Form. Bitte konsultieren Sie die Originaltexte der entsprechenden Gesetze, Vorschriften, Richtlinien und Empfehlungen. Im Folgenden werden ausgewählte Aspekte des Heilmittelwerbegesetzes (HWG) und des Arzneimittelgesetzes (AMG) besprochen.

Heilmittelwerbegesetz (HWG)

Wahrheit und Klarheit sind gefordert. Unzulässig ist irreführende Werbung. Eine Irreführung liegt insbesondere dann vor,

- wenn Arzneimitteln therapeutische Wirksamkeit oder Wirkungen beigelegt werden, die sie nicht haben,
- wenn fälschlich der Eindruck erweckt wird, dass
  - ein Erfolg mit Sicherheit erwartet werden kann,
  - bei bestimmungsgemäßem Gebrauch keine schädlichen Wirkungen eintreten,
  - die Werbung nicht zu Zwecken des Wettbewerbs veranstaltet wird,
- wenn unwahre oder zur Täuschung geeignete Angaben
  - über die Zusammensetzung von Arzneimitteln,
  - über Erfolge des Herstellers gemacht werden.

Unzulässig ist eine Werbung, wenn

- Gutachten oder Zeugnisse veröffentlicht oder erwähnt werden, die nicht von wissenschaftlich oder fachlich hierzu berufenen Personen erstattet worden sind,
- auf wissenschaftliche, fachliche oder sonstige Veröffentlichungen Bezug genommen wird, ohne dass aus der Werbung hervorgeht, ob die Veröffentlichung das Arzneimittel, für die geworben wird, selbst betrifft und ohne dass der Name des Verfassers, der Zeitpunkt der Veröffentlichung und die Fundstelle genannt werden,
- aus der Fachliteratur entnommene Zitate, Tabellen oder sonstige Darstellungen nicht wortgetreu übernommen werden.

Die Arzneimittelwerbung muss die sogenannten Pflichtangaben („Pflichttexte") enthalten, die von den übrigen Werbeaussagen deutlich abgesetzt, abgegrenzt und gut lesbar sein müssen.

Das HWG gestattet Werbung für verschreibungspflichtige Arzneimittel nur an Fachkreise. Dies ist in den USA anders, wo Werbung für verschreibungspflichtige Arzneimittel für Konsumenten und Patienten gestattet ist. Es ist im Zeitalter des Internet schwer nachvollziehbar, warum die Arzneimittelhersteller, die Daten über ihre Produkte generieren, aktualisieren und für deren Richtigkeit haften, diese Daten der Öffentlichkeit nicht bereitstellen dürfen.

In Großbritannien gibt es unter anderem die britische „Prescription Medicines Codes of Practice Authority" als Selbstregulierungsinstanz der British Pharmaceutical Industry. In einem Fall befand sie, dass eine bekannte große Pharmafirma das Nebenwirkungsprofil ihres umsatzstarken Neuroleptikums gegenüber Ärzten unangemessen dargestellt habe. So erweckte eine Anzeige im „British Journal of Psychiatry" den Eindruck, dass das Produkt mit weniger Gewichtszunahme verbunden sei als die Produkte konkurrierender Firmen, obwohl dies durch Studienergebnisse nicht belegbar sei – was den Tatbestand der irreführenden Werbung erfülle.

Arzneimittelgesetz (AMG)

Das Arzneimittelgesetz regelt den Verkehr mit Arzneimitteln im Interesse einer ordnungsgemäßen und sicheren Arzneimittelversorgung von Mensch und Tier.

Der Stufenplanbeauftragte

Im Arzneimittelgesetz sind unter anderem die Pflichten des Stufenplanbeauftragten festgelegt, beispielsweise das Sammeln und Bewerten von Meldungen über unerwünschte Arzneimittelwirkungen, Koordinierung der erforderlichen Maßnahmen, Erfüllen der Anzeigenpflicht, Aufzeichnen und Dokumentieren. Der Stufenplanbeauftragte ist persönlich für das Erfüllen der Pflichten verantwortlich.

Der Informationsbeauftragte

Im Arzneimittelgesetz sind auch die Pflichten des Informationsbeauftragten beschrieben. Dieser nimmt die wissenschaftliche Information über Arzneimittel verantwortlich wahr. Er ist beispielsweise persönlich dafür verantwortlich, dass Packungsbeilage, Fachinformation und Werbung mit dem Inhalt der Zulassung übereinstimmen.

Stellen Sie sich gut mit dem Informationsbeauftragten. Beziehen Sie diese Person frühzeitig in Ihre Überlegungen für Texte mit ein, um lange interne Genehmigungszeiten zu vermeiden.

Pharmaberater

Laut AMG dürfen pharmazeutische Unternehmer nur Personen mit Sachkenntnis beauftragen, Angehörige von Heilberufen aufzusuchen, um diese über Arzneimittel zu informieren. Dies gilt auch für fernmündliche Information. Ein Pharmaberater muss Mitteilungen über Nebenwirkungen schriftlich aufzeichnen und dem Auftraggeber schriftlich mitteilen.

Muster

Laut AMG dürfen nur zwei Muster von Arzneimitteln in der kleinsten Packungsgröße pro Jahr abgegeben werden – und dies nur auf schriftliche Anforderung. Über die Empfänger von Mustern sind Nachweise zu führen.

Gesundheitspolitik: Einleitung zu alten und neuen Gesetzen

Pharmazeutische Unternehmen haben Wellen von stetig neuen Gesetzen und Verordnungen zu berücksichtigen. Ausgewählte Punkte des AVWG (Arzneimittelversorgungs-Wirtschaftlichkeitsgesetz) waren Umstieg von Kassen-Patienten auf preisgünstige Medikamente, Senkung der Festbeträge, Verbot von Naturalrabatten, Bonuszahlungen und Rückvergütungen für Apotheken, Zwangsrabatte bei Generika, Preismoratorium für erstattungsfähige Mittel und manipulationsfreie Software für Arzt-Praxen.

AMNOG

Das Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz (AMNOG) gilt seit 2011. Ein Kernpunkt ist die Verpflichtung der Pharmaunternehmen, künftig den Nutzen für neue bzw. innovative Arzneimittel nachzuweisen und den Preis des Arzneimittels mit der gesetzlichen Krankenversicherung zu vereinbaren. Kommt keine Einigung zustande, entscheidet eine zentrale Schiedsstelle über den Arzneimittelpreis. Für Arzneimittel ohne Zusatznutzen soll die Erstattungshöhe auf den Preis vergleichbarer Medikamente begrenzt werden.

In diesem Zusammenhang ist die Stellungnahme des G-BA zum AMNOG interessant. Sie besagt, dass der für die sozialversicherungsrechtliche Bewertung der Verordnungsfähigkeit eines Arzneimittels zu Lasten der GKV maßgebliche „therapeutische Nutzen" weder wortidentisch noch inhaltsgleich mit der durch die Arzneimittelzulassung nach dem AMG belegten „therapeutischen Wirksamkeit" ist. Der Beleg für den therapeutischen Nutzen ist daher unabhängig von der Arzneimittelzulassung zu erbringen.

Die Fachzeitschrift PharmaRelations brachte in einem Artikel (07/10) mit der Überschrift „*A*uch *M*orgen *N*och *O*hne *G*eld" die Positionen von verschiedenen Gruppen: Verband Forschender Arzneimittelhersteller (VFA), Spitzenverband Bund der Krankenkassen (SpiBu), Pro Generika und Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie (BPI). Laut BPI liegen die Schwächen der Reform unter anderem in folgenden Punkten: Intransparente Entscheidungswege, mangelnde Beteiligungsrechte, eine inakzeptable Machtfülle des Gemeinsamen Bundesausschusses, der Vorrang zentraler Verhandlungen mit dem Spitzenverband Bund der Krankenkassen vor marktwirtschaftlichen Mechanismen auf Basis dezentraler Verhandlungen, fehlende Definitionen des Nutzens und der Spielregeln der frühen Nutzenbewertung. „Es ist schlicht inakzeptabel, dass der Gesetzgeber es an dieser Stelle versäumt, einen ausbalancierten wettbewerblichen Ansatz, klare Definitionen des Zusatznutzens und Regeln für die frühe Nutzenbewertung als Grundlage der zu verhandelnden Erstattungspreise zu finden", erklärte dazu Dr. Bernd Wegener, Vorstandsvorsitzender des BPI.

Das neue Gesetz zwingt die Industrie, den therapeutischen Zusatznutzen neuer Medikamente klarer nachzuweisen, ihre Market-Access-Strategien früher zu planen und ihr Marketing professioneller zu machen.

Weiterhin wird das Gesetz das Recht des Patienten auf Informationen stärken und den Zugang der Öffentlichkeit zu Ergebnissen klinischer Studien verbessern. So müssen beispielsweise Studienergebnisse innerhalb von sechs Monaten nach Erteilung der Zulassung bekannt gegeben werden. Diese Offenlegungspflicht soll auch für bereits zugelassene Arzneimittel gelten. Offen ist, wo und in welcher Form diese Informationen zugänglich gemacht werden sollen. Hier bietet sich eine Chance für die Pharmafirmen, die es schaffen, wissenschaftliche Daten klar, prägnant und ausgewogen so aufzubereiten und darzustellen, dass sie den Nutzen ihrer Produkte überzeugend vermitteln können.

Einleitung zu Regelwerken, welche die Industrie geschaffen hat

Es gab eine Zeit, in der manche Aspekte des Arzneimittelmarketings von mehr oder weniger subtilen Zuwendungen, Vorteilsgewährungen, und Vorteilsnahmen geprägt waren. Heute ist der Markt weitgehend transparent. Es gibt von der Industrie geschaffene Vereine wie die „Freiwillige Selbstkontrolle für die Arzneimittelindustrie“ und die „Arzneimittel und Kooperation im Gesundheitswesen“, die Regelwerke erstellt haben. Sie enthalten Verhaltensempfehlungen für die Zusammenarbeit der pharmazeutischen Industrie mit Ärzten, Apothekern und anderen Angehörigen der Fachkreise sowie mit Patientenorganisationen. Diese Wettbewerbsregeln dienen dazu, Wettbewerbsverstößen vorzubeugen und diese gegebenenfalls auch zu ahnden. „Pharma-Kodex“ und „AKG“ werden in den nächsten zwei Abschnitten kurz besprochen.

Pharma-Kodex

Die Mitglieder des Verbands Forschender Arzneimittelhersteller (VFA) haben die „Freiwillige Selbstkontrolle für die Arzneimittelindustrie e.V." mit Sitz in Berlin gegründet. Dieser Verein hat Wettbewerbsregeln („Pharma-Kodex") in Form des FSA-Kodex „Fachkreise" und des FSA-Kodex „Patientenorganisationen" erstellt. Der Kodex-Schiedsstellen-Verein überprüft mögliche Verstöße und kann Geldstrafen verhängen. Mehr auf www.fs-arzneimittelindustrie.de.

AKG

AKG steht für „Arzneimittel und Kooperation im Gesundheitswesen e. V.", der vom Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie (BPI) gegründet wurde – mit dem Motto „Prävention vor Sanktion". Mehr auf www.ak-gesundheitswesen.de.

Spannungsfelder

In der Vergangenheit waren Anlässe für Beanstandungen beispielsweise:

- Unangemessene Unterbringung (Luxushotel) oder Verpflegung (teure Essen)
- Kostenlose Beratung der Ärzte zum Praxismanagement
- Kostenlose Abgabe eines Nachschlagewerkes
- Anwendungsbeobachtung mit unvollständigen Angaben zu Studienplan, Datenerhebung, etc.

Informieren Sie sich im Vorfeld und holen Sie sachkundigen Rat ein.

Teil C
Marketing-Fachwissen

Was ist Marketing?

Sprachlich kann man „Marketing“ von „go into the market“ ableiten. Von den vielen Definitionen von Marketing hier einige ausgewählte, praxisnahe und pragmatische Versionen:

- Erkennen und kreatives Erfüllen von dem, was Kunden wünschen.
- Einen bisher unerfüllten Kundenwunsch finden und erfüllen.
- Geschäftsprozesse auf Kunden ausrichten und passende Lösungen für seine Probleme anbieten.

Marketing ist (ähnlich wie Medizin) zugleich Kunst und Handwerk. Man muss Talent dafür haben, Begeisterung mitbringen, es jahrelang üben und eigene Erfahrungen sammeln, um es zur Meisterschaft zu bringen. Dies erfordert neben Motivation auch Kreativität, Disziplin und Ausdauer.

„Erfolgsgeheimnisse“ im Marketing?

Im Marketing gibt es weder Zauberer mit Geheimrezepten noch Gurus mit magischen Strategien. Umfangreiches Wissen in Büchern, Zeitschriften und im Internet ist heute jedermann zugänglich. Die Kunst besteht darin, die eigenen Ideen mit dem relevanten Wissen zu verbinden und konsequent anzuwenden. Hier ein Vergleich mit dem Komponieren von Musik: Die Musiknoten, die Beethoven nutzte, um seine unverwechselbaren Melodien und großartigen Symphonien zu komponieren, gab es schon. Er wusste diese Noten auf geniale Weise

miteinander zu kombinieren – so wie ein talentierter Top-Marketer den vorhandenen Daten auf virtuose Weise Ausdruck verleihen und diese dann über die angemessenen Kommunikationskanäle an die richtigen Zielgruppen transportieren kann.

Die Kunst – oder wenn man so will, das Geheimnis – besteht darin, aus einzelnen Komponenten eine prägnante Komposition zu schaffen, andere dafür zu begeistern und die resultierenden Projektpläne konsequent im eigenen Unternehmen und im Markt zu verwirklichen.

Das Ego, die Abteilung oder die Umsätze stärken?

Leider werden in vielen Firmen Kundenwünsche als nachrangig betrachtet. In den Köpfen mancher Firmenangehöriger ist es oft wichtiger, das eigene Ego zu streicheln, die eigene Macht zu mehren und den eigenen Bereich zu stärken. Dies führt zu kleinen Fürstentümern im Unternehmen („Empire building"). Dieser Prozess entfaltet oft eine Eigendynamik, die typischerweise einhergeht mit Formalisierung, Bürokratisierung und Berichterstattung („Reporting"). Die Mitarbeiter sind hauptsächlich mit firmeninternen Dingen beschäftigt – für den Kunden draußen bleibt wenig Zeit. Statt sich um Märkte, Marken und Trends zu kümmern, beschäftigen sich manche Firmen vorwiegend mit sich selber. Der Hauptsinn des Unternehmens, nämlich seinen Kunden einen Nutzen zu bringen, tritt zunehmend in den Hintergrund. Hier ist eine der primären Aufgaben des Marketing, zunächst an die Existenz von externen Kunden und deren Wünsche zu erinnern.

Aufgaben des strategischen Marketing

Die Professionals im strategischen Marketing haben die Aufgabe, neue Chancen zu entdecken: Für Substanzen, Länder, Indikationen, strategische Allianzen, etc. Sie entwickeln die Konzepte für die Zu-

kunft, damit das Produktmanagement in die richtigen Bahnen gelenkt wird. Sie müssen langfristig denken, damit später die richtigen Dinge getan werden können. In einigen Firmen heißen diese Abteilungen auch internationales Marketing oder New Business Development. Sie arbeiten eng mit Forschung und Entwicklung zusammen.

Hier werden die Weichen für die Zukunft gestellt und Fehler können sich langfristig rächen, wie die folgenden Beispiele zeigen:

Ein Beispiel aus der Automobilbranche: Obwohl seit vielen Jahren aufgrund des zukünftigen Ölmangels der Trend zu spritsparenden Autos erkennbar ist, haben einige große Automobilkonzerne ihren Schwerpunkt auf große, spritfressende Geländewagen gelegt. Sie passen jedoch nicht mehr in die heutige Zeit. Der Chef eines großen US-amerikanischen Automobilkonzerns hatte eine besondere Vorliebe für diese Art von Autos, mit deren neuesten Modellen er sich gerne auf Werbeanzeigen fotografieren ließ. Aufgrund dieses strategischen Fehlers in der Produktpolitik wurde das Feld der sparsamen PKWs weitgehend den europäischen und japanischen Autofirmen überlassen.

Ein Beispiel aus der Telekommunikation: Ein großer deutscher Elektronikkonzern hatte einmal ein gutes Teletext-Geschäft (eine Technologie, von der heute keiner mehr spricht) und wollte die schönen Umsätze nicht durch die Einführung der intern konkurrierenden Telefax-Technologie kannibalisieren. So vernachlässigte er diese viel versprechende innovative Technik. Das Geschäft machten dann japanische Firmen.

Strategisches Pharma-Marketing

„Think global, act local."

Coca Cola Motto

Der für das strategische Marketing Zuständige muss dafür sorgen, dass bereits während des klinischen Entwicklungsprogramms wichtige Aspekte für den späteren Markterfolg berücksichtigt werden. Dazu gehören gute Antworten auf folgende Fragen:

- *Nutzen:* Welchen (bisher nicht erfüllten) Bedarf wird das Produkt erfüllen, also zu welcher Krankheit oder zu welchem Problem wird das Produkt eine Lösung anbieten?
- *Einzigartigkeit (USP = Unique Selling Proposition):* Wie können wir die Überlegenheit des Produktes gegenüber den jetzigen und zukünftigen Mitbewerbern sichtbar machen? Wo sind wir einzigartig („unique")?
- *Market Access:* Wie können wir durch Health Economics and Outcomes Research und andere Studien den Marktzugang und die Erstattung gewährleisten?

Ein Instrument ist das PTP (Project Target Profile) oder PZP (Projektzielprofil), in dem die erfolgsrelevanten Eigenschaften der Substanz beschrieben werden.

Dies können sein: Zu erzielende Studienergebnisse (beispielsweise mindestens 25 Prozent besser als die gegenwärtige Therapie), Anwendungsart (beispielsweise oral), Einnahmehäufigkeit (beispielsweise einmal täglich). Auch sollte die beste pharmazeutische Darreichungsform frühzeitig, das heißt bereits während des Studienprogramms, festgelegt werden.

So bietet beispielsweise eine Kapsel gegenüber einer Tablette mehr Optionen für die Wahl von Farbe und Beschriftung im Sinne einer Markenprägung.

Lassen Sie daher sich rechtzeitig von einem erfahrenen Produzenten beraten.

Wenn offensichtlich wird, dass die im PTP festgelegten Ziele nicht erreicht werden können, ist es meist besser, das Projekt abzubrechen, als weiterhin viel Geld zu investieren.

In der Realität trifft dies oft auf erbitterten Widerstand aus den Reihen der Forschung und Pharmakologie, wo Wissenschaftler oft jahrelang mit viel „Herzblut" an einem Projekt gearbeitet haben und nicht einsehen, dass ihr Projekt nun von einem „blöden Marketingfuzzi abgeschossen" wird.

Hierzu ein *Beispiel aus der Pharma-Branche:* Es gibt eine Gruppe der sogenannten *ACE-Hemmer,* die den Blutdruck senken und auch bei anderen Herz-Kreislauf-Erkrankungen eine positive Wirkung haben. Einige Firmen haben die Relevanz erfolgversprechen-

der Studienergebnisse nicht erkannt und so diesen Trend verschlafen. Stattdessen wurde in die Weiterentwicklung bereits bekannter Substanzgruppen wie Calciumantagonisten gesetzt. Das Milliarden-Geschäft haben dann die anderen Firmen gemacht. Meist rechnen sich die spät eingeführten Me-too-Präparate nicht. Eine Ausnahme ist beispielsweise Ramipril, das als siebter ACE-Hemmer eingeführt wurde, aber aufgrund seiner Produkteigenschaften (hervorragende Studienergebnisse als USP) sich noch zu einem Blockbuster entwickelte.

Operatives Marketing

Die Professionals im operativen Marketing, also die Produktmanager und Marketingleiter in den Ländern, haben die Aufgabe, die von der Zentrale entwickelte Strategie an die nationalen Gegebenheiten anzupassen und vor Ort umzusetzen. Diese „Product Champions" haben die Aufgabe, das ihnen anvertraute Produkt erfolgreich zu vermarkten. Der erfahrene Beraterkollege Reinhard Lindner sagt dazu, dass erstaunlicherweise in manchen Firmen die Widerstände im eigenen Unternehmen stärker ausgeprägt sind als im Markt. Meist werden sowohl die Marketing- und Vertriebs-Investments als auch Umsatz- und Cashflow-Ziele von der Zentrale vorgegeben bzw. in einem gemeinsamen Budgetprozess abgestimmt.

Hinweis: Die englischsprachige Planung einer Markteinführung „Action List for a Pharmaceutical Product Launch" ist gratis downloadbar auf www.umbachpartner.com.

Der ideale Produktmanager

Um im Marketing erfolgreich zu sein, ist es hilfreich, bestimmte Qualifikationen, Eigenschaften und „Leadership-Skills" mitzubringen wie beispielsweise:

- Eigenmotivation
- Die Fähigkeit, andere zu ermutigen und zu begeistern
- Teamfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Freundlichkeit
- Optimismus und Zuversicht
- Neugierde und Wissensdurst
- Zielorientierung
- Sehr gute Kommunikationsfähigkeit
- Stresstoleranz und hohe Belastungsfähigkeit.
- Fähigkeit zum Zuhören (siehe entsprechendes Kapitel)
- Fähigkeit, Prioritäten zu setzen (siehe entsprechendes Kapitel)
- Gute Projektmanagement-Fähigkeiten (siehe entsprechendes Kapitel).

Je mehr der obigen Punkte für Sie zutreffen, desto eher werden Sie im Marketing erfolgreich sein.

Im strategischen Marketing stehen mehr die analytischen, konzeptionellen und planerischen Fähigkeiten und im operativen Marketing mehr die kommunikativen, motivierenden und umsetzerischen Fähigkeiten im Vordergrund.

Marketing versus Verkauf

Stark vereinfacht gesagt:

Verkaufen oder Vertreiben bedeutet: „Verkauf, was Du hast".

Marketing bedeutet: „Sorge dafür, dass du verkaufst, was die Kunden haben wollen".

Anmerkung: Ich teile nicht die Meinung mancher Marketingleute, dass Marketing die Bedürfnisse schafft, um sie dann zu erfüllen. So wird beispielsweise eine preisgekrönte Zigaretten-Werbung Nichtraucher nicht zu Rauchern machen, da sie kein Bedürfnis danach haben.