

# pharma.berater

www.pharmaberater-online.de

In Kooperation mit dem Berufsverband der Pharmaberater Deutschland e.V.



**Dr. Frank Bauer, Geschäftsführer der DynamicX Strategy GmbH:**  
„Im Vergleich zu allen anderen eher extrinsischen Einflüssen der Vergangenheit – zuletzt das AMNOG – wird die „digitale Transformation“ die Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Kunden nachhaltig verändern.“

## Neue Trends im Vertrieb

Eine Befragung unter Vertriebsexperten zeigt die aktuellen Herausforderungen und Trends des Pharmavertriebs. Die digitale Transformation ist nur ein Treiber der Veränderungen.

## Rolle des Pharmaberaters

In Zukunft wird es laut Dr. Frank Bauer wichtiger, dass es Spezialisten gibt, die als „Lotse“ den Kunden Orientierung und Sicherheit beim Einsatz neuer Produkte geben.

## Effizienzsteigerung

Wie ein innovatives Modell mit Fokus auf den Patientennutzen echten Mehrwert für Patient und Arzt bietet und gleichzeitig Kosten für Unternehmen reduziert, zeigt Ashfield.

## Aktuelle Entwicklungen und Trends im Pharmavertrieb

## Der Mensch bleibt auch in Zukunft im Fokus

Durch gesundheitspolitische Entwicklungen und neue Aufgaben befindet sich auch der Pharmavertrieb in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess. Im Gespräch mit „Pharma Relations“ berichten Experten aus dem Bereich der Pharmadienstleister über aktuelle Entwicklungen und Trends des Pharmavertriebs. Die digitale Transformation wird immer weiter vorangetrieben, ebenso erhöht sich der Anspruch an die Dienstleister nach hochqualifizierten Vertriebsmitarbeitern. In einem Punkt herrscht bei allen Experten Konsens: Bei allen Veränderungen in der Branche wird der Faktor Mensch auch in Zukunft der zentrale Erfolgsfaktor bleiben.

» Mit Blick auf das vergangene Geschäftsjahr erklärt Monika Beintner (Managing Director Quintiles Commercial Germany GmbH), dass sich der Trend des leichten Wachstums im Pharmamarkt fortgesetzt habe. Ein Grund dafür liege im Preismoratorium begründet. „Für die Pharmadienstleister ist damit unverändert die stärkste Herausforderung die notwendige Flexibilität, was die Kundenwünsche betrifft und die Geschwindigkeit der vereinbarten Projektziele, um schnellstmöglich die geforderten Erfolge zu erzielen“, so Monika Beintner. Für die anspruchsvollen Aufgaben im Klinik- und Facharztbereich seien die Anforderungen an Spezialisten im Außendienst noch weiter gestiegen.

Auch Katrin Wenzler (Geschäftsführerin bei Marvecs) stellt fest, „dass die Rekrutierung von qualifizierten Kandidaten zusehends anspruchsvoller wird. Der Grund dafür sind beispielsweise neue Produkte in verschiedenen Indikationen, die ein erweitertes Skillset der Mitarbeiter fordern“. 2016 sei wie die Jahre zuvor, von einem Wandel geprägt worden. Gemeinsam mit den Kunden habe man viele klassische Vertriebsmodelle umgesetzt. Doch Katrin Wenzler berichtet auch davon, dass neben der Refokussierung auf den Außendienst auch neue Kunden gewonnen werden konnten, die fernab von klassischen Vertriebslösungen neue Wege eingeschlagen hätten. „Gemeinsam mit ihnen setzten wir 2016 kunden- und patientenzentrierte Vertriebsmodelle um“, führt Wenzler aus. „Dabei erfolgte eine stärkere Ausprägung von Dienstleistungsprojekten – und das nicht nur mit einem Fokus auf den Vertrieb, sondern auch auf IT, Sales Force Effectiveness und digitale Plattformen.“ Insgesamt beobachtet die Marvecs-Geschäftsführerin einen erhöhten Beratungsbedarf bei den Healthcare-Unternehmen.

Nach Erkenntnis von Wolfgang Höfers (Geschäftsführer der +49med GmbH) hat das weitere Vorschreiten der Customer Centricity den Pharmavertrieb geprägt. Mit der Konsequenz, dass auch die Qualität der neuen Mitarbeiter immer mehr steige.

Benjamin Rapp (Geschäftsführer der Ashfield Healthcare GmbH) bestätigt ebenfalls die erhöhte Nachfrage nach

Der careforce-Geschäftsführer Marco-René Scholl erwähnt, dass das Unternehmen den Wachstumstrend der vergangenen Jahre fortsetzen konnte. „Um für die aktuellen Anforderungen des Marktes gewappnet zu sein, haben wir unser Team verstärkt.“

Auf die weiteren Herausforderungen der Pharmaindustrie angesprochen, führt René Lederer (Geschäftsführer von Credopard) aus, dass die Pharma-Unternehmen – insbesondere die standortgebundenen mittelständischen Unternehmen, sich weiter steigenden Kosten gegenüber gestellt sahen. Vor allem die gestiegenen Personal- und Rohstoffkosten, zwängen die Unternehmen zu effektiverem Handeln. „Auf der anderen

Seite sind die Arzneimittelpreise im GKV-Markt im ersten Halbjahr 2016 verglichen mit dem Vorjahreszeitraum um 1,7 Prozent zurückgegangen und auch das Preismoratorium wurde bis zum Jahr 2022 verlängert“, so Lederer. Auch der Credopard-Geschäftsführer spricht wie Sybille Queißer das AMNOG an. Doch Lederer sieht in dem Gesetz nach wie vor einen Hemmschuh für die Industrie, „da eine Markteinführung immer noch Risiken im Hinblick auf den Erstattungsbetrag nach Ablauf des ersten Jahres birgt“. Genau an dieser Stelle seien dann die flexibleren Vertriebslösungen der Pharmadienstleister gefragt. Lederer stimmt den anderen Experten zu, „dass die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften im Pharmavertrieb gestiegen ist“.

Um dieser Anforderung nach gut ausgebildeten und qualifizierten Außendienstmitarbeitern gerecht werden zu können, setzt Marvecs „neben der gezielten Bewerbersuche – insbesondere über Online-Medien, soziale Netzwerke und weitere digitale Kanäle – das Qualifizierungsprogramm ‚Fit for Pharma‘, das wir speziell für Neueinsteiger im

**Ihre Innovation ist unser Ansporn**  
Wir bieten kompetente Vertriebsmitarbeiter für Ihren Erfolg

**careforce**  
powering medical innovation

hoch motivierten und bestens ausgebildeten Vertriebsmitarbeitern in den letzten beiden Jahren. Immer mehr kristallisierten sich dabei neue Rollenmodelle heraus. Ashfield habe 2016 einige neue Mitarbeiter eingestellt, „die neben den klassischen Vertriebskompetenzen Kenntnisse in internet-basierten Kommunikationskanälen besitzen und so ihre Kunden in deren präferierten Kommunikationskanälen informieren“. Auf der anderen Seite wurden aber auch Mitarbeiter rekrutiert, die in sogenannten „new commercial models“ agierten. Rapp: „In diesen Modellen ist die Patientenzentrierung und die Generierung von added values der entscheidende Erfolgsfaktor.“

Das Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz (AMNOG) hat nach Einschätzung von Sybille Queißer (Geschäftsführerin von sellxpert) in den vergangenen Jahren in der Branche zu Verunsicherungen geführt – insbesondere auch in Bezug auf den Einsatz von Außendienstmitarbeitern. 2016 sei dieses Thema erstmals in den Hintergrund gerückt: „Insgesamt traut sich die Branche mehr und es wird stärker in den Außendienst investiert.“



Außendienst etabliert haben“, so Katrin Wenzler. Seit 2014 bietet das Unternehmen auch proaktiv spezielle Trainings und Coachings für Hochschulabsolventen und qualifizierte Berufseinsteiger im Pharmaußendienst an. Das Ziel dahinter sei laut Katrin Wenzler, „die Performance dieser Mitarbeiter von Beginn an auf ein höheres Niveau zu heben“.

Was die Entwicklung der Pharmaußendienstmitarbeiter betrifft, hebt Sybille Queißer das Thema Nachwuchssicherung hervor. „Denn der Altersdurchschnitt der Außendienstmitarbeiter ist in den letzten Jahren immer weiter angestiegen.“ Um auch in Zukunft passende Fachkräfte zu finden, startete sellxper 2016 das „Young Talents Programm“. Sybille Queißer: „Mit diesem Programm möchten wir insbesondere angehende Hochschulabsolventen für den Pharmavertrieb begeistern und fit für den Vertrieb machen.“

Auf die erwarteten Trends im Pharmavertrieb angesprochen, erklärt Christel Röttinger (Geschäftsführerin von Pharma K): „Die Trends gehen eindeutig in Richtung Arbeitnehmerüberlassung.“ Immer mehr Unternehmen setzen auf diese Lösung, um sich für einen überschaubaren Zeitraum die Möglichkeit zu erhalten, flexibler auf Marktveränderungen zu reagieren“. Röttinger sieht dabei ebenfalls einen zunehmenden Bedarf auf Seiten der Pharmaunternehmen an „hochkarätiges Personal“.

Monika Beintner schätzt, dass die Entwicklung des vergangenen Jahres unverändert anhalte: „Der Bedarf an Outsourcing von Kapazitäten an Pharmadienstleister wird weiter wachsen.“ Zunehmend gefragt seien vernetzte Angebote, die eine Digitalisierung und Bündelung der Vertriebs-Kanäle beinhalte. Das Unternehmen sieht Beintner dabei gut gerüstet für die neuen Herausforderungen, insbesondere durch den Merger von Quintiles und imshhealth zu Quintiles-IMS im letzten Quartal 2016. „Durch den Zusammenschluss können wir unseren Kunden ganz neue innovative Vermarktungsmodelle mit einem umfassenden Service anbieten, der derzeit im Markt aus einer Hand noch einzigartig ist.“ Monika Beintner spricht auch von den Herausforderungen durch das neue Arbeitnehmerüberlassungsgesetz: „Die Adaptierung der Änderungen in diesen Gesetz erfordern Anpassungen in der

Zusammenarbeit mit unseren Kunden.“

Katrin Wenzler glaubt, dass mit den fortschreitenden Maßnahmen im Rahmen des E-Health-Gesetzes eine stärkere Ausrichtung weg vom Produktdenken und hin zum patientenzentrierten Ansatz noch mehr Fahrt aufnehmen werde. Unternehmen der Healthcare-Branche stünden dabei vor verschiedenen Herausforderungen, so Wenzler: „Sei es der Mangel an Know-how oder Tatendrang, das Festhalten am produktfokussierten Vertrieb oder die Abhängigkeit von langwierigen Entscheidungsprozessen in der Gesetzgebung“. Aus den genannten Gründen ergebe sich ein erhöhter Beratungsbedarf. „Dementsprechend müssen Dienstleister ihre Kapazitäten aufstocken.“

Jürgen Eberhard (Business Development bei careforce) ist überzeugt, „dass durch die vorausgesagten 30 Neueinführungen in 2017 dieses Jahr

delnden Arztes doch teils noch schleppend vorangehe. Auch fehle häufig die Integration in den Workflow. Doch Höfers zeigt sich optimistisch was die weitere Entwicklung betrifft: „Wir arbeiten daran und sind sicher, dass es mit Beharrlichkeit und Vertrauen in den jeweiligen Kanal auf beiden Seiten, alsbald zu echten und belastbaren Erfolgen führt.“

Auch Christel Röttinger sieht vor allem die Vorteile der digitalen Entwicklung: „Die digitale Transformation ist ein wichtiger Baustein, um ein Unternehmen weiterhin sicher und erfolgreich führen zu können.“ Alle Geschäftsbereiche profitierten davon – hauptsächlich alle administrativen internen Prozesse und Abläufe im Unternehmen. Die Konsequenz aus diesem Voranschreiten der digitalen Prozesse erkennt Röttinger die Chance, „dass wir dadurch auch in Richtung Kunde zu einem noch schnelleren und äußerst zuverlässig agierenden Partner werden“.

Laut Aussage von Marko-René Scholl seien digitale Entwicklungen wie eLearning, Web-Conferences oder eDetailing sinnvolle Instrumente, um die Kommunikation zu Zielgruppen über andere Kanäle als den Vertriebsmitarbeiter zu intensivieren. Gleichzeitig hinterfragt er aber auch,

„ob eine Kommunikation zu Zielgruppen durch Call-Center alleine oder in Zusammenarbeit mit dem persönlichen Vertrieb vor Ort eine sinnvolle Alternative ist“. Scholl konkretisiert: „Kein Medium hat die Kraft eines persönlichen Gesprächs und die Nachfrage nach unseren Dienstleistungen der vergangenen Jahre zeigt uns, dass unsere Kunden dies genauso sehen.“

Die digitale Transformation habe bei QuintilesIMS bereits einen festen Platz, so Beintner. „Gerade im Bereich Multichannel ist die Nutzung digitaler Anwendungen ein wichtiger Bestandteil, um mit den Zielgruppen unserer Kunden so zu kommunizieren, wie es deren Bedürfnissen entspricht und die dafür relevanten Informationen intelligent zu vernetzen.“

Sybille Queißer hebt insbesondere die vielen Möglichkeiten auch im Hinblick auf die neuen Herausforderungen des Pharmavertriebs durch die digitale Transformation hervor. So könne zum Beispiel durch den Einsatz innovativer Tools die Kommunikation im Außendienst noch effizienter gestaltet werden.

**Ihre Innovation ist unser Ansporn**  
Das perfekte Vertriebsteam für Ihren Erfolg

**careforce**  
powering medical innovation

von Forderung nach mehr Flexibilität im Pharmavertrieb geprägt sein wird – der Personalbedarf in diesen Unternehmen wird steigen.“ Das sei eine klare Chance für die Pharmadienstleister die Unternehmen mit ihren flexiblen Vertriebslösungen zu unterstützen.

Die vielzitierte digitale Transformation beeinflusst ebenfalls die Veränderungen im Pharmavertrieb und stellt auch die Dienstleister vor neue Herausforderungen, so die Experten. Für Benjamin Rapp ist zwar der klassische Vertriebsmitarbeiter nach wie vor der effektivste Kommunikator von Markenbotschaften, nichtsdestotrotz nähmen hybride Modelle zu. „Als globaler Dienstleistungskonzern mit großer digitaler Kompetenz treiben wir die digitale Transformation aber auch aktiv voran.“

Wolfgang Höfers konstatiert, „dass die digitale Transformation täglich neue Herausforderungen und vor allem Anforderungen an die Zielgruppe stellt, wie auch an die jeweiligen Mitarbeiter, die mit der Zielgruppe im Dialog sind“. Leider spiele die Zielgruppe nicht immer mit, da die digitale Transformation des behan-

Berufsverband der Pharmaberater e.V. Deutschland:

## CPE-Fortbildung hat sich bewährt, da „Pharmaberater zu den wichtigsten Informationsquellen von Ärzten und Apothekern zählen“.



Sie sind die Mittler zwischen den Fachkreisen und der Pharmaindustrie, deshalb kommt ihnen eine der wichtigsten Bedeutung zu, damit die wesentlichen neuen Erkenntnisse sofort an die Fachkreise weitergegeben werden können. Denn durch den rasanten Fortschritt in Medizindiagnostik und -Therapie entstehen sonst schnell Wissenslücken, zum

Nachteil der Patienten.

Damit der Arzt immer auf dem neusten Stand ist, ist er gesetzlich verpflichtet, sich über die „Medical Continuing Education“ (CME) weiterzubilden, dies gilt natürlich auch für den Pharmaberater, den der kann sich seit Januar 2013 über die „Continuing Pharmaceutical Education“ (CPE) weiterbilden.

Das Programm der CPE Punkte-Fortbildung, analog der CME für Ärzte, hat folgende Schwerpunkte: Antikorrup-tion-Compliance, Bedeutung und rechtliche Grundlagen, Gesundheitsökonomie-Nutzenbewertung, Arzneimittel-regulierung, AMNOG, BMG usw. mit den wichtigsten be-triebs- und volkswirtschaftlichen Inhalten.

Dazu gehören ebenfalls Kommunikation inklusive Echtarzttraining-Dialogfähigkeit, Zieldefinition sowie Gesprächsanalyse. Mit diesen Schwerpunkten in der Fortbildung ist eine an die aktuelle Lage angepasste CPE-Fortbildung im Gesundheitsbereich durchaus gegeben. Besonders im Bereich der Antikorrup-tion, siehe auch

FSA-Kodex, ist eine ständige aktuelle Fortbildung für den Pharmaberater unerlässlich.

Dies gilt natürlich ganz besonders auch für CPE Fortbildungen im medizinisch Bereich, hier ist medizin-wissenschaftliches Fachwissen und die entsprechende Kompetenz von größter Bedeutung. Erste Priorität liegt hier in den verschiedenen Disziplinen im onkologische Bereich.

Deshalb wird der Außendienst der Pharmaindustrie auch in Zukunft zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die pharmazeutische Industrie entwickelt neue und wirksame Arzneimittel gegen bislang nicht therapierbare Krankheiten, die dem Arzt im Detail erläutert werden müssen. Und wer sollte diese Aufgabe sonst übernehmen, wenn nicht der Pharmaberater! Denn Arzneimittel gehören zu den wichtigsten Werkzeugen der Ärzte, aber auch zu den teuersten.

Auch für die Ärzteschaft, die letztlich die Verordnungshoheit und Verantwortung für die Verordnung hat, ist eine gezielte und kontrollierbare Medikation nur durch eine fachlich kompetente Beratung durch den Pharmaberater möglich. Denn gerade bei vielen Arzneimitteln ist die Beratung durch das Pharmaunternehmen mittels ihrer Pharmaberater als Bindeglied zwischen Arzt und Pharmaindustrie unerlässlich.

Aktuelle CPE-Fortbildungstermine 2017 können Sie der Webseite des Berufsverbandes der Pharmaberater <http://bdp-pharmaberater.de/cpe-fortbildung/> entnehmen.

Wolfgang Vogel  
Vorsitzender des BdP e.V. Deutschland

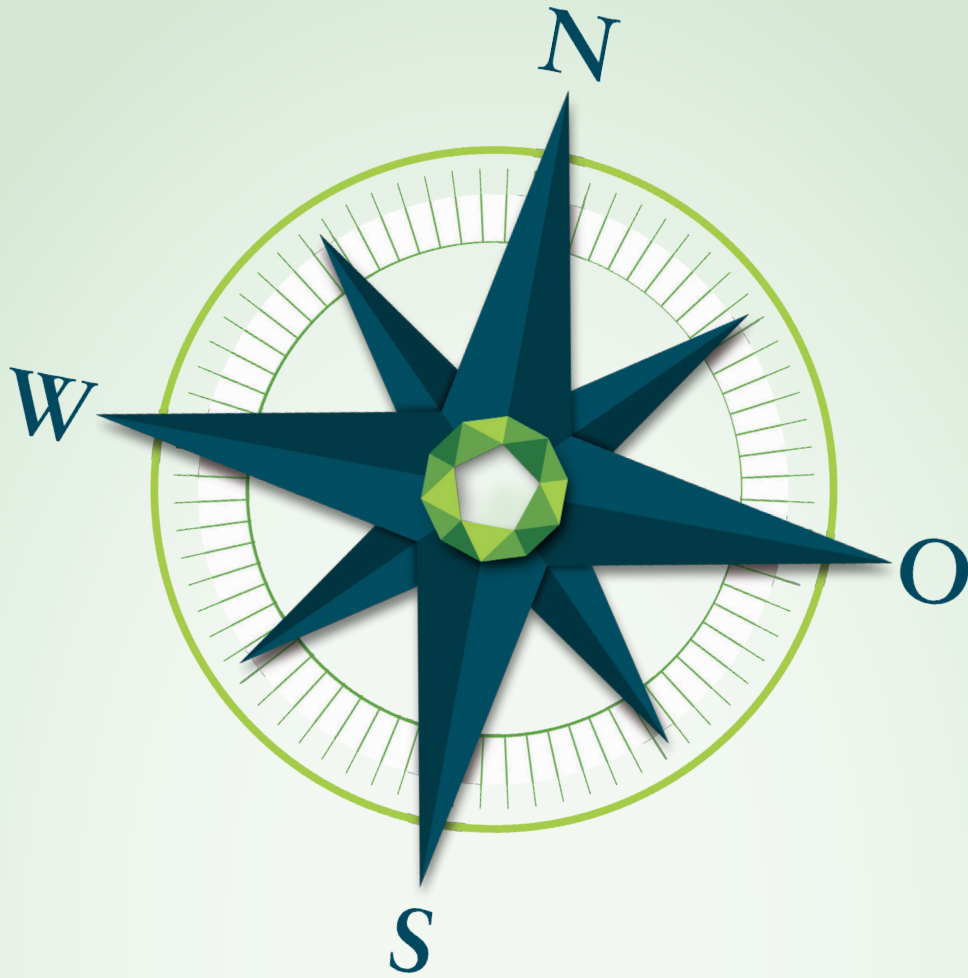
„Digitale Lösungen sehen wir in diesem Zusammenhang als Werkzeuge, um diesen in seiner Beziehungsarbeit optimal zu unterstützen.“

Das Thema Digitalisierung definiere man bei Marvecs dahingehend, komplexe Abläufe zu vereinfachen, Prozesse schlanker zu gestalten, Vertrieb erlebbar zu machen, den Patient in den Mittelpunkt zu stellen und die Relevanz dafür beim Kunden zu steigern, so Katrin Wenzler. Wobei man auf einen Aspekt besonders hinweise, nämlich „erlebbar machen“. Da bedeute in diesem Zusammenhang auch – neben einer beglei-

tenden digitalen Transformation – „den Menschen nicht zu vergessen, der immer der zentrale Bestandteil unserer Arbeit sein wird.“

Dieser Haltung pflichtet René Lederer bei. Er erkennt, dass die digitale Transformation bei den größeren Pharmaunternehmen schon weiter fortgeschritten sei und die mittelständisch geprägten Unternehmen durchaus noch Aufholbedarf in diesem Bereich hätten. „Dennoch ist ganz klar zu erkennen, dass der Außendienstmitarbeiter das Zentrum der Kommunikation darstellt. Für die Struktur des Außendienstes heißt dies, dass hier

flexible, gut ausgebildete Mitarbeiter gefragt sind, die es schaffen, das rationale und emotionale Bindeglied zwischen den Kanälen und vor allem aber auch zwischen der Pharmaindustrie und ihren Kunden zu bilden.“ Lederer benennt seine Einschätzung der Entwicklung in den nächsten Jahren: „Die von vielen Playern im Gesundheitswesen zwar geforderte, aber noch längst nicht realisierte Vernetzung zwischen den Sektoren, könnte vielleicht auch für den Pharmavertrieb der Zukunft neue Aufgaben bieten. Hier beobachten wir sehr aufmerksam die Trends im Markt.“ ☞



# Lokale Kompetenz, internationale Präsenz. **Outsourcing neu definiert.**

Welches Ziel auch immer Sie anstreben, wir helfen Ihnen, es zu erreichen. 5.500 Experten in 22 Ländern meistern mit Ihnen jede Herausforderung und entwickeln innovative Lösungen. Unser Erfolgsrezept: Wir geben Healthcare Professionals und Patienten die Informationen, vermitteln das Wissen und bieten die Unterstützung, die sie benötigen. [www.ashfieldhealthcare.com](http://www.ashfieldhealthcare.com)

---

COMMERCIAL | CLINICAL | HEALTHCARE COMMUNICATIONS | INSIGHT & PERFORMANCE  
MARKET ACCESS | MEDICAL INFORMATION | MEETINGS & EVENTS | PHARMACOVIGILANCE

Ashfield



We'll make it happen

Mehrwert für Arzt und Patient – Effizienzsteigerung für das Unternehmen

# Serviceorientierter Außendienst steigert Therapietreue

Langfristige Therapietreue ist und bleibt eine der größten Herausforderungen für Ärzte und Pharmaunternehmen. 50 Prozent der Patienten nehmen ihre Medikamente nach zwölf Monaten nicht mehr ein (1). Der pharmazeutische Außendienst kann einen entscheidenden Beitrag zur Adhärenzverbesserung leisten – doch dazu bedarf es stärkerer Serviceorientierung und sogar eines anderen Mitarbeiter-Typs. Ein innovatives kommerzielles Modell, das sich uneingeschränkt auf den Patientennutzen fokussiert, bietet echten Mehrwert für Patient und Arzt und ermöglicht gleichzeitig eine signifikante Kostenreduktion für das Unternehmen.

» Der traditionelle Vertrieb funktioniert in der Pharmabranche seit Jahrzehnten über qualifizierte und intensiv geschulte Außendienstmitarbeiter, die ihren Kunden persönlich oder telefonisch Markenbotschaften übermitteln und Produkte anbieten. Wiederholen der Kernaussagen und der Aufbau verlässlicher Beziehungen zu Ärzten, Apothekern, Kliniken oder Pflegepersonal gelten bislang als wichtigste Umsatzhebel. Jedoch zeigt sich zunehmend, dass dies nicht immer reicht, will man schnell und flexibel auf die sich wandelnden Prioritäten des Gesundheitssystems reagieren. So können beispielsweise Verkaufsschulungen und Vertriebscoachings intensiviert werden und Call-Center nicht nur dem Außendienst zur Seite stehen, sondern noch stärker eigenständige Vertriebs- und Umsatzverantwortung übernehmen. Doch darüber hinaus erfordert es mehr: Das traditionelle Verkaufsmodell muss neu gedacht werden. Ein Schlüssel liegt in einer stärkeren Patientenorientierung.

### Das serviceorientierte Modell

Ashfield Healthcare hat ein neues Modell entwickelt, das sich verstärkt auf den Mehrwert für den Patienten und nicht allein auf die Verbreitung der Markenbotschaften fokussiert. So wie Ärzte, Krankenschwestern und medizinische Fachkräfte in den Praxen den Patienten in den Mittelpunkt stellen, zielt dieses Modell darauf ab, sie dabei bestmöglich zu unterstützen.

Um einen solchen Ansatz erfolgreich umzusetzen, bedarf es anderer Mitarbeiter – das typische Sales-Profil rückt dabei in den Hintergrund, idealerweise haben die neuen Außendienstler nicht einmal einen klassischen Pharma-Außendiensthintergrund. In Deutschland ist allerdings aufgrund der Anforderungen des Arzneimittelgesetzes eine Qualifikation gemäß §75 AMG zwingend erforderlich, die z.B. auch Pharmazeutisch Technische Assistentinnen erfüllen.

Diese sogenannten „Customer Service Reps“ ergänzen den klassischen Außen-

dienst, der weiterhin ein wichtiger Bestandteil des Marketing-Mixes bleibt, durch besondere serviceorientierte und soziale Kompetenzen.

Das neue serviceorientierte Modell greift in verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus, etwa zum Launch eines neuen Produktes oder bei einem Therapiewechsel – wenn Verschreiber wissenschaftliche Informationen benötigen, verständliche Abgabematerialien für den Patienten brauchen oder eine faktische Diskussion über die Vorteile eines Medikamentes gegenüber seinen Mitbewerbern wünschen. Doch auch bei Produkten, die bereits lange Zeit am Markt sind und bei denen das Interesse am Austausch mit dem Vertriebsmitarbeiter erfahrungsgemäß gering ist, bieten die neuen Service-Außendienstler einen Mehrwert durch die stärkere Fokussierung auf den Patientennutzen.

### Die Rolle des Customer Service Reps

Der klassische Außendienstler ist vorrangig wissenschaftlich und abschlussorientiert geschult. Zwar bietet auch er Service (ca. 10 Prozent), jedoch bleibt dem rein serviceorientierten Außendienstmitarbeiter, dem Customer Service Rep, mehr Raum und Zeit für Zwischenmenschliches – vom Gespräch über die hohe Arbeitsbelastung in der Klinik oder Praxis bis hin zur Urlaubsplanung. Sein Kernanliegen ist es jedoch, dem Arzt und dem Praxisteam umsetzbare und wirklich hilfreiche Tipps und Nutzen für die Therapie und Beratung ihrer Patienten zu liefern, unter anderem durch die Abgabe eigens entwickelter Patientenmaterialien. Dass die Mitarbeiter dabei authentisch sein können und echten Mehrwert bieten, steigert zudem ihre Jobzufriedenheit und die senkt die Fluktuation innerhalb des Teams. Die Resonanz der Ärzte auf die neuen Ashfield Service Reps fällt enorm positiv aus – was wiederum eine bessere

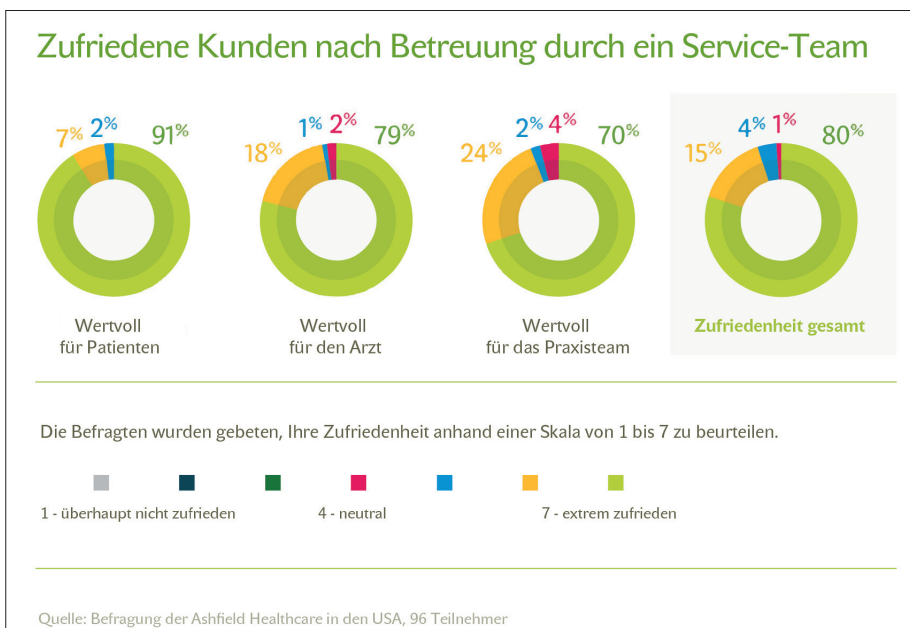


Abbildung: Zufriedenheit der Kunden mit den Customer Service Reps übertrifft die Erwartungen



Zugänglichkeit für klassische Markenbotschaften bewirkt.

### Besonderheiten des neuen Service-Modells

Grundvoraussetzung für die Nachhaltigkeit des neuen kommerziellen Modells ist die Patientenzentrierung, die im Vordergrund stehen muss. Deshalb müssen die neuen Außendienstmitarbeiter nicht zwingend einen Pharma-Lebenslauf mitbringen und nur geringfügig auf Marke und Produkte geschult werden. Ihre Hauptaufgabe ist nicht die Kommunikation der Produktmerkmale und -vorteile. Will ein Arzt mehr über die Eigenschaften des Produktes erfahren, verweisen ihn die Service-Außendienstler an die medizinisch-wissenschaftlichen Kollegen. Je deutlicher die Abgrenzung zum Verkaufsgespräch gelingt, desto größer ist die Glaubwürdigkeit.

Interessanterweise gelingt ein Wechsel vom klassischen Außendienst zum Customer Service Rep nur schwer – selbst bei Mitarbeitern, die über ein sehr stark ausgeprägtes Servicedenken verfügen. Darin liegt die Entscheidung begründet, dass es für diese neue Außendienstrolle auch neuer Mitarbeiter bedarf.

### Kundenzufriedenheit als Performance- und Erfolgskennzahl

Aufgrund dieser klaren Differenzierung werden die serviceorientierten Außendienstmitarbeiter nicht an Verkaufquoten oder anderen Performance-Kennzahlen gemessen, stattdessen erfolgt die Evaluierung anhand der Zufriedenheit der betreuten Kunden. Und hier erreichen sie bislang unerwartet hohe Werte: 80 bis 90 Prozent Zufriedenheit wurden als Feedback gegeben (siehe Abbildung). Die Werte liegen konstant über denen, die durch die klassischen Vertriebsteams erreicht wurden. Die Begründung für diese sehr guten Resultate liegt darin, dass die Service-Außendienstler sich voll darauf ausrichten, den Ärzten und dem Praxispersonal die Arbeit mit ihren Patienten zu erleichtern und zu optimieren.

Die Performance-Messung der neuen Mitarbeiter erfolgt auf Basis eines Net-Promoter-Scores, bestehend aus Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Erfüllung von deren Bedürfnissen. Vorausgesetzt werden monatliche Besuche der Ärzte und Leistung der entsprechenden Dienste vor Ort in der Praxis. Die Marketing-Abteilung

ist gefragt und gefordert, patientenzentrierte Materialien und Services zu erstellen. Dabei können schon kleine Dinge einen großen Unterschied machen: Bspw. kann Patienten mit rheumatoider Arthritis enorm geholfen werden mit Ernährungsratgebern, die Nahrungsmittel auflisten, die keine Entzündungsreaktionen hervorrufen.

### Erfolgsversprechen und Implementierung

Die Erfahrungen von Ashfield in Nordamerika, Großbritannien, Frankreich und Deutschland zeigen, dass sich die Profitabilität mit dem serviceorientierten Modell signifikant erhöht, indem die Absätze steigen oder stabil bleiben – bei gleichzeitiger Kostenreduktion. Weil die Ärzte und die medizinischen Fachkräfte in den Praxen für die Customer Service Reps zugänglicher sind, liegt die Kontaktzahl deutlich höher. Durch eine klare Fokussierung auf kurze Servicebesuche erreichen sie im Schnitt mehr als 20 Kontakte pro Tag. Dadurch sinken die Kosten pro Kontakt um 75 bis 80 Prozent.

Wurde ein neues Customer-Service-Rep-Team für ein Projekt rekrutiert, eingewiesen – in klarer Abgrenzung zum klassischen Sales-Team – und mit exklusiven Servicematerialien bestückt, ermöglichen Geotargeting und fahrtstreckenoptimierte Gebiete eine weitere Effizienzsteigerung.

Die Herausforderungen bei der Implementierung des neuen Modells liegen nicht beim Kunden, also den Ärzten, das zeigen die zahlreichen positiven Feedbacks. Die härteste Nuss, die es zu kna-

cken gilt, ist das traditionelle Pharmavertriebsverständnis, wonach es eine verschwendete Gelegenheit wäre, im direkten Kontakt mit einem (potenziellen) Kunden nicht auch seine Verkaufsbotschaften zu platzieren.

Um hier einen Wandel zu erzielen, kommt den operativ verantwortlichen Führungskräften, die eher als Coach fungieren denn als klassischer First Line Manager, eine entscheidende Rolle zu. Im Status quo zu verharren, ist keine Option. Viel mehr braucht es im Sinne eines Change Managements Leidenschaft und Begeisterungsfähigkeit beim Finden und Umsetzen neuer Ansätze, die sowohl dem Patienten als auch den kommerziellen Interessen dienen.

### Fazit

Das serviceorientierte Modell ist ein zeitgemäßer, effektiver und effizienter Geschäftsansatz, dessen Resultate schon heute für sich sprechen. Wer mittels authentischer Patientenzentrierung und eines neuen Typs Außendienstmitarbeiter seinen Kunden echten Mehrwert bietet, kann damit nachhaltig nicht nur Umsatzsteigerungen sondern auch Kostenreduktionen erzielen. Der dafür erforderliche Transformationsprozess kann beispielsweise mit einem Pilotprojekt begonnen und dann nach und nach implementiert und ausgebaut werden. «

### Quelle

(1) M.T. Brand und J.K. Bussel. Mayo Clin Proc, Apr 2011; 86(4); S. 304-314

### Autoren

**Benjamin Rapp** (Foto oben rechts) ist als Managing Director verantwortlich für das operative Geschäft in der D-A-CH-Region und die strategische Weiterentwicklung des global operierenden Healthcare Dienstleisters Ashfield Commercial & Medical Services.

**John Gerow** (Foto links) blickt auf mehr als 7 Jahre in der Implementierung von neuen kommerziellen Modellen in mehr als 22 Ländern zurück. Er ist als strategischer Partner von Ashfield entscheidend an der Neuentwicklung des serviceorientierten Modells beteiligt. Berufliche Stationen waren die Leitung von verschiedenen Business Units und globaler Commercial Excellence Initiativen bei AstraZeneca.

**Dr. Joachim Hirt** (Foto unten) verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Vertrieb und trägt bei Ashfield als Commercial Director entscheidend zur Weiterentwicklung und Effektivitätssteigerung der Ashfield Vertriebsteams bei. Zudem ist er als Trainer und Coach tätig wie auch in Changemanagement und Personalentwicklung.



Interview mit Dr. Frank Bauer, Geschäftsführer der DynamicX Strategy GmbH & Co. KG

## Der Pharmaberater agiert als Lotse

Über die Veränderungen im Pharmaaußendienst und die Trends im Pharmavertrieb sprach „Pharma Relations“ mit dem erfahrenen Vertriebsexperten Dr. Frank Bauer, Geschäftsführer von DynamicX Strategy. Als einen wichtigen Treiber der Entwicklung sieht Bauer die digitale Transformation.

» Herr Dr. Bauer, welche besonderen Herausforderungen und Aufgaben haben 2016 den Pharmavertrieb aus Ihrer Sicht geprägt?

Wenn wir die unternehmensspezifischen Faktoren erst einmal außen vorlassen, bleiben als wesentliche Herausforderungen das sich verändernde Kommunikationsverhalten der Kunden und der für den Pharmaberater immer schwierigere Zugang zum Kunden. Das traditionelle Vertriebsmodell mit einem Fokus auf Außendienstaktivitäten steht vor der Herausforderung, dass Kunden sich für alternative Informationsquellen entscheiden und die Bedeutung des Pharmabehalters mehr und mehr in Frage stellen.

Diese Herausforderungen werden von unternehmensspezifischen internen Herausforderungen begleitet und sind in den u.a. in Bereichen Strategie, koordinierte cross-funktionale Zusammenarbeit, nachhaltige Personalentwicklung, IT-Infrastruktur sowie Change-Management zu finden.

Was bedeuten diese Entwicklungen konkret für die Pharmaindustrie und deren Vertrieb?

Dies führt in der Regel zu Verunsicherung und Frustration - strategische Klarheit und stringente interne Kommunikation würde es Pharmabehaltern deutlich einfacher machen, in einem sich verändernden Umfeld Orientierung zu finden und eine ggf. neue Rolle zu akzeptieren. Unternehmen denen dieses gelingt, haben Entscheider, die in die Zukunft gerichtet denken und agieren, Veränderung als Normalität sehen, aktiv entsprechende Strategien entwickeln, Strukturen schaffen und gezielt in deren Umsetzung investieren. Dort sind u.a. Aufgaben und Rollen beschrieben, Aktivitäten koordiniert, es wird transparent kommuniziert, Mitarbeiter werden entwickelt und alle verfolgen ein klar definiertes Ziel. Für den Kunden wird ein Unternehmen erkennbar, dass abgestimmt kommuniziert und dem Kunden (Arzt, Apotheker und Patient) einen hohen Nutzen generiert. Für den Pharmavertrieb bedeutet dies: Nicht zurückblicken und den vermeintlich guten Zeiten nachtrauern, sondern die Veränderungen annehmen und aktiv mitgestalten.

Die digitale Transformation ist in aller Munde - wie beeinflusst die Digitalisierung den Pharmavertrieb?

„Digitale Transformation“ – was auch immer jeder persönlich darunter verstehen möchte – wird unter anderem auch dazu führen, dass Meinungen und Empfehlungen zu pharmazeutischen Produkten noch schneller, noch weniger überprüfbar und nahezu unbegrenzt für Ärzte, Apotheker und Patienten online verfügbar sind. Der „Kanal“ Pharmaaußendienst wird in Bezug auf Zugang zum Kunden und Einfluss auf die Entscheidungsfindung an Bedeutung verlieren. Diese Entwicklung wird dynamisch aber nicht homogen, sondern extrem heterogen verlaufen – es wird eine abnehmende Anzahl an Kunden geben, bei denen der Pharmaaußendienst noch großen Einfluss hat und parallel dazu wird es immer mehr Kunden geben, wo der „Ärztebesucher“ keinen

Zugang mehr bekommt. Im Vergleich zu allen anderen eher extrinsischen Einflüssen der Vergangenheit – zuletzt das AMNOG – wird die „digitale Transformation“ die Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Kunden nachhaltig verändern. Der größte Fehler für den Pharmavertrieb wäre es, diese Entwicklung zu negieren und eine abwartende bis abwehrende Haltung einzunehmen. Das Gegenteil ist zu empfehlen.

Welchen Folgen ziehen diese digitalen Veränderungen nach sich - sowohl im Hinblick auf die Außendienstmitarbeiter als auch auf die Ärzte/Apotheker – also die „Kunden des Außendienstes“?

Da es nicht „die Kunden des Außendienstes“ sondern nur Kunden des Unternehmens gibt, sollten Unternehmen Strategien entwickeln und Strukturen schaffen, um traditionelle (=analoge) und digitale Kommunikationswege abgestimmt aufeinander zu nutzen. Parallel zur „digitalen Transformation“ wird auch eine inhaltliche und strukturelle Transformation des Pharmavertriebs stattfinden.

Welche weiteren Trends erkennen Sie im Bereich des Pharmavertriebs?

Hier sehen wir in 2017 neben der „digitalen Transformation“ keine zusätzlichen positiven oder negativen Einflüsse. Spannend wird es sicherlich, wie der Ausgang der Bundestagswahl die Gesundheitspolitik beeinflussen wird – aber das ist dann 2018.

Provokant gefragt: Braucht man bei all den technischen Innovationen auch in Zukunft den Pharmaberater? Wenn Ja, wie sieht der Typus des erfolgreichen Pharmabehalters in den kommenden Jahren aus?

Die gute Nachricht: Es wird auch in zehn Jahren noch Pharmaberater geben. Je mehr Informationen, Meinungen und Einschätzungen frei verfügbar sind, desto wichtiger wird es, dass es Spezialisten gibt, die quasi als „Lotte“ den Kunden Orientierung und Sicherheit beim Einsatz neuer Produkte geben. Ob dies immer im „analogen vor Ort Gespräch“ oder „remote“ passiert, hängt primär von den Präferenzen des individuellen Kunden ab.

Pharmaberater, die ihre Tätigkeit nur im Außendienst bei ihren Kunden sehen, braucht es in Zukunft wohl immer weniger – es braucht eher Menschen, die in Matrixstrukturen arbeiten können, sich schnell in verändernde Teamstrukturen einbringen, die digitale Kommunikation als Normalität einfordern und ihren Außendiensteeinsatz nur als einen flexiblen Teil ihrer Arbeit betrachten.

Aber bleiben wir realistisch – wenn sich die Kunden mehrheitlich gegen das Modell „Außendienst“ entscheiden, weil es im Vergleich zu anderen Dialogmöglichkeiten keinen Mehrwert mehr bietet und dadurch der Einfluss des Außendienstes auf den Produkterfolg geringer wird, werden Unternehmen regieren und die Investitionen in diesen Bereich reduzieren.

Herr Dr. Bauer, vielen Dank für das Gespräch. ☺