

Erfolgreich im Pharma-Marketing: Tipps zum Anpacken

Ziele, Strategien, Umfeld und Leistungskenngrößen

Einleitung

Die Unternehmensstrategie ist die Ausrichtung eines Unternehmens, die nötig ist, um bestimmte langfristige Geschäftsziele zu erreichen - also der langfristige Plan zur Erreichung von Zielen unter möglichst effektiver Verwendung der vorhandenen Ressourcen ("Business-Strategie"). Dieser Artikel befasst sich mit der Marketingstrategie als einem Teil dieser übergeordneten Unternehmensstrategie. Da ein Großteil der Literatur eher theoretisch-akademisch geprägt ist, beleuchtet dieser Artikel die praktischen Herausforderungen, die Produkt- und Marketing-Manager in ihrem Arbeitsalltag in der Industrie heute meistern müssen.

Strategisches Management

Der Prozess der Strategie-Findung und Umsetzung wird auch als "Strategisches Management" bezeichnet - ein schön klingender, häufig verwendeter, aber stark verwässerter Begriff. Formal kann man vier Phasen des strategischen Managements unterscheiden: (1) Analyse, (2) Planung, (3) Strategieformulierung (4) Umsetzung mit begleitendem Controlling.

Visionen und Missionen

Idealerweise baut die Strategie auf der Unternehmen-Vision bzw. Mission auf. Verschiedene Beraterfirmen unterstützen die Geschäftsleitung bei der Entwicklung der entsprechenden Dokumente. Oft resultiert dies in hehren, wohlklingenden, aber vagen Absichtserklärungen über den Sinn ihres Daseins. Die Aussagen sind gut gemeint, werden aber von den Mitarbeitern oft nicht als die Quelle der Inspiration und Werte-Orientierung wahrgenommen, als die sie gedacht waren.

Relevanz und Nutzen

Eine gute Marketingstrategie fokussiert alle Beteiligten auf Zielgruppen, Kundenbeziehungen, Produktnutzen und die Vermittlung der Produktvorteile im Markt. Sie zeigt vielversprechende Märkte und Indikationen auf und hilft dem Unternehmen, die Chancen der Zukunft frühzeitig zu erkennen und zu nutzen. Sie dient als Grundlage für die operativen Maßnahmen bzw. Taktiken.

Beim "New Business Development" hilft das strategische Marketing, dass die in der klinischen Entwicklung befindlichen Projekte möglichst viele der Kundenbedürfnisse erfüllen werden, beispielsweise hinsichtlich Anwendungsart, Einnahmehäufigkeit und Darreichungsform. Das Lebenszyklusmanagement gilt den reifen Produkten ("mature products", "established products").

Falls keine oder eine unangemessene oder diffuse Strategie vorliegt, gleicht das Unternehmen einem Schiff ohne Ziel und damit ohne klaren Kurs. Firmen verzetteln sich oder verlieren sich: **intern** in emsiger Betriebsamkeit, operativer Hektik, langen Meetings, komplexen Freigabe-Prozessen und Machtkämpfen sowie **extern** in unprofitablen Märkten, Produkten und Zielgruppen.

Geschäftigkeit ist nicht gleich Geschäft. Eine Strategie hilft den Mitarbeitern, die richtigen Prioritäten im Arbeitsalltag zu setzen und sich auf die wichtigen Dinge zu konzentrieren - und dies sind die Dinge, die für alle Stakeholder gewinnbringend sein werden.

Smarte Ziele

Wenn Sie nicht dort sind, wo Sie eigentlich sein möchten, kann es daran liegen, dass Sie kein präzises Ziel festgelegt haben.

SMART ist eine Abkürzung, die meist steht für "Specific Measurable Accepted Realistic Timely". Sie erinnert daran, Ziele eindeutig zu klären. Von "SMART" gibt es unterschiedliche Interpretationen, wobei die englischen und die deutschen Versionen nicht in kompletter Übereinstimmung sind. Ein Ziel wird als "smart" angesehen, wenn es die folgenden Bedingungen erfüllt:

S	Spezifisch	Präzise definiert
M	Messbar	Qualitativ oder quantitativ nachprüfbar
A	Angemessen	Vom Empfänger akzeptiert
R	Realisierbar	Erreichbar
T	Terminierbar	Zeitlicher Rahmen gesetzt

Ökonomische Ziele

Projekte im Pharma- und Medizinprodukte-Marketing sind Langstreckenflüge - ohne geheime Abkürzungen. Erst muss man genau wissen, wohin die Reise gehen soll, und dann kann man in Richtung Ziel fliegen. Man sollte sich dabei stets vor Augen halten, dass gute Zahlen bei finanziellen Kenngrößen nur Ausdruck einer erfolgreichen unternehmerischen Tätigkeit sind - was ein effektives Marketing mitbeinhaltet. Das Unternehmen schafft es, die richtigen Kunden zu gewinnen und zu binden - und zwar schneller als die Konkurrenz. Ziele können sein:

- Absatzwachstum
- Absatz
- Marktanteil, gemessen am Absatz
- Marktanteil, gemessen am Umsatz
- Umsatzwachstum (absolut oder prozentual)
- Umsatz
- Cashflow
- Return on Investment
- Weitere finanzielle Kenngrößen

Leistungskenngrößen

"Nur sinnvolle Daten erlauben sinnvolle Schlussfolgerungen"

Manche Marketingleute befinden sich im Blindflug ohne Radar, geprägt von spontanem Aktionismus und teuren Alibi-Aktionen mit unklarer Wirkung.

Verschiedene qualitative und quantitative Erfolgskriterien bzw. Kenngrößen (Key Performance Parameter) helfen, auf Erfolgskurs zu bleiben und bei unerwarteten

Situationen rechtzeitig gegenzusteuern. Nur wer Dinge aufgeben kann, die nicht funktionieren, kann erfolgreich sein.

Die Kunst besteht darin, aus der Vielzahl von Daten die relevanten Informationen zu beachten und die irrelevanten Daten zu ignorieren. Relevant sind Daten, die einem helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Irrelevante Daten betreffen Dinge, die unabänderlich oder längst bekannt sind oder mit der Sache nichts zu tun haben.

Viele Firmen haben eine ganze Reihe von "Key Performance Indicators" ("KPIs") oder Leistungskennziffern. Novartis-Chef Joe Jimenez brachte es in einem Interview mit der *Financial Times* für sein Unternehmen auf den Punkt: "... the problem was not having too few, but too many. And, therefore, nothing was being measured."

In der nachfolgenden Liste sind ausgewählte Punkte in aufsteigender Relevanz gelistet - wobei man über den genauen Platz diskutieren kann:

- Besucher einer Webseite (Unique Visitors)
- Konversionsrate Ihrer Website (wie viel Prozent der Besucher das gemacht haben, was sie auf Ihrer Website tun sollten)
- Responseraten auf Ihre Mailings
- Zahl der gesammelten Emailadressen der Zielgruppe in der Kundendatenbank
- Feedback vom Außendienst über die Qualität der Unterstützung
- Feedback von externen Kunden (Ärzte, Apotheker, Experten, etc)
- Aufnahme in Behandlungsempfehlungen
- Durchführung innovativer Projekte

Um Zielkonflikte zu vermeiden, sollte man herausfinden, welche Größen in der Zielhierarchie des Unternehmens ganz oben stehen. Die Mitarbeiter werden ihre Energie stets auf die Kriterien konzentrieren, die im Unternehmen als wichtig angesehen werden - erkennbar daran, ob sie dafür belohnt werden oder nicht.

Anzumerken ist:

Aktionen und Tätigkeiten wie beispielsweise die Zahl der verschickten Mailings, die Zahl der durchgeführten Kongresse, die Zahl der ausgeschenkten Kaffeetassen oder die Zahl der besuchten Ärzte ("Besuchsschnitt") sind Input und als Erfolgskriterien oder Leistungskenngrößen ungeeignet.

Übersicht zum Marketing-Mix

Der Marketing-Mix ist die auf der Marketing-Strategie basierende Kombination der Marketing-Instrumente und repräsentiert das Marketingprogramm für Unternehmen und Markt. Das klassische Konzept von Marketing-Guru Philip Kotler basiert auf vier Säulen, in der Literatur wird dieses Konzept manchmal um das Thema Verpackung als fünfte Säule erweitert.

Hier die Version Marketing-Mix mit fünf "P"s:

- 1 **Place:** Distributionspolitik
- 2 **Package:** Verpackungspolitik
- 3 **Product:** Produktpolitik
- 4 **Price:** Preispolitik
- 5 **Promotion** Kommunikationspolitik

Distribution

Bei der Wahl der Absatzorgane ("Outlets" / "Channels") werden die Distributionspartner festgelegt. Im Prinzip liefern die Hersteller verschreibungspflichtige Arzneimittel an den Großhandel und dieser wiederum an die Apotheken. Bei bestimmten Produkten, beispielsweise intravenösen Lösungen, wird direkt an die Krankenhausapotheke geliefert. In den USA sind Health Maintenance Organizations (HMOs) große Abnehmer, in Großbritannien Apothekenketten wie beispielsweise Boots.

Wettbewerb: Präsenz- versus Versand-Apotheken

Versandapotheken haben im OTC-Segment den Präsenzapotheken einen Marktanteil von 10% am Gesamtumsatz weggenommen - mit steigender Tendenz. Bei verschreibungspflichtigen Medikamenten ("Rx-Bereich) ist der Wettbewerb - hauptsächlich aufgrund der Arzneimittelpreisverordnung - bisher weniger intensiv.

Parallel-Importe und Re-Importe

Manche Händler nutzen die Preisdifferenzen in Ländern der europäischen Union. So kaufen sie im Großhandel Originalware in bestimmten Ländern (oft in Griechenland und Portugal) zu niedrigen Preisen und transportieren die Ware nach Deutschland. Nach Anpassung an den deutschen Markt (beispielsweise Umverpackung, Einlegen einer deutschsprachigen Packungsbeilage) wird die Ware an die Apotheken ausgeliefert. Die Gründe für die niedrigeren Preisen in den Herkunftsländern sind vielfältig, beispielsweise unterschiedliche Steuersätze und Erstattungsbeträge durch die nationalen Behörden. Prinzipiell kann man zwei Arten von Importen unterscheiden:

- **Parallel-Importe**

Ein Importeur kauft im Ausland Arzneimittel, die von ausländischen Pharmafirmen im Ausland hergestellt werden, importiert sie nach Deutschland und verkauft sie parallel zu den Tochtergesellschaften der ausländischen Hersteller auf dem deutschen Markt.

- **Re-Importe**

Ein Händler kauft im Ausland Arzneimittel, die von deutschen Pharmafirmen an ihre ausländischen Tochtergesellschaften exportiert wurden, und re-importiert sie wieder nach Deutschland.

Die in diesem Sektor tätigen Firmen werben damit, dass Parallel- und Reimporte Bestandteil einer kostensparenden Arzneimittelversorgung sind. Motto "Unsere Originalpräparate tragen zu Einsparungen bei der GKV bei - Originale einfach günstig".

Direktbelieferung = Direct-to-Pharmacy

Einige Firmen, beispielsweise AstraZeneca und Pfizer haben in der Vergangenheit bei der Distribution der Arzneimittel an die Apotheken den vollsortierten Großhandel umgangen. Vorteile eines solchen Vorgehens: Bessere Kontrolle über die

Auslieferung ihrer Produkte und zusätzlicher Gewinn, der speziell bei hochpreisigen Produkten lohnenswert sein kann. Zeitweilig machte diese "Direct-to-Pharmacy"-Belieferung etwa 15% des Apotheken-Umsatzes (etwa 3,7 Milliarden Euro) aus - worüber der pharmazeutische Großhandel gar nicht erfreut war.

Laut der 15. AMG-Novelle muss die kontinuierliche Belieferung der Apotheken durch die vollversorgenden Großhandlungen sichergestellt werden ("Public service obligation"). Allerdings scheinen sich durch den fehlenden Kontrahierungszwang neue Optionen für die großen Arzneimittelhersteller aufzutun: Diese könnten sich ganz gesetzeskonform einen einzigen bundesweit tätigen Großhändler aussuchen und ausschließlich diesen beliefern - bei entsprechenden Sondervereinbarungen. In der Konsequenz wird dies zu rechtlichen Auseinandersetzungen und zu einem noch härteren Wettbewerb zwischen den Großhändlern führen.

Versandhaus-Apotheken und Internet

Der Versandhandel mit Medikamenten in Deutschland wird immer beliebter. Auf www.netdoktor.de findet der Interessierte eine Liste von Internetapotheken. Es werden "bequem preisgünstige Arzneimittel" geliefert und darüber hinaus Vorteile wie beispielsweise eine Gutschrift der Rezeptgebühr und ein Bonus auf die Zuzahlung sowie günstige Medikamente im Freiverkauf angeboten.

Man sagt, dass 20 Prozent der Produkte üblicherweise etwa 80 Prozent des Umsatzes machen. Diese gängige "80:20 Regel" (Pareto-Prinzip) wird durch die Versandhaus-Apotheken ausgehebelt. Attraktiv werden dann auch Langsamdreher und Nischen-Angebote wie exotische oder antisaisonale ("Out-of-Season") Produkte wie beispielsweise Anti-Mückenmittel im Winter für Fernreisende - eine "Long-Tail-Strategie".

Die Versender vermieten auf ihren Webseiten Werbeplatz für verschreibungsfreie (Over-the-Counter) Medikamente an die Hersteller, die dann Markt- und Kunden-Feedback in Echtzeit erhalten. Dieser Weg wurde von Professor Gerhard Riegl (PM-Report 03/12) aber als "süßes Gift" für die Arzneimittel-Hersteller bezeichnet. Nachteile für die Arzneimittel-Hersteller sind: (1) Sie müssen für die Online-Werbung

bezahlen, (2) Die unternehmerischen Risiken werden auf die Hersteller als "Lieferanten" verlagert, (3) Die Hersteller müssen eine negative Wirkung auf die Präsenzapotheker hinnehmen.

Für die einen ist der Arzneimittel-Versand ein Fluch (Apotheker warnen vor einer Gefährdung der Arzneimittelsicherheit) und für die anderen ein Segen (Gesundheitspolitiker sehen ein Einsparpotential von 500 Millionen Euro). Konsequenz ist, dass den Apothekern zunehmend ein scharfer Wind ins Gesicht weht.

Präsenzapotheker und Großhandel

Der Pharmagroßhändler Celesio hatte im Rahmen einer "Wachstums-Strategie" die Internet-Apotheke Doc Morris gekauft. Darauf belegten viele Apotheker aus Enttäuschung Celesio mit einer Art "Handelsbann" und wählten andere Großhändler. Der Wert einer Celesio-Aktie fiel dramatisch: Von etwa 50 Euro im Jahr 2008 auf zeitweilig etwa 10 Euro im Jahr 2012. Der neue CEO will sich nun wieder mehr auf das Kerngeschäft konzentrieren.

Optionen bei der Distributionspolitik

Manche Firmen gingen ungewöhnliche Wege und empfahlen den niedergelassenen Ärzten den Direktbezug von bestimmten Produkten wie beispielsweise Impfstoffen oder Intrauterinspiralen über eine ganz bestimmte Apotheke. Diese Wege sind allerdings mit besonderen rechtlichen und steuerlichen Fallstricken behaftet, die unbedingt vorher abgeklärt werden sollten.

Verpackung

Die Verpackung als Informationsträger ist automatisch auch ein Kommunikations-Medium. Durch eine angemessene textliche und visuelle Gestaltung (Farbe, Typographie, Layout und Symbolik) kann die Verpackung einen hohen Wiedererkennungswert erhalten und zur Kundentreue ("Brand loyalty") beitragen. Allerdings sind die meisten Angaben auf der Verpackung (meist handelt es sich um

Faltschachtel und Blister), insbesondere die sprachlichen Elemente, durch die Zulassung bereits vorgegeben.

Produkt

Das Produkt wird auch als der "König" unter den Elementen des Marketing-Mix bezeichnet. Produkteigenschaften oder Produktattribute werden zu Vorteilen oder Vorzügen, wenn sie eine Relevanz für den Kunden haben, also ihm nützlich sind. Angemerkt sei, dass einige Autoren zwischen den Begriffen noch feine Unterschiede machen. Im Englischen sagt man "Features tell, benefits sell". Im Pharma-Bereich ist das Produkt durch die Zulassung in weiten Teilen fest vorgegeben.

Produktvariationen bzw. "Line Extensions" bedürfen im Gegensatz zur Konsumgüter-Industrie langen Vorlaufzeiten.

Preisfindung

Da der Pharma-Markt in der Regel kein freier Markt ist, finden viele Konzepte der Preispolitik aus den Büchern der Betriebswirtschaftslehre keine Anwendung. Hier werden einige klassische Aspekte kurz beleuchtet.

Als der optimale Preis wird der Preis bezeichnet, bei dem der Gewinn vermutlich maximal sein wird. Bei vielen chemisch definierten Produkten sind Umsatz und Gewinn einander proportional, so dass der optimale Preis der Preis ist, an dem der Umsatz vermutlich maximal sein wird.

Um weder einen zu niedrigen noch einen zu hohen Preis zu erwägen, kann man vor der Markteinführung die relevanten Kunden befragen, um die optimale Preisspanne herauszufinden. Ein Verfahren zur Preisfindung ist die Conjoint-Analyse, bei welcher die Meinung zu bestimmten Merkmalen eingeholt wird. Aus bestimmten Merkmalen wird eine Reihe von theoretischen "Gesamtprodukten" kombiniert. So wird beispielsweise ein Produkt betrachtet, bei dem eine bestimmte Wirkung mit einer gewissen Verträglichkeit und einer einmal täglichen Gabe verbunden ist. Der Befragte gibt dann zu jeder Version sein Votum zur Preisvorstellung ab. Durch eine Auswertung aller Antworten kann man eine Preisempfehlung ableiten. Es gibt mehrere Firmen, die sich auf diese Art von Preisfindungsstudien spezialisiert haben.

Hier das traditionelle, jahrzehntelang gültige Bild: Man konnte grundsätzlich zwei Preis-Strategien unterscheiden: Hochpreisige ("premium pricing") und niedrigpreisige ("discount pricing") Strategien. Innovative Medikamente werden mit einer Hochpreis-Strategie vermarktet, während Generika zu niedrigen Preisen angeboten werden.

Das grob skizzierte Bild der Preis-Strategien zweier großer Generikakonzerne bis vor Einführung der Rabattverträge sah etwa so aus: Der damalige Konzern um Herrn Merckle hatte drei Vermarktungsschienen: Ratiopharm mit relativ hohen Preisen, CT Arzneimittel mit mittleren Preisen (und hoher Bedeutung in Berlin und Ostdeutschland) und AbZ Pharma mit niedrigen Preisen. Analog hatte der Hauptkonkurrent um die Gebrüder Strüngmann ebenfalls drei Vermarktungsschienen: Hexal, Betapharm und 1A. Interessant ist, dass die erfolgreichsten Generikafirmen (Ratiopharm und Hexal) meist auch die höchsten Preise hatten - was belegt, dass das Ordnungsverhalten der Ärzte nicht nur nach rationalen Gesichtspunkten erfolgte.

Viele der traditionellen Konzepte sind in der Pharma-Industrie heute nur mit Einschränkungen anwendbar. Viel wichtiger als der Preis, den die Firmen früher einmal mehr oder weniger selbstherrlich bestimmen konnten, ist der Erstattungsbetrag ("Reimbursement") durch die jeweiligen nationalen Gesundheitsbehörden geworden. In Frankreich geschieht dies durch "Commission de la Transparence", in der klinische Experten den Zusatznutzen ("Amélioration du Service Médical Rendue") bewerten und im "Comité Economique der Produits de Santé", in der ökonomische Experten die Preisverhandlungen führen. In Italien gibt es die "Agenzia Italiana del Farmaco" (AIFA) mit einem Technisch-wissenschaftliches Komitee (CTS) und einem Pricing- und Erstattungs-Komitee (CPR). In Großbritannien gibt es das "National Institute for Health and Clinical Excellence" (NICE) und das "Pharmaceutical Price Regulation Scheme" (PRPS), welches die Verträge zwischen Pharmafirmen und Gesundheitsministerium aushandelt.

Erstattungsbetrag und G-BA

Der **G**emeinsame **B**undes-**A**usschuss (G-BA) entscheidet in Deutschland über die Erstattungsfähigkeit von Medikamenten. Im G-BA sitzen die vier großen Spitzenorganisationen der Selbstverwaltung im deutschen Gesundheitswesen: **K**assenärztliche **B**undesvereinigung (KBV), **K**assenzahnärztliche **B**undesvereinigung (KZBV), **D**eutsche **K**rankenhaus-**G**esellschaft (DKG), und der Spitzenverband der **G**esetzlichen **K**rankenversicherung (GKV). Die Patientenvertreter sind antrags-, jedoch nicht stimmberechtigt. Der G-BA bestimmt die Richtlinien des Leistungskataloges der GKV für mehr als 70 Millionen Versicherte und entscheidet damit über Regelungsdichte und Patientensouveränität.

AMNOG

Seit 2011 gilt das **A**rzneimittelmarktneuordnungsgesetz, kurz AMNOG genannt. Manche Autoren sprechen von der heutigen Zeit auch von der "Post-AMNOG-Ära". Pharmaunternehmen müssen nun den Zusatznutzen für neue Arzneimittel nachweisen und den Preis mit der GKV vereinbaren. Für Arzneimittel ohne Zusatznutzen soll die Erstattungshöhe auf den Preis vergleichbarer Medikamente begrenzt werden. Hier ein Beispiel: Bei der Nutzenbewertung des neuen Lipidsenkers Pitavastatin sah der G-BA keinen Zusatznutzen gegenüber Simvastatin, so dass Pitavastatin in das Festbetragssystem für Statine eingegliedert wurde.

Wie hoch der Nutzen eines neuen Medikamentes ist, lässt sich allerdings bei chronischen Erkrankungen oft erst nach längerer Zeit erfassen. Daher kann diese Forderung des Gesetzgebers den Zugang zu innovativen Medikamenten erschweren, wie Professor Joachim Mössner, Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Innere Medizin (DGIM) zutreffend bemerkte (Quelle: PM-Report 11/11)

Was vielen nicht bekannt ist: Neben den Forderungen nach belegtem Zusatznutzen enthält das AMNOG auch eine Offenlegungspflicht: Studienergebnisse müssen innerhalb von sechs Monaten der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Therapeutischer Zusatznutzen

Der G-BA grenzt "Wirksamkeit" klar von "therapeutischem Zusatznutzen" ab. Dies liest sich in einer Stellungnahme zum AMNOG sinngemäß wie folgt: Der für die sozialversicherungsrechtliche Bewertung der Verordnungsfähigkeit eines Arzneimittels zu Lasten der GKV maßgebliche "therapeutische Nutzen" ist weder wortidentisch noch inhaltsgleich mit der durch die Arzneimittelzulassung nach dem AMG belegten "therapeutischen Wirksamkeit." Der Beleg für den therapeutischen Nutzen ist daher unabhängig von der Arzneimittelzulassung zu erbringen.

Erstattungsbeträge und Market Access

Die Erstattungsbeträge werden also durch staatliche oder halbstaatliche Stellen oder Gremien festgelegt. Die notwendigen Dokumente ("Value dossier") und Verhandlungen sollten frühzeitig vorbereitet und professionell gestaltet werden. Viele Firmen haben dafür separate "Market Access Abteilungen" geschaffen, die für die Marktzugangsstrategie ("Market Access Strategy") verantwortlich sind. Die Höhe der Erstattungsbeträge unterscheidet sich oft enorm von den Preisvorstellungen, die sich Firmenzentralen erträumt oder erhofft hatten.

Promotion: Kommunikationspolitik

Ein Produkt wird nur verordnet, empfohlen, gekauft oder verkauft, wenn die Zielgruppen über ihren Stellenwert informiert sind. Daher ist die Kommunikation eine tragende Säule des Marketing. Sie soll den Nutzen des Medikamentes und die Vorteile gegenüber den Mitbewerbern sprachlich und visuell überzeugend ausdrücken und die Botschaft effektiv, das heißt auf den richtigen Kanälen, an die richtige Zielgruppe, in der richtigen Frequenz kommunizieren, so dass eine starke und vertrauenswürdige Marke in den Köpfen der Kunden entsteht.

Voraussetzungen für erfolgreiches Marketing

Marketing kann man als eine Kombination von Kenntnis, Kunst und Handwerk verstehen. Dafür verantwortlich sind Produkt-Manager bzw. Brand Manager bzw. Marketing-Manager. Sie müssen Talent haben, Begeisterung ausstrahlen und stets bereit sein, dazu zu lernen. Gutes Produktmanagement erfordert Eigenmotivation, Kreativität, Disziplin und Ausdauer. Beim einem erfolgreichen Marketing werden alle

profitieren: Ärzte, Apotheker, Patienten, Experten, Kostenträger und das Unternehmen selber.

Autor

Dr. med. Günter Umbach ist Ex-Manager der Pharma-Industrie und Autor der Bücher "Winning in the Healthcare Business" und "Erfolgreich im Pharma-Marketing: Wie Sie im Produkt-Management von Arzneimitteln Ärzte, Apotheker, Patienten, Experten und Manager als Kunden gewinnen". Als Management-Trainer und Berater hilft er Führungskräften, effektiver Ergebnisse zu erreichen. Tipps und Newsletter sind gratis auf www.umbachpartner.com.