

Günter Umbach

# Erfolgreich als Medical Advisor und Medical Science Liaison Manager

Wie Sie effektiv wissenschaftliche  
Daten kommunizieren  
und mit Experten kooperieren

*2. Auflage*

 Springer Gabler

---

# Erfolgreich als Medical Advisor und Medical Science Liaison Manager

---

Günter Umbach

# Erfolgreich als Medical Advisor und Medical Science Liaison Manager

Wie Sie effektiv wissenschaftliche  
Daten kommunizieren  
und mit Experten kooperieren

2., aktualisierte und ergänzte Auflage

Günter Umbach  
Bonn, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

ISBN 978-3-658-23354-9      ISBN 978-3-658-23355-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23355-6>

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, ein Teil von Springer Nature 2014, 2019

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 Informationen 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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Über die Strategie, die Wissenschaft  
und die Kunst, ein professioneller  
Medical Advisor, Scientific Advisor oder  
Medical Scientific Liaison Manager zu sein  
von Dr. med. Günter Umbach*

---

## Was andere zu diesem Buch sagen

Die Sprache des Kunden treffen und ihn verstehen lassen. Dabei medizinisch-wissenschaftlich korrekt bleiben. Wie man das realisiert, hat unser Dozent Umbach in vielen Jahren seiner Lehrtätigkeit vermittelt und jetzt in seinem Buch überzeugend zusammengefasst. Für Medical Advisor mit Erfolgshunger ein Muss auf dem Schreibtisch.

Director, Center of Excellence Master of Science in  
Pharmaceutical Medicine, Medizinische Fakultät,  
Universität Duisburg-Essen

Dr. Ralf Schaltenbrand

Das Buch beschreibt das Profil eines der vielleicht anspruchsvollsten Jobs in der Pharma-Industrie – eben den des Medical Advisors. Dieses (Zitat) „unsichtbare Hirn und menschliche Gesicht der wissenschaftlichen Interaktion“ arbeitet an der Schnittstelle zwischen Stakeholdern und Healthcare-Unternehmen. Sie oder er hat die Aufgabe, eine Art Brücke zu bilden zwischen klinischer Forschung einerseits und Marketing & Sales auf der anderen Seite. Dazu gehört weit mehr als ein versiertes fachliches Know-how in Medizin, Forschung oder auch Gesundheitsökonomie, denn an diesem Interface ist ein tiefes Verständnis von Kommunikation gefragt, das nicht nur das „Was“ mit all seinen Inhalten betrifft, sondern mehr und mehr auch das „Wie“ – denn Kommunikation gerade im medizinischen Bereich ist immer auch eine sehr diffizile Gratwanderung zwischen dem Absender und dem Empfänger einer Botschaft. Hierfür erhält der Leser viele Tipps und Empfehlungen.

Verleger und Herausgeber  
Pharma Relations

Peter Stegmaier

Das Buch liefert eine Vielzahl hilfreicher Hinweise für den Alltag des Medical Advisors. Es trägt dabei seiner speziellen Rolle zwischen der Entwicklung- und Marketingfunktion in Pharmafirmen Rechnung. Die Lektüre des leicht lesbaren Handbuchs gibt auch dem erfahrenen Medical Advisor viele praktische Anregungen.

Director Clinical Research  
proDERM Institut für Angewandte  
Dermatologische Forschung GmbH

Priv.-Doz. Dr. Reinhold Gahlmann

Ein Fundus inspirierender Ideen und unmittelbar umsetzbarer Empfehlungen für jeden Medical Advisor.

Geschäftsführer  
co.faktor GmbH

Dr. med. Marc Esser

---

## Willkommen zur zweiten Auflage

Liebe Leserin, lieber Leser,

möge auch die zweite, aktualisierte Auflage dieses Buches Ihnen persönlich ein nützlicher Begleiter sein und Ihnen helfen, mit Ihrer Energie, Ihrem Engagement und Ihrem Wissen noch erfolgreicher zu werden und so Ihr wahres Potenzial zu verwirklichen.

Gerne können Sie mir Ihre Kommentare schreiben an: [umbach@umbachpartner.com](mailto:umbach@umbachpartner.com)

Ihr Günter Umbach  
[www.umbachpartner.com](http://www.umbachpartner.com)

---

## Dank

Mein herzlicher Dank geht an die Trainer-, Berater- und Coaching-Kollegen sowie an die Seminarteilnehmer, Klienten und Freunde, die mit ihren wertvollen Anregungen und Kommentare dieses Buch mitgeprägt haben.

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Einleitung

<b>1</b>	<b>Hintergrund und Potenziale</b> .....	3
	Für wen das Buch geschrieben wurde .....	3
	Worauf das Buch basiert .....	3
	Rechtliche Hinweise .....	4
	Methodik und Didaktik .....	4
	Anregungen und Impulse .....	4
	Stil und Sprache .....	5
	Warum gute Medical Advisors immer wichtiger werden .....	5
<b>2</b>	<b>Ziele und Leistungskenngrößen</b> .....	7
	Klären Sie genau, wo Sie hin möchten .....	7
	Smarte Ziele .....	8
	Woran wird Ihr persönlicher Erfolg gemessen? .....	9
	Finden Sie Ihren Weg .....	10
	Was will Ihr Chef? .....	10
	Nutzen für Sie: Was dieses Buch Ihnen bringt .....	10

## Teil II Rahmenbedingungen

<b>3</b>	<b>Rechtliche Grundlagen, Regelwerke und Compliance</b> .....	15
	Heilmittelwerbegesetz (HWG) .....	15
	Arzneimittelgesetz (AMG) .....	18
	Regelwerke und Compliance .....	21
	Muster-Berufsordnung für Ärzte (MBO) .....	26
<b>4</b>	<b>Märkte, Trends, Chancen, Erfolgsfaktoren</b> .....	27
	Einleitung zum Gesundheitsmarkt .....	27
	Der Pharma-Markt .....	27
	Der Medizinprodukte-Markt .....	28

Trends und Entwicklungen . . . . .	28
Ausgewählte Erfolgsfaktoren für Unternehmen . . . . .	29
<b>5 Kosten-Nutzen-Bewertungen . . . . .</b>	<b>31</b>
Health Economics and Outcomes Research . . . . .	31
Cost-Minimization Analysis (CMA) . . . . .	32
Cost-Benefit Analysis (CBA) . . . . .	32
Cost-Effectiveness Analysis (CEA) . . . . .	33
Cost-Utility Analysis (CUA) . . . . .	33
Auswahl der Nutzen-Kriterien . . . . .	34
Risk-Share-Verträge . . . . .	34
Marktzugangs- und Preisstrategien . . . . .	35
Deutschland: Rechtliche Rahmenbedingungen und AMNOG . . . . .	35
IQWiG . . . . .	35
G-BA . . . . .	36
Historie . . . . .	36
Ausmaß des Zusatznutzens . . . . .	37
Beispiel des Verfahrens: Boceprevir (Victrelis®) . . . . .	38
Relevanz des Erstattungsbetrages und Blick in andere Länder . . . . .	39
Bekanntgabe von Studienergebnissen . . . . .	39
Disease-Management-Programme . . . . .	39
Versorgungsstrukturgesetz zur Nutzenbewertung von Medizinprodukten . . . . .	40
<b>Teil III Funktionen und Zielgruppen</b>	
<b>6 Verantwortlichkeiten und Aufgaben . . . . .</b>	<b>43</b>
Begriffe . . . . .	43
Charakteristika eines guten Medical Advisor . . . . .	45
Kernfunktionen . . . . .	47
Brücke zwischen klinischer Entwicklung und Marketing & Vertrieb . . . . .	48
Anfragen von Patienten beantworten . . . . .	48
Stets an Hinweise auf Nebenwirkungen denken . . . . .	48
Erfolgsfaktor für Anfragen . . . . .	48
Ressourcen für Ihre Antworten auf Anfragen . . . . .	49
Die Lizenz-Abteilung unterstützen . . . . .	50
Trainieren und Beraten . . . . .	50
Erstellen von Unterlagen . . . . .	50
Das Unternehmen nach außen repräsentieren . . . . .	51
Wohin mit den Pressemeldungen? . . . . .	51
Trends erkennen und weitergeben . . . . .	52
Durch „Hospitieren“ die Situation von Ärzten und Patienten kennen lernen . . . . .	52

Die Marktforschung unterstützen . . . . .	53
Den Kontakt mit Patienten-Organisationen pflegen . . . . .	54
Das Marketing unterstützen . . . . .	54
Das Know-how des Medical Advisors bei Markendiskussionen nutzen . . . . .	54
Weitere ausgewählte Aufgaben . . . . .	55
<b>7 Kenntnis der Zielgruppen . . . . .</b>	<b>57</b>
Ärzte . . . . .	57
Apotheker . . . . .	59
Patienten . . . . .	61
Experten und Meinungsbildner: Allgemeines . . . . .	62
Kostenträger . . . . .	63
Außendienstmitarbeiter . . . . .	63
Ausgewählte weitere relevante Gruppen . . . . .	64
 <b>Teil IV Daten effektiv kommunizieren</b>	
<b>8 Zielgruppenspezifische Ansprache . . . . .</b>	<b>69</b>
Bei wem möchten Sie gut ankommen? . . . . .	69
Übersicht über die Hauptzielgruppen . . . . .	70
Sprachwelten der Zielgruppen . . . . .	70
Das Problem Ihrer Zielgruppe verstehen . . . . .	73
Aufklärungskampagnen . . . . .	74
<b>9 Wahrnehmung, Lernen und effektive Kommunikation . . . . .</b>	<b>75</b>
Die Drei-Sekunden-Segmentierung unseres Bewusstseins . . . . .	75
Zeitpunkt des Mitgeteilten . . . . .	76
Intensität und Lebendigkeit des Mitgeteilten . . . . .	76
Unterschiedliche Geschwindigkeiten beim Sprechen und Denken . . . . .	77
Effektivität verschiedener Kommunikationsaktivitäten . . . . .	77
Wiederholung als die Mutter allen Lernens . . . . .	78
Ähnlichkeit schafft Vertrauen . . . . .	78
Wie Sie eine prägnante Botschaft entwickeln . . . . .	80
KISS: In der Kürze liegt die Würze . . . . .	80
Interpretation von Daten . . . . .	81
Unsere sensorische Umwelt: „Information-Overload“ . . . . .	82
Wissen, fühlen, machen . . . . .	82
<b>10 Aufmerksamkeit und Interesse . . . . .</b>	<b>83</b>
Die überragende Rolle der Aufmerksamkeit . . . . .	83
Der erste Schritt: Aufmerksamkeit und Interesse wecken . . . . .	84
Was eine Nachricht interessant macht . . . . .	84
Wie Sie Aufmerksamkeit schaffen können . . . . .	85

<b>11</b>	<b>Produktnutzen, Positionierung und Einzigartigkeit</b> .....	89
	Nutzen als datenbasierte Lösung für Kundenprobleme .....	89
	Mithelfen, die richtige Positionierung zu finden. ....	90
	„Perceptual Mapping“ .....	90
	Überlegenheit sichtbar machen: Unique Selling Proposition (USP) .....	91
	Positionierung: Beispiele .....	91
<b>12</b>	<b>Die Macht der Sprache</b> .....	93
	Worte als Werkzeug .....	93
	Treffendes Vokabular: Fallbeispiele .....	95
	Vorsicht mit „Stacheldrahtworten“ .....	96
	Wählen Sie Verben .....	96
	Wie Sie mit Stil und Grammatik Dynamik vermitteln .....	97
	Warum Sie „beweisen“ durch andere Worte ersetzen sollten .....	97
	Wie Sie das Konkurrenzpräparat nennen sollten .....	98
	Text-Analyse-Instrumente: Kunden, Direktheit, Nutzen .....	98
	Die Wahrheit sagen und den Nutzen hervorheben .....	100
	Gute Überschriften schreiben .....	101
	Aus Texten eine prägnante Botschaft ableiten .....	101
	Zwischen-Überschriften einfügen. ....	102
	Gewinnender Text in Aufzählungspunkten .....	102
	Worte mit Wirkung: Effektive Formulierungen .....	102
<b>13</b>	<b>Geheimnis guter Grußformeln und E-Mail-Signaturen</b> .....	111
	Wann wähle ich welche Grußformel? .....	111
	Welche neun E-Mail-Signatur-Regeln sollte man beachten? .....	112
	Empfehlung. ....	113
<b>14</b>	<b>Statistische Auswertungen und Zahlenangaben</b> .....	115
	Auswahl der Zahlen .....	115
	Arten der statistischen Auswertung .....	115
	Intention-to-treat-Analyse. ....	115
	Per-Protocol-Analyse .....	116
	Ergebnisse beider Auswertungsverfahren zeigen .....	116
	Quantifizierungen ausdrücken .....	116
	Wichtigste Zahl identifizieren und numerische Identität schaffen .....	117
<b>15</b>	<b>Die Welt der Farben</b> .....	119
	Bedeutung der Farben .....	119
	Vorsicht mit Rot .....	119
	Tipps zur Farbwahl .....	120
	Farbwahl bei Diagrammen .....	120

<b>16</b>	<b>Effektives Layout</b> .....	121
	Warum ein Medical Advisor an Design interessiert sein sollte .....	121
	Wirkungsvolles Layout: Erprobte Seitenarchitektur nehmen .....	121
	Generelle Empfehlungen für das Layout .....	122
	Bei Überschriften die gesamte Seite ausnutzen .....	122
	Bilder vorzugsweise oben und links platzieren .....	122
	Die besten Stellen im Layout einer Seite nutzen .....	123
	Verwenden Sie Rubrikittel .....	124
<b>17</b>	<b>Lesefreundliches Schriftbild</b> .....	125
	Auf ausreichende Schriftgröße achten .....	125
	Kontrast .....	125
	Hervorheben von Worten .....	126
	Absatzformate: Ausrichtung des Textes .....	126
<b>18</b>	<b>Tabellen und Diagramme</b> .....	127
	Die Kunst der Visualisierung .....	127
	Verständliche Tabellen: Zeilen, Spalten, Reihenfolge optimieren .....	127
	Fallbeispiele: Überzeugende Diagramme erstellen .....	128
<b>19</b>	<b>Symbole, Motive und Bilder</b> .....	133
	Symbolik: Häufige Bedeutungen .....	133
	Mit Hilfe von Grafiken die Bereitschaft zum Kontakt verstärken .....	134
	Dem Marketing helfen, die richtigen Bilder zu wählen .....	134
	Fallbeispiel „Kreativ-originelle Agentur“ .....	135
<b>20</b>	<b>Kommunikation optimieren durch Testen</b> .....	137
<b>21</b>	<b>Wissenschaftliche Publikationen</b> .....	139
	Transparenz und Ausgewogenheit .....	139
	Das „CONSORT Statement“ .....	139
	Publikations-Strategie .....	140
	Formulierungshilfen .....	140
	Sonderdrucke .....	141
	Literatur-Service .....	141
	Literaturzirkel .....	141

## **Teil V Kooperationen und Partnerschaften**

<b>22</b>	<b>Kooperation mit Experten, Meinungsbildern bzw. Key Opinion Leadern (KOLs)</b> .....	145
	Einleitung .....	145
	Begrifflichkeiten .....	145
	Warum eine Zusammenarbeit mit externen Experten wichtig ist .....	146

Hintergrund . . . . .	146
Medien . . . . .	147
Die 3 Ebenen der Zusammenarbeit . . . . .	148
Ihre Wirkung . . . . .	149
Telefonisch Termin erreichen . . . . .	150
Allgemeine Grundsätze für die Kooperation . . . . .	150
Die persönliche Seite der Kooperation . . . . .	151
Fokus und das Setzen von Prioritäten . . . . .	151
Rechtliche Prinzipien . . . . .	151
Vertraulichkeitserklärung . . . . .	152
Stellenwert der externen Experten im Produktlebenszyklus . . . . .	153
Meinungsbilder-Pyramide . . . . .	154
Funktionsträger im Unternehmen . . . . .	155
Gate Keeper . . . . .	155
Der Key Account Manager . . . . .	156
Medizinisch-wissenschaftliche Qualifizierung . . . . .	156
Kriterien für Auswahl und Training der für Experten zuständigen Personen . . . . .	157
Gründe des Scheiterns der Kooperation mit Experten . . . . .	158
Unternehmens-Rechtsanwälte und externe Experten . . . . .	159
Geographischer Einflussbereich von Meinungsbildnern . . . . .	159
Wie finde ich KOLs? . . . . .	159
Nach welchen konkreten Kriterien wähle ich einen KOL aus? . . . . .	160
KOL-Netzwerke identifizieren . . . . .	161
Datenbanken . . . . .	161
Wahre Motive erkennen . . . . .	163
Was Experten allgemein im Umgang erwarten . . . . .	163
„Magische“ Formulierungen für Gespräche mit Experten . . . . .	164
Überblick zu konkreten Kooperationsformen . . . . .	165
Passende Kooperationsformen zwischen Unternehmen und Experten finden . . . . .	166
Der Kontakt zu Ihnen ist wichtig . . . . .	167
Wie vorgehen bei Beginn einer Kooperation? . . . . .	168
Wie vorgehen bei Situationen mit Konfliktpotential? . . . . .	168
Wie vorgehen, wenn ich ein Projektangebot absagen will? . . . . .	168
Wie beende ich Kooperationen mit Experten? . . . . .	169
Einleitung zu Fallbeispielen . . . . .	169
Working Groups und Guideline Committees . . . . .	173
Kommunikationskrisen . . . . .	173
Web-Präsenzen und Online-Aktivitäten . . . . .	174

Was Experten nicht wollen . . . . .	174
Investigator Initiated Trials (IITs). . . . .	174
Anwendungsbeobachtungen und nicht-interventionelle Studien . . . . .	175
Advisory Boards, Expertenrunden, Consensus-Meetings . . . . .	176
Beraterverträge . . . . .	179
Kooperation mit Experten in Online-Ärzte-Communities . . . . .	179
Grundsätzliches zu Vergütungen. . . . .	180
Empfehlungen zum Vorgehen bei Vergütungen . . . . .	180
Honorarsätze . . . . .	181
Aufteilen Ihres Investments . . . . .	182
Regeln für Fortbildungsveranstaltungen. . . . .	182
Satellitensymposien versus offizielles wissenschaftliches Programm . . . . .	183
Erfolgskenngrößen für die Kooperation mit Meinungsbildnern. . . . .	183
Herausforderungen bei der Abschätzung des Return on Investment . . . . .	184
Die richtigen zukünftigen Experten finden und fördern . . . . .	185
Ihre „Exit“-Strategie . . . . .	185
Ihr persönliches Netzwerk . . . . .	186
<b>23 Veranstaltungen mit externen Experten . . . . .</b>	<b>187</b>
Trends bei der Verantwortlichkeit für Veranstaltungen. . . . .	187
Was macht eine gelungene Veranstaltung aus? . . . . .	187
Vorsicht bei pharmafachfremden Eventagenturen . . . . .	188
Erwartungshaltungen der Ärzte . . . . .	188
Workshops. . . . .	188
Große Kongresse versus regionale Workshops. . . . .	189
Blended Learning . . . . .	189
Checklisten für effektive Events: Einleitung . . . . .	189
Veranstaltung vorbereiten . . . . .	190
Veranstaltung nachbereiten. . . . .	191
<b>24 Zusammenarbeit mit Dienstleistern . . . . .</b>	<b>193</b>
Warum Dienstleister erwägen . . . . .	193
Die richtige Agentur finden. . . . .	193
Abschätzen der Eignung eines Dienstleisters . . . . .	194
Tut die Agentur, was sie verspricht? . . . . .	194
Wie sieht eine gute Beauftragung aus? . . . . .	195
Unterstützung durch einen Medical Writer. . . . .	195
Die Auswahl der richtigen CRO: Was der Medical Advisor beitragen kann. . . . .	195
Externe Qualitätsmanagement-Berater: Was man beachten sollte . . . . .	196
Wie Sie die Kosten von Dienstleistern im Rahmen halten . . . . .	197
Fehler vermeiden . . . . .	198

## Teil VI Online

<b>25 Effektive Newsletter</b> .....	201
Grundlagen: Was Sie zu Beginn wissen sollten .....	201
Die 4 „K“-Regel für das Erstellen von Newslettern .....	201
Effektiv Abonnenten gewinnen .....	202
Tipps für wirkungsvolle elektronische Newsletter .....	202
<b>26 Das Internet und digitale Strategien</b> .....	213
Verlierer und Gewinner im Web .....	213
Pfeiler der Online-Strategie .....	215
Testen Sie die Online-Präsenz für Ihre Produkte .....	215
Search Engine Optimization (SEO) und Sichtbarkeit im Internet .....	216
SEO und SEA (Search Engine Advertising) .....	216
Pharma-spezifische Aspekte von SEO .....	217
Mangelnde Transparenz und Wandel der exakten Suchkriterien .....	217
Wie Sie einen Google-Spitzenplatz erreichen .....	218
Anhang: Erläuterung häufiger Abkürzungen im Online-Bereich .....	228
Effektive Landingpages .....	228
Persönliche Erfahrungen mit Agenturen und Marketingmanagern .....	229
Relevanz von SEO in der Gesamtkommunikationsstrategie .....	230
Fazit zu SEO .....	230
<b>27 Spezialteil Social Media und Fach-Communities</b> .....	231
Trends, Anspruch und Wirklichkeit .....	231
Social Media: User Generated Content .....	232
Die wachsende Bedeutung der Online-Netzwerke .....	232
Risiken von Social Media für Firmen .....	233
Ihr guter Ruf .....	233
Praktische Hinweise .....	234
Fach-Communities .....	236
Fazit .....	237

## Teil VII Ausgewählte Aspekte

<b>28 SWOT-Analyse und Portfolio-Bewertung</b> .....	241
Welche Fragen beantwortet die SWOT-Analyse? .....	241
Vorzüge der SWOT-Analyse .....	242
Häufige Fehler bei der Erstellung einer SWOT-Analyse .....	242
Einleitung zur Risikobetrachtung von Projekten .....	242
„Erwartungswert“ oder „Expected Value“ .....	242
Warum wahrscheinlichkeitsgewichtete Werte so wichtig sind .....	243
Portfolio-Bewertung: Beispiel .....	243
BCG-Matrix .....	245

---

<b>29 Ihr persönliches Sichtbarkeits-Programm</b> .....	247
Schlüsselpersonen-Betreuung .....	247
Präsentationen bei Komitees .....	247
Publikationen in Firmen-Blättern .....	248
Intranet-Auftritt .....	248
Effektive Teams: Zusammenarbeit mit Marketing und Außendienst .....	249
<b>30 Prioritäten und Zeitmanagement</b> .....	251
Ihre kostbarste Ressource: Zeit .....	251
Nur relevante Emails lesen .....	251
Gestalten ist besser als beobachten .....	252
Sich auf das Wesentliche konzentrieren .....	252
Die 70/30-Regel .....	253
„Aktueller Aktionsplan“ und „Irgendwann-tun“-Liste .....	254
Zum schnellen Lesen: 12 Tipps, wie Sie persönlich erfolgreicher werden ....	255
<b>31 Wirkungsvolle Implementierung und Projektmanagement</b> .....	257
Schnelles Denken und schnelles Handeln .....	257
Die Kunst, Dinge getan zu bekommen .....	258
Maßnahmen durchführen .....	258
Projektfortschritte regelmäßig prüfen .....	258
<b>32 Selbstständiger Medical Advisor als berufliche Option</b> .....	261
Hintergrund .....	261
Was Sie als selbstständiger Medial Advisor mitbringen sollten .....	261
Weshalb Sie als Medical Advisor auch Medical Writer sein müssen .....	262
Wie Sie Kunden gewinnen .....	262
Warum die Vernetzung mit anderen selbstständigen Kollegen hilfreich ist ....	263
Wie Sie Ihr Profil schärfen .....	263
<b>33 Ihr Netzwerk</b> .....	265
Networking: Persönliche Verbindungen schaffen .....	265
Ihre innere Einstellung: Die 4 „M“s .....	265
Zeit für Menschen .....	265
Wen Sie in Ihrem Netzwerk haben möchten .....	266
Tipps für ein gutes XING Profil .....	266
Wie Sie das Telefon effektiv einsetzen .....	269
<b>34 Persönliche Erfolgsfaktoren</b> .....	271
Zu Ideen und Inspirationen gelangen .....	271
Kompakte Tipps für gute Präsentationen .....	274
Gute Fragen stellen .....	276
Aktiv zuhören .....	276
Stimmt Ihre Stimme? .....	277

---

Lebenslanges Lernen .....	278
Optimismus .....	279
Humor .....	279
<b>35 Ihr Leben</b> .....	<b>281</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>283</b>
<b>Weiterführende Literatur</b> .....	<b>287</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>289</b>

---

## Über den Autor



**Dr. med. Günter Umbach** hilft Führungskräften in Unternehmen, effektiver Ergebnisse zu erreichen. Sie profitieren von seinen langjährigen Erfahrungen in der Industrie – sowohl in einer Startup-Firma als auch in einem internationalen forschenden Konzern.

Er war als Medical Advisor, als Medical Director, als Informationsbeauftragter und als Marketing Director tätig. Als er und sein Team die weltweite Strategie einer Milliarden-Euro-Marke steuerten, erreichte diese den höchsten Umsatz und das beste Ergebnis ihres Lebenszyklus. Seit 16 Jahren arbeitet er selbständig als persönlicher Berater und Trainer sowie inhaltlicher Moderator.

Klienten profitieren von vielfältigen Erfahrungen: Als Facharzt für Gynäkologie, als Gastprofessor der Universität in Bilbao, als *Research Fellow* der Universität von Texas, als Lehrbeauftragter für den *Master of Pharmaceutical Medicine* der Universität in Essen, als Fakultätsmitglied des *Management Centre Europe* in Brüssel und als Mitglied des *Institute of Management Consultants* der USA.

Drei Business-Bücher in drei Sprachen, etwa 50 publizierte Fachartikel, 150 Videos, eine Podcast-Serie sowie maßgeschneiderte Trainings illustrieren, wie man medizinische und wissenschaftliche Daten prägnant darstellen und überzeugend vermitteln kann, so dass die Zielgruppen fundierte Entscheidungen treffen können.

Industrie-Unternehmen, Werbeagenturen, Callcenter, Kommunikationsfirmen und Auftragsforschungsinstitute in mehr als einem Dutzend Ländern nutzen die Vorträge, Workshops und Beratungen, um Kunden zu gewinnen und ihre Marktposition zu stärken. Ideen, Empfehlungen und der aktuelle Management-Newsletter „Tipps und Trends“ sind gratis auf [www.umbachpartner.com](http://www.umbachpartner.com) verfügbar.

Kontakt: [info@umbachpartner.com](mailto:info@umbachpartner.com)

---

## Abkürzungen: Erläuterungen

AEP	Apothekeneinkaufspreis
AKG	Arzneimittel und Kooperation im Gesundheitswesen
AMG	Arzneimittelgesetz
AMNOG	Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz
AVP	Apothekenverkaufspreis
AWB	Anwendungsbeobachtung
BetrV	Betriebsverordnung
BfArM	Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
CME	Continuing Medical Education
CRM	Customer Relationship Management
CRO	Clinical Research Organization (Auftragsforschungsinstitut)
CSO	Contract Sales Organization
DB	Deckungsbeitrag
DTC	Direct-to-Consumer
EMA	European Medicines Agency
FDA	Food and Drug Administration
G-BA	Gemeinsamer Bundesausschuss
GCP	Good Clinical Practice
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
HWG	Heilmittelwerbegesetz
IB	Investigator's Brochure
ICD	International Classification of Diseases
IND	Investigational New Drug
IQWiG	Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen
KPI	Key Performance Indicator (Leistungskenngröße)
KV	Kassenärztliche Vereinigung
Medtech	Medizin-Technologie
NDA	New Drug Application
NICE	National Institute for Health and Clinical Excellence

NIS	Nicht-interventionelle Studie
NUB	Neue Untersuchungs- und Behandlungsmethoden
OTC	Over the Counter (verschreibungsfrei)
PM	Produkt Manager
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
RCT	Randomized Clinical Trial
ROI	Return on Investment
Rx	Verschreibungspflichtig
SGB	Sozialgesetzbuch
SOP	Standard Operating Procedure
SpiBu	Spitzenverband Bund der Krankenkassen
USP	Unique Selling Point (Alleinstellungsmerkmal)
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VFA	Verband Forschender Arzneimittelhersteller
WHO	World Health Organization

Die Erklärung häufig verwendeter Abkürzungen für Internet-Projekte finden Sie im Kapitel „Erläuterung häufiger Abkürzungen im Online Bereich“ auf Seite 228

---

**Teil I**  
**Einleitung**

---

# Hintergrund und Potenziale

# 1

---

## Für wen das Buch geschrieben wurde

Dieses Buch wurde geschrieben für alle Personen, die in medizinisch-wissenschaftlichen oder technisch-wissenschaftlichen Funktionen in Pharma- und Medizintechnologie-Unternehmen tätig sind und Titel oder Funktionen haben wie:

- Medical Advisor
- Scientific Advisor
- Medical Scientific Liaison Manager und Medical Science Manager
- Medizinischer Fachreferent
- Scientific Communication Manager
- Medical Marketing Manager
- Medical Sales Manager
- Med-Wiss.-Mitarbeiter
- Medical Affairs Director
- Leiter Medizin.

Angesichts der Vielzahl der verwendeten Begriffe wird in diesem Buch der Einfachheit halber meist der Begriff „Medical Advisor“ verwendet.

---

## Worauf das Buch basiert

Die Hinweise, Tipps und Empfehlungen beruhen auf langjährigen Erfahrungen im Healthcare-Bereich: Als Facharzt und Verordner, als *Medical Advisor*, *Marketing Director* und *Medical Director* der Industrie, als Leiter der deutschsprachigen und internationalen

Medical-Advisor-Workshop-Serie sowie als Autor, Trainer und Berater für europäische Pharma- und Medizinprodukte-Firmen.

---

## **Rechtliche Hinweise**

Die Wiedergabe von Namen und Warenbezeichnungen berechtigt nicht zur Annahme, dass sie als frei zu betrachten wären.

Einige der Illustrationen und Listen stammen aus früheren Publikationen von Dr. Günter Umbach, wie dem Buch und der CD „Successfully Marketing Clinical Results: Winning in the Healthcare Business“, erschienen bei Gower Publishing Limited, London, 2006 sowie dem Buch „Erfolgreich im Pharma-Marketing: Ärzte, Apotheker, Patienten, Experten und Manager als Kunden gewinnen“, in zweiter Auflage erschienen im Springer-Verlag, 2013.

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.

---

## **Methodik und Didaktik**

Dieses Buch beleuchtet die faszinierende Berufswelt des Medical Advisors – und will dabei weder dramatisieren noch idealisieren, sondern Chancen und unerwartete Fallstricke aufzeigen.

Bestimmte Kapitel mögen den Marketing-Professionals vielleicht zu wissenschaftlich und den Medical Advisors möglicherweise zu marketingorientiert erscheinen. Das Buch kann dazu beitragen, dass beide die Sichtweise des anderen besser verstehen.

Ideen und Handlungsoptionen werden anhand von anschaulichen Beispielen und Fallstudien erläutert. Dabei ist manchmal von Substantin die Rede (einer fiktiven Substanz) oder von Examplex (einer fiktiven Marke). Ersetzen Sie diese Platzhalter durch die Substanznamen oder Markennamen, die Ihnen in Ihrem beruflichen Leben begegnen.

---

## **Anregungen und Impulse**

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. So erhalten Sie neue Perspektiven. In diesem Sinne wirkt das Buch wie ein Elixier, das Sie an vitale

Dinge erinnert, die Sie bereits im Kopf 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.

Denken Sie an den Spruch von Johann Wolfgang von Goethe:

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

---

## Stil und Sprache

Stil und Sprache des Textes sind kurz, direkt und prägnant, so dass Sie als Leser Ihre wertvollste Ressource, nämlich Ihre Zeit, effektiv einsetzen können. Bei der männlichen Version von Begriffen ist stets auch die weibliche Version mitgemeint. Mit dem Wort „Produkt“ sind sowohl Medikamente als auch Medizinprodukte gemeint. Da mit wachsender Internationalisierung viele Leser ganz oder teilweise Englisch als Arbeitssprache haben, sind manche gängigen Begriffe wörtlich übernommen oder sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache wiedergegeben.

---

## Warum gute Medical Advisors immer wichtiger werden

Der Gesundheitsmarkt ist in rascher Bewegung. Auch die Erfolgsmodelle für Medizinprodukte und Arzneimittel, insbesondere für verschreibungspflichtige Medikamente, wandeln sich dramatisch. Die Zukunft ist geprägt von anspruchsvolleren Ärzten, Apothekern, Patienten, Krankenhaus-Managern, Kosten-Nutzen-Bewertungs-Instituten, Erstattungsbehörden, Kostenträgern und staatlichen Stellen. Alle diese Stakeholder betrachten traditionelle Marketing- und Vertriebsaktivitäten zunehmend skeptisch.

Der „Share of Voice“, also der Anteil der Marketing- und Vertriebs-Aufwendungen einer Firma an den Gesamtausgaben aller Firmen für eine bestimmte Indikation wird weiterhin wichtig sein – aber das Konzept des „Share of Mind“, also der geistige Anteil im Denken der Zielgruppen, speziell im Fachkreis- und Experten-Bereich, wird stark an Bedeutung gewinnen. Die medizinisch-wissenschaftlichen und beratenden Funktionen in Unternehmen gewinnen daher an Bedeutung.

Für Arzneimittel- und Medizinprodukte-Firmen bedeuten diese Entwicklungen konkret, dass Funktionen wie Medical Advisor, Scientific Advisor, medizinischer Fachreferent, Medical Marketing Manager und Medical Science Liaison Manager immer entscheidender für den Unternehmenserfolg werden. In diesem Sinne handelt es sich

um strategische Funktionen. Leute mit den entsprechenden Talenten, Fähigkeiten und Netzwerken werden gesucht – gemäß dem Motto „Nur mit den richtigen Leuten können Unternehmen auch in herausfordernden Situationen erfolgreich sein“.

Dieses Buch beleuchtet die aktuellen Trends und gibt Empfehlungen, wie man diese wichtigen Funktionen so mit Leben füllen kann, dass alle Beteiligten gewinnen.

## Klären Sie genau, wo Sie hin möchten

*Wenn Sie das Gefühl haben, nicht dort zu sein, wo Sie eigentlich sein möchten, kann es daran liegen, dass Sie kein Ziel festgelegt haben.*

### Wohin?



Wer das Ziel kennt,  
kann entscheiden.  
Wer entscheidet,  
findet Ruhe

Konfuzius

Um erfolgreich arbeiten zu können, sollten Sie wissen, was Erfolg für Sie persönlich bedeutet und wann Sie sagen würden „Ja, jetzt bin ich erfolgreich“.

Stellen Sie sich einmal vor, Sie wären bereits am Ziel. Folgende Fragen können Ihnen dann helfen, Ihre Situation zu beleuchten:

- Was genau hätten Sie dann erreicht?
- Wie sähe Ihre ideale Situation aus?
- Was würde sich im Vergleich zu heute geändert haben?

Zum Abschluss eine ganz persönliche Frage: Wann würden Sie sagen „Jetzt bin ich zufrieden?“ Nehmen Sie sich in Ihrem eigenen Interesse die Zeit, diese Punkte präzise zu klären.

## Smarte Ziele

Ihre persönlichen und beruflichen Ziele können Sie mit Hilfe des nachfolgenden „SMART“ Schemas präzisieren.

### Smarte Ziele



**S**pezifisch

**M**essbar

**A**ngemessen

**R**ealisierbar

**T**erminierbar

SMART ist eine Abkürzung, die meist steht für „Specific Measurable Accepted Realistic Timely“. Sie erinnert Projektmanager, ihre Ziele eindeutig zu klären. Von „SMART“ gibt es unterschiedliche Interpretationen, wobei die englischen und die deutschen Versionen nicht in kompletter Übereinstimmung sind (siehe Tabelle).

„SMART Goals“ (Englisch)

	Häufige Variante	Beispiel für weitere Varianten
S	Specific	Significant, Stretching
M	Measurable	Meaningful, Motivational
A	Achievable	Appropriate, Actionable
R	Relevant	Realistic, Results-focused
T	Timely	Time-bound, Time framed

„Smarte Ziele“ (Deutsch)

	Häufige Variante	Erläuterung
S	Spezifisch	Präzise definiert
M	Messbar	Qualitativ oder quantitativ nachprüfbar
A	Angemessen	Vom Empfänger akzeptiert
R	Realisierbar	Erreichbar
T	Terminierbar	Zeitliche Vorgabe

Ein Ziel wird als „smart“ angesehen, wenn es die obigen Bedingungen erfüllt.

Anzumerken ist, dass es auch „SMAC“ gibt – als Abkürzung für „Specific Measurable Achievable Controllable“. Natürlich muss man nicht alles messen, was gemessen