

# Market Access – die neue Vertriebsabteilung in der Pharma-Industrie

Vertriebsverhalten in deutschen pharmazeutischen Unternehmen seit dem Aufkommen der Rabattverträge

Seit dem sukzessiven Inkrafttreten veränderter Rahmenbedingungen für die Preisgestaltung auf dem Arzneimittelmarkt (Einführung von Rabattverträgen) wurden die Vertriebsstrukturen der deutschen Pharmahersteller in erheblichem Umfang neu gestaltet. Zwischen 2007 und 2013 haben die betroffenen Unternehmen nahezu ein Viertel aller Außendienstmitarbeiter abgebaut und zugleich dem neuen Bereich Market Access einen Schwerpunkt eingeräumt. Eine jetzt veröffentlichte Studie der Beratungsunternehmen PSE – Pharma Solutions Europe und 1stLine e.K. kommt ferner zu dem Ergebnis, dass der Umstrukturierungsprozess bislang vor allem den Vertriebs-Außendienst der Generika-/Biosimilar-Anbieter betraf, während sich die forschenden Original-Hersteller auf den Auf- und Ausbau ihrer Market Access-Kompetenzen konzentrierten. Für die Zukunft zeichnet sich jedoch eine Umkehrung dieser Lage ab. Die Studie basiert auf validierbaren Daten, die im Dezember 2013 unter einer repräsentativen Zahl deutscher Pharmaproduzenten erhoben wurden.

## Einleitung

Spätestens seit Inkrafttreten des Arzneimittelversorgungs-Wirtschaftlichkeitsgesetzes (AVWG) und des GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetzes sehen sich die Akteure des Pharma-Vertriebs einer bis dato ungeahnten Herausforderung gegenübergestellt. Die klassischen Vertriebsstrukturen mussten infolge der rapiden Zunahme von Rabattverträgen neu geordnet werden, und mittlerweile übernehmen üblicherweise die für die Entwicklung von Markteintrittsstrategien (Market Access) zuständigen, neu installierten Unternehmensbereiche der pharmazeutischen Industrie zunehmend diejenigen Aufgaben, die über Jahrzehnte hinweg

vom Pharma-Außendienst wahrgenommen worden waren. In der Folge haben zunächst die Generika-/Biosimilar-Anbieter die Zahl der Außendienstmitarbeiter deutlich reduziert, und seit einigen Jahren folgen diesem Trend auch die forschenden Original-Hersteller. Der Umbau der Vertriebsstrukturen ist allerdings noch lange nicht abgeschlossen und wird sich während der kommenden Jahre vor allem durch erhebliche Zusatzinvestitionen aller Hersteller in den Bereich Market Access bemerkbar machen, wobei die höchsten Investitionsmittel auf der Seite der forschenden Original-Hersteller vorgesehen sind. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Beratungsunternehmens PSE – Pharma Soluti-

ons Europe, die auf Ergebnissen einer im Dezember 2013 von 1stLine e.K. angestellten Umfrage unter am Pharma-Vertriebsprozess in Deutschland beteiligten Personen und Unternehmen basiert.

## Die Studie

### ■ Zielsetzung der Studie

Die Zielsetzung der Studie bestand in der Schaffung eines belastbaren Zahlenwerkes zur Entwicklung der Mitarbeiterzahlen und der Investitionen in den Bereichen Market Access und Vertrieb der pharmazeutischen Industrie in Deutschland über den Zeitraum von 2007 bis 2013. Bis zum Zeitpunkt der Evaluierung standen zwar Angaben einzelner Marktteilnehmer zur Entwicklung der Personalzahlen im Pharmavertrieb zur Verfügung, jedoch keine über sämtliche Unternehmen anwendbare, valide Datenbasis, die sowohl den IST-Zustand abbildet, als auch Aussagen zur künftigen Entwicklung ermöglicht. Ferner wurde im Rahmen der Studie die Fragestellung untersucht, wie das ausgeweitete Regelwerk zum Arzneimittelvertrieb durch Rabattverträge innerhalb der Unternehmen beobachtet und aktiv bewältigt wird.

### ■ Durchführung der Studie

Zur Durchführung der Studie wählten die Autoren als Befragungsinstrument eine webbasierte Umfrage, die über neun Tage zwischen dem 5. und

13. Dezember 2013 realisiert wurde. Als Basis zur Festlegung des Teilnehmerkreises diente eine über sechs Jahre gepflegte Kunden-Datenbank von PSE – Pharma Solutions Europe, in der 303 Anbieter-Unternehmen registriert sind. Insgesamt wurden 2164 Mitarbeiter der Bereiche Market Access, Vertrieb, Marketing und Gesundheitspolitik bei Anbietern von Fertigarzneimitteln mit Sitz in Deutschland in die Studie einbezogen. Von den 2164 ausgewählten Adressaten konnten 2084 Personen per E-Mail erreicht werden, wobei sich letztlich 59 davon (2,8 %) an der Umfrage beteiligten. Allerdings repräsentieren die an der Studie Beteiligten insgesamt 51 (16,8 %) der angeschriebenen 303 Unternehmen, die wiederum etwa drei Viertel aller in deutschen Pharma-Unternehmen beschäftigten Außendienst-Mitarbeiter auf sich vereinen. Daraus leitet sich die Validität der Studienergebnisse ab. Um trotz Anonymisierung der Rückläufe die Zahl der beteiligten Unternehmen ableiten zu können, wurden während der Umfrage sowohl die IP-Adresse (in kodierter Form), als auch der von den Probanden benutzte Browser erfasst. Sofern bei einer Antwort IP-Adressen-Kodierung und Browser-Version übereinstimmten, mussten die jeweiligen Antworten aus ein und demselben Unternehmen stammen. Sofern die Auswertung der Rohdaten ergab, dass Mitarbeiter ein und desselben Unternehmens auf dieselbe Frage unterschiedliche quantitative (d.h. auf Zahlen basierte) Antworten gaben, erfolgte zur weiteren Auswertung die Mittelwertbildung der jeweiligen Angaben.

### ■ Rücklauf und Typisierung der teilnehmenden Probanden

Die Arbeitsgebiete der Umfrageteilnehmer umfassten vorrangig den klassischen Pharma-Vertrieb (37 %) sowie zu nahezu gleichen Anteilen die Bereiche Market Access (29 %) und Marketing (27 % – Andere: 4 %). Nahezu die Hälfte (47 %) aller Probanden repräsentierten in Deutsch-

land ansässige, forschende Original-Hersteller, 41 % Generika-/Biosimilarproduzenten, und 12 % stammten von Lohnherstellern (4 %) und Anderen – Großhandel, Importeur, Originalanbieter ohne Forschung (8 %). Hinsichtlich der repräsentierten Mitarbeiterzahlen vertraten 43 % der Probanden Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern, 22 % standen für Unternehmen mit 201 bis 1000 Mitarbeitern, und 33 % für Betriebe mit 51 bis 200 Mitarbeitern (1-5: 2 %). Somit bildet die in die Studie einbezogene Zielgruppe hinsichtlich der qualitativen Umfrageergebnisse eine valide Basis. Weiter ist zu berücksichtigen, dass 84 % der befragten Unternehmen Fertigarzneimittel vertreiben, die unter Rabattverträgen standen bzw. stehen. Daraus gibt sich die Relevanz bzw. der unmittelbare Zusammenhang zwischen den Aussagen der Probanden und den Auswirkungen der einschlägigen gesetzlichen Regulierungen.

### Ergebnisse

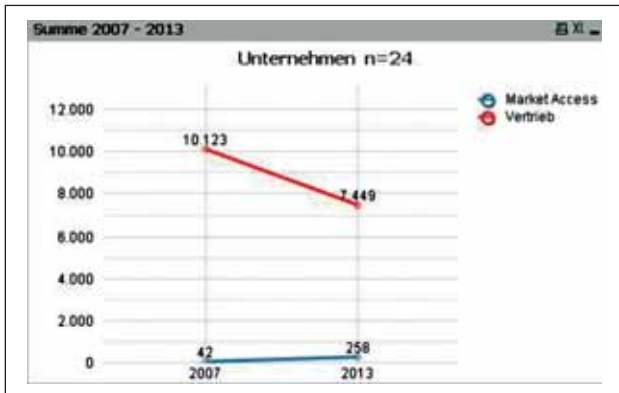
Die ab 2007 aufgrund veränderter Rahmenbedingungen nötigen Anpassungen im Vertrieb der deutschen Pharmabranche führten bis Ende 2013 bei den befragten Unternehmen in Summe zu einer Reduzierung von 12827 Außendienst-Mitarbeitern auf 8932 Personen (-3895). Bei den Anbietern von Generika-/Biosimilar-Produkten war der Abbauprozess im Mittel mit -53 % (-1292) besonders stark ausgeprägt, während der Abbauprozess bei den forschenden Original-Anbieter mit -26 % zwar anteilmäßig geringer ausfiel, in absoluten Zahlen (-2476) aber den Löwenanteil der betroffenen Außendienst-Mitarbeiter darstellte. Zugleich haben die Generika/Biosimilar-Anbieter zwischen 2007 und 2013 die Zahl der Mitarbeiter im Bereich Market Access um 172 % (+ 43 Personen) aufgestockt, während die forschenden Original-Hersteller diesen Tätigkeitsbereich um 514 % ausbauten, was in absoluten Zahlen mit

+216 Mitarbeitern im Vergleich zum Personalabbau auf der Seite des klassischen Pharma-Vertriebs aber nur vergleichsweise gering ausfiel (s. Abb. 1 und 2). Ähnlich, wenn auch nicht ganz so deutlich fallen die Resultate bei der Grundgesamtheit der befragten Unternehmen aus. Danach ist die Zahl der Mitarbeiter im klassischen Vertrieb (in Summe und im Mittelwert) zwischen 2007 und 2013 um 30 % gesunken, während der Market Access um 376 % ausgebaut wurde. Im Median betragen die Werte für den Vertrieb -33 % und für den Market Access +200 %.

Aus den Ergebnissen ist abzuleiten, dass die forschenden Original-Hersteller im Vergleich zu den Generika/Biosimilar-Anbietern auf dem Hintergrund der deutlichen Zunahme von Rabattverträgen einen Schwerpunkt auf die Entwicklung und Umsetzung neuer Vertriebsstrategien legten, während die Generika/Biosimilar-Anbieter den veränderten Rahmenbedingungen in erster Linie mit Personalabbau begegneten. Vertriebstechnisch betrachtet scheinen damit vergleichsweise wenige Personen im Market Access eine große Anzahl an Außendienst-Mitarbeitern ersetzt zu haben, wobei nicht weiter quantifiziert werden kann, inwieweit Key Account-Manager, Leih-Außendienstler u. a. ebenfalls zur Substitution unternehmenseigener Außendienst-Mitarbeiter beigetragen haben. Im Ergebnis zeichnet sich ab, dass das klassische Berufsbild des Pharmareferenten nicht nur einer inhaltlichen Revision bedarf, sondern in Zukunft womöglich bei vielen Unternehmen, je nach Geschäftsfeld und angesprochenem Therapiegebiet infrage gestellt werden muss.

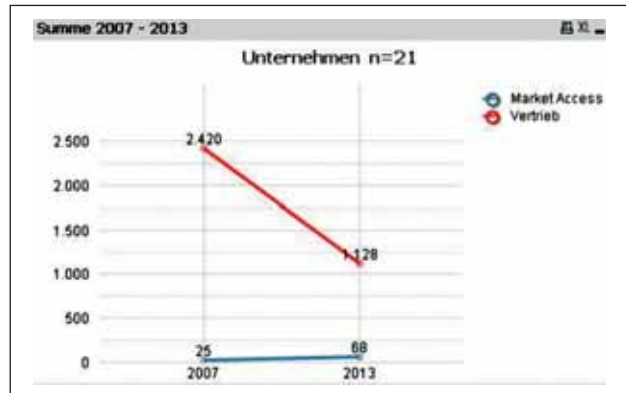
Der Umbau bzw. die Neuorientierung im Arzneimittelvertrieb der deutschen Hersteller bildet sich zwar eindeutig im Abbau (Vertrieb) bzw. Aufbau (Market Access) von Personal ab; zugleich machen die Studienergebnisse aber auch deutlich, dass die implementierten Controlling-Instrumente für den Vertrieb von Fertigarzneimitteln diesen Entwicklun-

■ **Abbildung 1**



Mitarbeiter bei Original-Anbietern 2007 - 2013 (Quelle für alle Abbildungen: 1stLine e.K.).

■ **Abbildung 2**



Mitarbeiter bei Generika-Anbietern 2007 bis 2013.

gen nicht ähnlich intensiv gefolgt sind. So bezeichnen für den Bereich des Vertriebsmanagements lediglich 20 % der Probanden die Implementierung der Controlling-Instrumente in ihrem Unternehmen als „sehr gut“, während eine Mehrheit von 53 % das Controlling lediglich als „ausreichend“ ansieht. 10 % antworten explizit mit „nicht ausreichend“ (nicht vorhanden = 5 %, weiß nicht = 5 %, k.A. = 7 %). Ein ähnliches Bild ergibt sich für die implementierten Controlling-Instrumente im Bereich des Tender-Managements (Ausschreibungen, Rabattverträge): 15 % der Befragten bezeichnen den Controlling-Aufwand als „sehr gut“, 44 % votieren für „ausreichend“, und signifikante 22 % für „nicht ausreichend“ (nicht vorhanden = 7 %, weiß nicht = 3 %, k.A. = 8 %). Ein Spielraum bzw. Verbesserungsbedarf bei der weiteren Steigerung der Effizienz des Arzneimittelvertriebs ergibt sich auch aus der Art und Weise, wie intensiv sich die Unternehmen (forschende Original-Hersteller wie Generika-/Biosimilar-Anbieter) inhaltlich auf die veränderten Rahmenbedingungen – insbesondere hinsichtlich der Rabattverträge – einlassen. So setzen zwar 63 % der befragten Unternehmen für das Tender-Management eigenes Personal ein – zugleich kümmert sich aber in 24 % der Unternehmen niemand explizit um diese Aufgabe (Einsatz externer

Dienstleister = 4 %, weiß nicht = 1 %, k.A. = 4 %). Noch deutlicher wird der Handlungsspielraum bzw. -bedarf bei der Frage, ob ein Unternehmen Mitarbeiter einsetzt, die speziell für den Bereich der Beziehungsgestaltung mit den Krankenkassen zuständig sind: Zwar antworten 55 % der Befragten mit „Ja“, aber auch 33 % mit „Nein“ (weiß nicht = 4 %, k.A. = 8 %).

### Investitionsplanungen nach Fachbereichen

Was die Vergangenheit – bzw. den Zeitraum zwischen 2007 und Ende 2013 – angeht, hat sich die Praxis der Rabattverträge vor allem bei den Anbietern von Generika-/Biosimilar-Produkten teils drastisch bemerkbar gemacht. Für die weitere Zukunft sieht die Lage allerdings etwas anders aus. Auf die Frage, ob und in welchen Unternehmensbereichen vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen im Bereich der Rabattverträge Veränderungen des Investitionsverhaltens absehbar sind, kündigen 31 % der forschenden Original-Anbieter für den Bereich Market Access zusätzliche Investitionen an, aber nur 17 % der Generika-/Biosimilar-Anbieter (s. Abb. 3 und 4). Umgekehrt wollen ebenfalls 31 % der forschenden Original-Anbieter im Vertriebs-Außendienst Kürzun-

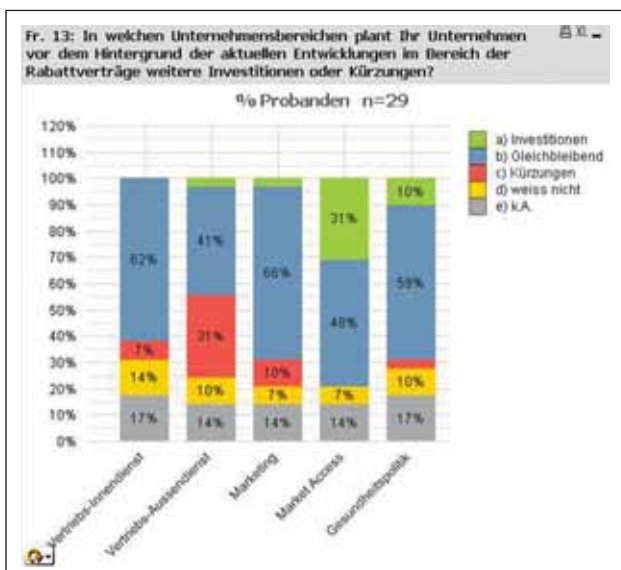
gen vornehmen, aber lediglich 17 % der Generika-/Biosimilar-Anbieter. Anders formuliert: Was die Generika-/Biosimilar-Anbieter an Anpassungsprozessen in Zusammenhang mit Rabattverträgen bereits hinter sich haben, steht den forschenden Original-Anbietern im Wesentlichen noch bevor. Dafür beabsichtigen 13 % der Generika-/Biosimilar-Anbieter auch Investitionen in den Vertriebs-Innendienst, während dieser Bereich bei den forschenden Original-Anbietern praktisch unangetastet bleibt (0 % werden mehr investieren, 62 % sehen das Investitionsniveau gleichbleibend). Einen erhöhten Investitionsbedarf gibt es bei 17 % der Generika-/Biosimilar-Anbieter auch auf dem Sektor Marketing (forschende Original-Anbieter +3 %), und schließlich haben sich beide Unternehmenstypen für die Zukunft vorgenommen, mehr Geld für „Gesundheitspolitik“ auszugeben (+10 % bei den forschenden Original-Anbietern, +8 % bei den Generika-/Biosimilar-Anbietern).

### Fazit und Schlussfolgerungen

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die veränderten (gesetzlichen) Rahmenbedingungen zur Preisgestaltung auf dem Arzneimittelmarkt in Deutschland auch zu wesentlichen Veränderungen der Ver-

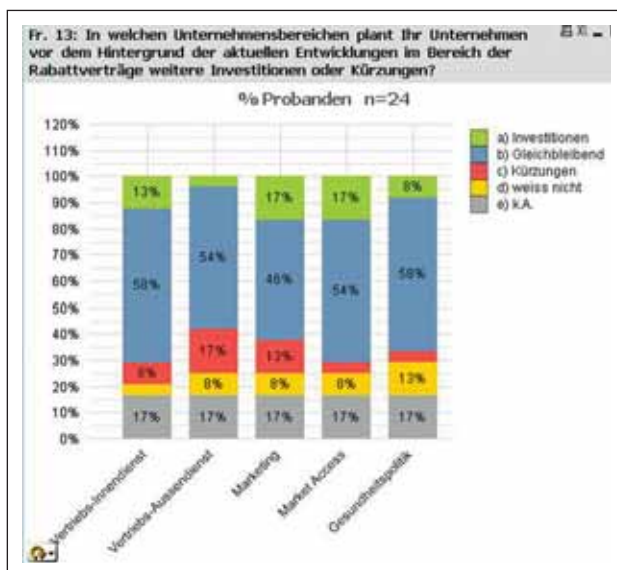
Zur Verwendung mit freundlicher Genehmigung des Verlages / For use with permission of the publisher

■ **Abbildung 3**



Investitions-Planung bei Original-Anbietern für 2014.

■ **Abbildung 4**



Investitions-Planung bei Generika-Anbietern für 2014.

triebsstrukturen der Pharma-Produzenten geführt haben und diese Entwicklung nun auch anhand vorliegender Umfrageergebnisse aussagekräftig validiert werden konnte. Gleichzeitig ergibt sich das Bild, dass die Generika-/Biosimilar-Anbieter sehr viel schneller als die forschenden Original-Anbieter auf die neue Situation reagiert und den Vertriebs-Außendienst massiv abgebaut haben, während die forschenden Original-Anbieter den Schwerpunkt

der Aktivitäten eher im strategischen Bereich (Market Access) setzten. In nächster Zukunft wird sich das Bild auf der Basis der vorgelegten Studie jedoch umkehren, wobei in beiden Unternehmenstypen gleichermaßen noch erhebliche Potenziale für die Effizienzsteigerung des Vertriebs in Verbindung mit wirksamen Controlling-Instrumenten und einem möglichen Ausbau des Tender-Managements auszumachen sind.

**Korrespondenz:**

Dipl.-Betriebswirt (FH) Rainer Aufrecht (Inhaber)  
 PSE - Pharma Solutions Europe  
 Landhausstr. 25  
 71263 Weil der Stadt (Germany)  
 e-mail: Rainer.Aufrecht@pse-team.de

Dipl.-Biologe Ingo Hüser, MSc Mgt.  
 1stLine e.K.  
 Landsberger Str. 302  
 80687 München (Germany)  
 e-mail: ihueser@1stline.de