

Günter Umbach

# Erfolgreich im Pharma-Marketing

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

*4. Auflage*

 Springer Gabler

---

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <b>1 Nutzen für Sie</b> .....   | 1  |
| An wen richtet sich dieses Buch? .....                                    | 1  |
| Was Ihnen dieses Buch bringen kann .....                                  | 1  |
| Konsequente Praxisorientierung .....                                      | 2  |
| Anregungen, Impulse, Denkanstöße .....                                    | 2  |
| Beliebte Ausreden.....  | 3  |
| Stil und Sprache.....   | 3  |
| Finden Sie Ihren eigenen Weg.....   | 3  |
| Spielen Sie die Rolle Ihres Lebens .....                                  | 4  |
| Nutzen Sie Ihren Freiraum.....  | 4  |
| Weitere Informationen .....   | 4  |
| <b>2 Rechtliche Aspekte</b> .....   | 5  |
| Einleitung .....  | 5  |
| Überblick über rechtliche Grundlagen.....                                 | 5  |
| Compliance.....   | 6  |
| Heilmittelwerbe-gesetz (HWG).....   | 6  |
| Medizinproduktrecht-Durchführungsgesetz (MPDG) .....                      | 7  |
| Hinweis: Welche Behörde ist für Nahrungsergänzungsmittel zuständig? ..... | 7  |
| Antikorruptions-Gesetz .....  | 8  |
| Arzneimittelgesetz (AMG) .....  | 8  |
| Der Stufenplanbeauftragte .....   | 8  |
| Der Informationsbeauftragte.....  | 8  |
| Pharmaberater.....  | 8  |
| Muster.....   | 9  |
| Gesundheitspolitik: Einleitung zu alten und neuen Gesetzen .....          | 9  |
| AMNOG .....   | 9  |
| Einleitung zu Regelwerken, welche die Industrie geschaffen hat .....      | 10 |
| Pharma-Kodex.....   | 10 |

|  |           |
|--|-----------|
| AKG .....  | 11        |
| Spannungsfelder .....                                      | 11        |
| Weitere Tipps .....  | 11        |
| <b>3 Marketing-Fachwissen .....</b>                        | <b>13</b> |
| Was ist Marketing? .....                                   | 13        |
| „Erfolgsgeheimnisse“ im Marketing? .....                   | 14        |
| Das Ego, die Abteilung oder die Umsätze stärken? .....     | 14        |
| Aufgaben des strategischen Marketing .....                 | 14        |
| Strategisches Pharma-Marketing .....                       | 15        |
| Operatives Marketing .....                                 | 16        |
| Der ideale Produktmanager .....                            | 17        |
| Marketing versus Verkauf .....                             | 17        |
| Benchmarking .....   | 17        |
| Outsourcing an externe Dienstleister .....                 | 18        |
| Der Markt .....  | 18        |
| Trends im Pharmamarkt .....                                | 18        |
| Der Medizinprodukte-Markt .....                            | 19        |
| Segmentierung .....  | 19        |
| Einige Kennzahlen des Marktes .....                        | 19        |
| Das Denken im strategischen Dreieck .....                  | 20        |
| Zielgruppe und Kunden .....                                | 21        |
| Externe versus interne Kunden .....                        | 21        |
| Philosophie des steten Optimierens .....                   | 21        |
| Wo Sie gewinnen .....                                      | 22        |
| Zeit mit Kunden verbringen .....                           | 22        |
| Der Wert eines Kunden .....                                | 23        |
| Wertorientiertes Kundenmanagement .....                    | 24        |
| Größter Verlust im Marketing .....                         | 24        |
| Kundentypen und Strategien .....                           | 24        |
| Relevanz der Kundenbindung .....                           | 26        |
| Maßnahmen der Kundenpflege .....                           | 26        |
| Größter Wert im Marketing .....                            | 27        |
| Push- und Pull-Strategien .....                            | 28        |
| „Cross-Selling“ und „Up-Selling“ .....                     | 28        |
| Menschliches Verhalten ändern .....                        | 28        |
| Wahrnehmung: Zeitpunkt, Art und Wirkung .....              | 29        |
| Effektivität verschiedener Kommunikationsaktivitäten ..... | 30        |
| Ähnlichkeit schafft Vertrauen .....                        | 30        |
| Übersicht über Marktforschung .....                        | 31        |
| Wann Marktforschung sinnvoll ist .....                     | 31        |
| Primäre Marktforschung .....                               | 32        |
| Fragen der primären Marktforschung .....                   | 32        |

---

|  |    |
|--|----|
| Fallstrick bei Kundenzufriedenheitsumfragen .....                      | 33 |
| Sekundäre Marktforschung.....  | 33 |
| Durch „Hospitieren“ das Umfeld des Kunden persönlich kennenlernen..... | 33 |
| Quellen für Daten über verordnete Arzneimittel.....                    | 34 |
| Indikatoren für Markterfolg.....                                       | 34 |
| Gratis-Marktforschung .....  | 34 |
| Konkurrenzanalyse .....  | 34 |
| Der Karton in der Arztpraxis .....                                     | 35 |
| Beschwerdemanagement .....   | 35 |
| Marktnischenstrategie .....  | 36 |
| Key Account Manager .....  | 37 |
| Übersicht über Kooperationen und Allianzen .....                       | 37 |
| Co-Marketing .....   | 37 |
| Co-Promotion .....   | 37 |
| Strategische Allianzen.....  | 38 |
| Wo finde ich einen Kooperationspartner?.....                           | 39 |
| Produktlebenszyklus.....   | 39 |
| Prämarketing.....  | 40 |
| Markteinführung.....   | 40 |
| Übersicht zu Maßnahmen im Lebenszyklusmanagement.....                  | 40 |
| Phase-IV-Studien und nicht-interventionelle Studien.....               | 41 |
| „Indikationsergänzungen“ .....   | 41 |
| Brand Defense Strategy.....  | 41 |
| Line-Extensions .....  | 42 |
| Risiken von Line-Extensions .....                                      | 43 |
| Kombinationspräparate .....  | 43 |
| Switch to OTC-Status .....   | 43 |
| Der Begriff der „Me-too“-Präparate .....                               | 44 |
| Aut-idem-Regelung .....  | 44 |
| Market Access.....   | 45 |
| Generika .....   | 45 |
| Übersicht zum Marketing-Mix.....                                       | 46 |
| Place: Distributionspolitik.....                                       | 46 |
| Parallel-Importe und Re-Importe .....                                  | 46 |
| Direktbelieferung = Direct-to-Pharmacy .....                           | 47 |
| Versandhaus-Apotheken und Internetversand.....                         | 48 |
| Optionen bei der Distributionspolitik .....                            | 48 |
| Package: Verpackungspolitik .....                                      | 48 |
| Product: Produktpolitik.....   | 49 |
| Price: Preispolitik .....  | 49 |
| Preisfindung.....  | 50 |
| Promotion: Kommunikationspolitik .....                                 | 51 |

|  |    |
|--|----|
| <b>4 Ziele und Strategien</b> .....                                | 53 |
| Ihre Ziele .....   | 53 |
| Smarte Ziele.....  | 54 |
| Leistungskenngrößen: Woran wird Ihr Erfolg gemessen?.....          | 55 |
| Einleitung zu Erfolgskriterien und Erfolgskontrolle .....          | 56 |
| Relevante Kenngrößen definieren .....                              | 56 |
| Zeitraum .....   | 57 |
| Ihre Funktion zu dem Zeitpunkt .....                               | 58 |
| Beispiele für zielführende Strategien.....                         | 58 |
| Die heimlichen Spielregeln .....                                   | 60 |
| Wie Worte die Unternehmenskultur offenbaren .....                  | 60 |
| Was die Unternehmenskultur prägt.....                              | 61 |
| Erfolgsfaktoren .....  | 61 |
| Globaler Wettbewerb .....  | 62 |
| Erfolgsrezepte für Strategien .....                                | 62 |
| Strategie: Struktur und Eckpfeiler .....                           | 62 |
| Das Besondere am Pharma-Marketing .....                            | 64 |
| Analyse: Zielgruppe und Umfeld erkunden.....                       | 65 |
| Übersicht der Zielgruppen .....                                    | 65 |
| Das tatsächliche Problem verstehen .....                           | 66 |
| Aufklärungskampagnen.....  | 67 |
| Ärzte .....  | 67 |
| Wünsche des Arztes .....   | 68 |
| Apotheken.....   | 69 |
| Wünsche des Apothekers.....  | 69 |
| Wie Apotheken Kunden binden können .....                           | 69 |
| Verkaufsförderung (VKF) in der Apotheke .....                      | 70 |
| Training des Apothekenpersonals .....                              | 70 |
| Wünsche des Patienten und DTC-Marketing.....                       | 70 |
| Wünsche der Experten und Meinungsbildner .....                     | 71 |
| Wünsche der Kostenträger .....                                     | 71 |
| Zielgruppen, Selektion und Targeting.....                          | 72 |
| Übersicht zur Positionierung .....                                 | 72 |
| Dimensionen der Positionierung.....                                | 73 |
| „Perceptual Mapping“ als Hilfe zur Positionierung.....             | 73 |
| Grundlagen einer prägnanten Botschaft .....                        | 74 |
| KISS .....   | 74 |
| Die drei „H“s: Was soll Ihr Adressat wissen, fühlen, machen? ..... | 74 |
| Aspekte einer prägnanten Botschaft .....                           | 75 |
| Unsere sensorische Umwelt: „Information-Overload“ .....            | 75 |
| Die überragende Rolle der Aufmerksamkeit .....                     | 75 |
| Der erste Schritt: Aufmerksamkeit und Interesse wecken.....        | 76 |
| Wege, um Aufmerksamkeit zu gewinnen.....                           | 76 |

|   |           |
|---|-----------|
| Aufmerksamkeit gewinnen durch spektakuläre oder erstaunliche Anlässe..... | 76        |
| Aufmerksamkeit gewinnen durch örtliche Nähe.....                          | 77        |
| Aufmerksamkeit gewinnen durch zeitliche Nähe.....                         | 77        |
| Aufmerksamkeit gewinnen durch eine Zahl.....                              | 77        |
| Aufmerksamkeit gewinnen durch visuelle Elemente.....                      | 78        |
| Nutzen: Datenbasierte Lösung aufzeigen.....                               | 78        |
| Offizieller vs. persönlicher Nutzen.....                                  | 79        |
| Einzigartigkeit (USP): Überlegenheit sichtbar machen.....                 | 80        |
| Beleg: Mit Quellen untermauern oder durch Beispiel illustrieren.....      | 81        |
| Gewünschte Aktion: Zu konkreter Handlung motivieren.....                  | 84        |
| <b>5 Ausdrucksoptionen der Kommunikation.....</b>                         | <b>85</b> |
| Eine Marke aufbauen und pflegen.....                                      | 85        |
| Übersicht zu Ausdrucksoptionen.....                                       | 87        |
| Markennamen finden.....   | 87        |
| Wertvolles Warenzeichen: Den Markennamen verwenden.....                   | 88        |
| Den Studiennamen ergänzen.....  | 88        |
| Die Macht der Worte.....  | 89        |
| Treffendes, vorzugsweise positives Vokabular wählen.....                  | 89        |
| Beispiele für Markenvokabulare.....                                       | 91        |
| Klare Kernaussage entwickeln.....   | 92        |
| Wie Sie mit Stil und Grammatik Dynamik vermitteln.....                    | 92        |
| Warum Sie „beweisen“ durch andere Worte ersetzen sollten.....             | 93        |
| Drei Text-Analyse-Instrumente.....  | 93        |
| Kundenorientierung.....   | 94        |
| Direktheitsgrad.....  | 94        |
| Nutzen-Sichtbarkeit.....  | 95        |
| Gute Überschriften schreiben.....   | 95        |
| Zwischenüberschriften einfügen.....                                       | 95        |
| Wie Sie in Ihren Texten einen Spannungsbogen aufbauen.....                | 96        |
| Gewinnender Text in Stichpunkten: Mit Bullet Points überzeugen.....       | 96        |
| Relevante Ziffer: Wichtigste Zahl identifizieren.....                     | 97        |
| Einprägsame Merkmale: Buchstabe oder Silbe erwägen.....                   | 98        |
| Stimmiges Schriftbild: Passende Typografie wählen.....                    | 98        |
| Lesefreundliches Schriftbild: Auf ausreichende Schriftgröße achten.....   | 99        |
| Wirkungsvolles Layout: Erprobte Seitenarchitektur wählen.....             | 100       |
| Den wertvollen Platz unterhalb der Abbildung effektiv nutzen.....         | 101       |
| Eindeutige Farbwahl: Markenfarbe verwenden.....                           | 101       |
| Produktdaten in Abbildungen stets in der richtigen Farbe zeigen.....      | 102       |
| Verständliche Tabellen: Zeilen, Spalten, Reihenfolge optimieren.....      | 102       |
| Einleuchtende Schaubilder: Diagramme meisterhaft aufbereiten.....         | 103       |
| Professionelle Bilder: Mit stimmigem Motiv visualisieren.....             | 104       |
| Positives „Customer Experience“ schaffen.....                             | 104       |

|  |            |
|--|------------|
| Alle Ausdrucksoptionen genutzt? .....                                      | 105        |
| Der Dirigent.....  | 106        |
| Schnellschüsse vermeiden.....  | 106        |
| <b>6 Optimieren durch Testen .....</b>                                     | <b>109</b> |
| Übersicht: Feedback einholen und überarbeiten.....                         | 109        |
| Zwei Versionen gegeneinander testen .....                                  | 110        |
| Version A gegen Version B: Von Google Ads lernen.....                      | 111        |
| Drei Fragen an Ihre Werbeagentur bezüglich des Testens .....               | 112        |
| <b>7 Internes Marketing-Programm .....</b>                                 | <b>113</b> |
| Übersicht zu Maßnahmen des internen Marketing-Programms.....               | 113        |
| Schlüsselpersonen-Betreuung.....   | 114        |
| Präsentationen bei Komitees.....   | 114        |
| Publikationen in Firmen-Blättern .....                                     | 115        |
| Interne Interviews.....  | 115        |
| Intranetauftritt.....  | 115        |
| Kommunikationsplattform .....  | 115        |
| Zusammenarbeit mit medizinisch-wissenschaftlichen Abteilungen .....        | 116        |
| Außendienst.....   | 116        |
| Der wünschenswerte Produktmanager aus Sicht des Außendienstes.....         | 116        |
| Den Außendienst informieren und motivieren .....                           | 117        |
| Zentrale und Niederlassung .....   | 117        |
| Regelmäßige Information .....  | 118        |
| <b>8 Externe Kommunikationskanäle .....</b>                                | <b>119</b> |
| Übersicht über externe Kommunikationskanäle.....                           | 119        |
| Wahl der Kommunikationskanäle .....  | 120        |
| Glaubwürdigkeit der Pharmaindustrie .....                                  | 120        |
| Kooperationsformen bzw. gemeinsame Projekte mit Experten.....              | 121        |
| Pyramide der Meinungsbildner.....  | 122        |
| Advisory Boards.....   | 123        |
| Veranstaltungen: Vorträge, Workshops, Kongresse.....                       | 124        |
| Kodex der pharmazeutischen Unternehmen beachten .....                      | 125        |
| Was macht eine gelungene Veranstaltung aus? .....                          | 125        |
| Große Kongresse versus regionale Workshops .....                           | 125        |
| Kongresse: Checkliste für die Vorbereitung.....                            | 126        |
| Die Zauberworte für Events: „Frühzeitig planen, rechtzeitig handeln“ ..... | 126        |
| Veranstaltung: Checkliste für die Einladung.....                           | 127        |
| Veranstaltung: Einladungen effektiver gestalten.....                       | 127        |
| Veranstaltung: Nachbereitung.....  | 128        |
| Wissenschaftliche Publikationen: Originalartikel, Übersichtsartikel .....  | 129        |
| Wer verschickt den Sonderdruck?.....                                       | 130        |
| Ihre persönlichen Kontakte: Schlüsselpersonen, Networking.....             | 130        |

---

|  |     |
|--|-----|
| Marktforschung: Fragebogen, Interviews, Workshops.....                           | 132 |
| Online-Videos.....   | 132 |
| E-Detailing/E-Marketing/E-Sales .....  | 133 |
| Direct-To-Consumer-(DTC)-Marketing .....   | 133 |
| Wie Sie Ihre Webseite bekannt machen.....  | 135 |
| Achten Sie auf mobilfähige Inhalte .....   | 135 |
| Schlechte und gute E-Mail-Signaturen .....                                       | 135 |
| Online-Marketing und Internetstrategien.....                                     | 136 |
| Search Engine Optimization (SEO).....  | 139 |
| Webadresse.....  | 144 |
| Offpage-Optimierung: Linkpopularität .....                                       | 145 |
| Search Engine Optimization (SEO): Fehler und Mythen .....                        | 154 |
| Social Media und Fach-Communities.....   | 166 |
| Effektive Newsletter erstellen .....   | 174 |
| Presse- und Öffentlichkeitsarbeit .....  | 184 |
| Fragen, die Sie sich vor Investitionen in Public Relations stellen sollten ..... | 184 |
| Übersicht zu klassischer Werbung.....  | 185 |
| Radio- und Fernsehwerbung sowie Außenwerbung .....                               | 185 |
| Fachbücher .....   | 186 |
| Vertrieb: Außendienstmitarbeiter.....  | 186 |
| Übersicht zum Direktmarketing.....   | 188 |
| Print-Mailings mit hohen Responseraten.....                                      | 189 |
| Telefonmarketing mittels Callcenter.....   | 190 |
| Wissenschaftliche Studien .....  | 191 |
| Patientenorganisationen und Selbsthilfegruppen .....                             | 191 |
| Below-the-line-Marketing .....   | 191 |
| Gewinnspiele .....   | 192 |
| Weitere unkonventionelle Maßnahmen: Beispiele .....                              | 192 |
| Koordination der Maßnahmen .....   | 193 |
| Inbound-Marketing.....   | 194 |
| Content-Marketing .....  | 197 |
| Wirkung Ihrer Maßnahmen.....   | 204 |
| Das Mantra: Kontinuität.....   | 205 |
| Der Versuchung widerstehen .....   | 205 |
| Ein Brief, den Sie niemals schreiben sollten: Beispiel .....                     | 206 |



---

|   |     |
|---|-----|
| <b>9 Customer-Relationship-Management</b> .....                       | 207 |
| Einleitung zu Customer-Relationship-Management (CRM) .....            | 207 |
| Ausgewählte Aspekte des CRM.....                                      | 208 |
| Customer Lifetime Value (CLV) und Kundenbindung.....                  | 209 |
| Kundenprofile und Kundenwert.....                                     | 209 |
| Warum manche Firmen das Potenzial von CRM nicht ausschöpfen .....     | 210 |
| Der Kundenwert bestimmt die Kundenansprache .....                     | 211 |
| <b>10 Umgang mit der Zeit und Prioritäten setzen</b> .....            | 213 |
| Ihre kostbarste Ressource: Ihre Zeit.....                             | 213 |
| Ihre Zeitplanung .....  | 213 |
| Wie Sie weniger Zeit in Meetings verbringen.....                      | 214 |
| Wie Sie einen Großteil Ihrer E-Mails fast sofort löschen können ..... | 214 |
| Interne versus externe Widerstände .....                              | 215 |
| Drei Arten von Menschen .....   | 215 |
| Sich auf das Wesentliche konzentrieren.....                           | 215 |
| Die 70/30-Regel .....   | 217 |
| „Aktueller Aktionsplan“ und „Irgendwann-tun“-Liste.....               | 217 |
| <b>11 Effektive Umsetzung und Projektmanagement</b> .....             | 219 |
| Schnelles Denken und schnelles Handeln sind gefragt.....              | 219 |
| Wie Ihre Projekte leichter gelingen .....                             | 220 |
| Die Kunst, Dinge getan zu bekommen .....                              | 221 |
| Übersicht über Projektphasen.....                                     | 221 |
| Ziel festlegen .....  | 221 |
| Maßnahmen planen.....   | 221 |
| Menschen begeistern.....  | 221 |
| Maßnahmen tatsächlich durchführen.....                                | 222 |
| Projektfortschritte regelmäßig prüfen .....                           | 222 |
| <b>12 Leadership, Führung, Netzwerke</b> .....                        | 223 |
| Hochleistungsteams sind entscheidend für Erfolg.....                  | 223 |
| Ihr Team zieht Top-Talente an .....                                   | 224 |
| Networking bzw. Netzwerken .....                                      | 224 |
| Zeit für Menschen.....  | 225 |
| Wen Sie in Ihrem Netzwerk haben möchten.....                          | 225 |
| Der Wert regelmäßiger Telefonate .....                                | 225 |
| <b>13 Ausgewählte „weiche“ Erfolgsfaktoren</b> .....                  | 227 |
| Gute Fragen stellen.....  | 227 |
| Aktiv zuhören .....   | 228 |
| Stimmt Ihre Stimme?.....  | 228 |
| Lebenslanges Lernen .....   | 229 |
| Optimismus.....   | 229 |
| Humor.....  | 230 |

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>14 Marketingplan: Hinweise</b> .....                                      | 231 |
| Orientierende Fragen zur Entwicklung einer Strategie .....                   | 231 |
| Zeitlicher Ablauf der Strategieentwicklung und Umsetzung: 12 Phasen .....    | 232 |
| Einleitung zum Marketingplan.....  | 234 |
| Gliederung eines Marketingplans .....  | 234 |
| Patientenbasierte Umsatzprognose erstellen .....                             | 237 |
| <b>15 Zusammenarbeit mit Dienstleistern</b> .....                            | 239 |
| Einleitung .....   | 239 |
| Die richtige Agentur finden .....  | 240 |
| Abschätzen der Eignung einer Agentur .....                                   | 240 |
| Infrage kommende Agenturen kontaktieren.....                                 | 241 |
| Fragen, die Sie den ins Auge gefassten Agenturen stellen sollten .....       | 241 |
| Wie sieht ein gutes Agenturbriefing aus? .....                               | 241 |
| Die „7-K-Regel“ des Briefings .....  | 242 |
| Häufige Fehler bei Beauftragung einer Agentur .....                          | 242 |
| Fragen bei erbrachten Leistungen Ihrer Agentur .....                         | 242 |
| Wie Sie Agenturkosten im Rahmen halten.....                                  | 243 |
| Fallstricke bei der Zusammenarbeit mit Agenturen .....                       | 243 |
| Berater finden und nutzen.....   | 244 |
| <b>16 Tipps für Ideen, Inspirationen, Konzepte</b> .....                     | 245 |
| <b>17 Checklisten</b> .....  | 249 |
| Fragen an Ihre Direktmarketing-Agentur .....                                 | 249 |
| 10 Punkte für ein effektives Agenturbriefing.....                            | 251 |
| Kreative, Kreativität und Wirkung: 5 Punkte .....                            | 252 |
| Tipps für gute Grußformeln und E-Mail-Signaturen .....                       | 255 |
| <b>18 Tipps für effektive Print-Mailings</b> .....                           | 259 |
| <b>19 Erfolgreiche Internetpräsenz: Chancen, Tipps und Fallstricke</b> ..... | 263 |
| <b>20 Hürden, die Sie umgehen können</b> .....                               | 267 |
| 15 häufige Fallstricke, die Sie vermeiden sollten.....                       | 267 |
| Eine ungeschickte Preiserhöhung .....  | 268 |
| Eine Einleitung, die Sie besser nie geben sollten .....                      | 268 |
| Wie Sie Apotheker besser nicht behandeln sollten .....                       | 269 |
| Welche Distributionspolitik Sie besser nicht erwägen sollten.....            | 269 |
| <b>21 Health Economics and Outcomes Research sowie Market Access</b> .....   | 271 |
| Einleitung .....   | 271 |
| IQWiG und G-BA.....  | 271 |
| Prinzip der Health Economics and Outcomes Research (HEOR) .....              | 272 |
| Cost-Minimization Analysis (CMA) .....                                       | 273 |
| Cost-Benefit Analysis (CBA).....   | 273 |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
|           | Cost-Effectiveness Analysis (CEA) .....   | 274        |
|           | Cost-Utility Analysis (CUA).....  | 274        |
|           | Risk-Share-Verträge.....  | 275        |
|           | Marktzugangs- und Preisstrategien .....   | 275        |
| <b>22</b> | <b>Die SWOT-Analyse .....</b>   | <b>277</b> |
| <b>23</b> | <b>Checkliste für Inhalt und Format von Dokumenten.....</b>                                 | <b>279</b> |
|           | Formale und optische Aspekte .....  | 279        |
|           | Inhaltliche Aspekte .....   | 280        |
| <b>24</b> | <b>Die Macht der Sprache nutzen: Wirkungsvoll formulieren .....</b>                         | <b>281</b> |
|           | Der Nutzen für Sie .....  | 281        |
|           | Sachverhalte positiv ausdrücken .....   | 281        |
|           | Mit aufbauenden Sätzen ermutigen .....  | 283        |
|           | Nutzen klar sichtbar machen .....   | 283        |
|           | Zielführend bei Beschwerden reagieren .....   | 284        |
|           | Gut nach Gründen fragen.....  | 284        |
|           | Effektiv nach Lösungen fragen .....   | 284        |
|           | Dinge diplomatisch ablehnen .....   | 285        |
|           | Zum Sprechen animieren.....   | 285        |
|           | Auf angenehme Dinge umleiten .....  | 285        |
|           | Paraphrasieren .....  | 285        |
|           | Wann Weichspüler sinnvoll sind .....  | 286        |
|           | Distanz ausdrücken .....  | 286        |
|           | Ausgewählte ermunternde, optimistische Wörter .....   | 286        |
|           | Weitere Empfehlungen zu Grammatik und Wortwahl.....   | 287        |
|           | Sätze, die Zustimmung zu Vorschlägen erleichtern .....                                      | 287        |
| <b>25</b> | <b>Finanzbegriffe für Nicht-Finanzleute .....</b>   | <b>289</b> |
|           | Einleitung .....  | 289        |
|           | Aufwand, Ausgabe, Auszahlung, Kosten .....  | 289        |
|           | Cashflow versus Gewinn.....   | 290        |
|           | Break-even-Punkt.....   | 291        |
|           | Umsatzrendite.....  | 291        |
|           | Kapitalrendite .....  | 292        |
|           | Deckungsbeitragsrechnung.....   | 292        |
|           | Das Prinzip der Diskontierung.....  | 293        |
| <b>26</b> | <b>Portfolio-Management: Strategisches Marketing<br/>und der Umgang mit dem Risiko.....</b> | <b>295</b> |
|           | Einleitung zur Risikobetrachtung.....   | 295        |
|           | „Erwartungswert“ oder „Expected Value“ .....  | 295        |
|           | Warum wahrscheinlichkeitsgewichtete Werte so wichtig sind .....                             | 296        |

---

|  |            |
|--|------------|
| Aufgaben des Portfolio-Managements .....   | 296        |
| BCG-Matrix .....   | 296        |
| Portfolio-Management: Beispiel .....   | 297        |
| Profitabilitätsprognose (Spreadsheet for Profitability Forecast) .....                           | 299        |
| <b>27 Digitale Meetings und virtuelle Konferenzen: Empfehlungen<br/>und Checkliste .....</b>     | <b>301</b> |
| Tipps, die man bei Online-Konferenzen beachten sollte .....                                      | 301        |
| <b>28 Leistungskenngrößen bei der Zusammenarbeit mit Experten<br/>und Meinungsbildnern .....</b> | <b>303</b> |
| Bandbreite der Optionen für Key Performance Indicators (KPI) .....                               | 303        |
| <b>29 Social Media: Welche Plattform für Healthcare-Firmen? .....</b>                            | <b>305</b> |
| Ihr oberstes Ziel: Zum „Mutterschiff“ andocken .....   | 306        |
| Nachteile, Risiken, Gefahren fremder Plattformen .....   | 306        |
| Wer in Firma macht eigentlich die Arbeit? .....  | 306        |
| Instagram .....  | 307        |
| Twitter .....  | 307        |
| YouTube .....  | 307        |
| Resultierende Empfehlung .....   | 308        |
| <b>30 Agieren gegenüber Einkäufern und Einkaufsgemeinschaften .....</b>                          | <b>309</b> |
| Prinzipielle Erwägungen .....  | 310        |
| Empfehlungen .....   | 310        |
| <b>Abschluss: Work-Life-Balance .....</b>  | <b>313</b> |
| <b>Liste gratis abonnierbarer elektronischer Newsletter .....</b>                                | <b>315</b> |
| <b>Abkürzungen .....</b>   | <b>317</b> |
| <b>Über den Autor .....</b>  | <b>319</b> |
| <b>Empfohlene Literatur .....</b>  | <b>321</b> |