

Kooperationen, Fusionen und Co.: Wer wird sich mit welcher Strategie behaupten?

In einer aktuellen Studie der internationalen Strategieberatung Booz & Company unter 112 Führungskräften der pharmazeutischen Industrie wurden die Marketing- und Vertriebsstrategien von europäischen Pharmaunternehmen untersucht. Laut den Studienergebnissen stimmten fast dreiviertel der Befragten der Aussage zu, dass künftig große Unternehmen Biotech- und kleinere Pharmahersteller akquirieren; 58% der Befragten gehen von verstärkten Fusionsaktivitäten im Pharmasektor aus, um sich so einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Fusion als Strategie zur Zukunftsfähigkeit der Pharmaunternehmen?

„Finanzstarke Unternehmen nutzen ihre Chance und erweitern durch strategische Zukäufe ihr Portfolio und Know-how“, erklärt Rolf Fricker, Partner und Pharmaexperte bei Booz & Company. „Es wird aber keine Übernahmeschlachten geben, wie dies vor der Krise in anderen Branchen der Fall war. Europas Pharmamanager sind auf die kommenden Veränderungen vorbereitet.“

So, wie sich hier der Pharmamarkt zukünftig noch stärker verdichten wird aufgrund der Unternehmenszusammenschlüsse (als Folge eines Strukturwandels, aber auch als Folge der Wirtschaftskrise?), so konzent-

riert sich auch das Agenturwesen zunehmend: Der Trend zu Unternehmenskooperationen ist ebenso im (Health Care-)

Agenturwesen zu verzeichnen. Gerade in letzter Zeit wird häufig von Kooperationen und Partnerschaften berichtet, bei denen auch verstärkt eine europäische oder internationale Ausrichtung eine bedeutende Rolle spielt, so z.B. im November 2009, als MasterMedia gemeinsam mit sechs weiteren Agenturen das „The Health Collective Network“ gründete. Dieses Netzwerk verbindet nach eigenen Angaben auf Gesundheitskommunikation spezialisierte, inhabergeführte und unabhängige Agenturen auf insgesamt vier Kontinenten und hält eine Partnerschaft mit einem weltweit operierenden Kommunikations- und Public Affairs-Beratungsunternehmen. Ziel dieses Zusammenschlusses ist es, eine Voraussetzung zu schaffen „für international vernetzte Konzepte und Maßnahmen bei der Entwicklung von länderübergreifenden Strategien in der Gesundheitskommunikation“, erläutert Dr. Werner Bauch, geschäftsführender Gesellschafter von MasterMedia.

The Health Collective Network



Das „The Health Collective Network“ verbindet auf Gesundheitskommunikation spezialisierte, inhabergeführte und unabhängige Agenturen auf insgesamt vier Kontinenten: USA (Cooney/Waters Group), Australien und Neuseeland (Haystac), Kanada (DeltaMedia), Frankreich, Italien und Spanien (GD Communication), Japan (COSMO), Großbritannien (Red Door Communications) und Deutschland (MasterMedia). Zu den Partnern zählt auch APCO Worldwide, ein mit insgesamt 28 Niederlassungen weltweit operierendes Kommunikations- und Public Affairs-Beratungsunternehmen. Weitere Informationen unter: www.thehealthcollectivenetwork.com



Neben den üblichen Dienstleistungen im PR-Bereich bietet das Netzwerk auch Aufklärungskampagnen, Weiterbildung im medizinischen Bereich sowie Kontakt zu Gesundheitsbehörden und Meinungsbildnern.

Um eine nationale Kooperation geht es bei dem in 2009 gegründeten Netzwerk „DIALOG“, einer Verbindung der Unternehmen walter services, Convendus Creative und HeLeNa. Hier soll eine Symbiose aus Telefonservice, Werbeagentur und Außendienst genutzt werden mit dem Ziel, den Pharmaunternehmen einen Marketing-Mix aus einer Hand zu bieten aufgrund einer gemeinsamen Schnittstelle aus Calls, Mails und Außendienstkontakten. Betreut wird der Auftraggeber von einem persönlichen Ansprechpartner, dem „DIALOG-Manager“, der die Maßnahmen zentral koordiniert.

Während der „DIALOG-Betreuung“ soll dabei eine kundenindividuell angepasste Call-Mail-Außendienst-Kombination entwickelt werden, die für unterschiedliche Einsatzgebiete vom Vakanzmanagement über nicht betreute Produkte bis zu unbesuchten Zielgruppen eingesetzt werden kann. Das strategische Vakanzmanagement kann nach Angaben von walter services zeitnah umgesetzt werden und bietet eine kostengünstige Möglichkeit, die Beziehung zum Arzt aufrecht zu erhalten. Das Ergebnis: Die Zielgruppe fühlt sich betreut, Awareness und Loyalität steigen bei gleichzeitig optimaler Kostenflexibilisierung. Laut walter services-Geschäfts-

führer Dr. Frank Birnbaum gelte es demnach, alte Konzepte zu überdenken und sich zu Gunsten einer individualisierten Zielgruppenkommunikation und Prozessoptimierung für Kooperationen und Synergien zu öffnen.

Ein großes Netzwerk im deutschen Agenturwesen besteht seit ca. 2 Jahren: „AIKA“, die Allianz inhabergeführter Kommunikationsagenturen, wurde 2008 von HERMANNCONSULTING mit der Vision gegründet, ein Zusammenschluss für Premium-Agenturen in Deutschland zu sein. Insofern zielt AIKA neben dem interdisziplinären Austausch auch darauf ab, die besondere Qualität inhabergeführter Agenturen hervorzuheben: „Professionell, über die Maßen engagiert und flexibel: So positioniert AIKA seine Mitglieder in der Öffentlichkeit“, heißt es auf der Internetseite der Allianz. Die Professionalität und das hohe Qualitätsniveau der Mitgliedsagenturen will AIKA durch anspruchsvolle Aufnahmekriterien sicherstellen, zu denen auch die Erfüllung gewisser Qualitätskriterien gehört. Dazu zählen z.B. die Merkmale Preis-/ Leistungstransparenz (für den Kunden nachvollziehbares und verbindliches Angebots- und Abrechnungswesen) oder eine transparente Definition und Dokumentation der kundenrelevanten Prozesse, vor allem des Projektmanagements. Nur wer diese und weitere Merkmale erfüllt, hat die Chance auf



Die AIKAner beim ersten AIKA-Tag in Frankfurt in 2009.

eine Mitgliedschaft, die in diesem Sinne gleichzeitig zum Qualitätssiegel wird. Beachtlich ist beim AIKA besonders die Anzahl der Mitgliedsagenturen: Von Beginn an waren 32 Agenturen aus den Bereichen Klassische Kommunikation, PR, Verkaufsförderung, Media, Internet, Event, Design und Dialogmarketing mit am Start. Heute zählt AIKA bereits 42 Unternehmen zu seinen Mitgliedern. Neben „lockeren“ Kooperationen oder strategischen Verbünden wurden auch bereits große Player im Agentur-Markt fusioniert: Beispielsweise Mitte 2009, als die PR-Agentur Pleon (ehemals Kohtes-Klewes) und die international agierende Agentur Ketchum verschmolzen und dadurch einen neuen „PR-Riesen“ im Markt darstellten. Damals hieß es von Unterneh-

DIALOG

DIALOG ist eine Allianz für Marketing und Vertrieb dreier spezialisierter Dienstleister aus der Healthcare-Branche: walter services, Convendus Creative und HeLeNa. Ziel ist das Angebot eines Marketing-Mixes aus einer Hand mit den Bausteinen Telefonservices, Direktmarketing-services und Außendienst.

AIKA

AIKA ist die Allianz inhabergeführter Kommunikationsagenturen in Deutschland, die gemeinsam für Premium-Qualität stehen. Hierunter befinden sich bundesweit Agenturen aller Ausrichtungen, von der Klassik-Agentur über PR bis zu Multimedia, die ihre Qualität schon bei der Bewerbung um eine Mitgliedschaft unter Beweis stellten. Daher wird die Mitgliedschaft bei der AIKA gleichzeitig als Qualitätssiegel gesehen.

mensseite, dass einige Büros zusammengelegt werden und die Standortleitungen teils gemeinsam von Führungskräften bei der Partner besetzt werden. Dies lässt einen erheblichen Management-Aufwand vermuten, der sicher ebenso bei Fusionen von Unternehmen der pharmazeutischen Industrie zu erwarten ist. Auch Branchenkennerin und Bridge IMP-Geschäftsführerin Antje Lenk sieht als Folge der künftigen Fusionen aufgrund der Internationalisierung der Märkte enorme Management-Herausforderungen und massive Umstrukturierungsmaßnahmen auf die Pharmaindustrie zukommen. „Bei Sanierungen oder Post-Merger-Integrationen sind hochqualifizierte und charakterstarke Führungspersönlichkeiten gefragt, die diese anspruchsvollen Management-Aufgaben schnell und trotzdem sensibel lösen. Hier leisten Interim Manager besonders erfolgreiche Arbeit“, so Lenk. Ihr 2009 gegründetes Unternehmen Bridge IMP vermittelt branchenunabhängig und überregional Interim Manager der ersten und zweiten Führungsebene in Konzerne und mittelständische Unternehmen. Über das Profil der Interim Manager, die auch bei anstehenden Pharma-Fusionen unterstützend eingesetzt werden können,

sagt Lenk weiter: „Sie übernehmen zeitlich befristete Projekte oder überbrücken kurzfristig personelle Engpässe. Unsere handverlesenen Interim Manager bringen den nötigen, ungetrübten Blick von außen mit, verfügen über langjährige Erfahrung, Fachwissen und zusätzliche Qualifikationen, wie beispielsweise die GMP (Good Manufacturing Practice) Richtlinien zur Qualitätssicherung in der Produktion von Arzneimitteln.“

Dabei muss der Interim Management-Anbieter die komplexen Beratungsansprüche seiner Pharma-Kunden bewältigen können. Dazu gehört zunächst einmal die intensive Auseinandersetzung mit den individuellen Anforderungen eines Unternehmens an den Manager auf Zeit mit dem Ergebnis, ein klares Bild des idealen Interim Managers für diese Position zu erhalten. Verfügt der Dienstleister über genügend Erfahrung in der Personalvermittlung und besitzt er umfassende Kenntnisse der Manager und ihrer Qualifikationen, erübrigt sich dabei eine lang andauernde, Computer gestützte Recherche nach einem geeigneten Kandidaten. So spricht der Dienstleister - nach Abklärung der Verfügbarkeit - anschließend seine Empfehlung für einen bestimmten Interim Manager aus. Bridge IMP zufolge verkürzt sich bei ihnen die Vermittlung des geeigneten Kandidaten auf maximal 24 Stunden aufgrund der vorherigen eingehenden Beratung.



Geschäftsführerin Antje Lenk gründete Bridge IMP 2008.

Interim Manager als Manager auf Zeit – eine gute Kombination, um vorhandene Personallücken zu schließen und sich frischen Wind an Bord zu holen? Wie schon Dr. Ralf Schnell, Geschäftsführer von marketing&more, im PharmaBarometer Interview in 3/2007 zum Thema Interim Management sagte, sind solche Manager „Spezialisten auf Zeit, die für einen begrenzten Zeitraum Firmen ihr spezielles Wissen zur Verfügung stellen. Externe Führungskräfte, die auf Bedarf Verantwortung übernehmen.“

Bleibt abzuwarten, ob die Strategie der Fusionen, der Bündelung der Leistungen und letztlich auch des Personals in Verbindung mit Interim Managern auf Zeit eine geeignete Strategie für den aktuellen und künftigen Pharmamarkt sein kann. ■