

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Die Situation der Pharmaindustrie	5
2.1. Gesetzlicher Rahmen für die pharmazeutische Industrie	5
2.1.1. Gesundheitsreformgesetz	5
2.1.2. Gesundheitsstrukturgesetz	5
2.1.3. Die dritte Stufe der Gesundheitsreform	6
2.1.4. Die weitere Entwicklung der rechtlichen Situation	8
2.2. Die Struktur der Pharmabranche	9
2.3. Entwicklung auf den Absatzmärkten	12
2.4. Weitere wesentliche Einflußfaktoren auf den Wettbewerb	15
2.4.1. Die Preisentwicklung	15
2.4.2. Der Vormarsch der Generika	16
2.5. Konsequenzen für den Außendienst	18

Theoretischer Teil

3. Charakteristika des Berufsbilds Pharmareferent	20
3.1. Zulassung zum Beruf des Pharmareferenten	20
3.2. Die aktuellen Rekrutierungsstrategien	21
3.3. Aufgaben- und Tätigkeitsprofil	23
3.4. Persönliche Merkmale der derzeit beschäftigten Pharmareferenten	24
3.5. Aspekte der beruflichen Tätigkeit	27
3.5.1. Arbeits-, Fahr- und Gesprächszeit	27
3.5.2. Das heimische Büro	28
3.5.3. Entlohnung	30
3.5.3.1. Fixvergütung	30
3.5.3.2. Variable Entlohnung	31
3.5.3.3. Geldwerte Entlohnung	32

4. Lean Selling: Strategisches Konzept oder punktuelle Einzelmaßnahmen?	34
4.1. Elemente des Lean Selling	36
4.1.1. Hierarchie- und Personalabbau	36
4.1.2. Key-Account-Management und Kundenbewertung	40
4.1.3. Computer Aided Selling	44
4.1.4. Outsourcing und Außendienstleasing	48
4.2. Teamarbeit oder: Die Renaissance des Gruppenarbeitskonzepts	53
4.2.1. Was ist Gruppen- bzw. Teamarbeit ?	54
4.2.2. (Hinter-)Gründe, Einflußfaktoren und Motive für Teamarbeit	55
4.2.2.1. Wettbewerb und Marktentwicklung	55
4.2.2.2. Gesellschaftlicher Wertewandel	57
4.2.2.3. Teamarbeit als Lösung des „klassischen Konflikts“?	58
4.2.3. Risiken und Konfliktfelder von Teamarbeit	60
4.2.4. Führung von Teams	64
4.2.5. Teamarbeitsformen im Außendienst	65
4.2.6. Der Fall Bayer	67
5. Betriebsratarbeit als „Co-Management“?	70
5.1. Zentrale rechtliche Bestimmungen als „Handwerkszeug“ zur Mitgestaltung von Reorganisationsprozessen	70
5.2. Konsequenzen für die betrieblichen Interessenvertreter	74
 <u>Empirischer Teil</u>	
6. Methodik der Untersuchung	78
6.1. Konzeption der Erhebung	78
6.2. Reaktion der Unternehmen auf die geplante Befragung	80
6.3. Durchführung der Befragung	81
6.4. Resonanz auf die Umfrage	83
7. Das Unternehmen A	84
7.1. Zum Unternehmen	84
7.1.1. Die Personalsituation	84
7.1.2. Die Organisationsstruktur	85

7.2. Umgesetzte Elemente des Lean Managements _____	86
7.2.1. Personalabbau _____	86
7.2.2. Hierarchieabbau _____	86
7.2.3. Key-Accounts und Kundenbewertung _____	87
7.2.4. Outsourcing _____	88
7.2.5. Technikeinsatz _____	88
7.3. Die Situation des Außendienstmitarbeiters _____	89
7.3.1. Aufgabenprofil _____	89
7.3.2. Innendienst vs. Außendienst _____	91
7.3.3. Die Produkte _____	91
7.3.4. Entlohnung _____	92
7.4. Die Betriebsratsarbeit _____	94
7.5. Ausgewählte Umfrageergebnisse _____	96
7.5.1. Die Einführung variabler Entlohnung _____	96
7.5.2. Der qualifizierte Generalist _____	100
7.6. Fazit _____	101
8. Das Unternehmen B _____	102
8.1. Zum Unternehmen _____	102
8.2. Die Hauptfusion - Quelle der immanenten Veränderung _____	102
8.3. Die Personalsituation im Außendienst _____	103
8.3.1. Das historisch gewachsene Chaos und die Folgen _____	103
8.3.1.1. Personalleasing als Unterform des Outsourcing _____	104
8.3.1.2. Zwischenfazit der bisherigen Personalpolitik _____	105
8.3.2. Die derzeitige Entwicklung oder: Die Produkte machen es! _____	106
8.4. Die Organisationsstruktur _____	107
8.4.1. Hierarchieab- und aufbau _____	107
8.4.2. Die aktuelle Struktur _____	107
8.5. Das Umfeld der Außendiensttätigkeit _____	108
8.5.1. Entlohnung _____	108
8.5.1.1. Fixum _____	108
8.5.1.2. Prämiensystem und Incentives _____	109
8.5.1.3. Incentives _____	110
8.5.2. Dienstwagenregelung _____	111
8.5.3. Arbeitszeit _____	111
8.5.4. Technikeinsatz _____	111

8.6. Lean Management	111
8.6.1. Key Account Management	112
8.6.2. Personalbeurteilung	112
8.6.3. Personal- und Organisationsentwicklung	113
8.6.3.1. Die Fusion als Startschuß	113
8.6.3.2. Innen- und Außendienst oder: Auch der klassische Konflikt ist lösbar!	114
8.7. Die Betriebsratsarbeit	116
8.8. Ausgewählte Umfrageergebnisse	117
8.8.1. Auswirkungen innovativer Produkte	117
8.8.2. Die Zufriedenheit im Außendienst	119
8.8.3. Führung und Betriebsratsarbeit	120
8.8.4. Personalpolitik und die Folgen	122
8.9. Fazit	124
9. Das Unternehmen C	125
9.1. Die Mitarbeiter im Außendienst	125
9.2. Rahmenbedingungen der Außendiensttätigkeit	126
9.2.1. Dienstwagen	126
9.2.2. Budgetierung	126
9.2.3. Besuchsvorgaben	126
9.2.4. Innen- und Außendienstkommunikation	127
9.3. Die Organisation des Vertriebs	127
9.3.1. Der formale Aufbau	127
9.3.2. Analyse der Interdependenzen zwischen den Linien	128
9.3.2.1. Therapeutika	128
9.3.2.2. Diagnostika	129
9.3.2.3. Key Account-Linien	129
9.4. Entlohnung	130
9.4.1. Fixum	130
9.4.2. Variable Vergütungssysteme	131
9.4.2.1. Die erfolgsabhängige Entlohnung in der VAI-Linie	132
9.4.2.2. Das Prämiensystem in den anderen Linien	133
9.4.2.3. Incentives und Ranking	134
9.5. Betriebsratsarbeit	135

9.6. Lean Management _____	136
9.6.1. Personal- und Hierarchieabbau _____	136
9.6.2. Personalentwicklung _____	137
9.6.3. Outsourcing _____	138
9.6.4. Technikeinsatz _____	138
9.7. Ausgewählte Umfrageergebnisse _____	139
9.7.1. Entlohnung _____	139
9.7.2. Qualifikation, Entscheidungskompetenz und Leistung _____	141
9.8. Fazit _____	143
10. Vergleichende Auswertung der Fallstudien _____	145
11. Personalmanagement als Chance für Unternehmen und Beschäftigte ____	155
11.1. Personalmanagement im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielsetzungen _____	155
11.2. Zum Stand der Personalarbeit in der Pharmaindustrie _____	158
11.2.1. Personalplanung _____	159
11.2.2. Personalentwicklung _____	161
11.3. Anforderungen an ein modernes Personalmanagement im Pharmavertrieb _____	164
11.3.1. Führung im Außendienst _____	164
11.3.1.1. Aufgaben des direkten Vorgesetzten _____	165
11.3.1.2. Die Situation des mittleren Managements _____	169
11.3.2. Motivation im Pharmaaußendienst _____	171
11.3.2.1. Die Bedeutung des Vorgesetzten: Der Vorgesetzte als „Motivator“? ____	173
11.3.2.2. Der traditionelle Königsweg: Prämiensysteme _____	175
11.4. Ansatzpunkte für mehr Motivation im Außendienst _____	177
11.5. Konsequenzen für das Personalmanagement _____	182
12. Schlußbetrachtung _____	186
13. Literaturverzeichnis _____	190
14. Anhang _____	197