

Einführung von outbound-gestützten Patientenbetreuungsprogrammen

Ein Zeitsprung

In nur vier Monaten baut die Merck Serono GmbH ein komplett neues Service Center auf. Nicht einmal sechs Monate später starten die ersten outbound-gestützten Patientenbetreuungsprogramme für MS-Patienten. Das Erfolgsgeheimnis: die richtigen Partner, Bereitstellung von Managementressourcen und das Management von Erwartungen.

>> Im Jahr 2007 verlagert das Unternehmen das ehemals interne Call Center zu einem externen Dienstleister. Die firmenweit eingesetzte CRM-Software wird ohne vollwertige Call-Center-Funktionalität beim Outsourcing-Partner verwandt. Durch die weitgehend manuelle Bearbeitung können Fehler entstehen. Deshalb reift Ende 2009, Anfang 2010 der Entschluss, ein komplett neues Service Center aufzubauen. Auf durchdachten, gut gestaffelten Prozessen und einer spezialisierten Software basierend, soll der Weg von klassischen inbound- zu outbound-gestützten Patientenbetreuungsprogrammen führen.

Die Business Unit Neurologie wird als Pilot für das Gesamtunternehmen gewählt. Denn Multiple-Sklerose-Patienten brauchen eine innovative Therapiebegleitung. Das Tückische an dieser Krankheit, sie ist unheilbar. Das Medikament der Merck Serono GmbH kann die Wahrscheinlichkeit eines Schubs reduzieren und das Fortschreiten der Krankheit bremsen, was den Betroffenen ein „unbeschwertes Leben“ ermöglicht. Und genau da liegt das Problem! Schnell besteht die Gefahr, dass die regelmäßige Einnahme vergessen, oder gar, nach dem Motto „es geht mir gut“, ein wichtiger Arzt-Termin einfach ausgelassen und die Behandlung für einige Zeit ausgesetzt wird. Noch dazu werden alle diese „krankheitsmodifizierenden“ Basistherapeutika gespritzt, mit den typischen unerwünschten Wirkungen und Empfindungen, die damit verbunden sein können.

Das Ziel im Sinne der Patienten lautet daher Anfang 2010: Einfüh-

rung von aktiven Compliance- und Adhärenz-Patientenbetreuungsprogrammen unter Integration des Service Centers bis spätestens Mitte 2011!

Welcher Weg wird gewählt?

Siebzehn Monate Zeit - der Gruppenleiter im Marketing Neurologie wird mit der Projektleitung betraut. Ein passender Titel ist sofort gefunden: „Integriertes Service Center Neurologie“. Doch wie vorgehen?

Unterteilung des sich rasant aufstürmenden Berges von Aufgaben in eine detaillierte Beschreibung des Soll-Zustandes, Vorgehen für eine Entscheidung in Sachen „CRM“, Suche und Auswahl eines Service-Center-Dienstleisters, Überführung des Projekts, Sicherstellung des Regelbetriebes, Qualitätsüberprüfung ... Schnell zeigt sich, ohne externe Unterstützung wird das Ziel binnen eines Jahres schwer erreichbar. Also engagiert die Merck Serono GmbH eisq GmbH & Co. KG, european institute for service quality, als spezialisierte Unternehmensberatung.

Die Uhr läuft ...

Um den Zeitrahmen einzuhalten, wird eine schnelle und klare Entscheidung getroffen: Das Unternehmen kauft die Nutzung eines CRM-Systems beim Dienstleister als ganzes Paket mit ein. Das erhöht andererseits die Komplexität der Aufgabe nochmals. Nach Standortbesuchen und dem Pitch potenzieller Dienstleister bleiben im August 2010 noch zwei von ehemals zehn

Kandidaten im Rennen. Manche müssen im Auswahlprozess die Segel streichen, andere überzeugen schlicht nicht oder nehmen gar nicht erst weiter teil. Ein zweiter Präsentationstermin muss her. Nur noch fünf Monate bis Januar 2011, dann soll ein neuer Anbieter den Betrieb aufnehmen! Kollegen und Vorgesetzte wollen am liebsten schon im September mit Patientenprogrammen loslegen. Dabei verfügt das Unternehmen noch nicht einmal über einen Dienstleister, trainierte Medical Agents oder das vorgenannte CRM-System, um nur drei Beispiele zu nennen. Als dann Ende August Sanvartis als Partner feststeht, heißt es „Ärmel hochkrepeln“. Die ganze Organisation der Business Unit Neurologie gilt es mit dem neuen Service Center zu verweben.

Die Zeit von Mitte September, dem Kick-off-Termin mit dem Dienstleister, bis Ende Dezember wird euphemistisch als „Überführungsphase“ bezeichnet. In Wirklichkeit entsteht eine komplett neue Organisation in nur vier Monaten. Mittlerweile kümmern sich zwei Manager nahezu in Vollzeit um das Projekt. Während der alte Dienstleister den Regelbetrieb erbringt, werden neue Service-Prozesse, neue Ausbildungspläne für die Mitarbeiter, Medical Agents mit einer Qualifikation gemäß § 75 AMG definiert, ein CRM-System auf Mietbasis eingeführt, und, und, und.

... Qualität und Sicherheit stehen im Fokus

Damit an Multipler Sklerose erkrankte Patienten bei ihrer The-

rapie begleitet und bei der vom Arzt verordneten Behandlung und der sicheren Anwendung der Medikamente unterstützt werden, sind höchste Standards gesetzt. Eine Lösung, die nur andeutungsweise Unsicherheit birgt, kommt für ein professionelles Unternehmen einfach nicht in Frage. In der Praxis sieht das unter anderem so aus:

Ein von der Schwester vor Ort betreuter Patient meldet sich im Service Center, weil er eine Rückfrage hat. Der Medical Agent im Service Center hilft ihm weiter und informiert anschließend diese über den Vorgang an sich. Der zugeordnete angestellte Coach der Merck Serono GmbH erhält gleichzeitig eine SMS mit einer Identifikationsnummer und einem kurzen Text ohne jegliche personenbezogene Daten. Selbst wenn er sein Handy verlieren sollte, kann niemand mit der SMS etwas anfangen. Denn im Service Center erhält man nur Daten in dem Fall, wenn eine zweite persönliche Identifikationsnummer richtig genannt wird.

Damit sich ein Medical-Agent mit „Merck Serono“ melden darf, muss er nicht nur die Qualifikation gemäß § 75 AMG erfüllen. Nach mehrwöchigen Indikations-, Produkt-, Prozess- und Kommunikationsschulungen folgt ein schriftlicher Test. Erst wenn dieser zu mindestens 80 % richtig beantwortet wird, folgen Zertifizierungsgespräche mittlerer Komplexität. Sehr zum Leidwesen des Dienstleisters besteht diese Prüfung rund jeder vierte potenzielle Medical Agent leider nicht. Ganz im Sinne einer

hohen Qualität werden auch regelmäßig die Nutzer des Service Centers nach deren Zufriedenheit befragt. Diese Ergebnisse stellen ein wichtiges Element der qualitätsbasierten Vergütung des Service Centers dar.

Es geht los! Der Schalter wird umgelegt

Am 3. Januar 2011 wird das erste Zwischenziel erreicht. Das neue Service Center geht „live“. Natürlich rumpelt es erst einmal gehörig. Die SAP-Schnittstelle für den systemgestützten Versand von Informationsbroschüren und Materialien steht nicht rechtzeitig. Nach krankheitsbedingten Ausfällen kann die erste zertifizierte Medical-Agent-Mannschaft in den ersten zwei Wochen nicht den Service-Level halten. Als im März 2011 aber die Nutzer nach November 2010 erneut nach ihrer Zufriedenheit befragt werden, richten sich die Blicke gespannt auf die Resultate. Mit unglaublich guten 4,75 von fünf maximal möglichen Punkten werten die Anrufer - eine Steigerung gegenüber November um 0,4 Punkte!

Gleichzeitig werden die Betriebskosten durch das neue qualitätsbasierte Vergütungsmodell und die systemgestützten Prozesse deutlich gesenkt.

Der Zeitplan hält: Schritt für Schritt zu den Patientenprogrammen

Die Konzeption der Prozesse und Features für verschiedene Zielgruppen wie naive Patienten, erfahrene Anwender, Angehörige, Nutzer eines Fremdprodukts und Patienten ohne Therapie steht. Im April 2011 geht das neue Gesicht der Website www.leben-mit-ms.de in den Echtbetrieb. Im Mai wird der SMS-Erinnerungsservice für das regelmäßige Spritzen gestartet.

Parallel läuft die Qualifizierung und Zertifizierung weiterer Medical Agents für das geplante



Drei Faktoren haben den Erfolg des Projektes schließlich möglich gemacht: Richtige Partner, Bereitstellung von Management-Ressourcen und last but not least das Management der Erwartungen. Bildquelle: eisq GmbH & Co. KG

Outbound-Coaching und die regelmäßige Abstimmung mit dem Compliance-Officer, Informations- und Datenschutzbeauftragten. Die Merck Serono GmbH betritt Neuland. Qualität und in diesem Fall die rechtliche Sicherheit stehen im Fokus. Mitte Juni ist es soweit: Die Testphase kann starten, die ersten Willkommensgespräche werden durchgeführt. Die Patienten, die sich für das Programm angemeldet haben, werden interviewt, Service-Angebote vorgestellt: telefonische Therapiebegleitung, Koordination von Schwestern-Besuchen oder Informationen zu spezifischen Themen, um nur einige zu nennen. Je nach Programmstufe erhält der Patient in einem bestimmten Rhythmus einen Anruf von seinem persönlichen Medical Agent. Sollte zwischendurch Informationsbedarf

entstehen, hilft das Service Center telefonisch oder schriftlich.

Das Erfolgsgeheimnis, welches keines ist

„Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg!“ – rückblickend sind drei Faktoren ausschlaggebend, die den Erfolg möglich machen.

- **Die richtigen Partner:** Das fängt intern an, umfasst das Team mit dem Dienstleister und geht bis zur Beratung, die mehr als einmal den Finger in die Wunde legt. Untereinander entwickelte sich ein intuitives auf gegenseitiger Wertschätzung basierendes Verständnis.
- **Die Bereitstellung von Managementressourcen:** Das Projekt wurde nicht nur von der BU-Leitung und Geschäftsleitung beauftragt, sondern

auch unterstützt: zwei Manager in der heißen Phase der Projektbetreuung, regelmäßige Statusmeetings, involvierte Fachbereichsleiter aus allen Fachgebieten.

- **Das Management der Erwartungen:** Wie schwer kann es sein, einen Dienstleister zu wechseln? Je weiter weg die Betroffenen sind, desto eher wird die Aufgabe unterschätzt.

Entsprechend steigt der innerbetriebliche Druck. Hier gilt es, die Erwartungen aller Beteiligten regelmäßig zu erden und die Komplexität aufzuzeigen.

Heute wissen alle im Unternehmen: durch das neue Service Center betreut die Merck Serono GmbH MS-Patienten in einer Top-Qualität. Damit das so bleibt, ist viel zu tun. <<

Autor:

Arnd Köpcke ist Gruppenleiter im Marketing Neurologie der Merck Serono GmbH, einer Sparte der Merck KGaA. In drei Unternehmen hat er zuvor Führungserfahrung in Vertrieb und Marketing gesammelt, um im Jahr 2010 parallel zu den Marketingaufgaben die Projektleitung für den völligen Neuaufbau des Service Centers Neurologie zu übernehmen. In einem Unternehmen sind Zielstrebigkeit, Prozessorientierung und integrative Fähigkeiten besonders wichtig.

Kontakt: info@merckserono-servicecenter.de

