

Wie sich Pharmaunternehmen als Partner der Krankenhäuser etablieren können

Aus der Not eine Tugend machen

Die Gesundheitsreformen und „Spargesetze“ der letzten Jahre haben dazu geführt, dass der ökonomische Druck auf Pharmaindustrie, Kliniken und Krankenhausapotheken enorm gestiegen ist. Innovative strategische Partnerschaften zwischen Kliniken und Pharmaunternehmen gewinnen deshalb vermehrt an Bedeutung. Derartige Kooperationen werden unverzichtbar, müssen aber rechtssicher gestaltet werden, damit beide Seiten davon profitieren können.

>> Der Druck, Kosten zu senken, wird noch weiter zunehmen. Denn die demografische Entwicklung sowie die damit verbundenen Kosten für das öffentliche Gesundheitswesen, aber auch die Mehrkosten infolge von Neuerungen in Medizin und Technik werden den Gesetzgeber zu weiteren Strukturreformen innerhalb des Gesundheitssystems veranlassen.

Pharmaunternehmen, die bereits jetzt unter einem erheblichen Preisdruck stehen und einen Margenverfall beklagen, sollten daher ihre bisherige Vertriebsstrategie grundlegend überdenken. Denn die Zeiten, in denen es vornehmlich darum ging, nach Kunden für die eigenen Produkte zu suchen, sind endgültig vorbei. Stattdessen sollte die Frage ins Zentrum der Überlegungen rücken, vor welchen Herausforderungen Krankenhausverantwortliche stehen und wie die Industrie dazu beitragen kann, diese Aufgaben erfolgreich zu lösen, um sich auf diese Weise als wichtiger Partner der Kunden zu etablieren.

Der Vertrieb muss umdenken

Wie dringend der Vertrieb umdenken muss, zeigen die veränderten Erwartungen beispielsweise der leitenden Klinikärzte. Diese wünschen sich, dass die Industrie nicht nur Produkte liefert, sondern sie beispielsweise bei Managementprozessen entlastet und bei der Umsetzung von Leitungs- wie Organisationsaufgaben unterstützt. Die Ansatzpunkte zur engeren Kooperation reichen von der

Reduktion von Haftungsrisiken, rechtlich notwendigen Schulungen von Mitarbeitern über die Begleitung von Marketingaktivitäten bis hin zur Zusammenarbeit mit Patientengruppen etc.

Des Weiteren kann die Industrie wissenschaftliches Know-how bereitstellen, Ärzte wie Apotheker frühzeitig in die klinische Forschung einbinden und auf diese Weise Produktinnovationen ermöglichen. Ein intensiver, umfassender Informationsaustausch könnte zudem organisationsübergreifend Prozesse verbessern, Kosten senken und Lösungen für konkrete Aufgabenstellungen ermöglichen.

Statt um Preise und Konditionen zu feilschen, sollten die Vertriebsmitarbeiter deshalb in der Lage sein, die jeweiligen Bedürfnisse ihrer ärztlichen Gesprächspartner zu erfassen und so zu bedienen, dass diese zuverlässig auf legalem Boden abgewickelt

werden können. Kliniken werden auf diese Weise in die Lage versetzt, sich trotz eines erhöhten Sparzwangs besser im Markt zu behaupten. Hersteller wie Industrie hingegen profitieren davon, dass sie als verlässliche Partner der ärztlichen Tätigkeit wahrgenommen werden und sich auf diese Weise von ihrer Konkurrenz differenzieren. Außerdem profitiert die Industrie von fairen, wettbewerbsfähigen Preisen, die diese Zusammenarbeit ermöglicht (vgl. Abb. unten).

In den letzten Jahren ist bei den Krankenhaus-Entscheidern die Bereitschaft zu einer vertieften Zusammenarbeit mit der Industrie gewachsen, wie ein Workshop belegt, den der Unternehmensberater Fred R. Strauß vom Weisendorfer SPS-Institut mit Vertretern aus Klinikeinkauf, Pharma- und Medizinprodukteindustrie durchgeführt hat. Zwei wesentliche Punkte kristallisierten sich dabei heraus:

Krankenhauschefs wünschen sich, interne Prozesse und Abläufe zu optimieren sowie ihr Erlösmanagement zu verbessern.

Rechtssicherheit schaffen

An dieser Stelle darf der Hinweis nicht fehlen, dass innovative Formen strategischer Partnerschaften juristische Fragen, etwa in Bezug auf die Kodexkonformität von Leistungen der Industrie, aufwerfen können. Diese Fragen gilt es selbstverständlich zu klären, bevor eine Kooperation zwischen einem Hersteller und einem Krankenhaus beginnt.

Die Unterstützung bei der Prozessoptimierung und beim Erlösmanagement von Kliniken dürfte rechtssicher sein. Gleiches gilt für die Beteiligung der Industrie an Verträgen zur Integrierten Versorgung (IV), zumal der Industrie hier immer weitergehende Kooperationsmöglichkeiten bis hin zur aktiven Teilnahme an IV-Verträgen, zum Beispiel in Form von Managementgesellschaften, eingeräumt werden. Dennoch sollten die rechtlichen Fragen durch Fachanwälte bzw. Kodexverbände im Vorfeld geklärt werden, um eine verbindliche Rechtssicherheit zu schaffen und den Rechtsrahmen für derartige Kooperationen für die Zukunft zu definieren.

Innovative Formen strategischer Partnerschaften sind grundsätzlich ähnlich wie drittmittelfinanzierte Projekte zu betrachten. Auch bei drittmittelfinanzierten Forschungskoperationen befinden sich Kliniken und Industrie in einem Spannungsfeld.



Konsequenzen aus den Veränderungen für die Zusammenarbeit



Einerseits ist die Drittmittelwerbung politisch gewollt und in den meisten Kliniken bereits fest im Etat eingeplant, andererseits dürfen derartige Kooperationen keinen Einfluss auf Beschaffungsentscheidungen haben. Daher orientiert sich die Zusammenarbeit auch bei strategischen Partnerschaften grundsätzlich am so genannten „Gemeinsamen Standpunkt zur strafrechtlichen Bewertung der Zusammenarbeit zwischen Industrie, medizinischen Einrichtungen und deren Mitarbeitern“ (in der Fassung der 2. Fortschreibung vom 11.04.2001). Das bedeutet: Die vier Grundprinzipien zur Zusammenarbeit zwischen Industrie und Kliniken – also Trennungs-, Transparenz- und Genehmigungs-, Äquivalenz- sowie Dokumentationsprinzip – sind bei strategischen Partnerschaften unbedingt einzuhalten.

Neue Kompetenzen erforderlich

Um die Basis für neue Kooperationen zu schaffen und sich gegenüber den Krankenhausverantwortlichen als verlässliche „Problemlöser“ zu etablieren, kommt es darauf an, dass sich die Vertriebsmitarbeiter weit intensiver als bisher mit der Gesamtsituation und mit den Herausforderungen ihrer Kunden befassen. Ebenso

werden die Fachkompetenz über die eigentlichen Produktinformationen hinaus, die Gesprächsführungskompetenz sowie die Fähigkeit der Außendienstmitarbeiter, adäquat mit den Entscheidern auf Kundenseite umzugehen, Einfluss darauf haben, ob es zu einer enger verzahnten Zusammenarbeit zwischen Industrie und Kliniken kommen kann. Für den Erfolg strategischer Partnerschaften ist nämlich die breite Einbindung von Geschäftsführung, Medizincontrolling, Einkauf, Apotheke, Ärzteschaft und Pflege auf Klinikseite sowie von Innen- und Außendienst auf Industrieseite Grundvoraussetzung.

Um die Basis für ein für beide Seiten erfolgreiches Gespräch zu schaffen, müssen wechselseitig die Rollen im Vertriebsgespräch akzeptiert werden und weitgehend kongruent sein. Dies ist in der Praxis jedoch häufig nicht der Fall. Daher kommt es rasch zu Missverständnissen, die letztlich zu einer negativ besetzten Stimmungslage gegenüber dem jeweiligen Gesprächspartner führen und strategische Partnerschaften vorzeitig verhindern können.

Zielkonflikte verstehen

Ärzte erwarten des Weiteren von Vertriebsmitarbeitern, dass sie die Entscheidungsstrukturen

für Beschaffungen (investiv, Verbrauchs- und Sachmittel) kennen und die Zielkonflikte der ihnen gegenüber sitzenden leitenden Krankenhausärzte verstehen. Denn als Folge der Liberalisierung und Öffnung der Versorgungsformen stehen Krankenhausärzte heute unter einem erheblichen Konkurrenzdruck zwischen den Leistungserbringern, zum Beispiel über die Teilnahme an Selektivverträgen, durch die Öffnung der Sektorengrenzen sowie die Umsetzung des fallpauschalierten Vergütungssystems.

Insbesondere hinsichtlich der Beschaffungsentscheidungen sind durch Zusammenschlüsse, Bündelungen von Marktmacht und Verschiebung der Marktstrukturen neue Entscheidungswege, etwa Konzernvorgaben, Apotheken- und Investitionskommissionen, entstanden, die sich deutlich vom einzelnen leitenden Krankenhausarzt entfernt haben. Obwohl das ursprüngliche Ziel der wettbewerb-

lichen Öffnung für medizinische Leistungserbringer die Entschärfung des Spannungsfeldes zwischen Gesundheit, Standardanforderungen und Behandlungskosten war, ist es durch den sich ständig verstärkenden ökonomischen Druck, insbesondere auf die Krankenhäuser, zu einer deutlichen Risikoverlagerung zuungunsten der Leistungserbringer gekommen. All' dies müssen Vertriebsmitarbeiter verstehen, wenn sie sich in den Strukturen ihrer Kunden verankern und strategische Partnerschaften vorbereiten wollen (vgl. Abb. links).

Der Aufwand dafür lohnt, denn eine enge strategische Zusammenarbeit zwischen Krankenhaus und Industrie ermöglicht es, die ökonomischen Rahmenparameter zum beiderseitigen Nutzen zu verbessern, ohne dass es zu Abhängigkeiten oder möglicherweise strafrechtlich relevanter Einflussnahme auf Beschaffungsentscheidungen kommt. <<

Autoren



Rainer Ott war nach seiner Ausbildung zum medizinisch-technischen Laborassistenten zunächst im Labor eines Krankenhauses tätig. 1995 wechselte er in die Pharmaindustrie, wo er seitdem verschiedene leitende Positionen in Marketing und Vertrieb von Pharmaunternehmen inne hatte. Neben seiner beruflichen Tätigkeit absolvierte er verschiedene wirtschaftswissenschaftliche Fernstudiengänge. Darüber hinaus ist er als Autor, Berater und Referent tätig. Kontakt: rainer.ott@hotmail.com



Professor Dr. med. Jörg Haier ist Koordinierender Direktor des Comprehensive Cancer Center im Universitätsklinikum Münster. Er ist Facharzt für Chirurgie, Arzt für Qualitätsmanagement sowie Master für Medizinrecht. Weiterhin ist er als Systemcoach tätig. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind strategisches Klinikmanagement, Versorgungsforschung in der Onkologie und experimentelle Krebsforschung. Kontakt: haier@uni-muenster.de