

M E D I Z I N P R O D U K T E

MANAGEMENT

Betreibermodelle

MEDIZIN **PRODUKTE**

Reimbursement

G-BA

Pricing

Patientennutzen

Risikoklassen

MDD

Value based

CE

Milchmänner im Megastore

Digitale Industrialisierung

Geräte

Transformation

Einkaufsverhandlung

Weiterbildung

Life Cycle

90 / 385 / EWG

Globale Absatzmärkte

salesjob

Social Media

Service Provider

Preisverfall

Leads

Vertriebstraining

Devices

Diffusion

Key Account Management

Kosten-Nutzen-Bewertung

F&E

Export

Systempartnerschaft

Big Medtech

M A N A G E M E N T

Medizinprodukte Management

Schwegel / Da-Cruz / Hemel / Oberender

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Philipp Schwegel / Patrick Da-Cruz / Ulrich Hemel / Peter Oberender

Medizinprodukte Management

Schwegel, Philipp / Da-Cruz, Patrick / Hemel, Ulrich / Oberender, Peter - Bayreuth: Verlag PCO, 2014
(Schriften zum Gesundheitsmanagement; Bd. 13)

ISBN 978-3-941678-47-7

Schriften zum Gesundheitsmanagement, Band 13

ISBN 978-3-941678-47-7

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, werden vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verbreitet werden.

Copyright © 2014 by Verlag P.C.O., Bayreuth

Produktion: Verlag P.C.O.

Umschlaggestaltung: Philipp Schwegel

Druck und Bindung: Rosch-Buch, Scheßlitz

Printed in Germany

Inhalt

Götz Gerecke und Colm Foley

Setzen Sie im Zeitalter der Megastores noch immer auf Milchmänner? Erneuerung des kommerziellen Modells in der Medizintechnikindustrie.....	5
--	---

Medizinprodukteindustrie im Umbruch

Führende Köpfe im Gespräch Professor Dr. Dr. h.c. Peter Oberender.....	23
---	----

Joachim M. Schmitt

Aktuelle und zukünftige Marktentwicklungen im Bereich der Medizinprodukteindustrie....	26
--	----

Herbert Rebscher

Beschaffungsmärkte für Medizinprodukte unter DRG-Bedingungen.....	36
---	----

Jens Deerberg-Wittram

Value-based Health Care – Implikationen für die Medizinprodukteindustrie.....	51
---	----

Günter Neubauer und Andreas Gmeiner

Bedeutung von Innovationen für die Medizinprodukteindustrie	61
---	----

Frank-Ulrich Fricke

Kosten-Nutzen-Bewertung von Medizinprodukten.....	78
---	----

Intelligente Geschäftsmodelle erfolgreich umsetzen

Führende Köpfe im Gespräch Christoph Ulrich.....	89
---	----

Beatus Hofrichter und Patrick Dümmler

Alternative Geschäftsmodelle als Wachstumsmomentum für die Medtech-Industrie.....	93
---	----

Peter Krause

Innovation und finanzielle Nachhaltigkeit bei der Beschaffung von Medizintechnik.....	106
---	-----

Philipp Schwegel, Florian Distler und Thomas Pichote

Vom Medizinproduktehersteller zum Gesundheitsdienstleister – Betreiberlösungen für Krankenhäuser.....	116
--	-----

Heinz Lohmann und Konrad Rippmann

Strukturierte Medizin braucht digitale Industrialisierung - Erfolgsfaktoren einer Systempartnerschaft zwischen Industrie und Krankenhaus.....	122
--	-----

Produkt- und Vertriebsmanagement von morgen

Führende Köpfe im Gespräch Eugen Münch.....	133
<i>Julian Braun und Constanze Püschel</i> Medizinprodukterecht und Produkterzulassung – Was bringt die Zukunft?.....	136
<i>Max D. Singh</i> Produktmanagement in der Medizintechnik.....	148
<i>Marc Seibolt und Sascha Klimenkov</i> Social Media Management in der Medizinprodukteindustrie.....	162
<i>Alexander Kracklauer und Nina Müller-Nyland</i> Fachinterview: Social Media Management in der Medizinprodukteindustrie.....	179
<i>Henning Vöpel</i> Globale Absatzmärkte der deutschen Medizintechnik – Prognose 2020.....	182
<i>Jürgen Stoll</i> Key Account Management in der Medizinprodukteindustrie – organisatorische Konsequenzen für den Vertrieb.....	193
<i>Martin Zauner</i> Informatik in der Medizintechnik.....	203

Talente managen und entwickeln

Führende Köpfe im Gespräch Professor Dr. Dr. Ulrich Hemel.....	217
<i>Theophil Rieger</i> Management-Weiterbildung für Führungskräfte der Medizinprodukteindustrie.....	220
<i>Andrea Schulze-Moews</i> Personal in der Medizintechnik.....	227

Autorenverzeichnis.....	236
--------------------------------	------------

Key Account Management in der Medizinprodukteindustrie – organisatorische Konsequenzen für den Vertrieb

1. Einleitung

Wehmütig dürfte mancher Außendienstmitarbeiter auf die Zeit zurückblicken, in der es noch möglich war, das Umsatzergebnis am Monatsende durch einen kurzen Besuch bei einem der Anwender bzw. Ärzte noch schnell auf das erforderliche Plansoll zu bringen. Bestellanforderungen für medizintechnische Bedarfsartikel wurden mit dem Anwender bzw. Arzt, der über die zu beschaffenden Produkte entschied, kurz besprochen, bevor dieser die Bestellung dann an den Einkauf bzw. an die Verwaltung zur Abwicklung weiterleitete. Diese Zeiten sind allerdings vorbei.

Vorbei ist auch die Zeit der kostenbasierten Erstattung für die Leistungserbringer bzw. Krankenhäuser. Denn gerade aufgrund der kostenbasierten Erstattung gab es für Krankenhäuser in der Vergangenheit nur wenig Anlass zur Veränderung. Neue Methoden und Konzepte aus der Industrie stießen deshalb auf wenig Resonanz bei Gesundheitseinrichtungen. Es gab weder einen globalen noch lokalen Wettbewerb im Bereich des Gesundheitswesens.

Erst mit der Einführung des G-DRG-Vergütungssystems im Jahr 2003 begann sich ein tiefgreifender Wandel im Krankenhausmanagement zu vollziehen. Die Einführung des G-DRG-Systems war ein erster Schritt in Richtung leistungsbasierter Prozesse und Abläufe im Krankenhausbereich. Krankenhäuser waren jetzt mit Einführung des G-DRG-Systems dazu gezwungen, durch Neuausrichtung ihrer Abläufe, Prozesse und Organisationsstrukturen ökonomischer zu wirtschaften. Dies ist unabdingbar, um durch die pauschalierte DRG-Vergütungsstruktur keine finanziellen Nachteile als Ausgabenträger zu erleiden.

Produktivitätssteigerung und Effizienzzuwachs werden wichtige Kenngrößen für Krankenhäuser. Die kontinuierliche Anpassung der Organisationsstruktur und die Neuausrichtung interner Prozesse und Abläufe sind nunmehr unter den neuen Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen entscheidend für den zukünftigen Erfolg eines Krankenhauses. Es ist zu beobachten, dass die pauschalierte Erlössituation der Krankenhäuser erhebliche Herausforderungen für das Kostenmanagement auf der Krankenseite schafft.

2. Marktkonsolidierung und Kooperationen im Krankenhaussektor

Nachfragebündelung bei medizinischem Bedarf und Innovationen einerseits, neue Entscheidungsprozesse und -strukturen (z.B. Buying Center bzw. Decision Making Units) und veränderte gesundheitspolitische Rahmenbedingungen andererseits haben auch massive Auswirkungen auf die Mediziprodukteindustrie, insbesondere auf die Bereiche Marketing und Vertrieb.

Ferner hat der fortlaufende Konsolidierungsdruck die Krankenhauslandschaft verändert. Einerseits hat die Gesamtanzahl der Krankenhäuser abgenommen. Für das Jahr 2011 umfasste der Krankenhausmarkt 2.045 Krankenhäuser, ein Rückgang um 15,2 Prozent im Vergleich zu 1991. Über 60 % aller Kliniken gehören mittlerweile auch einer Kette/ Verbund an (Kliniken mit Spezialisierung sind hierbei nicht berücksichtigt). Die Zahl der Krankenhausträger sank im Zeitraum 1995 bis 2011 von 1.600 auf 1.121. Andererseits haben Veränderungen in der Trägerschaft (z.B. öffentlich, freigemeinnützig oder privat) als charakteristisches Merkmal eines Marktumschwunges in Richtung eines gewinnorientierten Krankenhausmanagements stattgefunden. Die Verschiebung des Marktanteils von öffentlichen und nicht gewinnorientierten privaten Krankenhäusern hin zu gewinnorientierten privaten Krankenhäusern/ Krankenhausketten ist auch ein Beleg für die stattfindende Ökonomisierung im Krankenhausbereich.

Auch die in der Vergangenheit entstandenen Kooperationsnetzwerke auf Seiten der Leistungserbringer, institutionelle Beschaffungsorganisationen, Initiativen zur Integrierten Versorgung, MVZs, Praxisnetze usw. stellen die Medizinprodukteindustrie vor neue vertriebliche Herausforderungen mit dem Ziel, Rationalisierungs- und Kostensenkungspotentiale besser ausschöpfen zu können und die Kosten- und Prozesseffizienz im Gesundheitswesen und insbesondere im Krankenhausbereich weiter zu verbessern. Durch Kooperationsaktivitäten ist oftmals auch eine Verbesserung der Qualität in der Patientenversorgung zu beobachten.

Mit dem anhaltenden Kostendruck haben sich kooperative Beschaffungsformen im Krankenhausumfeld fest etabliert. So ist der Anteil der Krankenhäuser, die im Rahmen einer Einkaufsgemeinschaft oder Krankenhausgruppe im Einkauf kooperieren, in den letzten 10 Jahren stark angestiegen. Für die Medizinprodukteindustrie bedeutet das beispielsweise (wobei hier spezielle und hochinnovative Medizinprodukte ausgenommen sind), dass sie heute fast 60 Prozent des gesamten Krankenhausumsatzes im Geschäft mit Einkaufsgemeinschaften erzielen. Weitere 35 Prozent entfallen auf das Geschäft mit privaten Krankenhausgruppen und nur noch etwa 5 Prozent des Umsatzes werden heute direkt mit einzelnen Krankenhäusern erzielt (vgl. Abbildung 48:).

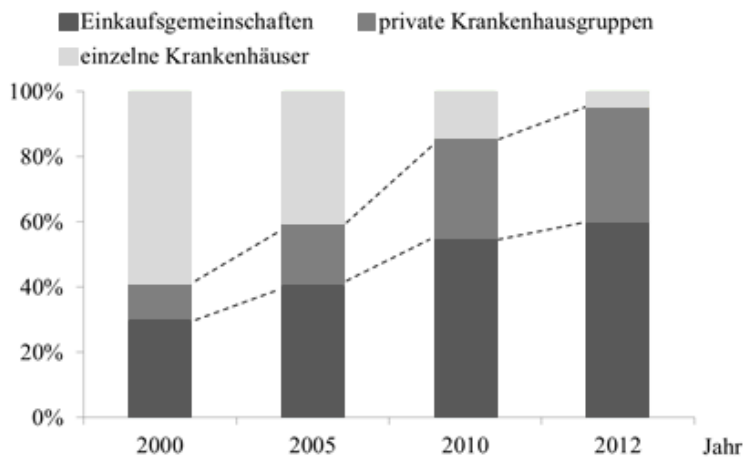


Abbildung 48: Entwicklung der Krankenhausumsätze aus Sicht der Medizinprodukteindustrie im Geschäft mit kooperativen Beschaffungsformen

Quelle: Krütten et al. (2005), Roland Berger Strategieberatung (2011)

Zusätzlich wird das Konzept der gemeinschaftlichen Beschaffung dadurch gestärkt, dass diese Art der Kooperation nachweislich zu schnellen und nachhaltigen Kosteneinsparungen für das Krankenhaus führt. Insbesondere gelingt es Krankenhäusern damit sehr leicht, von Preiszugeständnissen der Anbieterseite zu profitieren. Es ist deshalb davon auszugehen, dass der Einfluss von Einkaufskooperationen weiter zunehmen wird und sich – wie in den letzten Jahren verstärkt zu beobachten – auch auf hochtechnische Produktkategorien mit kurzen Innovationszyklen, auf Investitionsgüter, Verwaltungs- und Wirtschaftsbedarf, Dienstleistungen und auf andere Sachbereiche ausdehnen wird.

Darüber hinaus hat gerade der in den letzten Jahren von der Gesundheitspolitik gestützte Wettbewerb zwischen den Kostenträgern (Krankenkassen) - bezogen auf neue Versorgungskonzepte - im Markt für weitere Dynamik gesorgt. Neue Möglichkeiten der vertraglichen Zusammenarbeit zwischen der Medizinprodukteindustrie und den Kostenträgern werden nicht nur einen Wettlauf um die besten Preise zur Folge haben. Vielmehr werden sich vor allem diejenigen Unternehmen durchsetzen, die mit den innovativsten Produkt- und Dienstleistungskonzepten an die Kostenträger und Leistungserbringer herantreten. Auch der vom Gesetzgeber verbreiterte unternehmerische Spielraum für die Akteure in den unterschiedlichen Sektoren des Gesundheitswesens ergibt zusätzliche neue Kooperationsansätze für die Medizinprodukteindustrie.

Bei der Entwicklung und Implementierung solcher innovativen Konzepte und Kooperationsansätze spielt heute „Market Access“ als Antwort auf die veränderten Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen und dem damit verbundenen Paradigmenwechsel eine zentrale Rolle.

3. Market Access

Ein schneller Marktzugang („Market Access“) ist für eine hochinnovative Medizinprodukteindustrie von großer strategischer Bedeutung.

Market Access vereint alle Aktivitäten von der Einführung des Produkts bzw. Leistungsangebots über das Produktlebenszyklusmanagement bis hin zur Findung eines optimalen Preises. Der Aufbau von Wissen und strategischem Know-how über den Market Access wird für den einzelnen Medizinproduktehersteller zentrales Thema für den Unternehmenserfolg.

Unter dem Begriff „Market Access“ versteht man im Allgemeinen eine Querschnittsfunktion, die zugangsrelevante Fragestellungen aus den Bereichen Pricing und Reimbursement, Gesundheitspolitik, Medizinprodukterecht, Stakeholder- und Vertragsmanagement, Gesundheitsökonomie und Key Account Management mit den entsprechenden Kommunikationskanälen verknüpft.

Im Rahmen eines erfolgreichen Market Access Ansatzes stellt damit auch die Implementierung eines professionellen Key Account Managements eine der zentralen strategischen Antworten auf die Veränderungen im Marktumfeld der Medizinprodukteindustrie dar.

4. Organisatorischer Anpassungsbedarf der Vertriebsstrukturen in der Medizintechnik

Die beschriebenen strukturellen Veränderungen auf der Leistungsseite haben für die Medizinprodukteindustrie einen stärkeren Preisdruck und veränderte Vertriebswege zur Folge.

Deshalb müssen auf die strukturellen Veränderungen auf der Leistungsseite ebenso strukturelle Anpassungen auf der Anbieterseite folgen. Vor allem die Entscheidungsstrukturen sind von diesen Veränderungen betroffen. Hat früher noch der Arzt bzw. Anwender selbständig und vor allem autark über die Beschaffung von Medizinprodukten oder über die Anschaffung hochinnovativer Investitionsgüter entschieden, so werden diese Entscheidungen jetzt zunehmend von anderen sog. Stakeholdern im Gesundheitswesen und von nicht-klinischen Entscheidern wie z.B. Einkaufs- bzw. Beschaffungsorganisationen beeinflusst bzw. getroffen.

So ist es für ein professionelles Key Account Management erfolgskritisch, die relevante Zielgruppe im nicht-klinischen Bereich zu identifizieren und entsprechend zu berücksichtigen. Selbst wenn nicht jeder Stakeholder die Entscheidung formal trifft, so beeinflusst er sie oft.

Früher haben sich Innovationsführer häufig darauf beschränkt, die entsprechenden Meinungsbildner (KOLs) – neben den klinischen Entscheidern – im Markt zu identifizieren und zu entwickeln. Heute haben für die Medizinprodukteindustrie, neben Einkaufs- bzw. Beschaffungsorganisationen, auch die vom Gesetzgeber ins Leben gerufenen Institutionen IQWiG und G-BA,

die Kostenträger (Krankenkassen), Fachgesellschaften, Ärzte- und Praxisnetze oder auch Patientengruppen ein immer größeres Gewicht im Entscheidungsprozess bekommen.

Die Kenntnis regionaler Strukturen und die professionelle Betreuung dieser Stakeholder durch kompetente Vertriebsteams ist heute ein entscheidender Erfolgsfaktor im Key Account Management.

Für die Medizinprodukteindustrie muss es heute auch vielmehr darum gehen, mit allen Beteiligten gemeinsame Lösungen für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Gesundheitswirtschaft zu finden und eben nicht nur darum ein Produkt zu verkaufen.

Hier hat der Gesetzgeber Gestaltungsspielräume geschaffen. Beispielsweise bietet die Weiterentwicklung und Öffnung der Integrierten Versorgung (§ 140 SGB V) sektorenübergreifende Kooperationsmöglichkeiten für die Medizinprodukteindustrie. Neben den indikationsbezogenen IV-Verträgen, also dem klassischen Case Management, bieten populationsgestützte IV-Verträge mit Kopfpauschale (Capitation) interessante Ansatzpunkte für die Medizinprodukteindustrie, sich mit innovativen Leistungskonzepten auf regionaler Ebene einzubringen. Stellen populationsgestützte IV-Verträge noch heute eher die Minderheit dar, so wird der Trend in Zukunft von den einfachen indikationsbezogenen hin zu komplexen IV-Verträgen gehen, die auch schwierige Indikationen beinhalten, mehrere Sektoren einbeziehen und ganze Versorgungslandschaften entwickeln. Auch vor dem Hintergrund des erheblichen Investitionsstaus im Klinikbereich sind Kooperationen mit der Gesundheitsindustrie im Bereich der Integrierten Versorgung auch politisch gewollt.

Für Medizinprodukteunternehmen bieten die Entwicklungen im Gesundheitswesen neue Chancen Geschäftsfelder auszuweiten. Wer sich rechtzeitig auf die veränderten Strukturen einstellt, wird auch in Zukunft erfolgreich am Markt bestehen können.

5. Key Account Management Ansatz als Fortsetzung des Mehrlinienmodells im Vertrieb

Der Aufbau eines professionellen Key Account Managements ist eine der zentralen strategischen Antworten insbesondere auf die zunehmende Komplexität in der Beschaffung. Der Erfolg des Konzepts basiert auf der strikten Ausrichtung der organisatorischen, funktionalen und strategischen Ebene des Unternehmens auf das Key Account Management. Idealerweise nimmt deshalb das Key Account Management im Unternehmen eine Querschnittsfunktion ein und steuert als alleiniger Akteur alle Aktivitäten gegenüber den Key Accounts.

Da der Wirkungsgrad rein klinisch orientierter Mehrlinienmodelle deutlich abgenommen hat, verfolgen viele Unternehmen einen „one Face to the Customer“ Ansatz, bei dem, neben den klinischen Entscheidern, insbesondere die nicht-klinischen Entscheider sich zu einer wichtigen

Zielgruppe entwickelt haben. Dabei wird der Key Account Manager im Rahmen seiner Tätigkeit häufig durch ein multifunktionales Team mit unterschiedlichem Know-How und Kompetenzen unterstützt. Denn individuelle Lösungen für Gesundheitseinrichtungen erfordern kompetente Ansprechpartner für Gesundheitseinrichtungen.

Insbesondere für die Innovationsführer im Bereich der Medizintechnik, deren Produkte in der Regel einen hohen Anteil an den Krankenhausbeschaffungskosten haben, ist es wichtig, auch die nicht-klinischen Entscheider wie den Krankenhauseinkauf und Beschaffungsinstitutionen frühzeitig in die Vertriebsaktivitäten einzubeziehen.

Um dabei als attraktiver Partner von den Akteuren im Gesundheitswesen wahrgenommen zu werden, muss der künftige Weg für die Medizinproduktehersteller über eine Kombination von Produkten, produktnahen bzw. produktergänzenden Serviceleistungen und Wirtschaftlichkeitskonzepten gehen. Da hierbei individuell konfigurierte und hochwertige Leistungspakete im Vordergrund stehen, ist ein hohes Maß an Verbindlichkeit auf Seiten der Industriepartner erforderlich.

Der Wirkungsgrad rein klinisch orientierter Dienstleistungen als Mittel zur Differenzierung im Wettbewerb wird dabei weiter abnehmen.

Nur durch eine langfristige partnerschaftliche Kooperation mit allen am Wertschöpfungsprozess Beteiligten lässt sich eine Steigerung der administrativen und der klinischen Effizienz erreichen und eine Optimierung der Prozesse und Kosten erzielen.

Bei aller Anstrengung muss dabei das gemeinsame Ziel aller am Prozess Beteiligten die optimale Patientenversorgung auf höchstem Niveau sein.

6. Die Entwicklung Strategischer Partnerschaften in der Gesundheitswirtschaft

Strategische Partnerschaften mit Herstellern, Lieferanten oder auch industriellen Systempartnern können weitere Effizienzpotentiale auf Seiten der Leistungserbringer heben. Der Ansatzweg vom Einzelproduktverkauf hin zu Gesamtlösungen und integrierten Versorgungskonzepten erfordert ein gemeinsames strategisches Vorgehen, um einen Wertschöpfungsbeitrag zur Profitabilität einer Gesundheitseinrichtung leisten zu können. Hier kommt dem Key Account Management eine zentrale Rolle zu.

Im Vergleich zu anderen Industriezweigen, wie zum Beispiel der Automobilindustrie, sind strategische Partnerschaften in der Gesundheitswirtschaft eher noch selten anzutreffen. Dazu fehlen den Beteiligten am Wertschöpfungsprozess oftmals noch die einheitliche strategische Ausrichtung sowie eine damit verbundene gemeinsame Perspektive.

Betrachtet man beispielsweise die am Beschaffungsprozess beteiligten Akteure wie Leistungserbringer, Beschaffungsinstitutionen bzw. Einkaufsabteilungen, Medizinproduktehersteller usw., so stellt man schnell fest, dass die Wertschöpfungskette sehr fragmentiert ist. Dies erschwert den Aufbau strategischer Partnerschaften:

- Die *Medizinproduktehersteller* sind auf steigende Umsätze, Gewinne und Marktanteile ausgerichtet.
- Als weitgehend nicht gewinnorientierte Unternehmen sind *Leistungserbringer* hauptsächlich daran interessiert, die gegenwärtigen Kosten und den Materialverbrauch weiter zu senken. Die Erlössituation ist in vielen Häusern durch das DRG-Erstattungssystem begrenzt. Kostensteigerungen können daher auch nur bedingt aufgefangen werden. Viele Krankenhäuser prüfen deshalb für bestimmte Bereiche Standardisierungsmöglichkeiten, um Kosten weiter senken zu können sowie die Qualität zu verbessern. Eine zusätzliche Herausforderung ist die Situation im niedergelassenen Bereich. Hier wirken oftmals individuelle Präferenzen der niedergelassenen Ärzte sowie die an den jeweiligen Patienten angepassten individuellen Wünsche und Bedürfnisse den Standardisierungsbemühungen der Krankenhäuser entgegen.
- Hinzu kommt das Bestreben institutioneller *Beschaffungsorganisationen*, die Interessen beider Seiten zu berücksichtigen und die „beste“ Lösung für den einzelnen Beschaffungsprozess zu finden – strategisch und operativ. Maßgeschneiderte Beschaffungsprogramme unterstützen dabei, für ein höheres Standardisierungs- und Qualitätsniveau bei den Mitgliedshäusern zu sorgen. Oftmals geht dies dann auch mit einer Erhöhung der Marktdurchdringung einzelner Hersteller und Lieferanten einher.

Die Medizinprodukteindustrie ist sich weitestgehend darüber einig, durch welche Merkmale sich eine ideale wertschöpfende Partnerschaft im Gesundheitswesen auszeichnen muss:

- Klarheit und Transparenz in den Entscheidungsprozessen
- verbindliche Abnahmemengen und Einhaltung der Vertragsziele
- eine über den Produktpreis hinausgehende Betrachtungsweise sowie die Berücksichtigung von Produkt- und Serviceleistungen, die die Gesamtkosten des Behandlungsprozesses weiter senken können
- abgestimmtes Einkaufsverhalten der Mitglieder einer Beschaffungsorganisation, um Standardisierungskonzepte besser umsetzen zu können

- Entwicklung effizienterer Kommunikationswege
- Einsatz von eCommerce-Lösungen, um Prozesskosten weiter senken zu können

Eine strategische Partnerschaft wird häufig aber auch dadurch erschwert, dass einzelne Krankenhäuser über eine IT-Infrastruktur verfügen, die der aktuellen technischen Entwicklung weit hinterher hinkt. In vielen Fällen fehlen detaillierte Informationen über aktuelle Behandlungskosten und -ergebnisse sowie eine genaue und zeitnahe Verbrauchsdatenerfassung. Die methodische Aufbereitung klinischer und wirtschaftlicher Informationen erfolgt meist nur unzureichend.

Erfolgreich etablieren konnten sich soweit Kooperationen mit der Gesundheitsindustrie unter Beteiligung der Leistungserbringer und Beschaffungsinstitutionen bei folgenden Themenstellungen:

- Konzeption, Entwicklung, Bewertung und Verbesserung von Medizinprodukten
- Planung und Durchführung von Produkttests
- gemeinsame Entwicklung lösungsorientierter Ansätze zur Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung
- Produktrainings und Fortbildungsprogramme

Deutlich wird hierbei aber auch, dass viele Kooperationen häufig nur auf der Produktebene stattfinden.

Um jedoch möglichst hohe Effizienzzuwächse erzielen zu können, müssen strategische Partnerschaften entwickelt werden, die über das eigentliche Medizinprodukt hinausgehen. Hinsichtlich einer Wertschöpfungssteigerung ergeben sich deshalb weitere Potentiale für strategische Partnerschaften in unterschiedlichen Richtungen, bei denen das Key Account Management eine zentrale Rolle spielt:

- neue Logistikkonzepte, Lagerhaltung, Konsignationslager, Warenbestandshaltung oder Just-in-Time-Lösungen
- transparente IT-gestützte Informationssysteme, um notwendige Produktinformationen und Verbrauchsdaten zu erfassen, die es wiederum allen Beteiligten ermöglicht, den Material- und Servicebedarf zu analysieren und zu planen. Beschaffungsinstitutionen und Leistungserbringer müssen in die Lage versetzt werden, spezifische Qualitätsdaten für

Materialien und Produkte erheben zu können. Nur so ist es möglich, Produktevaluationen und Kosteneffektivitätsanalysen transparent durchzuführen

- Optimierung des Produkteinsatzes und der klinischen Abläufe
- integrierte (sektorenübergreifende) Lösungen bezüglich einer Ertrags- und Kostenoptimierung (z.B. Capitation-Vereinbarungen)
- Outsourcing von Bereichen, die nicht die Kernkompetenz widerspiegeln
- Entwicklung von Paketlösungen, die dem Dienstleistungs-, Produkt- und Prozessbedarf einer optimierten Krankenhausstruktur entsprechen
- Qualitätsverbesserung innerhalb des Beschaffungsprozesses (Lieferantenmanagement, Category-Management, Transparenz, C-Level-Marketing)
- gemeinsame Entwicklung von „Managed Care“ Modellen und innovativen Dienstleistungskonzepten, insbesondere auch im Bereich des Patientenentlassungsmanagements

Eine wichtige Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche strategische Partnerschaft ist gegenseitiges Vertrauen, Offenheit und Transparenz aller Beteiligten. Hier gibt es noch Handlungsbedarf. Aus Sicht der Gesundheitsindustrie begegnen insbesondere bei der Einführung von Produktinnovationen oder neuen Dienstleistungskonzepten Ärzte und Krankenhausmanagement der Industrie erst mal mit Misstrauen. In strategischen Partnerschaften können hier institutionelle Beschaffungsorganisationen eine Vermittlerrolle übernehmen und so das Vertrauen zwischen der Gesundheitsindustrie und den Gesundheitseinrichtungen stärken.

Auch die Finanzierung des medizinisch-technischen Fortschritts erfordert einen intensiven Dialog aller beteiligten Akteure im Gesundheitswesen. Dieser Dialog zwischen Leistungserbringern, Gesundheitsindustrie, Kostenträgern und der Politik kann durch ein professionelles Key Account Management gefördert und damit intensiviert werden.

Die Gesamtstrategie des Key Account Managements muss also darauf ausgerichtet sein, auf die Bedürfnisse u.a. von Leistungserbringern, Kostenträgern, Beschaffungsinstitutionen und Patienten gleichermaßen einzugehen. Dies macht deutlich, dass das Key Account Management in der Medizinprodukteindustrie sehr unterschiedliche „Kunden“ berücksichtigen muss um erfolgreich zu sein.

Weiterführende Literatur

Belz, C./ Müllner, M./ Zupancic, D. (2005): Spitzenleistungen im Key Account Management: Das St. Galler KAM-Konzept, Frankfurt.

Bundesverband Medizintechnologie (2008): MedTech Kompass, Kooperation im Gesundheitsmarkt, Berlin.

Bundesverband Medizintechnologie (2013): BVMed Branchenbericht Medizintechnologien 2013, Berlin.

Burns, L. R. (2002): The Health Care Value Chain, San Francisco.

Krütten, J./ Rautenberg, F./ Liefner, M. (2005): Zukünftige Relevanz und Konsequenzen von Krankenhaus-Einkaufskooperationen für Medizintechnologie-Anbieter in Deutschland, in: Simon & Kuchner Partners Studie für den BVMed, Bonn.

MedTech Kompass. (2009): Kooperation im Gesundheitswesen. Berlin: BVMed - Bundesverband Medizintechnologie e.V.

Miller, R./ Heiman, S. (2007): The New Strategic Selling, New York.

Rackham, N./ DeVincentis, J. (2008): Rethinking the Sales Force, New York.

Roland Berger Strategieberatung (2011): Sachkostenentwicklung und Bedeutung von Einkaufsgesellschaften im Krankenhausumfeld, Studie, München.

Schmid, R./ Schmidt, A. (2012): Beschaffung in Gesundheitseinrichtungen: Sachstand, Konzepte, Strategien, Heidelberg.

Seiler, R./ Wolfram, H. (2011): Pharma Key Account Management, Berlin.

Stoll, J. (2012): Institutionelle Beschaffungsorganisationen in der Gesundheitswirtschaft, München.