

# Netzwerke im Healthcare Markt

## Verstehen und nutzen

MEIKE WENZEL



andere Vorstellung davon, was Netzwerke sind und wozu diese gut sein sollen. Vom Ärzte-Stammtisch über Qualitätszirkel bis hin zum medizinischen Versorgungszentrum bezeichnet sich heutzutage jeder gerne als Netzwerk.

Neben diesen bestehenden und sich formierenden Netzwerken sehen sich Pharma-Unternehmen heute einer zunehmenden Anzahl von Akteuren gegenüber, die Einfluss nehmen auf so wichtige Vorgänge wie z.B. Zulassung, Erstattung oder Preisfestsetzung. Hierzu zählen etwa das IQWiQ oder auch der Gemeinsame Bundesausschuss, um nur ein paar zu nennen. Auch hier sind netzwerkartige Einflussstrukturen vorhanden, die zu verstehen kritisch für den Markterfolg sein kann.

Aus diesem Grund beginnt auch die Pharma-Industrie langsam, sich für diese neuen Strukturen in der Kundenlandschaft zu interessieren. **In nicht wenigen Unternehmen sehen sich mittlerweile**

*Meike Wenzel ist Managerin bei Executive Insight AG, einer Beratung die sich ausschließlich auf die Healthcare Branche spezialisiert hat sowie Seminarleiterin im ZfU-Kompetenz-Zentrum Marketing & Vertrieb (www.zfu.de). Sie erreichen sie unter m.wenzel@executiveinsight.ch*

Netzwerke sind das neueste Schlagwort in der Healthcare Branche. Alle reden davon – die Politik, die Ärzte, die Pharma-Industrie – und jeder hat eine an-

**die unterschiedlichsten Funktionen – vom Opinion Leader Manager über den Marketing Manager bis zum Außendienst – mit der Frage konfrontiert, wie man Netzwerke identifizieren kann und was man eigentlich mit ihnen machen soll.** Sehr schnell wird dieses Thema, das liegt in der Natur der Sache, nämlich sehr unübersichtlich. Ein einfaches Beispiel zeigt dies: Person A kennt Person B, die wiederum Person C und Person D kennt. Person D kennt ebenfalls Person A, allerdings nicht Person C usw. Hier wird bereits deutlich, dass ein strukturierter Ansatz unbedingt erforderlich ist, um dem Informationsgewirr Herr zu werden.

### Netzwerke definiert

Vor der Frage der Informationsstrukturierung, sollte jedoch der grundsätzliche Punkt geklärt werden, was eigentlich ein Netzwerk ist. Theoretisch ist ein Netzwerk ein Gebilde, das aus Knoten und Verbindungen besteht. Hierbei können Knoten einzelne Personen oder ganze Organisationen sein. Verbindungen können differenziert werden nach ihrer Ausprägung, also z.B. Art des Einflusses, Formen der Mitgliedschaft oder Tiefe des Bekanntheitsgrades. Das heißt, dass der Begriff Netzwerk inhaltlich nicht scharf definiert ist, und von der losen Kooperation bis zum formalen Netzwerk alles umfassen kann.

Eine weitere Möglichkeit zur Systematisierung mit besonderem Bezug auf den Healthcare Markt bietet die Einteilung nach Versorgungsstufen. So wird ein Netzwerk, das Akteure der gleichen Versorgungsstufe umfasst (z.B. Hausärzte) als horizontales Netzwerk bezeichnet. Ein Netzwerk, das

**„Vom Opinion Leader Manager über den Marketing Manager bis zum Außendienst sehen sich mit der Frage konfrontiert, wie man Netzwerke identifizieren kann und was man eigentlich mit ihnen machen soll.“**

sich über mehrere Versorgungsstufen erstreckt (z.B. Hausarzt, Facharzt, Klinik), wird auch als vertikales Netzwerk bezeichnet.

Zwar ist es einerseits wichtig, innerhalb eines Unternehmens ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sprache zum Thema Netzwerke aufzubauen. Andererseits sind Netzwerke dynamische Gebilde, die sich im Laufe der Analyse herauskristallisieren und die im Hinblick auf ein spezifisches Ziel definiert und analysiert werden müssen. In sofern ist der wirklich kritische Prozess derjenige der Zielformulierung und Zielverfolgung und weniger der einer theoretischen Netzwerkdefinitionsdefinition.

Im Hinblick auf den gerade angesprochenen Prozess wird die folgende dreistufige Vorgehensweise zum Aufbau eines zielorientierten Netzwerkverständnisses vorgeschlagen (Abb. 1).

## Zieldefinition

Bevor mit der Datensammlung zu Netzwerken begonnen wird, ist es sinnvoll zunächst einmal zu definieren, welche Ziele damit verfolgt werden und welche Arten von Netzwerke dafür überhaupt interessant sein könnten. Zwar ist es häufig so, dass sich in der Analysephase am Ende neue Möglichkeiten ergeben, die nicht mit der ursprünglichen Zielsetzung übereinstimmen – trotzdem wird vorab eine Stoßrichtung benötigt, da ansonsten nur ziellose Informationssammlung betrieben werden kann.

**Typische Ziele**, die sich ein Pharma-Unternehmen im ersten Schritt setzen könnte, wären beispielsweise:

- verstehen welche Hausärzte regional zusammen arbeiten mit dem Ziel, Behandlungsrichtlinien in einer bestimmten Indikation zu identifizieren und, wo möglich und sinnvoll, im Sinne des Pharma-Unternehmens weiterzuentwickeln (horizontales Netzwerk)
- verstehen welche regionalen Überweisernetzwerke zwischen Haus- und niedergelassenen Fachärzten bestehen, um auf eine Vereinheitlichung bzw. konsistente Fortführung einer bestimmten Therapie hinzuwirken (vertikales Netzwerk)

Diese beiden Zielsetzungen sind relativ konkret formuliert – je nachdem kann eine Zielsetzung aber auch umfassender sein, z.B. der Aufbau eines Verständnisses über formelle und informelle Einflussnehmer bei der Entscheidung über Erstattungsrichtlinien. **Für diesen Artikel soll beispielhaft das Ziel der Identifikation von Überweisernetzwerken weiter verfolgt werden.**

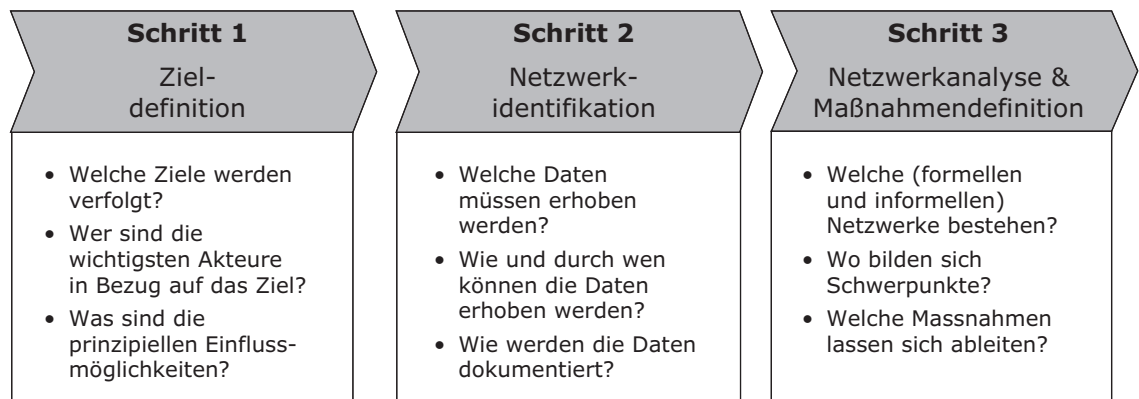
Bevor nun die eigentliche Datensammlung beginnt, ist es hilfreich zu überle-

gen, welche Akteure/Gruppen generell relevant sein könnten. Im Beispiel des Überweisernetzwerks sind dies Haus- und Fachärzte für eine bestimmte Indikation. Der Umfang der zu betrachtenden Akteure kann allerdings sehr viel weitreichender sein und neben einzelnen Ärztegruppen z.B. auch Verbände, Institutionen und Unternehmen umfassen, je nach Zielsetzung.

## Netzwerkidentifikation

In Abhängigkeit von dem formulierten Ziel, kommen verschiedene Methoden der Datenerhebung in Betracht. Während

**Der zweite Weg ist die Datensammlung durch die Gesprächskontakte des Außendienstes. Zwar dauert diese Methode länger, hat aber den Vorteil, dass das Wissen direkt im Außendienst verankert ist und kontinuierlich verfeinert und aktualisiert werden kann. Wichtig ist hierbei, dass dem Außendienst der Nutzen dieser Informationssammlung für die eigene Arbeit vermittelt wird.** Dies trägt erheblich zur Sicherung der Datenqualität bei. Darüber hinaus sollte bei der Datenerhebung eine einheitliche Fragestellung verwendet werden, damit die Daten später vergleichbar sind. Bei dem Thema Überweisernetzwerke könnte die Frage an die



**Abb. 1: Dreistufige Vorgehensweise zum Aufbau eines Netzwerkverständnisses**

einige Daten über Sekundär-Recherche zu erschließen sind (z.B. Mitgliedschaften in Organisationen), sind viele andere Daten nur auf direktem Wege zu erheben. Auch für das in diesem Artikel gewählte Beispiel (Überweisernetzwerke Hausarzt – Facharzt), können die Daten nur direkt erfragt werden.

Die Erfassung kann dabei entweder punktuell in Form einer Befragung durchgeführt werden oder aber als kontinuierlicher Prozess. Vorteil der ersten Methode ist, dass sie relativ schnell durchgeführt werden kann. Allerdings wird hierfür in der Regel auf eine externe Agentur (Anrufe über Call Center oder postalische Befragungsbögen) zurückgegriffen und die Datenmengen und -qualität sind in der Regel nicht auf dem Niveau einer direkten persönlichen Befragung.

Hausärzte z.B. wie folgt ähnlich lauten: „Wenn Sie Patienten mit [Indikation] haben, behandeln Sie diese selbst oder überweisen Sie diese weiter an einen Kollegen/Facharzt? Falls Sie nicht selbst behandeln, zu wem überweisen Sie die Patienten in der Regel?“

Die Dokumentation von Überweiserinformationen ist prinzipiell relativ simpel. Im einfachsten Fall, kann eine Matrix erstellt werden, in der in der ersten Spalte alle Hausärzte der Region stehen. In der zweiten und dritten Spalte können dann die Fachärzte eingetragen werden, zu denen der Hausarzt Patienten mit einer bestimmten Indikation mit erster bzw. zweiter Priorität überweist. Die einzelnen Kundennamen sollten dabei zur Auswahl hinterlegt sein, um die Datenqualität zu sichern. Die folgende Abb. 2 zeigt eine beispielhafte Matrix zur Datenerfassung. ▶

## Access – Das Verschwinden des Eigentums

Der Autor analysiert die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umwälzungen in gewohnter Schärfe und entwirft ein eindrucksvolles Bild der Access-Gesellschaft: Aus Märkten werden Netzwerke, wir streben nicht mehr nach Eigentum, sondern nach Verfügbarkeit. Ein neuer Kapitalismus entwickelt sich, kulturelle Ressourcen werden in käufliche Erlebnisse verwandelt. Doch der Autor sieht auch die Risiken. **Unsere zentrale Aufgabe wird es sein, das Gleichgewicht zwischen Kultur und Kommerz neu zu finden.**

Jeremy Rifkin, Access – Das Verschwinden des Eigentums, 424 Seiten, ISBN 978-3-593-38374-3, € (D) 19,90/ € (A) 20,50/sFr 34,90, Campus Verlag, E-Mail: info@campus.de

## Provokatives Verkaufen?

Provokatives Verkaufen ist „die Kunst, den Verkaufserfolg zu provozieren, den Sie sich gewünscht haben“ oder gar „das Unterlaufen der Waffengesetzregelung mittels Sprache“. Die Autoren durchleuchten klassische und neue Verkaufsstrategien und prüfen deren Tauglichkeit: Dabei entdecken sie manch einen Geheimtipp wie z.B. die Macht von PEA (Positive Emotional Attractor) oder die Magie der Appell-Technik. Dank konkreter Tipps und praktischen Beispielen gelingt es Verkäufern die Sprach-Verführung mit ungeahnter Leichtigkeit.

Karsten Bredemeier mit Ilona Gross, Provokatives Verkaufen? 223 Seiten, ISBN 3-280-05099-5, € 24,80/sFr 39,80, Orell Füssli Verlag AG, E-Mail: presse@ofv.ch

## Selbstbild

Kaum etwas ist für uns von so grundlegender Bedeutung wie unser Selbstbild. Es bestimmt unsere Entwicklung: wie wir lernen, welche Ziele wir uns setzen, wie wir Herausforderungen und Probleme angehen. Zwei fundamental unterschiedliche Selbstbilder bestimmen unser Leben. Das festgelegte Selbstbild raubt uns Entwicklungsmöglichkeiten, das formbare, offene Selbstbild eröffnet uns solche. Dieses Buch erklärt die fundamentalen Selbstbilder und zeigt, wie wir sie für uns optimieren können.

**Ein ausgezeichnetes Buch. Verhalten von Managern, Außendienstlern – oder Kindern zu verstehen und positiv zu verändern.**

Carol Dweck, Selbstbild, 294 Seiten, ISBN 978-3-593-37911-1, € (D) 19,90/ € (A) 20,50/sFr 34,90, Campus Verlag, E-Mail: info@campus.de

Hausarzt überweist an...	Facharzt 1. Priorität	Facharzt 2. Priorität
Internist A	Facharzt A	Facharzt F
Internist B	Facharzt Z	
Internist C	Facharzt B	Facharzt A
Internist D	...	...
...	...	...
...	...	...

Abb. 2: Matrix zur Datenerfassung

Natürlich ist es wesentlich eleganter, die Netzwerkinformationen direkt in einem CRM-System zu erfassen. Je nach vorhandenen Systemen ist dies teilweise eine Standardfunktionalität oder kann entsprechend implementiert werden.

## Netzwerkanalyse & Maßnahmendefinition

Während die Datenerfassung technisch noch relativ einfach ist, ist die Analyse wesentlich anspruchsvoller. Wie das Beispiel in der Einleitung bereits illustriert hat, sind Netzwerkinformationen von

Natur aus komplex und in Tabellenform schwierig zu interpretieren. Es ist daher beinahe unverzichtbar, die Netzwerkinformationen grafisch darzustellen. Hierzu gibt es mittlerweile komfortable Tools, die die Netzwerkanalyse visuell unterstützen und eine schon fast intuitive Analyse ermöglichen<sup>1)</sup>. Die Abb. 3 zeigt beispielhaft auf, wie ein Bild von mehreren kleinen lokalen Überweisernetzen aussehen könnte. Dabei stellen die schwarzen Kreise Allgemeinärzte dar von denen Pfeile (= Überweisungsströme) zu den Fachärzten (= weiße Kreise) ausgehen.

Befragt wurden hier Allgemeinärzte bezüglich ihres Überweiserverhaltens in einer bestimmten Indikation. Die Anord-

nung der Kreise ist hier zufällig. Die An-

<sup>1)</sup> Als Beispiel sei hier die Software mednetViz der Firma Docslogic AG genannt ([www.docslogic.ch](http://www.docslogic.ch))

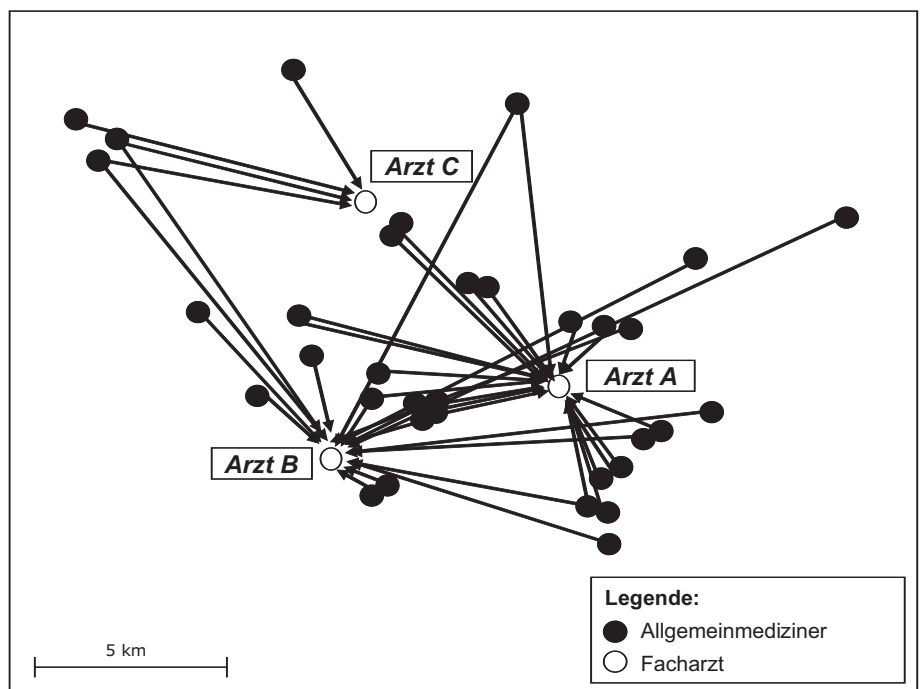


Abb. 3: Bild von Überweisernetzen

nung der einzelnen Punkte reflektiert dabei geographische Koordinaten bzw. tatsächliche Distanzen.

Allein aus der visuellen Betrachtung lassen sich einige Schlussfolgerungen ziehen bzw. Ansatzpunkte für die Kundenbearbeitung ableiten: Im Allgemeinen scheinen die Hausärzte den räumlich nächsten Facharzt zu bevorzugen. Allerdings gibt es einige Abweichungen, wo Patienten gezielt zu einem weiter entfernten Facharzt (Arzt B) überwiesen werden. Interessanter Ansatzpunkt für den Außendienst wäre hier, die Gründe dafür zu erfragen. Beispielsweise könnte es sein, dass es sich um Studienkollegen handelt oder dass gewisse Präferenzen in der Befundübermittlung Ausschlag gebend sind.

Weiter lässt sich feststellen, dass es in dieser kleinen betrachteten Region zwei eindeutige Schwerpunkte gibt: Arzt A und Arzt B, die die meisten Überweisungen bei sich bündeln. Arzt C bekommt dagegen erheblich weniger Patienten zugewiesen – es könnte sich hier z. B. um einen neu niedergelassenen Arzt handeln, der noch nicht so bekannt ist. Natürlich sind auch andere Gründe denkbar.

In jedem Fall, bietet die Netzwerkanalyse die Möglichkeit von der fragmentierten Perspektive auf einzelne Ärzte zu einem Gesamtbild für eine Region zu kommen.

**Beispielsweise kann es für eine Pharma-Firma interessant sein, bestimmte Haus- und Fachärzte zusammen zu bringen, um eine abgestimmte Einstellung auf bestimmte Medikamente bzw. die konsistente Fortführung einer Therapie zu erreichen.** Da auch die entsprechenden Ärzte sich oftmals nicht persönlich kennen, kann hier eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten geschaffen werden. In diesem Sinne bietet die Netzwerkanalyse neue Möglichkeiten, das Regionsmanagement als einen business-orientierten Ansatz zu gestalten, mit Fokus auf die wirklichen Erfolgshebel in einer Region.

Die soweit beschriebene Netzwerkanalyse hat einen starken lokalen oder regiona-

len Charakter und ist somit auf der Mikro-Ebene anzusiedeln. Neben diesem Ansatz – der eher für Sales bzw. den Außendienst relevant ist – gibt es auch die Möglichkeit Macro-Analysen durchzuführen. Allerdings ist es hierzu notwendig, Daten zu aggregieren bzw. auf einem höheren Level zu betrachten.

Aus einer solchen Macro-Perspektive wird die Netzwerkanalyse dann auch für das Marketing interessant, weil unabhängig von der individuellen Situation einzelner Ärzte übergeordnete Überweiserknoten identifiziert und bearbeitet werden können. **Das Marketing steht ja regelmäßig vor der Herausforderung neue Informationen schnell und effizient in den Markt zu bringen. Traditionell wird hier oft entweder an einzelne herausgehobene Personen wie Opinion Leader kommuniziert oder aber an die „breite Masse“. Effizienter im Sinne einer Kaskade ist es aber in einer gezielten Abfolge von Opinion Leadern über bestimmte Fachärzte und wichtige regionale Allgemeinärzte bis an den lokalen Hausarzt zu kommunizieren.**

Beispielsweise kann eine gezielte Informationskampagne über ein neues Produkt an ausgewählte wichtige Fachärzte erfolgen. Zeitlich kurz versetzt werden dann die zuweisenden Hausärzte informiert. Das Ziel ist, die Akzeptanz in der Breite erheblich dadurch zu beschleunigen, dass einerseits die Hausärzte bei den zurück überwiesenen Patienten feststellen, dass der Facharzt das neue Produkt bereits verschreibt und andererseits, dass sie selber gut informiert sind durch die zeitlich abgestimmte Kampagne.

Diese lokalen und regionalen Überweiserknoten haben in der Regel einen wesentlich niedrigeren Bekanntheitsgrad als Opinion Leader und sind dementsprechend schwierig auf herkömmlichen Wegen systematisch zu identifizieren. Durch die Netzwerkanalyse können sie jedoch herauskristallisiert werden und dann in einer Scharnierfunktion als effizientes Kommunikationsbindeglied zwischen Opinion Leader und lokalem Hausarzt genutzt werden. ■

## Gesundes Wissen aus der Natur: Heilkräuter heute

Dieses Buch ist ansprechend gestaltet, verfügt über einen hohen Bildanteil, informative Pflanzenporträts sowie zahlreichen Features und Tabellen. Als „Bilderbuch“ macht es Lust in Düften und Farben zu schwelgen. Als Kräuter-Handbuch ist es eine wertvolle Hilfe beim Bestimmen, Anbauen und Ernten und bei der Herstellung von Kräuter-Salben, -Ölen und -Salzen. Außerdem erhält der Leser viel spannendes Wissen über das, was so unscheinbar auf heimischen Wiesen wächst.

Barbara Urbon, *Gesundes Wissen aus der Natur: Heilkräuter heute*, 192 Seiten, mit 190 Abb. ISBN 978-3-8304-2247-1, € 14,95/sFr 26,20, Haug in MVS Medizinverlage Stuttgart, E-Mail: TRIAS@medizinverlage.de

## Alpha-Tiere

Studien haben ergeben, dass etwa 75 % der Top-Manager Alpha-Tiere sind. Mit ihrer Ungeduld, ihrer Selbstsicherheit und Unbedingtheit, mit der sie ihre Ziele verfolgen, bringen sie ihren Unternehmen im Idealfall enorme Performance. Doch die Kehrseite des Erfolges ist oft weniger angenehm: In ihrem Umfeld hinterlassen sie eingeschüchterte Kollegen, demotivierte und frustrierte Mitarbeiter sowie eine vernachlässigte Familie. Die Autoren beschreiben, wie Alpha-Manager ihre Stärken ausspielen und gleichzeitig ihre unangenehmen Seiten in den Griff bekommen.

Kate Ludeman/Eddie Erlandson, *Alpha-Tiere*, 304 Seiten, ISBN 978-3-636-01437-5, € (D) 24,90/€ (A) 25,60/sFr 43,70, Redline Wirtschaft, E-Mail: bernd.schnuecker@redline-wirtschaft.de

## Tibetische Medizin

Das Buch gibt einen systematischen Überblick über die Tibetische Medizin. Der erste Teil des Buches befasst sich mit der Geschichte der Tibetischen Medizin und ihrer Beziehung zum Buddhismus. Der zweite Teil ist dem gesunden Körper gewidmet; es werden die Entstehung, die Funktionen und das Vergehen des menschlichen Körpers aus tibetisch-buddhistischer Sicht geschildert. Der dritte Teil geht auf Krankheiten, ihre Ursachen und ihre Heilung ein. Mit zahlreichen Fotografien aus dem Museum des „Tibetan Medical and Astro Institute“ in Dharamsala, die hier erstmals veröffentlicht werden.

Khenrab Gyamtso/Stephan Kölliker, *Tibetische Medizin*, 208 Seiten, ISBN 978-3-03800-207-9, € (D) 29,90/€ (A) 30,80/sFr 49,90, AT Verlag, E-Mail: esther.rothacher@azag.ch