**In: Neue Zürcher Zeitung, 23.09.1997, S. 115**

# Internet-Potentiale in der Pharmaindustrie - Effizienzsteigerung in der Logistik

Von Rainer Alt und Michael Frese *

Zwischen 20 und 30 Prozent der laufenden Kosten eines Gesundheitssystems werden dem "Handling", der Speicherung und der Verarbeitung von Information, zugeschrieben. Obwohl bereits die Mehrheit der Akteure - Ärzte, Krankenhäuser, Krankenkassen und Pharmahersteller - moderne Informationstechnologien (IT) einsetzen, werden alleine in Deutschland noch etwa 600 Millionen Krankenscheine auf dem Papierweg ausgetauscht. Zwar wurden bereits in den sechziger Jahren Systeme zur Bestellung von Pharmaprodukten eingesetzt. Die Vernetzung setzte sich allerdings nicht auf breiter Basis durch, denn die bestehenden Systeme sind vielfach in sich geschlossen, sie funktionieren mit eigenen Datenformaten und Protokollen und können damit die Integrationsproblematik nicht lösen, sondern verlagern sie vielmehr auf eine andere Ebene. Eine interessante Perspektive bietet Internet, das durch seine offenen Protokolle IT-Systeme jeder Prägung auf kosteneffiziente Weise verbinden kann und gleichzeitig durch seine Interaktivität und Informationsvielfalt neue Möglichkeiten aufzeigt.

**Internet-Einsatz im Aussendienst**

Der Vertrieb von Pharmaprodukten verläuft in der Regel entweder über Grosshändler oder direkt an Krankenhäuser. Eine Schlüsselrolle tragen in beiden Fällen die Ärzte, da sie mit ihren Verordnungen entscheiden, welche Präparate eingesetzt werden. Für die Pharmaindustrie stellt die Betreuung der Ärzte durch den Aussendienst nicht nur eine Schlüsselfunktion, sondern auch einen beträchtlichen Kostenfaktor dar. In vielen Unternehmen existieren eine Vielzahl von Systemen, die im mehr oder weniger geordneten Mit- oder Nebeneinander unter anderem die Auftragsabwicklung, die Analyse von Verordnungsdaten, das Management von Veranstaltungen und das Budgetwesen erledigen. Effizienzsteigerungen ergeben sich durch die Integration der Aussendienstaktivitäten mit der innerbetrieblichen Datenbasis und durch die Nutzung neuer komplementärer Kommunikationskanäle. Eine zentrale Rolle spielt ein Aussendienststeuerungs-System zur Koordinierung der vertrieblichen Aktivitäten. Die Datenbasis mit allen relevanten Daten ist dabei integraler Bestandteil dieses Systems.

Der Einsatz eines Intranet als unternehmensweite Informationsplattform wird zunehmen. Die Potentiale eines Intranet beschränken sich nicht nur auf die Funktion einer kosteneffizienten offenen Informationsplattform für Mitarbeiter. Vielmehr können Ärzte, Grosshändler und Krankenhausapotheken online eingebunden werden, um neueste Produktinformationen und die Antworten auf Anfragen elektronisch und unabhängig vom Besuch des Aussendienstmitarbeiters zu erhalten. Beispielsweise können Produktinformationen, die in der Vergangenheit in Form von papier- oder CD-ROM-basierten Katalogen verteilt wurden, über eine Internet-Verbindung bereitgestellt werden. Internet-Dienste werden bereits von zahlreichen Unternehmen der pharmazeutischen Industrie in Ergänzung zu den bisherigen Diensten eingesetzt.

Als zukünftiges Modell bieten sich die Nachrichtendienste auf dem Internet an, die den Leser gezielt nur mit jenen Informationen versorgen, die seinen Interessen entsprechen. Das systematische Management der Kundenprofile, die sowohl vom Kunden als Kriterien eingegeben als auch vom Pharmaunternehmen mit der Kundenhistorie und den Kundenanfragen aktiv gesammelt und abgeglichen werden, stellt eine zentrale Ressource für die Kundenbindung und die Erfassung bestehender Kundenwünsche und - bedürfnisse dar und ist die Voraussetzung für die zielgerichtete Verteilung von Informationen. Auch für die direkte Kommunikation zwischen pharmazeutischen Unternehmen und Patienten

ergeben sich interaktive Möglichkeiten: elektronische Versionen der Beipackzettel als aktive Formulare für ein Feedback und Zusatzinformationen oder Diskussionsforen für spezielle Interessengruppen (z. B. die Patientengruppen der Langzeitkranken, Ärzteforen).

**Kundenorientierte Distribution**

Die Kundenorientierung einer Distributionskette zeigt sich darin, dass gemäss den logistischen Prinzipien die richtigen Produkte in der richtigen Menge zum richtigen Zeitpunkt und zum richtigen Preis beim Kunden eintreffen. Dies betrifft nicht nur die Marketing- und Verkaufsseite, sondern vor allem die physische Distribution der Produkte. Obwohl in steigendem Masse Bestellungen, Transportaufträge, Rechnungen elektronisch ausgetauscht werden, bestehen auch in diesem Bereich noch Integrationspotentiale, die mit dem Internet erschlossen werden können. Ziel muss eine durchgängige Informationskette sein, die alle am Distributionsprozess Beteiligten (den Hersteller, den Grosshändler, den logistischen Dienstleister und den Kunden) einschliesst.

Für Distributionskonzepte, die in hohem Masse kundenorientiert und nur durch den integrierten IT-Einsatz möglich sind, bieten sich die Erfahrungen an, die der Handelsbereich mit "Efficient consumer response"-(ECR-)Konzepten gesammelt hat. Die Effizienzpotentiale für ECR werden dort mit 25 Prozent der Logistikkosten angegeben. Im Vordergrund steht dabei die verbrauchsabhängige Bevorratung von Produkten am Verkaufsort bei minimierter Lagerhaltung in der Kette und gleichzeitig kurzen Zeiten für die erneute Bevorratung. Die Zusammenarbeit verschiedener Pharmahersteller mit einem logistischen Dienstleister, der die Bevorratung von Apotheken, Krankenhäusern usw. weitgehend in Eigenregie erledigt, bildet eine wichtige Voraussetzung. Das Internet bietet sich als Trägermedium für die Integration der heterogenen und räumlich verteilten IT-Systeme an. Durch seine offenen Standards können Investitionen in informationstechnische Lösungen auf mehrere Beteiligte verteilt werden, wodurch sich besonders für die Kunden die informationstechnische Abhängigkeit von einem Pharmaunternehmen reduziert. Kundenbindung erfolgt nicht auf technischer Ebene, sondern auf der Ebene der konkreten Dienstleistung.

**Organisatorische Anpassungen**

Notwendige Voraussetzungen für die Realisierung der Internet-Potentiale sind organisatorische Anpassungen, die sich auf Abläufe, Datenstrukturen und die zwischenbetrieblichen Beziehungen konzentrieren. Die Optimierung der bestehenden Systeme bzw. die Einführung neuer Systeme und Technologien führt nur zu begrenzten bzw. suboptimalen Effekten, wenn bestehende Abläufe beibehalten werden. Das vielfach geäusserte Argument, das Internet stelle ein unreifes, weil unsicheres Medium dar, ist allenfalls kurzfristig schlagkräftig, da angesichts der Geschwindigkeit technologischen Entwicklung und des hohen Stellenwertes des "Electronic commerce" an der baldigen Verfügbarkeit entsprechender technischer Lösungen nicht zu zweifeln ist. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sollten Unternehmen im Gesundheitswesen daher zügig innovative Internet-basierte Strategien entwickeln, die nicht nur auf technologischer, sondern in besonderem Masse auf organisatorischer Neuausrichtung beruhen. Weil sich kundenorientierte Lösungen nicht auf ein Unternehmen, sondern auf das Ergebnis des Zusammenwirkens sämtlicher Akteure im Gesundheitswesen beziehen, reichen dabei isolierte Aktivitäten einzelner Unternehmen nicht aus. Gefragt sind kooperative Lösungen, die in starkem Masse vor- und nachgelagerte Unternehmen der Kette, aber auch Wettbewerber mit einbeziehen.

* Dr. Rainer Alt und Michael Frese sind als Berater für Roland Berger & Partner, Düsseldorf, tätig.