



Leserbrief

Von Klaus Hergan et al.

Korrespondenzadresse: Prim. Univ. Prof. Dr. Klaus Hergan, Universitätsinstitut für Radiologie, LKH Salzburg, Paracelsus Medizinische Privatuniversität, Müllner Hauptstrasse 48, A-5020 Salzburg. Email: k.hergan@salk.at

Kunden-Firmen-Beziehungen sind in der Radiologie ein komplexes Geschehen. Der radiologische Markt ist klein, aber die Höhe der Investitionen relativ hoch. Unterschiede der radiologischen Kunden, Wunschvorstellungen der Institutsleitung bei Investitionen, Einflussfaktoren beim Kauf radiologischer Geräte, die Erwartungshaltung des Kunden gegenüber dem Firmenrepräsentanten sowie Möglichkeiten von Kooperationen zwischen Firmen und Kunden sind diskutierbar. In diesem Zusammenhang werden auch die Antikorrupsionsregelungen angesprochen. Diese bis dato relativ unbeachtete Thematik zielt geradezu darauf hin, die Komplexität der Kunden-Firmen-Beziehung im medizinischen und speziell radiologischen Sektor zu beschreiben und die Beteiligten zur Reflexion anzuregen.

So besteht bislang auch nur wenig Literatur zur vielschichtigen Thematik der Firmen-Kunden-Beziehung aus der Sicht des Mediziners als Kunden. Wir leben in einem Umfeld der wirtschaftlichen Konkurrenz, des Anspruchs und der Notwendigkeit des wirtschaftlichen Wachstums, der Transparenz und Rationalität, und zugleich auch ausufernden Kosten im Gesundheitswesen. Und dennoch sind wir als Menschen emotional geprägt. So bestehen bei genauer Analyse im medizinischen Umfeld facettenreiche Aspekte.

Unterschiede medizinischer Kunden

Die medizinischen Einrichtungen, in denen radiologische Institute beherbergt sind, unterscheiden sich nicht nur nach ihrem medizinischen Auftrag, sondern vielmehr in ihren inneren Organisationsstrukturen, hierarchischen Ordnungen und Entscheidungsabläufen. Es bestehen große Unterschiede, ob ein



medizinischer Betrieb aus privater Hand oder öffentlichen Geldern finanziert wird, ob ein klerikaler oder weltlicher Hintergrund vorliegt, ob eine akademische oder nicht-akademische Basis existiert.

Auch wenn die gesetzlichen Grundlagen zum Betrieb medizinischer Einrichtungen in den diversen Ländern geregelt sind, so bestehen innerhalb der Betriebe meist noch eigene Hausordnungen und Leitbilder, Betriebsvereinbarungen, gewerkschaftliche Strukturen unterschiedlicher Ausprägung, aber auch Traditionen und Gepflogenheiten, die nirgendwo niedergeschrieben sind und dennoch bewusst oder unbewusst befolgt werden. Die Betriebe unterscheiden sich auch hinsichtlich der Anzahl des Personals, dessen Ausbildungsstandes, der Motivation, der ethischen Grundsätze – auch wenn alle ursprünglich dasselbe aus der gleichen inneren Einstellung gelernt haben – und nicht unwesentlich auch vom finanziellen Hintergrund. Wenn man dann noch in die Tiefe der Abteilungen blickt, so sind diese ganz entscheidend geprägt von den Führungspersönlichkeiten selbst, von den Werten, die in der Abteilung gelten und gelebt werden und schlussendlich von den Mitarbeitern selbst, wie diese miteinander umgehen.

Was beeinflusst den Radiologen bei Investitionen?

Medizinische, wirtschaftliche, politische und persönliche Aspekte sind anzuführen. Aus welcher dieser Kategorien schlussendlich der entscheidende Funke überschlägt, sich für das eine oder andere Produkt zu entscheiden, ist nicht vorhersehbar und situativ – eine Tatsache, die es einem Verkäufer in der Kundenbetreuung nicht einfach macht.

Medizinische und wirtschaftliche Faktoren sind meist messbar oder mit Zahlen belegbar. Darunter fällt auch die technische Bewertung der einzelnen Produkte medizintechnischer Firmen, die in der Regel von Physikern einer Abteilung oder von jenen, die für die Ausschreibung zuständig sind, aufbereitet werden. Bei Managern und Verwaltungspersonal stehen eher die wirtschaftlichen, also zahlenorientierten, Einflüssebenen als subjektive oder emotionale im Vordergrund. Diese menschlichen Einflüssebenen waren bislang für den Verkäufer eher von untergeordneter Bedeutung. Mit Verschiebung der Kräfteverhältnisse von medizinischen zu wirtschaftlichen Direktoren innerhalb von Krankenanstalten, nimmt die Bedeutung der wirtschaftlichen Entscheidungsträger innerhalb von Krankenanstalten dramatisch zu. Dies kann mitunter bis zum Alles-oder-Nichts-Prinzip gehen, wenn zwischen einem Abteilungsleiter eines radiologischen Institutes und dem Wirtschaftsdirektor bezüglich Produktauswahl eine unüberwindbare Differenz besteht. Nicht umsonst heißt es sprichwörtlich – wer zahlt, schafft an.

Schlussendlich sind persönliche Faktoren oftmals das Zünglein an der Waage einer Kaufentscheidung. Das ist rational nicht zu erklären. Emotionalität und Bauchgefühl sind nicht zu unterschätzen. Sympathie und Antipathie gegenüber Gerätschaft, Firmen und Verkäufer sind eben vorhanden und manchmal entscheidend. Jahrelange Zufriedenheit mit einem Gerät, der technischen Betreuung durch eine Firma und persönliche Betreuung durch kompetente Repräsentanten einer Firma sind ebenfalls in einem Entscheidungsprozess zu bewerten.



Antikorruptionsgesetze/-regelungen

Hätten wir uns vor 10 Jahren gedacht, dass Antikorruption eine derart tragende Rolle einnehmen wird? Hätten wir uns gedacht, dass all jene, die bislang einen ordentlichen und ehrlichen Weg gegangen sind, Angst haben, etwas falsch zu machen und dafür bestraft zu werden? Wird die Korruption durch Gesetze und Regelungen tatsächlich verhindert oder reduziert?

Nachdem Aufträge von öffentlichen Einrichtungen durch Manager und Mediziner vergeben werden, deren Finanzierung nicht durch privates Eigentum erfolgt, besteht permanent die Gefahr, dass bei der Kaufentscheidung Einflüsse eine Rolle spielen, die nicht objektiv erklärbar sind. Das sind eben die im letzten Kapitel kommentierten persönlichen Faktoren bei einer Kaufentscheidung, die für einen Außenstehenden dubiös erscheinen mögen.

Die Antikorruptionsgesetze der einzelnen Länder regeln nüchtern für den Juristen, jedoch knallhart für im öffentlichen Dienst stehende Mitarbeiter das Vergehen Korruption. Der Strafrahmen ist beängstigend und vor allem die beschriebenen Vergehen, die damit geahndet werden, sind erschreckend trivial. Dazu kommen meist noch Antikorruptionsregelungen, die in öffentlichen Krankenanstalten zusätzlich bestehen. Die Auslegung der Gesetze und Regelungen ist derzeit unabsehbar und unberechenbar, weshalb bei Mitarbeitern, Führungspersonen und Managern in öffentlichen Krankenanstalten eine besondere Angst und Unsicherheit bestehen. Bei Kaufentscheidungen ist das Verfahren daher so zu regeln, dass jedweder Anschein einer Korruption von Anfang an ausgeschlossen wird.

Dabei sei die Akquisition von Drittmitteln erwähnt. Bei der Besetzung von leitenden Posten in Krankenanstalten wird mitunter explizit auf die Einwerbung von Drittmitteln eingegangen bzw. in die Bewertung eines Kandidaten miteinbezogen. Darunter fallen neben Förderungen aus Fonds und Einnahmen aus Studien natürlich auch Spenden durch Firmen, die wiederum äußerst selten erbracht werden, wenn keine Geschäftsbeziehung besteht. Es ist darauf peinlich genau zu achten, dass all diese Drittmittel nicht unmittelbar mit einer Kaufentscheidung in Zusammenhang gebracht werden können und dass es in keiner Form eine direkte Zuwendung einer Firma an eine Führungsperson oder einen Mitarbeiter einer Krankenanstalt gibt.

Dennoch sei erwähnt, dass es vor einer Kaufentscheidung für eine Großinvestition erforderlich ist, dass durch Firmen Präsentationen zur Produktinformation erfolgen müssen. Dass es dabei zu kleinen Zuwendungen durch die präsentierenden Firmen kommen kann, liegt auf der Hand. Ob das wirklich die Kaufentscheidung bei einem Millionenauftrag beeinträchtigt, ist in Frage zu stellen. Jedenfalls sehen sich Mediziner im öffentlichen Dienst einer Art Inquisition gegenüber, die heute sogar auf anonyme Zurufe



reagiert.

Wie sieht der Kunde den Verkäufer

Nach wie vor ist der persönliche Kontakt von großer Bedeutung. Dabei spielt die Sympathie eine tragende Rolle. Sympathische Menschen begegnen sich häufiger. Die Besuchsfrequenz spielt zwar bei einer Firmenbeziehung keine Rolle, wenn nicht gerade ein Geschäft zu erwarten ist oder nach einem Kauf die Installation und Inbetriebnahme eines Gerätes sowie die Einschulung des Personals erfolgt. Vielmehr von Bedeutung ist die Konstanz des Kundenbetreuers. Firmen, in denen ständig das Personal und im besonderen die Ansprechpersonen wechseln, sind unübersichtlich, imponieren schlecht geführt und ziellos. Wissen und die innere Einstellung zur eigenen Firma und den eigenen Produkten wird vom Kunden geschätzt.

Warum kauft ein radiologischer Kunde etwas?

Der Kauf eines radiologischen Gerätes ist dann erforderlich, wenn ein altes Gerät ersetzt werden muss, die Patientenfrequenz steigt oder die Indikationen für eine Untersuchungsmodalität zunehmen, eine Verbesserung der Bildqualität und Bildauflösung bei Reduktion der Strahlenbelastung erwünscht ist oder der Patientendurchsatz sich durch schnellere Untersuchungen steigern lässt. Aus akademischer Sicht kann noch der wissenschaftliche Hintergrund erwähnt werden. Und nicht zuletzt kann ein kompetitiver Grund eine Rolle spielen, wenn radiologische Institute oder Krankenanstalten sich um Patienten bemühen müssen, um wirtschaftlich bestehen zu können. Keine oder nur sehr untergeordnete Rollen spielen in der radiologischen Welt einfach die Lust am Kauf, der alleinige Wunsch nach Neuem oder die Investition aus steuerlichen Gründen.

Was erwartet sich der radiologische Kunde bei geplantem Kauf eines Gerätes?

Auf jeden Fall und in erster Linie erwartet sich der Kunde eine ehrliche Information über das Gerät. Die Praktikabilität, die Benutzer- und Patientenfreundlichkeit eines Gerätes sind schon viel subjektiver zu vermitteln. Die Beschreibung der Stärken eines Produktes gelingt dem Verkäufer stets problemlos. Sich über die Schwächen eines Gerätes zu äußern, fällt dem Kundenbetreuer gar nicht leicht, wäre aber vom Kunden durchaus gewünscht und wird sicher nicht negativ bewertet, wenn der Verkäufer diese auch begründet.

Kein Fehler ist es, herauszustreichen, warum die eigene Firma bei der einen oder anderen Anwendung eines Gerätes oder Produktes diesen oder jenen Ansatz gewählt hat und warum man glaubt, damit besser zu fahren.

Sehr wichtig ist eine ehrliche Preiskalkulation. Dass der Preis beim ersten Angebot etwas höher liegt und eine Nachverhandlung erfolgt, ist im Grunde nicht falsch. Ein privater Kunde hat es meist leichter, da er



gewohnt ist, selbst zu verhandeln. Im öffentlichen Bereich verhandeln meist nicht die Radiologen selbst, sondern Einkäufer aus der Krankenanstalt, die nicht nur für radiologische Investitionen zuständig sind. Eines sei noch erwähnt: Bescheidenheit ist eine Tugend und kein Fehler, wenn das zu den Eigenschaften eines Verkäufers gehört. In Kombination mit Ehrlichkeit und Wissen kann damit so mancher Handel gewonnen werden.

Was erwartet sich der radiologische Kunde nach einem Kauf?

Je nach Komplexität des Gerätes erwartet sich der Kunde ein exzellentes Training der Mitarbeiter vor und während der Inbetriebnahme, damit so rasch als möglich der Patientenbetrieb in Gang kommt. Bei Defekten erwartet man sich mit und ohne Servicevertrag einen schnellen und kompetenten Service. Selbst bei desaströsen Schäden muss rasch gehandelt werden, indem man ein Ersatz- oder Leihgerät sofort zur Verfügung stellt oder einen Austausch des Gerätes in die Wege leitet. Jedenfalls erwartet sich der Kunde ein perfekt und vor allem konstant funktionierendes Gerät mit einer sogenannten Up-time von über 98%. Was sich die meisten Kunden wünschen aber nur von den wenigsten Firmen angeboten wird, ist ein kostenloses Update und Upgrade von Hard- und Software für einen Zeitraum von 3–5 Jahren. Wie oft hat der Kunde schon erleben müssen, dass unmittelbar nach der Geräteinstallation wieder etwas Neues beim Gerät verfügbar und nur mit erheblichen Kosten zu erwerben war. Natürlich ist eine automatische Aufrüstung mit Kosten verbunden, die zumindest im Ausschreibungsangebot angeführt werden können.

Daneben gibt es noch eine ganze Reihe von kleineren Wünschen, die man nicht allesamt aufzählen kann. Erwähnt sei, dass sich trotz digitaler Welt der Kunde unabhängig vom Alter gedruckte Gebrauchsanweisungen wünscht. Gerätekonsole und Workstation sollten dieselbe Oberfläche haben und Programme und Messmethoden sollten nach denselben Prinzipien ablaufen. Die Kompatibilität der Daten mit dem PACS wird vorausgesetzt, bedarf jedoch in den meisten Fällen einer intensiven Zusammenarbeit zwischen der IT-Abteilung des Kunden und der des Geräteherstellers.

Was kann der Kunde anbieten?

Bei guten Kunden-Firmen-Beziehungen kann von Kunden in direkter oder indirekter Form Unterstützung für eine Firma und deren Produkt erfolgen wie etwa Ausbildung von Personal anderer Röntgeninstitute, Fellowships oder Trainingscenter für Technologen und Radiologen, wissenschaftliche Bearbeitung neuer Untersuchungsmethoden auf radiologischen Geräten der Firma, Entwicklung von Hardware und Software bzw. zumindest logistische Unterstützung dabei, Vorträge über klinische, technische und organisatorische Themen, die mit einem Untersuchungsgerät in Zusammenhang stehen, oder Teststellungen für Betaversionen. Schlussendlich liegt der Nutzen für Kunden und Firmen auf der Hand: Firmen beziehen eine kostengünstige Werbung und können so ihren Umsatz steigern. Kunden können sich einen



besonderen Support beim Gerät erwarten, womit das Gerät lange Zeit aktualisiert wird und das für einen überschaubaren Aufwand und verhältnismäßig geringe Kosten. Solange dies transparent ist und nicht mit den Antikorruptionsrichtlinien in Konflikt gerät, ist dagegen nichts einzuwenden und nützt mehr als es potentiell schaden kann.

Zusammenfassung und Zukunftsprognosen

Neben der statistischen Auswertung des Kaufverhaltens von Kunden spielt die Stimme des Kunden in der Kunden-Firmen-Beziehung eine bedeutende Rolle. Der medizinische und im speziellen radiologische Markt unterscheidet sich nicht nur durch die Höhe der Investition vom allgemeinen Handel. Welchen Einfluss die Stimme des Kunden in der Radiologie hat, ist schwer messbar. Der radiologische Kunde unterscheidet sich nicht nur durch seine individuelle Persönlichkeit, sondern das Arbeitsumfeld hat einen nicht unbedeutenden Einfluss auf das Verhalten. So bestehen enorme Unterschiede zwischen den radiologischen Instituten im privaten und öffentlichen Sektor. Das Kaufverhalten ist zudem von starken wirtschaftlichen Komponenten abhängig, da die Investitionssummen sehr hoch sind und diese sich rechnen müssen. Medizinische, persönliche und selten politische Faktoren haben auch Einfluss auf die Entscheidungen der Radiologen. Die Kunden-Firmen-Beziehung auf radiologischer Ebene ist vielfach an den Kauf von Geräten bzw. Verbrauchsgütern gebunden, beginnt und endet hier aber nicht, sondern hat einen komplexen Vor- und Nachlauf. Kaufentscheidungen werden auch durch die Art jahrelanger Firmenbeziehungen, individuelle Betreuung und persönlichen Einsatz von Firmenrepräsentanten mitbestimmt.

Welche Entwicklung die Kunden-Firmen-Beziehung in Zukunft nehmen wird ist nicht vorhersehbar. Ökonomie, medico-legale Aspekte, Wandel der Entscheidungsträger, Antikorruptionsbestimmungen und Globalisierung sind beeinflussende Faktoren, die vielleicht diese Entwicklung ein wenig abschätzen lassen.

Den gesamten Text mit Tabellen und Literaturhinweisen können Sie [hier](#) nachlesen, oder auch direkt mit dem Autor Kontakt aufnehmen.