



© peshkova - Fotolia

Public Relations

# ... und Stakeholder-Management: the Winning-Team

Die mittelständische pharmazeutische Industrie investiert tendenziell viel Geld in Vertriebsmarketing. PR bleibt dabei oft auf der Strecke. Zehn Gründe, warum es sich doch lohnt, PR in den Fokus zu nehmen, werden im folgenden Text beschrieben.

*Autoren: Kerstin Kilian, WortSupport, und Peter Walther, Elsevier*

Die Margen in der Gesundheitswirtschaft sinken. Der Mehrbedarf, der alleine durch den demographischen Wandel und den medizinisch-technischen Fortschritt entsteht, kann mit lohnbasierten Beitragssystemen kaum gedeckt werden. Die Budgets der Leistungserbringer wachsen unterdurchschnittlich. Innovationen im Arzneimittelmarkt werden unter anderem durch das Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz (AMNOG) behindert. Gerade für mittelständische Unternehmen mit ihren begrenzten Mitteln stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, ob PR

tatsächlich notwendig für den Unternehmenserfolg ist, oder ob nicht besser stattdessen in Marketing und Sales investiert werden sollte. Gerade die in die Unternehmenspolitik eingebundene PR ist ein vitaler Bestandteil der Unternehmensstrategie und damit des Erfolges. Dabei lehnen wir uns bei der Verwendung des Begriffes PR an die Definition von Heribert Meffert an. Meffert definiert PR aus der Sicht des Marketings als „die planmäßig zu gestaltende Beziehung zwischen der Unternehmung und den verschiedenen Teilöffentlichkeiten mit dem Ziel, bei diesen Teilöffentlich-

keiten Vertrauen und Verständnis zu gewinnen beziehungsweise auszubauen“ (Meffert, Marketing, 2000: S. 724).

## 1. ‚Steuermann‘ im Informationsfluss des Stakeholder-Managements

Die Zahl und die Bedeutung der Stakeholder-Gruppen rund um die Preisfestsetzung und den Absatz eines Arzneimittels sind auf Kosten des Entscheidungsspielraumes des behandelnden

den Arztes deutlich angestiegen. Heute müssen auch Regulierungsbehörden, Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit und nicht zuletzt der Patient vom Nutzen und Wert des Produktes überzeugt werden. Die im AMNOG beschlossene Frühe Nutzenbewertung sowie die Festsetzung eines Erstattungspreises durch den GKV-Spitzenverband haben diese Organisationen und alle am Nachweis des medizinisch-pharmazeutischen Therapienutzens beteiligten Gruppen noch stärker in den Fokus gerückt. Die im „*dritten Gesetz zur Änderung arzneimittelrechtlicher und sonstiger Vorschriften*“ vorgesehene Klarstellung in Bezug auf die Einbeziehung des Bestandsmarktes in die Frühe Nutzenbewertung wird den Stellenwert dieser Regulierung noch weiter steigern.

Um eine optimale Kommunikation mit den Stakeholder-Gruppen zu erreichen, bedarf es einer transparenten, umfassenden, auf Kontinuität und Vertrauen basierenden Kommunikation. Dieses Informations- und Kommunikationsmanagement hat die Aufgabe, den Bedarf zu ermitteln und die systematische Ansprache aller relevanten Kundengruppen zu gewährleisten. Dabei ist die Frage zu beantworten, welche Stakeholder welche Informationen, in welcher Aufbereitung und zu welchem Zeitpunkt (und in welcher Reihenfolge!) erhalten sollen. Alles an alle ist selten der richtige Ansatz!

## 2. Presse und Fachpresse als eigene Stakeholder-Gruppe

Auch Journalisten sind in diesem Zusammenhang als Stakeholder-Gruppe zu verstehen. Folglich gilt es auch bei der Pressearbeit zu differenzieren; und zwar in zweifacher Hinsicht: Bei der Sprache und dem Empfängerkreis. Sprachlich sollte sich die Pressemitteilung deutlich von Marketingaussagen unterscheiden. Eine emotionale und überschwängliche Werbesprache, die zum Kauf überreden soll, hat in der Pressemitteilung keinen Platz. Hier ist die sachliche Darstellung des Neuen gefragt: Ideal ist es, wenn der Presstext kurz und präzise den Sachverhalt vermittelt – dies gilt für die Fachpresse ebenso wie für die übrigen Medien. Basis einer soliden Pressearbeit ist ein

intakter Verteiler. Auch eine Jahresplanung, in der absehbare Großereignisse wie Fachkongresse oder Produktlaunches vorbereitet werden können, hilft bei der Arbeit und der Ressourcenplanung. Unternehmen, die in die Pressearbeit einsteigen bzw. diese ausbauen möchten, sollten zunächst zwischen den Medien vor Ort, den für sie relevanten Fachmedien und den Medien unterscheiden, die von den potentiellen Kunden bzw. Patienten gelesen werden. Letzteres können Tageszeitungen, Publikumszeitungen, Zeitschriften von Selbsthilfeorganisationen sowie Onlineportale und Medien wie Funk und Fernsehen sein.

Der Kontakt zu den regionalen Medien wird häufig unterschätzt, da sie zumeist eine geringe Auflage und gemessen an Marketing-Messzahlen eine große Streuung haben. Allerdings sind regionale Medien oft dankbar für Unternehmensmeldungen, da ein lokaler Bezug gegeben und das Unternehmen vor Ort als Arbeitgeber bekannt ist. Neben „großen“ Themen finden hier auch Meldungen über die Einstellung neuer Auszubildender, Umbaumaßnahmen vor Ort oder andere Inhalte Platz. Ein persönlicher Kontakt zum Lokalredakteur sollte geschaffen werden, um Vertrauen zu schaffen und das lokale Netzwerk aufzubauen.

Viele Unternehmen inserieren regelmäßig in Fachmedien und leiten davon den Anspruch ab, dass neben der bezahlten Anzeige auch ein redaktioneller Presstext abgedruckt wird. Hier ist Vorsicht geboten. Zwar besteht durchaus die Möglichkeit, derartiges miteinander zu verbinden, dies sollte aber inhaltlich begründet sein. Hier lohnt es sich, in der Redaktion nachzufragen, ob ein persönliches Hintergrundgespräch über ein genau definiertes Thema denkbar ist. Zu diesem Gespräch, das auf Geschäftsführerebene und im Beisein des Presseverantwortlichen stattfindet, sollte ein vorbereiteter Text mitgebracht werden sowie Faktenblätter mit Informationen zum Unternehmen, den Produkten und den Indikationen.

Die übrigen Medien wie Frauenzeitschriften, Wochenzeitungen, Publikumszeitschriften, Radio/TV, Anzeigenblätter, Online-Medien oder

Kundenmagazine sollten auf die Relevanz für ihre Zielgruppe untersucht und in einem eigenen Verteiler zusammengestellt werden. Hier kann auch auf die Hilfe externer Dienstleister bzw. Datenbanken zurückgegriffen werden, die solche komplexen Verteiler recherchieren und pflegen.

Anfragen von Redakteuren oder Journalisten, die meist recht kurzfristig sind, sollten zeitnah – am besten noch am gleichen Tag – mit fundierten Informationen beantwortet werden. Elementar ist eine klare personelle Zuordnung im Unternehmen: Es sollte ein verantwortlicher Ansprechpartner für die Presse benannt sein, der für Journalisten – zum Beispiel über die Website eines Unternehmens – leicht zu finden und zu erreichen ist. Der erste Ansprechpartner, der im Idealfall sofort am Telefon ist (und nicht die Zentrale) bleibt im Regelfall auch der einzige Ansprechpartner für die Presse – ein Weiterverbinden in die Fachabteilungen ist tabu!

Ein ebenfalls wichtiges Element der Pressearbeit ist die Dokumentation der Veröffentlichungen und die Errechnung des Anzeigenäquivalenzwertes. Für die interne Diskussion über das Kosten-Nutzenverhältnis der PR ist eine monatliche Übersicht der Clippings und des Anzeigenäquivalenzwertes vorteilhaft. Clipping-Agenturen übernehmen derartige Dokumentationen auf Wunsch zuverlässig.

## 3. Market Access-Optimierung durch Veröffentlichungen

„Tue Gutes und rede darüber“ gilt auch für den Nachweis des Therapienutzens von Arzneimitteln. Die fortlaufende, stakeholdergerechte Aufbereitung und Kommunikation von Ergebnissen klinischer Studien, pharmakoökonomischer Untersuchungen sowie aussagefähiger nichtinterventioneller Studien schafft Vertrauen in die Therapie und neue Produkte. Die frühzeitige und nachhaltige Kommunikation von (Mehr-) Werten über PR-Maßnahmen gegenüber medizinischen Meinungsbildnern, Kostenträgern, Patientenorganisationen und erstattungsrelevanten Organisatio-

nen wie Kassenärztliche Vereinigungen, IQWiG und andere unterstützen den Erstattungsprozess und tragen zu einer Transparenz der Entscheidungssituation in der Fachöffentlichkeit bei.

### 4. Vertriebsunterstützung durch PR

Als ‚double dividend‘ können die unter 3) aufbereiteten Aussagen stakeholdergerecht aufbereitet auch für das Marketing beim Verordner genutzt werden. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion über Korruption im Gesundheitswesen und den jüngsten Initiativen zur Verschärfung von Anwendungsbeobachtungen (AWB) ist eine (noch) stärkere Fokussierung auf den Mehrwert und die Wirtschaftlichkeit der Therapie alternativlos.

Daher können Beiträge aus Fachzeitingungen, die der Außendienst beim Arzt vorlegt, die wissenschaftliche Glaubwürdigkeit des Unternehmens überzeugend transportieren. Für den Arzt ist die aktive Beteiligung an dem Weiterentwicklungsprozess (s)einer Therapie eine Bestätigung seiner Kompetenz. Darüber hinaus können ihm auch ganz praktische Hilfestellungen gegeben werden, z.B. bei der Bewältigung von Wirtschaftlichkeitsprüfungen.

### 5. Der Patient als (kommende) Top-Kundengruppe

Der Patient emanzipiert sich mehr und mehr und wird vom Behandlungsobjekt zum Partner, der durch Information und Kommunikation auf Augenhöhe zur Adherence und damit zum Behandlungserfolg geführt wird. Die Änderungen im Heilmittelwerbeengesetz (§ 11 HWG) vom Oktober 2012 im 2. Gesetz zur Änderung arzneimittelrechtlicher und anderer Vorschriften haben die Möglichkeiten der Information von Nicht-Fachkreisen durch den Hersteller gelockert.

Einen guten Draht zum Patienten aufzubauen und zu halten, ist schon heute ein kritischer Erfolgsfaktor. Über die direkte Ansprache hinaus sind Selbsthilfegruppen und Patientenorganisationen wichtige Ansprechpartner. Nicht zuletzt sind Patientenvertreter auch im Erstat-

tungsprozess (G-BA) direkt vertreten und haben trotz fehlenden Stimmrechts einen großen Einfluss. Allerdings ist hier Fingerspitzengefühl erforderlich: Weder darf der Patient manipuliert werden, noch sollte der Eindruck entstehen, dass er gegenüber dem behandelnden Arzt ‚in Stellung‘ gebracht werden soll. Die Einbeziehung von ärztlichem Sachverstand in die Formulierung der Patienteninformation sowie die Information der Ärzte über die Patienteninformation sind deshalb ratsam.

### 6. Teil der Standortpolitik

Ob Aufsichtsbehörden wie Regierungspräsidium oder Sozialministerium, Landesdatenschutzbeauftragte oder auch Abgeordnete sowie der Bürgermeister und Ämter vor Ort – es gibt eine Reihe von Ansprechpartnern, welche weitreichende Entscheidungen für das Unternehmen fällen können; und sei es nur die Baugenehmigung zur Vergrößerung der Firmenzentrale. Auch hier gilt die goldene Regel, dass eine kontinuierliche Kommunikation ein positives Bild des Unternehmens zu transportieren hilft.

Die Etablierung eines Themenabends, zu dem die Meinungsbildner sowie die Vertreter der Lokalmedien und ausgewählte Fachzeitingungen ins Unternehmen eingeladen werden, kann ein Weg sein, die Bindung zu den lokalen Entscheidern zu festigen. Bewährt haben sich alljährlich zu einem festen Termin wiederkehrende Treffen mit einem prägnanten Titel und der Kombination von Vortrag und anschließendem Get Together.

### 7. Stärkung der CI: Mitarbeiter und Personalpolitik

Nicht zu unterschätzen ist die Wirkung einer positiven, transparenten und kontinuierlichen Kommunikation auf die eigenen Mitarbeiter. Diese müssen sich als Repräsentanten der Firma in ihrem beruflichen und persönlichen Umfeld der Diskussion stellen. Das tun diese umso lieber, je besser informiert sie sich fühlen und je bessere Argumente sie haben! Das Unternehmen wird so auch für potenzielle neue Mitarbeiter

attraktiver. Daher ist es sinnvoll, Pressemitteilungen auch an die Mitarbeiter zu senden.

### 8. Unterstützung von Offenlegungspflichten bei Kapitalgesellschaften

Shareholder Value ist als alleinige Unternehmensmaxime einiger Kritik ausgesetzt. Umgekehrt sollten Kapitalgesellschaften auf ihre Kapitalgeber und solche, die es werden wollen, im Rahmen der Kommunikation achten. Zu beachten ist, dass eine allzu positive Darstellung der wirtschaftlichen Aussichten Rückwirkungen auf den Bereich Market Access haben kann. Wer seinen Blockbuster mit hohen Gewinnen ankündigt, sollte sich nicht wundern, wenn solche Texte auch bei Preisverhandlungen vorgelegt werden.

### 9. Unterstützung in der Krisenkommunikation

Unverwundbar ist kein Unternehmen und daher lassen sich Krisen am besten meistern, indem man potenzielle Risiken in krisenfreien Zeiten definiert. Denn tatsächlich sind einige potentielle Themen – wie etwa ein Stellenabbau oder die Betriebsverlagerung – vorhersehbar. Andere Ereignisse sind es nicht und treffen das Unternehmen schlimmstenfalls über Nacht, etwa bei Produktfehlern, Schadensersatzklagen, dem Fehlverhalten eines Mitarbeiters oder unerwünschten Reaktionen auf die Einnahme eines Arzneimittels.

Der Presseverantwortliche, der idealerweise belastbare Pressekontakte aufgebaut hat, nimmt hier koordinierend wie inhaltlich eine Schlüsselfunktion ein. Denn Kommunikation im Krisenfall ist essentiell wichtig. Schweigen oder das Zurückhalten von Informationen wird als Schuldeingeständnis oder Schwäche gewertet.

Bestehen bereits belastbare Kontakte zu den Medien, werden Richtigstellungen des Unternehmens eher berücksichtigt, als bei Unternehmen, die den Medien unbekannt sind. Gerade in derartigen Zeiten machen sich die durch kontinuierliche Pressearbeit aufgebauten

Kontakte und das damit einhergehende Vertrauen zu Presseverantwortlichen ‚bezahlt‘.

## 10. PR mit und gegen Wettbewerber und Kritiker

PR kann auch eingesetzt werden, um Kritik zu begegnen, sei es von Wettbewerbern oder von anderen Akteuren. Zum anderen sollte überprüft werden, ob es sinnvoll ist, zusammen mit Wettbewerbern, Wissenschaftlern, Leistungserbringern, Patientenorgani-

sationen und Kostenträgern die Kommunikation über die Indikation und die Therapieoptionen zu gestalten. Der Hebel einer gemeinsamen Kommunikation wird um ein Vielfaches kräftiger sein. Dies kann in der Regel keine produktbezogene Kommunikation sein, bietet aber eine gute Basis dafür.

### Aller Anfang ist leicht!

PR kann nahezu stufenlos betrieben werden. Wenig ist im Zweifel besser als nichts! Wer vor der Aufgabe steht,

die PR im Unternehmen auf- bzw. auszubauen, sollte realistisch priorisieren, detailliert planen, die Maßnahmen konsequent umsetzen und die Ergebnisse dokumentieren. Eine gute PR macht das eigene Unternehmen ebenso wie seine Produkte in den Medien bekannt und vermittelt den (Mehr-) Wert der Produkte für die Versorgung. Damit ist sie durch ihren direkten und indirekten Einfluss auf Verordnung, Erstattung und Firmenimage auch umsatzrelevant – und im besten Fall fördert eine transparente Kommunikation sogar die Zusammenarbeit im Unternehmen.

#### Kerstin Kilian



ist Inhaberin der Agentur WortSupport im norddeutschen Lichtenau. Sie arbeitete knapp zehn Jahre beim Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie (BPI), wechselte als Leiterin der Pressestelle zur Gmünder Ersatzkasse GEK und machte sich danach selbstständig für externe und interne Kommunikation von Unternehmen im Gesundheitswesen.

☎ Kontakt: [kerstin.kilian@wortsupport.de](mailto:kerstin.kilian@wortsupport.de)

#### Dr. Peter Walther



ist Volkswirt und Gesundheitsökonom. Nach langjähriger Tätigkeit bei Verbänden wie BPI und KBV wechselte er 2006 in die Industrie zu Wyeth Pharma und zuletzt ALK-Abelló Arzneimittel mit den Schwerpunkten Vertragsmanagement, Market Access und Kommunikation. Seit 1. April 2013 ist Walther bei Elsevier Health Analytics verantwortlich für Business Development und Kommunikation.

☎ Kontakt: [pwalther.sksw@gmx.de](mailto:pwalther.sksw@gmx.de)

Kreative  
Ideen  
brauchen  
Schutz!

