



58. JG (2017) 10

23 Technik braucht Menschen

25 MEDICA ACADEMY: Aktuelles Wissen, praktische Umsetzung

26 Moderne Betriebsführung: Durch Transparenz zum Erfolg

Technik braucht Menschen

Chef zu sein muss nicht automatisch etwas mit Hierarchien zu tun haben, ist Andreas Pangratz, MBA, Geschäftsführer von Toshiba Medical Österreich, überzeugt. Im Interview gibt er Einblick in seine Erwartungen, Ziele und Visionen.

Sie haben im Juni 2016 die Geschäftsführung von Toshiba Medical Österreich übernommen. Was war Ihre Motivation, in diese Position zu wechseln?

Vor Toshiba habe ich zwölf Jahre für ein Medizintechnikunternehmen mit Schwerpunkt Ultraschall den Vertrieb in Österreich, Bayern und Baden-Württemberg aufgebaut. Wir haben es dort geschafft, von wenigen verkauften Geräten den Marktanteil auf weit über 70%

im Zielmarkt zu steigern. Stillstand ist für mich auf Dauer nicht aushaltbar, ich brauche die permanente Weiterentwicklung und das Wachsen mit neuen Aufgaben.

Als ich für die Position des Geschäftsführers bei Toshiba Medical kontaktiert wurde, war ich offen für diesen nächsten Schritt – für mich war klar, dass es nur wenige Unternehmen der Branche gab, die mich wirklich interessierten – Toshiba stand auf der Liste ganz oben.

Was war für Sie an dem Angebot von Toshiba besonders reizvoll?

Die Produkte sind extrem hochwertig und ich hatte schon als Außenstehender den Eindruck, dass sich das Unternehmen am österreichischen Markt weit unter seinem Wert verkauft. Ich war überzeugt, dass schon allein aufgrund der Produktpalette ein großes Potenzial brachliegt. Das erste Gespräch mit dem europäischen Management-Team hat mir dann eine familiäre und wertschätzende Unternehmenskultur vermittelt, die mich überzeugt hat, dass es sich hier zu arbeiten lohnt.

Sie haben den Ruf, eine unkonventionelle Führungspersönlichkeit zu sein. Was genau steckt dahinter?

Natürlich haben Hierarchien auch ihre Vorteile, aber nicht in einem Unternehmen unserer Größe. Wir sind ein kleines Team von 20 Mitarbeitern, da braucht es keine große Leitungsfunktion oder Hierarchien. Mir ist es daher wichtig, dass ich die Strategie und Richtung vorgebe und auch operativ nahe am Kunden arbeite. Langfristige und nachhaltige Geschäftsbeziehungen sind mir wichtig, das gilt für Kunden wie auch für Mitarbeiter. Meine Überzeugung lautet: Ein vernünftiger Mitarbeiter ist wertvoller als ein neues Produkt.

Ich denke als Führungskraft immer daran, was ich selbst als Mitarbeiter geschätzt habe und was nicht. Dazu gehört eine Art Familienzugehörigkeitsgefühl und als Mensch sowie als Mitarbeiter ernst genommen zu werden. Wer sich in einem Unternehmen gut aufgehoben fühlt und glaubhaft eine Strategie vorgelebt bekommt, der wird auch motiviert an den gemeinsamen Zielen arbeiten. So kann man gemeinsam Berge versetzen!

Wie sieht das in der täglichen Praxis aus?

Meine Tür ist immer offen. Ich schätze kurze und direkte Wege. Klare Verantwortungen schaffen auch eine hohe Vertrauensbasis. Gemeinsam haben wir an einer konsequenten und klar strukturierten Strategie, Vision und an Werten gearbeitet. All das werden wir jetzt umsetzen. Ziel ist es, in den nächsten 15 Jahren die Nummer eins in der bildgebenden Diagnostik über alle Produktgruppen in unseren angestammten Märkten zu werden.

Ich bin davon überzeugt, dass wir das schaffen, denn wir haben ein unvergleichlich breites

Portfolio. Mit den Erfahrungen der letzten Monate und den Ergebnissen aus dem Strategieprozess sehe ich mehr denn je, dass Toshiba eine „schlafende Prinzessin“ war, die es jetzt zu wecken gilt!

Was waren in den letzten Monaten die größten Herausforderungen für Sie?

Das Vertrauen des Teams in mich aufzubauen, denn der neue Führungsstil war doch eine 180-Grad-Kehrtwende. Ich habe mit jedem Einzelnen ein persönliches Gespräch über die Ziele und Erwartungen geführt und die anfängliche Verunsicherung der Mitarbeiter hat sich rasch gelegt. Es gibt jetzt flache Hierarchien und ich appelliere immer wieder an die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, die sie auch gerne übernehmen. Wenn wir gemeinsam auf dasselbe Ziel hinarbeiten, gehe ich davon aus, dass jeder sein Bestes gibt und in diesem Sinne auch seine Entscheidungen in der täglichen Praxis trifft.

Erfahrene Mitarbeiter sind kaum zu ersetzen. Studien belegen, dass nur rund 10% der Mitarbeiter in Unternehmen motiviert sind, der Rest macht mehr oder weniger Dienst nach Vorschrift. Wenn ich es also schaffe, unser Team zu motivieren, dann bin ich wesentlich erfolgreicher als meine Mitbewerber. Meine Aufgabe ist dabei denkbar einfach: Ich muss nur den passenden Rahmen schaffen, damit sich der Einzelne gut aufgehoben fühlt, dann habe ich die schlagkräftigste Mannschaft, die man sich in Österreich wünschen kann.

Was sind die Stärken von Toshiba Medical Österreich?

Es ist der Mix aus motivierten, hochqualifizierten Mitarbeitern und dem Portfolio, denn kein Unternehmen kann sich auf Dauer nur über exzellente Produkte definieren. Die sind in Europa nahezu austauschbar. Den Unterschied macht aber die Zusammenarbeit mit dem Kunden aus. Technik braucht Menschen, das heißt, dass wir unsere Kunden und deren Kunden, nämlich die Patienten, in den Mittelpunkt stellen.

Woran erkennen das die Kunden?

Die Einstellung, dass wir gute Produkte zu einem guten Preis mit einem guten After-Sales-Service haben, muss sich wie ein roter Faden durch alle unsere Bereiche ziehen: Von der Logistik über das Marketing, Sales, Service und die Applikationen ist unsere Stärke, dass

wir trotz aller Technik menschlich agieren und die Probleme und Wünsche der Kunden nicht nach Lehrbuch lösen, sondern als Mensch verstehen. Diese soziale Kompetenz halte ich für besonders wichtig und sie wird meist völlig unterschätzt. Das Geschäft hört nicht mit dem Kaufvertrag auf, im Gegenteil, dort beginnt es erst! Dazu haben wir beispielsweise einen neuen Service kreiert. Wir verkaufen nicht einfach ein Gerät, sondern unterstützen den Arzt mit der entsprechenden Unternehmensberatung. Wir helfen so zum Beispiel mit einem Business-Plan, die für den Kunden richtige Entscheidung zu treffen. Ich mache mir also nicht nur Gedanken, welches Gerät ich heute verkaufe, sondern wie das Produkt in die Gesamtsituation der Ordination oder des Krankenhauses passt. Damit machen wir Kunden zu Partnern und schaffen langfristige, nachhaltige Beziehungen. Wenn der Kunde wächst, wachsen wir automatisch mit!

Was sind Ihre nächsten Schritte?

Wir haben das Team neu strukturiert und neue Mitarbeiter eingestellt. Jetzt gilt es, nach den vielen Veränderungen, die in den letzten Monaten passiert sind, Stabilität einkehren zu lassen und die kontinuierliche Arbeit aufzunehmen. Diese Ruhe und Kontinuität, die für Verlässlichkeit steht, möchte ich auch in den nächsten drei bis fünf Jahren auf dem Markt spürbar platzieren. Der Vertrieb muss sich wieder auf das operative Geschäft konzentrieren. Dabei wollen wir uns nicht nur über die Technik positionieren, sondern die Vorteile für den Anwender weiter herausarbeiten und anstelle des Produktnutzens den echten Kundennutzen in den Vordergrund stellen.

Canon hat die Medizintechniksparte von Toshiba gekauft. Wie wird es hier weitergehen und welche Erwartungen haben Sie an diese Kooperation?

Uns ist die Übernahme zugutegekommen, denn wir sind sozusagen als „Familiensilber“ in den Canon-Konzern eingegangen. Mit Anfang 2018 wird es auch nach außen sichtbar sein und wir werden offiziell zu Canon Medical Systems. Ändern wird sich aber nur der Name. Unsere Erfolgsfaktoren bleiben bestehen: Die hervorragende Technologie und der hohe Servicegrad, vor allem aber die Menschen, die das Unternehmen zu dem machen, was es ist. ::

www.toshiba-medical.eu/at/wir-fuer-sie/



MEDICA ACADEMY – Aktuelles Wissen, praktische Umsetzung

Die interdisziplinär ausgerichtete Fortbildungsveranstaltung feiert in diesem Jahr ihre Premiere als Programmbestandteil der MEDICA in Düsseldorf (13. bis 16. November 2017). Sie bietet Ärzten verschiedenster Fachbereiche an allen vier Tagen im Congress Center Düsseldorf (CCD Süd) Gelegenheit zur Weiterbildung.

Update Infektionsschutz

Diese ganztägige, simultan auch ins Englische gedolmetschte Veranstaltung widmet sich vier zentralen Themen der Infektiologie und Hygiene, die jeweils von zwei Referenten kompakt und praxisorientiert beleuchtet werden. Am Donnerstag, 16. November 2017, 9 bis 16.40 Uhr, stehen die Schwerpunktthemen praktische Hygiene, häufige ambulante und nosokomiale Infektionen, Infektionsprävention und Antibiotic Stewardship in Praxis und Klinik sowie die Nutzung kommunikationspsychologischer Strategien zur Umsetzung des Infektionsschutzes auf dem Programm. Eine CME-Zertifizierung bei der Ärztekammer Nordrhein ist beantragt.

Praktische Hygiene

Als Einstieg in den ersten Themenblock gibt Heike Briesch, Vorsitzende im Verband für Hygienefachkräfte Deutschland und Mitglied der KRINKO, ein Update zur Basishygiene, die eine Vermeidung der Weiterverbreitung übertragbarer Krankheiten zum Ziel hat und dem Schutz von Patienten und Bewohnern von Pflegeeinrichtungen sowie von Beschäftigten und Besuchern dient.

Dass die Händedesinfektion eine der effektivsten Maßnahmen zur Vermeidung von nosokomialen Infektionen und der Übertragung multiresistenter Erreger ist, ist seit Langem bekannt. Auf Grundlage der WHO-Kampagne „Clean Care is Safer Care“ konnten im Rahmen der „Aktion Saubere Hände“ entscheidende Maßnahmen zur Verbesserung der Händedesinfektion in stationären und ambulanten medizinischen Einrichtungen umgesetzt werden.

Darüber berichtet Dr. med. Tobias Kramer, MSc (Infectious Diseases) und ABS Experte (DGI) sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter der „Aktion Saubere Hände“ an der Charité Universitätsmedizin Berlin.

Prävention von Infektionskrankheiten

In der Prävention von Infektionskrankheiten spielen auch andere Aspekte eine Rolle, die zwar nicht unbedingt „neu“ sind, sich aber doch von den zuvor genannten grundsätzlich unterscheiden. Dies gilt beispielsweise für die Diagnose einer Harnwegsinfektion, die sich aus einem passenden klinischen Befundkomplex und in vielen Fällen als Ergebnis einer mikrobiologischen Diagnostik ergibt. Dr. med. Thomas Schwanz, Oberarzt am Institut für Med. Mikrobiologie und Hygiene Universität Mainz, geht in seinem Vortrag auf die vielfältigen Limitationen bzw. Möglichkeiten von Fehlinterpretationen ein, die auch in der jüngsten Literatur beschrieben sind, um zukünftig eine optimierte Strategie für die Vermeidung von Harnwegsinfektionen entwickeln zu können.

Neues zu Clostridium-difficile-Infektionen und ihrer nicht unerheblichen Relevanz in der Arztpraxis berichtet Prof. Dr. med. Mariam Klouche. In ihrer Präsentation beschreibt sie die Besonderheiten von C. difficile, die neuen Risikogruppen gerade auch im ambulanten Bereich sowie die aktuellen Therapieoptionen. „Clostridium difficile ist eine internationale Herausforderung. Der Erreger kann als Kolonisation im Darm vorkommen und durch Antibiotikatherapie wie auch andere Präzipitationsfaktoren zu schweren, teilweise tödlichen Infektionen führen“, erklärt die ärztliche Leite-

rin der LADR GmbH MVZ Bremen. Vor Kurzem konnte gezeigt werden, dass die Inzidenz von C. difficile-Infektionen mittels Infektions-Stewardship-Programmen und insbesondere durch die Restriktion bestimmter Antibiotika drastisch reduziert werden konnte.

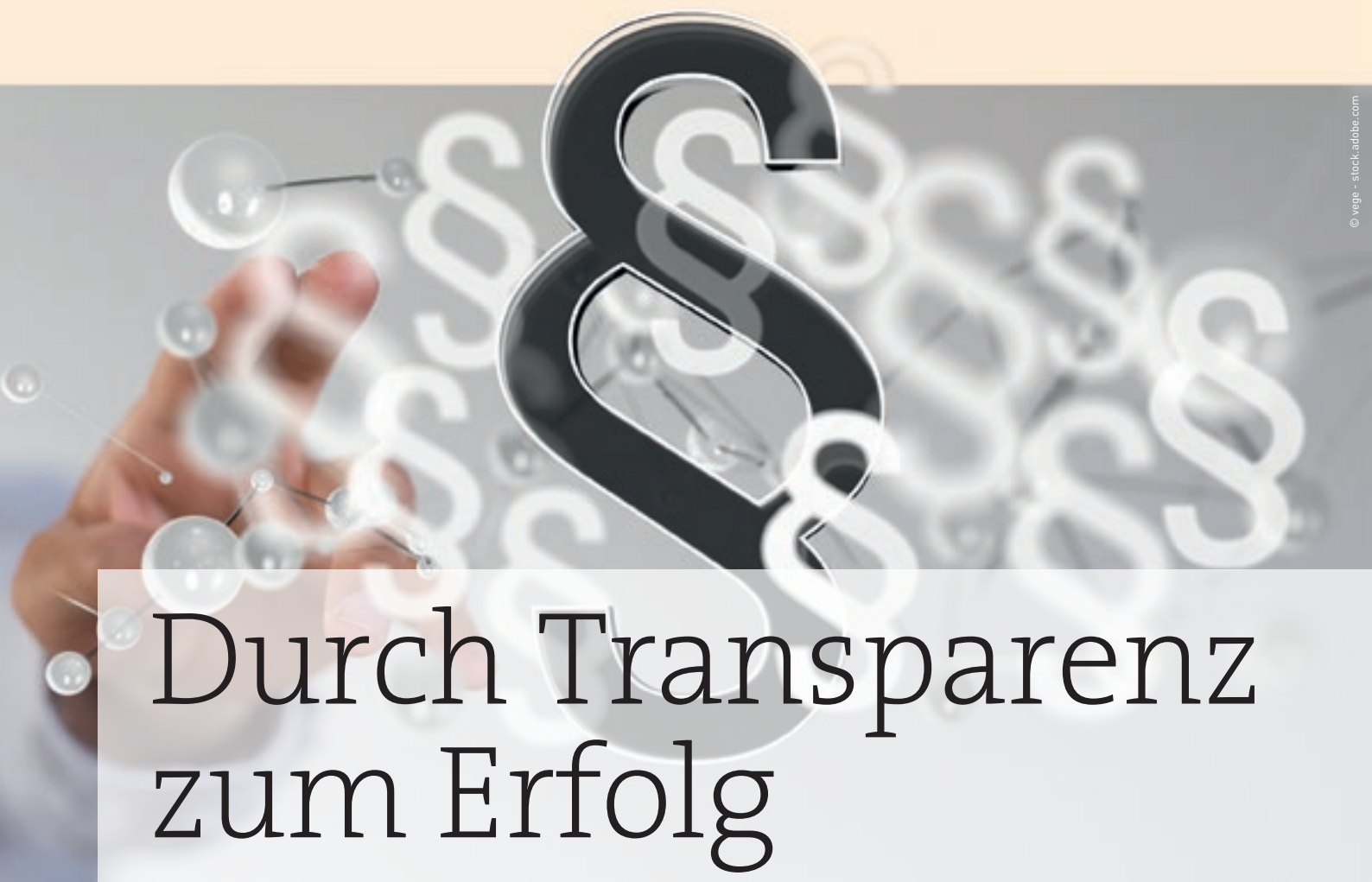
Hygienemaßnahmen – Umsetzung und Durchsetzung

Problematisch ist die Organisation im Infektionsschutz – wer macht was? Auf diese Frage versucht Dr. med. Wolfgang Hell, Leiter Fachservice Hygiene LADR Geesthacht, in seinem Beitrag Antworten zu finden. Ihm geht es vor allem auch darum, den Soll-Ist-Zustand beim Hygienefachpersonal zu hinterfragen und dies auch vom Krankenhaus über Rehakliniken, ambulante Zentren bis hin zu Arztpraxen.

Schließen wird der Tag mit der Bewusstmachung von Kommunikationssituationen zur strategischen und nachhaltigen Umsetzung wichtiger Infektionspräventionsmaßnahmen. Birgit Jacobowsky, Sozialpsychologin und Coach, spielt verschiedene Szenarien aus dem Alltag in Klinik oder Arztpraxis durch und geht dabei auf verschiedene Kommunikationstypen und deren Bedeutung ein. ::

Weitere Informationen
zum gesamten Programm der
MEDICA ACADEMY sind online abrufbar
unter: www.medica.de/ma1





Durch Transparenz zum Erfolg

Mit der Umsetzung der EU-Richtlinie 24/2014 in nationales Recht wird im Beschaffungswesen der Fokus auf das neue Bundesvergabegesetz (BVerG 2017) gerückt. Neuerungen wirken sich sowohl auf alle öffentlichen Auftraggeber im Bereich der Verwaltung als auch auf jene im Gesundheitswesen aus. Gerade dort kann in der Beschaffung durch die Akzeptanz der vergaberechtlichen Vorgehensweise und die daraus resultierenden Chancen der transparenten Ausschreibungen ein hohes Optimierungspotenzial gehoben werden.

Öffentliche Auftraggeber, denen entsprechend der Definition in §4 BVerG 2017 jedenfalls auch öffentliche Krankenanstalten und Krankenhausträger angehören, unterliegen dem vollen Anwendungsbereich des Bundesvergabegesetzes und haben die Bestimmungen, wie schon bisher, uneingeschränkt anzuwenden. Ziel des Bundesvergaberichts ist es, dass alle öffentlichen Auftraggeber Lieferungen, Dienstleistungen und Bauvorhaben in einem geregelten Vergabeverfahren beschaffen, welches den Grundsätzen des Vergabeverfahrens entspricht. Berücksichtigt werden muss dabei die Gleichbehandlung aller Bewerber

Gerade im Gesundheitswesen kann durch die Neuerungen im Vergaberecht ein hohes Optimierungspotenzial gehoben werden.

Wolfgang Pointner

und Bieter sowie die Transparenz bei der Abwicklung des Verfahrens, welches dem freien und lauterem Wettbewerb entsprechen muss. Wie den einleitenden Erwägungsgründen zur europäischen Vergaberichtlinie zu entnehmen ist, sollen die Neuerungen auch eine Vereinfachung darstellen und zum Nutzen sowohl der öffentlichen Auftraggeber als auch der Wirtschaftsteilnehmer beitragen.

Ausgewählte wesentliche Neuerungen

Mit Oktober 2018 wird die elektronische Vergabe im Oberschwellenbereich (bei Liefer- und Dienstleistungsaufträgen ab mindestens 209.000 Euro) bei allen Vergabeverfahren verpflichtend eingeführt. Diese vollelektronische Kommunikation beginnt einerseits beim Auftraggeber mit der automatisierten Bekanntmachung und betrifft andererseits die Bieter, die ihre Angebote zukünftig auf elektronischem Wege einreichen müssen. Das angestrebte

Ziel liegt dabei in einem vereinfachten und transparenten Vergabeprozess, der von beiden Seiten effizient abgewickelt werden kann.

Verhandlungsverfahren – das Regelverfahren im Gesundheitsbereich? Insbesondere für den Gesundheitsbereich ergibt sich dadurch eine bedeutende Veränderung im Hinblick auf die Anforderungsbedingungen für die Wahl des Verhandlungsverfahrens mit vorheriger Bekanntmachung. Durch die vereinfachten und erheblich erweiterten Anwendungsmöglichkeiten kann dieses Verfahren gleichsam als ein Regelverfahren (das bisher nur in eingeschränkten Ausnahmefällen zum Einsatz kam) angesehen werden, wodurch dem Auftraggeber beim Beschaffungsvorgang mehr Flexibilität eingeräumt wird.

Gerade im Gesundheitswesen ist die Leistungsbeschreibung von Standardprodukten schwierig, da individuelle Anforderungen an das Produkt besonders einzelfallspezifisch zu erstellen

sind. Ärzte und Patienten sind mit gewissen Produkten vertraut und können nicht, abhängig vom Ausgang eines Vergabeverfahrens, umgehend auf ein neues Produkt umgestellt werden. Schulungen mit Rahmenprogramm, Gratismustern oder eventuelle Bonifikationen erschweren zusätzlich die Umstellung und Anpassung an neue Produkte. Hier wird den Krankenanstaltenträgern und Beschaffungsdienstleistern durch die nunmehr vereinfachte Wahl des Verhandlungsverfahrens wirkungsvoll eine Möglichkeit zur Gegensteuerung gegeben. Die Möglichkeit der Verhandlung über den Leistungsgegenstand ist jedoch auch nicht unbegrenzt offen, die wesentlichen Parameter zur Legung eines „last and final offer“ müssen auch im Verhandlungsverfahren mit den Leistungsinhalten der ursprünglichen Bekanntmachung übereinstimmen.

Innovation und Vergaberecht – geht das?

Durch die im Vergabegesetz umgesetzte Verfahrensart der Innovationspartnerschaft können neue Wege der Beschaffung beschritten werden. Ziel der Innovationspartnerschaft ist die Entwicklung einer innovativen Ware oder einer innovativen Dienstleistung sowie der anschließende Erwerb dieses Produktes. Der Gesundheitsbereich, der mit stetigen Weiterentwicklungen konfrontiert ist, kann nunmehr vergaberechtskonform in einer Ausschreibung den Bedarf nach innovativen Produkten beschreiben, die noch nicht am Markt verfügbar sind. Eine derartige Partnerschaft kann mit einem oder mehreren Partnern aus der Pharmaindustrie gebildet werden. Die Pharmaindustrie, die einen engen Markt mit wenigen Anbietern, meist Oligopolen, darstellt, kann nunmehr leichter zu einer vergaberechtskonformen Beschaffung bewegt werden.

Arzneimittel werden durch die Bundesbeschaffung GmbH (BBG) in größerem Umfang vergaberechtskonform ausgeschrieben. Daneben existieren viele Einzelvereinbarungen zwischen Krankenanstalten und Herstellern, die während der Laufzeit oftmals angepasst und verändert werden. Potenzielle Bieter legen teilweise – im Wissen, dass ihre Produkte jedenfalls benötigt werden – in Vergabeverfahren keine Angebote, um im Wege einer Direktvergabe oder eines Verhandlungsverfahrens ohne vorherige Bekanntmachung Verträge zu speziellen Konditionen abschließen zu können. Diese Beschaffungsvorgänge unterliegen neuerdings einer verstärkten Kontrolle unter erheblichen Sanktionsandrohungen. Wesentliche Vertragsänderungen, das sind solche, wo sich der neue Vertrag erheblich vom ur-

sprünglichen unterscheidet, sind nur nach einer erneuten Durchführung eines Vergabeverfahrens zulässig. Darunter fallen Änderungen der Bedingungen, die zum Beispiel das Interesse anderer Wirtschaftsteilnehmer geweckt hätten oder das wirtschaftliche Gleichgewicht des Vertrages zugunsten des Auftragnehmers (insbesondere bei Preisverteuerungen) verändern und die nicht schon im ursprünglichen Vertrag ausdrücklich vorgesehen waren. Gemäß der sogenannten „Safe harbor“-Klausel können Änderungen nur in sehr geringen Prozentsätzen des Auftragswertes vorgenommen werden und führen in diesem Fall zu keiner Neuvergabe. Eine weitere Neuerung ist auch, dass Verträge nun unverzüglich zu kündigen sind, wenn der Auftragnehmer zum Zeitpunkt der Zuschlagerteilung vom Vergabeverfahren – beispielsweise wegen eines Interessenkonfliktes – auszuschließen gewesen wäre oder der Europäische Gerichtshof festgestellt hat, dass der Vertrag nicht an den Auftragnehmer hätte vergeben werden dürfen. Wird nicht unverzüglich gekündigt, so stellt dies eine Verwaltungsübertretung dar, welche eine Geldstrafe bis zu 30 Prozent der Auftragssumme nach sich zieht.

Verschärfte Ausschlussgründe. Im Rahmen der Vergabennovelle wurden außerdem die Ausschlussgründe verschärft. Zusätzlich zu den schon bisher kodifizierten Ausschlussgründen sind Unternehmen nunmehr auch bei Vorliegen potenzieller Interessenkonflikte zwischen ihnen und dem Auftraggeber vom Vergabeverfahren auszuschließen. In diesem Zusammenhang sei auf die Problematik hingewiesen, dass Medizinprodukte probeweise gratis zur Verfügung gestellt werden, um Patienten mit diesen vertraut zu machen. Bei der Nachprüfung dieser Praxis erscheint problematisch, dass diese Vorgehensweise den unverändert geltenden Grundsätzen des Vergabeverfahrens nach einem freien und lauterem Wettbewerb unter Wahrung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit sowie den allgemeinen Compliance-Regelungen widerspricht.

Erstmalig hat der öffentliche Auftraggeber Unternehmen auszuschließen, wenn er über

hinreichend plausible Anhaltspunkte dafür verfügt, dass ein Unternehmen mit einem anderen Abreden getroffen hat, welche für den öffentlichen Auftraggeber nachteilig erscheinen. Dies ist dann der Fall, wenn diese gegen die „guten Sitten“ verstoßen oder den Wettbewerb verzerren. Diese Wettbewerbsverzerrung kann bereits in gezielter Nichtteilnahme an Vergabeverfahren gesehen werden, um einen Wettbewerbsvorteil zu lukrieren. Auszuschließen sind darüber hinaus nunmehr auch Unternehmen, die versuchen, die Entscheidungsfindung des Auftraggebers zu beeinflussen, an vertrauliche Informationen zu gelangen oder fahrlässig irreführende Informationen an den Auftraggeber zu übermitteln. Diese Beeinflussung kann durch gezielte Zuwendungen und Einbindung in Studien und Forschungen sowie die Zurverfügungstellung von Gratisproben rechtswidrig erscheinen.

Höhere Anforderungen

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das BVergG 2017 zwar einige erhebliche Veränderungen und auch höhere Anforderungen bei der Angebotsprüfung für den öffentlichen Auftraggeber mit sich bringt, im Wesentlichen aber die bekannten Strukturen des Vergabewesens aufrecht bleiben. Die Bieter müssen sich mit den Neuerungen der elektronischen Verfahrensabwicklung vertraut machen ebenso wie rechtzeitig mit den Anforderungen einer elektronischen Signatur. Ausschreibungstechnisch sei darauf hingewiesen, dass das Vergaberecht eine Rechtsmaterie bleibt, die ein ausgeprägtes Spezialwissen erfordert, um die Bedürfnisse des Gesundheitswesens rechtskonform bei nationalen sowie insbesondere auch bei grenzüberschreitenden Vergabeverfahren abzudecken. ::



Mag. Wolfgang Pointner
Leiter Recht, Bundesbeschaffung GmbH, Wien
wolfgang.pointner@bbg.gv.at

Diese Serie erscheint in Kooperation mit:











