

10.4 Strategische Herausforderungen und Kernprozesse von Pharmavertriebsfirmen heute und morgen



Walter P. Hölzle*



Peter A. Cavigelli*

1. Zusammenfassung

Das schweizerische Gesundheitswesen ist im Wandel. Ursachen sind demografische Veränderungen, Fortschritte in der Therapie, höhere Krankenkassenprämien und der politische Druck. Dieser Wandel, stellt Pharmavertriebsfirmen mit verschreibungspflichtigen und über die Grundversicherung vergüteten Präparate mit ihrem bisherigen Geschäftsmodell vor neue Herausforderungen:

- 1) Rasche Marktzulassung von Innovationen bei Swissmedic/Bundesamt für Gesundheit BAG und Schutz des geistigen Eigentums (was von verschiedenen Exponenten kritisch hinterfragt wird).
- 2) Den Nutzen von Medikamenten mit Hilfe von sozioökonomischen Studien aufzeigen, um für deren therapeutischen, sozialen und volkswirtschaftlichen Nutzen angemessen entschädigt zu werden.
- 3) Rasche Aufnahme von innovativen Medikamenten als Teil von integrierten Behandlungsprozessen in Spitälern (DRG), Ärztenetzwerken und Managed-Care-Modellen.
- 4) Vertriebsmodelle auf verändertes Gesundheitswesen resp. Marktbedingungen ausrichten, ausgewogen und korrekt informieren. Stichworte dazu sind KVG-Teilrevisionen wie Spitalfinanzierung, Aufhebung Vertragszwang und HMG-Teilrevision.

Die daraus resultierenden Chancen und Risiken gilt es sorgfältig abzuwägen und bei der Strategieformulierung zu berücksichtigen. Dabei stehen folgende Kernprozesse zur optimalen Ausrichtung des Unternehmens im Markt im Vordergrund 1) Marktzulassung inkl. Preisgestaltung, 2) Supply-Chain-Management, 3) Marketing und Vertrieb einschliesslich Kommunikation, Aktivitäten wie Forschung, Entwicklung und Produktion werden in einen engen Zusammenhang mit Prä-Marketing und Lifecycle-Management gebracht.

*Bundesamt für Gesundheit (www.bag.admin.ch)

2. Ausgangslage

Aus internationaler Sicht ist das Geschäftsmodell (Business System) der forschenden pharmazeutischen und biotechnologischen Industrie geprägt von langen Entwicklungszeiten von bis acht bis zehn Jahren und

enormen Aufwendungen von bis zu US\$ 900 Mio. bis ein Medikament zur Marktreife gebracht werden kann. Daraus wird ersichtlich, dass das unternehmerische Risiko im Vergleich mit anderen Wirtschaftszweigen signifikant grösser ist und die Investoren auch entsprechend honoriert werden müssen.[1]

Pharma Business Modell RX-SL

Forschung - Entwicklung	Herstellung	Vertrieb	Handel	Verschreibung	Abgabe	Patient
Grundlagenforschung	Rohstoff-Synthese	Phase III-Studien	Pre-Wholesale	Arzt in Praxis und Spital	Arzt in SD-Praxis und Spital	Einnahme (Compliance)
Molekülentwicklung	Formulierung	Prä-Marketing	Grosshandel		(Versand) Apotheke, Drogerie	
Klinische Forschung	Fertigprodukt	Zulassung Swissmedic & BAG (SL)				
Produkt Design		Marketing				
Galenische Entwicklung		Verkauf				
		Finanzierung				
		Distribution				
Wertschöpfungskette (%-indikative Werte pro Stufe)						
10 – 30 %	15 – 30 %	25 – 50 %	47 % (gewichteter Wert)			100 %

2007© HBPC

100 %

* verschreibungspflichtige und über die Grundversicherung rückvergütete Medikamente

10.4 Strategische Herausforderungen Pharmavertriebsfirmen, Abb. 1: Geschäftsmodell mit seiner Wertschöpfungskette

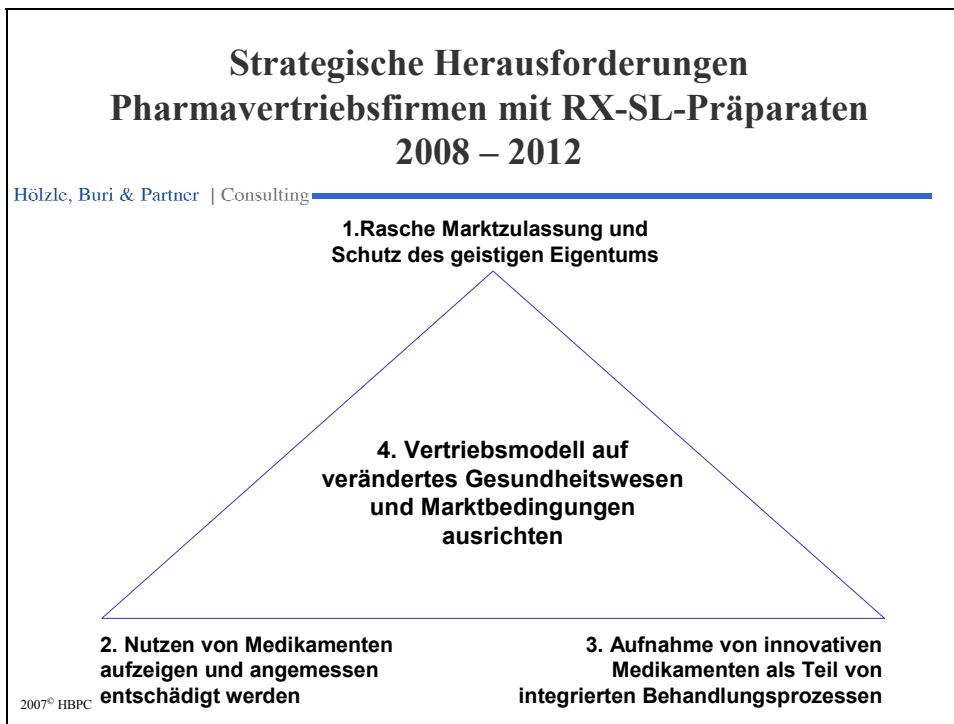
Die Kosten für die klinische Forschung, die Entwicklung und die Marktzulassung sind in den letzten Jahren wegen wachsender behördlicher Anforderungen und erhöhter Komplexität der Medikamente explodiert. Eine gewichtige Herausforderung stellt die galenische Entwicklung wegen der Wirkungsentfaltung und des positiven Einflusses auf eine gute Therapietreue dar. Weil die Medikamente immer komplexer werden und die Wirkung spezifischer, müssen die anwendenden Medizinalpersonen aufwändig informiert und geschult werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass das richtige Medikament beim richtigen Patienten sein Wirkungspotenzial optimal entfalten kann und unerwünschte Wirkungen und Wechselwirkungen minimiert werden.

Auch die Weiterentwicklung von bestehenden Medikamenten muss früh angegangen werden, um einen guten Lebenszyklus zu ermöglichen. Nur so können die hohen Investitionen während der Patentlaufzeit angemessen amortisiert werden.

Bei biotechnologisch entwickelten Medikamenten stellt die Herstellung zusätzliche Anforderungen, sind doch die Auflagen für Sicherheit sehr hoch. Diese Erschwernis wird auch für Nachahmer zu einer grossen Herausforderung. Deshalb spricht man bei Nachahmern von biotechnologisch hergestellten Medikamenten nicht von Generika, sondern von Biosimilars. Die biologischen Ausgangsmaterialien sind nicht identisch, d.h., es braucht für Nachahmerprodukte zwingend Phase-III-Studien.

3. Strategische Herausforderungen und Kernprozesse für Schweizer Pharmavertriebsunternehmen

Die strategischen Herausforderungen variieren je nach Marktposition, Therapiegebiet, Produktportfolio, Innovationsgrad und Produkte-Pipeline stark. Viele Pharmafirmen mit Aktivitäten im verschreibungspflichtigen, kassenvergüteten Markt werden in den nächsten Jahren vor folgende vier Herausforderungen gestellt werden:



10.4 Strategische Herausforderungen Pharmavertriebsfirmen, Abb. 2

3.1 Rasche Marktzulassung von Innovationen bei Swissmedic/BAG und Schutz des geistigen Eigentums

Patienten den raschen Zugang zu Innovationen ermöglichen

- Die Schweiz gehört heute zu denjenigen europäischen Ländern, in denen die Patienten rasch Zugang zu innovativen Medikamenten erhalten.[2]
- Regelmässige Befragungen im Rahmen des GfK-Gesundheitsmonitors zeigen, dass die Schweizer Bevölkerung keine Abstriche beim Zugang zu neuen Medikamenten und Behandlungen hinzunehmen bereit ist.[3] Der gleichen Untersuchung ist zu entnehmen, dass eine Einschränkung in der Grundversicherung von der Bevölkerung in der Schweiz nur über einen sehr hohen Prämienrabatt akzeptiert würde.[3]
- Mit transparenten, aufeinander abgestimmten Prozessen können Swissmedic und anschliessend das BAG (Abteilung Kranken- und Unfallversicherung) die Prüfung der Wirksamkeit, Zweckmässigkeit und Wirtschaftlichkeit vornehmen und dazu beitragen, dass Schweizer Patientinnen und Patienten weiterhin rasch Zugang zu innovativen Medikamenten erhalten. Für die Schweizer Pharmaindustrie ist eine starke, mit der amerikanischen Federal Drug Administration FDA und der Europäischen Arzneimittelagentur EMA gut vernetzte Swissmedic von grosser Bedeutung. Dank einer engen Zusammenarbeit mit diesen Aufsichtsbehörden ist es möglich,

Zulassungsverfahren gezielt zu vereinfachen und zu beschleunigen („eCTD-Electronic Common Technical Document“ sowie „well established use für OTC-Medikamente“).

Schutz des geistigen Eigentums für Schweizer Pharmafirmen von zentraler Bedeutung

- Für unser Land ist der Schutz des geistigen Eigentums von grösster Bedeutung. Wir verfügen praktisch über keine eigenen Rohstoffe und unsere Volkswirtschaft kann sich deshalb nur dank Innovationen weiter entwickeln. Dies trifft in besonderem Masse auf die forschende Pharmaindustrie zu. 2006 haben Novartis, Roche, Serono, Actelion, Vifor und Cilag in der Schweiz für Forschung und Entwicklung CHF 4,4 Mrd. ausgegeben.[4] Die Exporte pharmazeutischer Produkte sind markant gestiegen und beliefen sich 2006 auf über CHF 46 Mrd., was einem Viertel des gesamten Exportvolumens der Schweiz entspricht.[4] Die volkswirtschaftliche Bedeutung der pharmazeutischen Industrie ist eindrücklich: Sie trägt einen Beitrag von CHF 22,2 Mrd. zur nationalen Bruttowertschöpfung oder 4,6 % des Bruttoinlandprodukts bei.[5]
- Alle Industrienationen kennen die nationale Erschöpfung, welche das Patent und andere Urheberrechte schützt. In der EU spricht man von einer supranationalen Erschöpfung, welche wie die nationale Erschöpfung zu werten ist, d.h., die Aussengrenzen von Europa sind für Parallel- und Reimporte geschlossen. Die Zulassung von Parallelimporten, wie sie vereinzelte Entwicklungsländer ohne forschende Industrie handhaben, würde den Forschungsstandort Schweiz im internationalen Wettbewerb massiv schwächen.

3.2 Nutzen von Medikamenten aufzeigen und für deren therapeutischen, sozialen und volkswirtschaftlichen Nutzen angemessen entschädigt werden

Der informierte, gesundheitskompetente Patient: neue Möglichkeiten mit e-Communication nutzen

- Viele Studien zeigen, dass ein schlecht informierter Patient weniger Verantwortung für seine Gesundheit übernimmt und die vom Arzt verordnete Therapie schlechter einhält.[6]
- Gesetze und Verordnungen schränken die Information der Bevölkerung über rezeptpflichtige und kassenzulässige Medikamente stark ein. Dies stellt für die Pharma ein Problem dar, weil sie als einzige Industrie nicht in erwünschtem Mass mit dem Anwender ihrer Produkte (sprich Patient) kommunizieren kann. Eine an Patientinnen und Angehörige gerichtete direkte, korrekte und ausbalancierte Information kann wesentlich zu der vom BAG anvisierten Gesundheitskompetenz beitragen.[6]
- Im Rahmen der vom BAG ausgearbeiteten „eHealth Strategie Schweiz 2008 – 2015“ [7] ergeben sich für die Pharmaunternehmen neue Chancen und Herausforderungen, mit innovativen Internetplattformen und eHealth-Instrumenten die Patienten direkt, korrekt und ausgewogen zu informieren und damit einen konkreten Beitrag zur Erhöhung der medikamentösen Adhärenz zu leisten. Der absehbare Nutzen für das Gesundheitswesen ist beträchtlich, da die Therapietreue und somit die Resultate einer Therapie optimiert werden können. [8]
- Dank dem gezielten Einsatz von eHealth-Instrumenten wie SMS; E-mail, Telemonitoring kann bei chronisch kranken Patienten die Compliance signifikant verbessert werden, da diese immer zur richtigen Zeit an die Einnahme ihrer Medikamente erinnert würden. Der breite Einsatz von elektronischen Medikamenten-Monitoring-Systemen verpricht zusätzliches Verbesserungspotential. [9]

Angemessener Preis für Innovationen und Nutzen sicherstellen

- Investitionen in die Forschung und Entwicklung von Medikamenten sind hoch und risikobehaftet.[10] Um diese Aufwendungen während der Patentlaufzeit ausreichend amortisieren zu können, sind angemessene Gewinne für die forschende Pharma- und Biotechindustrie von existenzieller

Bedeutung. Die Medikamentenpreise sollen deshalb immer die Strukturkosten, die wirtschaftliche Fähigkeit und die Kaufkraft eines Landes berücksichtigen. Wird dies in einem Land längerfristig nicht gewährt, wird es seine Attraktivität als Forschungs- und Entwicklungsstandort verlieren. Deutschland ist das jüngste Beispiel dafür.

- Die Fabrikabgabepreise für kassenzulässige Medikamente entsprechen den Durchschnittspreisen der Vergleichsländer im Länderkorb Deutschland, Dänemark, Holland, England. Eine Ausweitung dieses Länderkorbes auf Länder mit schwacher Kaufkraft und damit die Senkung des Preisniveaus in der Schweiz würde die Attraktivität unseres Landes als internationaler Standort für Firmen nachhaltig schwächen.
- Innovationen können dem Patienten bessere Lebensqualität ermöglichen, ambulante und stationäre Behandlungskosten vermindern und durch eine raschere Rückkehr an den Arbeitsplatz einen hohen volkswirtschaftlichen Nutzen generieren. Problematisch ist, dass Innovationen zwar durch die Krankenkassen vergütet werden, diese aber vom Zusatznutzen innovativer Medikamente nur partiell profitieren und deshalb häufig eine angemessene Entschädigung der Innovation nur beschränkt unterstützen. Das bereits in einigen Ländern der EU (Grossbritannien und Schweden) praktizierte „Health Technology Assessment“ (HTA) wird kleinere und mittlere Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Diese Beurteilungsmethode darf aber nicht zu einer zusätzlichen Zulassungshürde führen.

3.3 Aufnahme von innovativen Medikamenten als Teil von integrierten Behandlungsprozessen

Das Parlament wird mit der KVG-Teilrevision zentrale Reformen im Gesundheitswesen einleiten, welche die Pharmaindustrie direkt betreffen: 1) Spitalfinanzierung, inkl. Einführung von DRG, 2) Managed Care, 3) Aufhebung oder Lockerung Vertragszwang.

Änderung in der Spitalfinanzierung, Einführung von leistungsorientierten Fallpauschalen „Diagnose Related Groups“ im Spital

- Das Parlament befasst sich aktuell mit der neuen Spitalfinanzierung, die eine besser koordinierte Spitalplanung, die Gleichstellung öffentlicher und privater Spitäler, die Einführung leistungsbezogener Fallpauschalen sowie einen veränderten Finanzierungsschlüssel für Kantone und Krankenkassen bringen wird. Diese Massnahmen werden die Rahmenbedingungen für die Spitäler stark verändern und auch Pharmafirmen vor neue Herausforderungen stellen.
- Auf 2012 ist die landesweite, pauschalisierte Entschädigung von stationären Behandlungen nach medizinisch vergleichbaren, kostenhomogenen Fallgruppen (DRG) geplant. Damit werden nicht mehr die Kosten, sondern die Preise sowie die Qualität von Leistungen im Vordergrund stehen. Dies entspricht dem Übergang von einer reinen Kosten- zu einer echten Leistungsfinanzierung
- Die Pharmaindustrie muss die Wirksamkeit, Zweckmässigkeit und Wirtschaftlichkeit ihrer Medikamente schon heute lückenlos belegen und wird deshalb ihren Beitrag im spitalinternen Wertschöpfungsprozess gut dokumentieren können. Wichtig für die Pharma ist es, dass dieser Nutzen in der Kostenpauschale angemessen entschädigt wird und der Patient aufgrund des absehbaren zunehmenden Kostendruckes weiterhin sofortigen Zugang zu therapeutischen Innovationen hat. Zudem muss sichergestellt werden, dass bei zu tiefen Fallpauschalen innovative Medikamente über Zusatzentgelte entschädigt werden. Die Zeitspanne für Anpassungen muss gering sein, um Innovationsstaus zu vermeiden.

Verstärkte Förderung von Managed-Care-Modellen

- In Health-Maintenance-Organisations (HMO) wird die medizinische Versorgung von der Diagnose bis zur Therapie von einem Hausarzt gesteuert. Die Attraktivität dieses Systems wird von den

Krankenkassen durch finanzielle Prämienanreize gefördert. Es ist zu erwarten, dass in den nächsten Jahren der Anteil der in Managed-Care-Modellen versicherten Bevölkerung steigen wird.

- Die oftmals zentralisierten Entscheidungsprozesse zur Aufnahme von Medikamenten in HMO- (und Ärzte-) Netzwerken bedingen für Pharmafirmen signifikante strategische Anpassungen in Marketing und Verkauf.

Die strategische Herausforderung für Pharmafirmen

- Integrierte Behandlungsprozesse in Spitälern und Ärztenetzwerken werden die Pharmafirmen vor die Herausforderung stellen, wie innovative Medikamente ohne zusätzliche Verzögerung den Weg zum Patienten finden. Im Speziellen zu betrachten sind hier 1) Antragsrechte, 2) Hearings mit Fachgruppen und Gespräche mit Gremien, die Therapieempfehlungen aussprechen.
- Die Pharmafirmen werden gezwungen sein, gute Health-Technology-Assessment- und gesundheitsökonomische Daten zu unterbreiten, um den Medikamentennutzen aufzeigen zu können.
- Auf Grund der neuen Kostentransparenz muss jede Firma ihre Preis- und Vertriebspolitik auf Nachhaltigkeit überprüfen und ggf. anpassen.

3.4 Vertriebsmodell inkl. Supply Chain auf verändertes Gesundheitswesen und Marktbedingungen ausrichten

Für die forschende Pharmaindustrie gehören Logistik und Distribution nicht zu den eigentlichen Kernkompetenzen; deshalb lagern reine Vertriebsgesellschaften diese Aufgaben oft an Spezialisten, d.h. Pre-Wholesalers, aus. Die meisten global tätigen Unternehmungen versuchen zunehmend, die europäische Distribution und Logistik zu zentralisieren und zu kanalisieren. Ziel dieser Massnahmen ist es, ein „Trace & Track“, d. h. einer hundertprozentigen Kontrolle der vertriebenen Produkte, um der massiven Zunahme von Fälschungen entgegenwirken zu können. Zukunftsmusik ist die Verfolgung über RFID-Chips.

Moderne Medikamente verfügen oft über ein kürzeres Verfalldatum und können an Kühlketten gebunden sein, was zusätzliche Anforderungen an die Supply Chain stellt. Bezüglich Preisen und Konditionen sollten Voll- und Kleingrossisten konsequent nach dem Prinzip der „Economy of Scale,“ behandelt werden. Kurzfristige Aktionen, die dieses Prinzip nicht berücksichtigen, führen immer direkt in eine Erosion der eigenen Marge.

Dem lokalen Life-Cycle-Management kommt hohe Bedeutung zu. Jedes Unternehmen kann grundsätzlich eine eigene Generikastrategie definieren und auch selber am Preiswettbewerb der Generika teilnehmen. Es empfiehlt sich, strategische Optionen wie ein „Early Entry“ zu prüfen: Vor Patentablauf überträgt das Unternehmen einem Generika-Hersteller die Produktrechte frühzeitig. In diesem Fall kann der Originalhersteller das Produkt weiterhin herstellen und mit einer Gewinnbeteiligung partizipieren, ohne selbst noch Zeit und Geld in das patentabgelaufene Originalprodukt investieren zu müssen.

Eine weitere Option stellt eine OTC-Strategie dar. Bei Vorliegen von überzeugenden Sicherheitsdaten kann die pro-aktive Umklassierung einzelner Darreichungsformen oder eines Medikaments in die Selbstmedikation („Switch-Strategie“) von Swissmedic Kategorie B in C neue Möglichkeiten im Marketing und auch Umsatzimpulse bringen. Interessant kann auch das Verfolgen einer Dachmarkenstrategie mit Formulierungen im Rx- und im OTC-Markt sein. Aufgrund des Kostendrucks im Gesundheitswesen wird in Zukunft dem OTC-Markt eine grössere Bedeutung zukommen. Es ist durchaus möglich, dass Blutdruck- und Cholesterinsenker in Zukunft frei verkäuflich werden. Dies könnte auch für einige Diabetika gelten.

Bei der Einführung von neuen Medikamenten gilt es, verschiedene Punkte zu beachten: 1) Strikte Respektierung des Pyramiden-Ansatzes (d.h., Opinion Leader müssen als erste über Innovationen informiert

werden, bevor weitere Zielgruppen bearbeitet werden), 2) Durchführung von Phase-III-Studien in der Schweiz, 3) Apotheker frühzeitig informieren und sicherstellen, dass bei Verkaufsbeginn die numerische und gewichtete Distribution gewährleistet ist.

Durch die vermehrte Verbreitung von Managed-Care-Modellen und Gruppierungen sowie Ketten im Spital- und Apothekenbereich wird das Key-Account-Management zum dominanten Vertriebsmodell werden. Key-Account-Manager müssen über eine gute Grundausbildung und vertiefte betriebswirtschaftliche, medizinische, pharmazeutische und gesundheitsökonomische Kenntnisse verfügen, sollen sie für ihr Unternehmen auch langfristig Mehrwert bringen können. Die Anforderungen an den Beruf des Pharmaberaters werden zunehmen und zu vermehrten Anstrengungen im Bereich Ausbildung und Zertifizierung führen.

In naher Zukunft wird zentral eine Positivliste erstellt. Dabei wird es für die Pharmafirmen unabdingbar sein, auf einer solchen Liste aufgeführt zu sein. Die Verkaufsorganisation wird somit zuerst durch Key-Account-Management sicherstellen müssen, dass die Produkte auf die Positivliste kommen, und dann veranlassen, dass alle Mitarbeitenden der Organisation alle relevanten Informationen zum Produkt erhalten, so dass das zentral gelistete Produkt auch in der Breite erfolgreich vermarktet werden kann.

4. Folgerungen

Der zunehmend komplexer werdende Gesundheitsmarkt Schweiz wird die Pharmavertriebsfirmen mit ihrem bisherigen Vertriebsmodell vor vier zentrale Herausforderungen stellen. Diese müssen in einer nachhaltigen Firmenstrategie frühzeitig aufgenommen werden. Für das Management dazu geeignet ist die Balanced Scorecard BSC mit einem Cockpit („Dashboard“) als Führungsinstrument.[11] Die zentralen Herausforderungen werden in Form von strategischen Zielen und Initiativen pro BSC-Perspektive interpretiert; dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund: 1) Was bedeutet diese Strategie für unsere finanzielle Performance? 2) Was müssen wir für unsere Kunden leisten? 3) Auf welche Prozesse müssen wir uns konzentrieren, damit wir die Erwartungen der Kunden und der Finanzen erfüllen können? 4) An welchen „weichen“ Faktoren müssen wir speziell arbeiten, um die Anforderungen der Kunden, Prozesse und Finanzen zu erfüllen? Mit einer guten und nachhaltig aufgearbeiteten BSC können alle Mitarbeitenden in die Umsetzung der Strategie integriert werden. Die Fortschritte, z.B. in der Anpassung der Organisation oder der eminent wichtigen Entwicklung der Mitarbeiterfähigkeiten, können über einfache BSC-Cockpits festgestellt und so der Strategieprozess effektiv gesteuert werden. Aufgrund der hohen Veränderungsgeschwindigkeit empfiehlt sich eine jährliche systematische Überprüfung der Firmenstrategie.

Strategische Herausforderungen in Strategie und Führungssysteme einfließen lassen

Mission, Vision, Werte

Finanz-
Perspektive

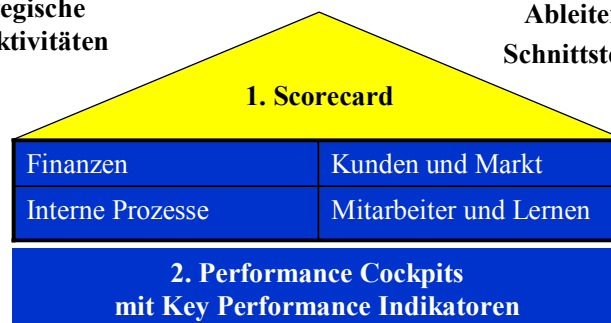
Kunden- und
Marktperspektive

Interne
Prozessperspektive

Mitarbeiter -
Lernperspektive

Schritt 1:
Übersetzen in strategische
3-Jahresziele und -Aktivitäten

Schritt 2:
Ableiten operativen Jahresziele
Schnittstelle MbO & Bonussystem.



2007[©] HBPC

10.4 Strategische Herausforderungen Pharmavertriebsfirmen, Abb. 3

Unternehmen, die Marktveränderungen antizipieren und pro-aktiv mit strategischen Initiativen angehen, werden zu den Gewinnern gehören. Auch gilt immer noch das Prinzip, dass mit sehr guten Mitarbeitenden, einer guten Strategie und einem vernünftigen Mitteleinsatz einem durchschnittlichen Produkt zum Erfolg verholfen werden kann. Dagegen kann das beste Produkt mit den falschen Mitarbeitenden, mit falscher oder fehlender Strategie trotz hohem Mitteleinsatz floppen .

Literaturverzeichnis

- 1) SCGI Chemie Pharma Schweiz. Schweizerische chemische und pharmazeutische Industrie 2007.
- 2) Wilking N and B Jonsson. A Pan European comparison regarding patient access to cancer drugs. Karolinska Institute and Stockholm, School of Economics, Stockholm, Sweden. 2005.
- 3) GfS-Gesundheitsmonitor 2007.
- 4) www.Interpharma.ch. Pharmamarkt Schweiz. Ausgabe 2007. Interpharma).
- 5) www.plaut-economics.ch. Bedeutung der Pharmaindustrie für die Schweiz (2007).
- 6) www.bag.admin.ch. Strategie „eHealth“ Schweiz 2008 – 2015:
- 7) The impact of low health literacy on the medical costs of Medicare managed care enrollees. David H. Howard. The American Journal of Medicine (2005), 118, 371-377.
- 8) Wirtz M. Der informierte Patient – ein mündiger Patient? Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen, Selbsthilfegruppenjahrbuch 2005, S. 159 – 169/Giessen

- 9) Burnier M. et al ,electronic compliance monitoring in resistant hypertension:the basis for rational therapeutic decisions, Journal of Hypertension 2001, 19: 335-341
- 10) www.Pharma.org. Pharmaceutical Industry Profile 200 (Pharmaceutical Research and Manufacturers of America).
- 11) The Strategy-Focused Organization. Robert S. Kaplan and David P. Norton. 2001.

***Autorenangaben**

Walter P. Hölzle
Hölzle, Buri & Partner Consulting
Baarerstr. 2
Postfach 4251
6304 Zug
walter.hoelzle@hbpc.ch

Peter Cavigelli
Hölzle, Buri & Partner Consulting
Baarerstr. 2
Postfach 4251
6304 Zug
peter.cavigelli@hbpc.ch