

4 Die Prozessanalyse als Erfolgsfaktor

4.1 Schlüsselbegriff Prozess

Erklärung Prozess mit „herkömmlichen“ Betrachtungsweisen
Zitate von Hammer (bis zu operational innovation)
Praktische Beispiele

Viele Leser werden sich erinnern: Als Michael Hammer mit seinem Manifest „Reengineering the Corporation“ (M. Hammer, 1993) die großen Unternehmen in Aufregung versetzt hat. Gleichzeitig wurden Heerscharen von Beratern von verunsicherten Vorständen angeheuert, um die notwendigen Reengineering Prozesse in Gang zu setzen. Verständlich waren diese Reaktionen allemal, USA hatte zum ersten Mal nach über siebenzig Jahren Prosperität mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen, die nicht mehr mit kosmetischen Maßnahmen zu bekämpfen waren.

Die jahrzehnte lang bewährten pyramidalen Organisationsprinzipien der Arbeitsteilung schienen den neuen Anforderungen nicht mehr zu genügen. In der Tat haben sich die klassischen Wirtschaftszyklen verkürzt, die gelernten Bilder (auf Abschwung folgt Aufschwung) waren nicht mehr sichtbar und das wirtschaftliche Umfeld wurde unvorhersagbar. Die technologischen Veränderungen, die Verschiebungen in den Konkurrenzsituationen und die schnelleren Produktlebenszyklen haben neue Paradigmen geschaffen, die damals noch nicht einmal verstanden wurden.

Heute, mehr als zehn Jahre nach dieser revolutionären Geschäftserneuerungswelle ist das Prozessdenken im Marketing noch nicht angekommen.

Nach wie vor sind Organisationen heute aufgabenorientiert. Arbeitsplatzbeschreibungen, Organigramme und Strukturen bestimmen das Unternehmensbild.

Aber hier liegt die große Chance. Die Reengineeringwelle hatte hauptsächlich die Kostenreduktion im Auge und damit meistens den Faktor Arbeit mit den dramatischen Auswirkungen, die wir alle kennen. Aber es hat funktioniert, die Produktivität konnte dramatisch gesteigert werden. Im Marketing haben wir die Möglichkeit, nicht nur an der Kostenschraube zu drehen – viel interessanter ist die Perspektive über wertschöpfende Maßnahmen Umsatz- und Ertragssteigerungen einzuleiten, die der Zielsetzung Effizienz- und Effektivitätssteigerungen besser entsprechen als die Kosten immer und immer weiter zu drücken.

Nur in der Überwindung funktionsorientierter Organisationsstrukturen wie Abteilungen und Geschäftsbereichen, liegt der Schlüssel zum Erfolg. Es gilt komplette Leistungserstellungsprozesse (aus der Kundensicht) mit abteilungsübergreifenden Prozessstrukturen zu erschließen. Dies ist das herausragende Kriterium – abteilungsübergreifend – für einen Geschäftsprozess. Und dabei muss eine Wertschöpfung erzielt werden und messbar sein.

Doch nicht nur abteilungsübergreifend muss die Organisation in Zukunft funktionieren, sondern sogar Unternehmensgrenzen hinweg. Hatte die Unternehmensstrategie oder mögliche Änderungen der Unternehmensstrategie keine Auswirkungen auf die Organisation gehabt, so muss heute die Prozessgestaltung aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden können. Dies führt damit auch zwangsläufig zu organisatorischen Anpassungen.

Das Verstehen des Prozesses ist die mächtigste Hürde, die es zu überwinden gilt. Und es ist nicht ausreichend, wenn ein Projekt zur Verkaufsprozessanalyse (VKPA) ins Leben gerufen wird und die Projektleitung eines VKPA Projektes versteht worum es geht. Alle Beteiligten müssen über die fundamentale und radikal andere Betrachtungsweise im Einvernehmen sein. Hammer (1993) definiert einen Prozess wie folgt: Ein Geschäftsprozess ist eine Zusammenstellung von Aktivitäten, die aus einem oder mehreren Materialien oder Leistungen ein Produkt oder eine Leistung schafft, die einen Wert für Kunden hat. Die klassische Betrachtungsweise fokussiert die einzelnen Vorgänge, aber verliert sehr oft aus den Augen, dass für den Kunden der Gesamtprozess relevant ist.

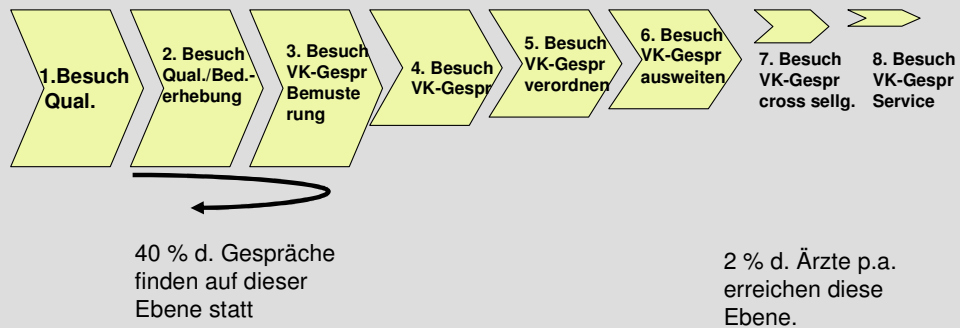
In Vorwegnahme der Kapitel 5 und 6 möge ein einfaches Beispiel dies verdeutlichen. Ein Außendienstmitarbeiter, hervorragend mit Fachwissen und Kommunikationsfähigkeit trainiert, übernimmt ein neues Gebiet. Das Unternehmen erwartet von ihm, möglichst rasch einen positiven Effekt in den Verkaufszahlen zu demonstrieren. Wie in den meisten Unternehmen gehandhabt, geht er nun einmal ins Feld, um seine Kunden kennen zu lernen. Basis hierzu ist eine „alte“ Datei. Viele Ärzte empfangen nun einen professionellen Mitarbeiter, der mit Fragetechnik versucht eine Qualifizierung seiner Prospects zu erreichen. Viele Ärzte empfinden diese Gespräche als lästig und zeitaufwendig. Paul Greenberg (Autor von: „CRM with the speed of light“) würde dies als klassischen Fall für Interruptive Marketing bezeichnen (der negative Beigeschmack dieses Begriffes im Zusammenhang mit einem anderen allgemein bekannten Begriffspaar ist durchaus beabsichtigt).

Folgende Abbildung mag diese traditionelle Vorgangsweise beleuchten.

Bewusst fehlen in dieser Darstellung die entsprechenden Rückflüsse und Konversionsraten pro Stufe.

Verkaufsprozess Pharma: Traditionelles Modell

High Potential Arzt - Nichtkunde:



Quelle: Eigene Statistiken aus VKPA Projekten (1991 - 1995) gesamt.

Stellen wir doch diesem Prozessmodell das gängige Modell gegenüber.

In Vertriebsleistungsreports wird gelistet wie viel Ärzte pro Fachrichtung und Thema oder Bewerbungszyklus besucht worden (vergrößert). Dies vergleicht man nun mit entsprechenden Umsatzdaten im Gebiet. Die Schlüsselziffern dabei sind zumeist Besuchsfrequenz (pro Tag), Abdeckung der Zielärzte und Besuchssoll pro Arzt. Fast alle CRM Systeme bieten heute Statistiken an, die die Abweichungen nominativ pro Arzt zeigen in Relation zu den Sollfrequenzen entsprechend der Wichtigkeit. Sehen sie den Unterschied?

Auf dieser prozessorientierten Darstellung drängen sich ganz andere Schlüsselzahlen auf: wie kann ich die Anzahl der echten Verkaufsgespräche steigern – zu messen in – erreichte höhere Prozessstufe - . Dabei ist diese Darstellung noch sehr angelehnt an das klassische Modell. Sehen Sie in der Darstellung den Kunden?

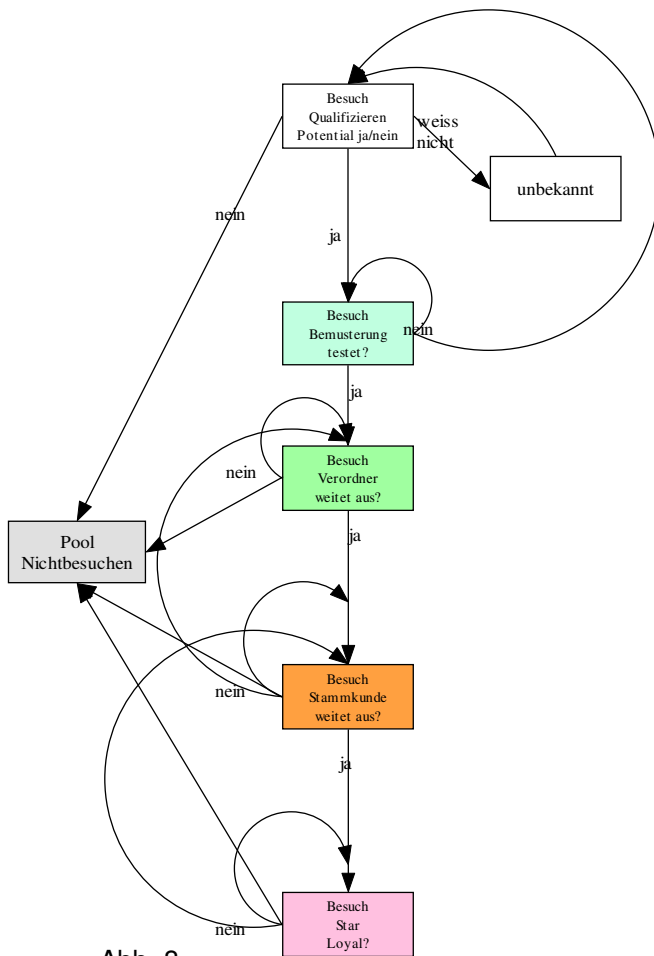


Abb. 8

Erstbesuche:
Qualifikation, zumeist mehrere Besuche notwendig

Besuch Bemusterung:
Nach Evaluierung hat dieser Arzt ein interessantes
Potential - Bemusterung

Besuch Bemusterung ok:
Wenn ja - Etablierung der Therapie für regelmäßige
Verordnungen.

Besuch Ausweitung:
Eine Ausweitung der Anwendung wird vorgeschlagen
Im positiven Fall - Entwicklung zum Stammkunden

Besuche Star:
Loyalitätsprogramme, als Advokat auch Beeinflussung
der Kollegen, Fragen nach Empfehlungen

In einer prozessorientierten Darstellung sehen wir eine Zunahme der Komplexität. Im Vergleich dazu die Abbildung auf der vorhergehenden Seite, die wesentlich einfacher das möglicherweise gleiche Denken ausdrückt. Betrachten wir die einzelnen Schritte etwas genauer. Nehmen wir dazu an, ein neuer Mitarbeiter übernimmt sein neues Gebiet. Er hat etwa 400 Ärzte. Nachdem er die Ärzte nicht kennt, werden alle Ärzte einmal besucht. Im Flussdiagramm wird deutlich, dass jeweils Entscheidungen getroffen werden müssen: Hat der Arzt ausreichendes Potential? Antworten Ja – Nein oder auch weiß nicht. Bei der Antwort „weiß nicht“ geht es zurück zum Besuch – erster Folgebesuch usw. In einem Modell ausgedrückt, stellt sich die Situation folgendermaßen dar:

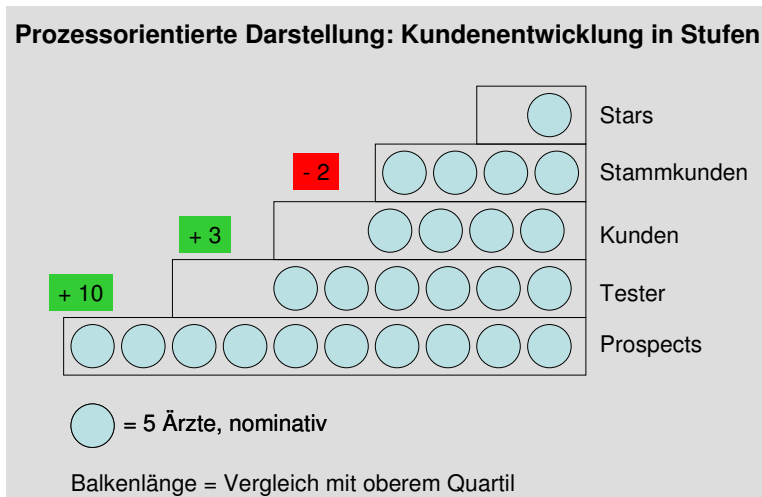


Abb. 9

Hier sind die Prozessstufen aufgezeigt. Die Bälle bezeichnen die Anzahl der Ärzte, die aktuell in dieser Stufe sind. Die Balkenlänge orientiert sich am oberen Quartil – im Sinne von: Gute Gebiete haben diese Anzahl der Ärzte auf dieser Prozessstufe. Die grüne Zahl bezeichnet die Anzahl der Aufsteiger. Wenn sie rot hinterlegt ist, dann sind das Ab- oder Aussteiger. In diesem Beispiel ist es offenbar gut gelungen, die im Vergleich mit dem Quartil zu erkennenden Lücken auf der Stufe der Tester und der Kunden aufzuholen, indem jeweils Zuwächse zu erzielen waren. Geringfügig negativ entwickeln sich die Stammkunden – trotzdem bleiben sie noch auf der gewünschten Anzahl in dieser Stufe. Die Verbesserung gegenüber der in Abb. Xx dargestellten Grafik bezieht sich auf die Einbeziehung des Kunden in Form einer kundenzentrischen Betrachtungsweise.

Gehen wir nun in der klassischen Betrachtungsweise weiter : im Idealfall ist der Außendienstmitarbeiter gut trainiert mit Fachwissen gut bestückt und zumindest organisiert, dass er eine vorgeschriebene Anzahl von Arztbesuchen erreicht. Also sind die einzelnen Aufgaben in professioneller Weise erfüllt. Trotzdem sehen viele Ärzte keine Wertschöpfung für sich. Was kann denn daran so schlecht sein?

Der hier skizzierte Prozess (der ja heute noch immer als Standardvorgangsweise bezeichnet werden kann) ist deshalb „wertlos“ weil der Kunde damit keine Wertschöpfung verbindet, mehr noch – die Lästigkeit zu einer Wertminderung – der Person oder des Unternehmens führt. Entscheidend geprägt ist diese Verhaltensweise von dem Ursache/Wirkungsprinzip.

Für das handelnde Unternehmen mögen diese Besuche ja einen Stellenwert haben, und ich schätze, dass heute bei einer geschätzten Gesamtzahl von ca.25.000 Pharmareferenten und einer Fluktuation von 7 Prozent etwa 1,5 Mio. Besuche mit einem wertmindernden Effekt getätigt werden. Dazu sei noch bemerkt, dass dies Kosten von 200 Mio. Euro pro Jahr (die

Kosten von einem Besuch seien hier mit konservativen 150 Euro veranschlagt) verursacht. Kritische Leser mögen nun hier einwenden, diese Besuche seien ja die Notwendigkeit dafür, in Zukunft bedarfsgerechte Angebote an den Kunden heranzutragen. Hier sei auf Kapitel 5.8 verwiesen, das dieses Thema als Ergebnis einer VKPA ausführlich darstellt.

Dieses Beispiel zeigt gleichzeitig das Schlüsselement eines Prozesses:

Die Wertschöpfung aus Kundensicht.

Eine Verbesserung kann nur über radikale und fundamentale Veränderungen funktionieren.

Tradierte Allgemeinplätze; wie ...alle machen es ja so

...das hat ja immer schon so funktioniert, sind nicht mehr gültig.

Damit sind wir bei dem zentralen Punkt der Veränderung.

Michael Hammer (Harvard Business Review, April 2004) verwendet dabei den Begriff „Operationelle Innovation“. Dabei geht es nicht um Erfolgsgeschichten großen Stils, sondern um „Brot und Butter“ Tätigkeiten und Veränderungen. Deren Potential hinsichtlich Kostenreduktion, Produktivitätssteigerungen und gesteigerte Kundenzufriedenheit wird damit ausgeschöpft. Diese operationellen Innovationen sind darauf ausgerichtet, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und alle Prozesse auf die wertschöpfenden Eigenschaften hin zu durchleuchten. Traditionell sind diese Tätigkeiten unterbewertet. Unternehmen tendieren dazu, eher große Deals und strategische Meisterstücke zu bewerten. Die Knochenarbeit ist doch etwas langweilig.

Hammer zeigt auch noch vier Wege auf, nicht nur etwas besser zu machen, sondern neue Wege:

- Benchmarking mit Unternehmen aus anderen Branchen
- Identifikation der Beschränkungen unseres Geschäftsmodells
- Speziell erfolgreiche Aktivitäten in Standardaktivitäten eingehen lassen.
- Die sieben Schlüsseldimensionen der Arbeit zu beachten:

Die lassen sich mit einer Serie von Fragen, die untersucht werden sollten beantworten:

- 1) Welche Ergebnisse werden verlangt?
- 2) Wer sollte diese Arbeit machen?
- 3) Wo sollte diese Arbeit gemacht werden?
- 4) Wann sollte diese Arbeit gemacht werden?
- 5) Sollte diese Arbeit überhaupt gemacht werden?
- 6) Welche Informationen benötigen die Leistungsträger?
- 7) Wie tiefgreifend muss jeder Aspekt der Aktivität ausgeführt werden?

Hammers Schlussbemerkung soll auch uns bei der VKPA ermutigen:

...dies ist die einzige dauerhafte Basis für bessere Leistung. In einer Wirtschaft, die sich durch eine immer stärkere Vergleichbarkeit der Produkte und überdosierte Kapazitäten auszeichnet und in der die Konsumenten und Kunden regieren wie nie zuvor, kann nur operationelle Innovation zu einer Differenzierung unter den Mitbewerbern beitragen und damit den Platz auf den vorderen Rängen sichern.

Mit dieser Differenzierung erreichen wir die exzellente Leistungsfähigkeit der Organisation. Wobei die Fähigkeit zu Hochleistungen in einer Organisation definiert wird von den Ergebnissen der Prozesse. Die exzellenten Leistungen der individuellen Prozesse sind wiederum abhängig von der Leistungsfähigkeit der einzelnen Aktivitäten. Es reduziert sich darauf, dass die Arbeit richtig gemacht wird (Vgl. auch Rafael Rodrigues, Whitepaper Focused Management Columbia).

Nicht zu vergessen dabei ist die menschliche Denk- und Handlungsweise. Prozessorientierte – trainierte Personen unterscheiden sich grundsätzlich von den typischen Vertriebsleuten (M. Webb, Whitepaper, June 2003):

Denkweise eines typischen Vertriebsmitarbeiters:

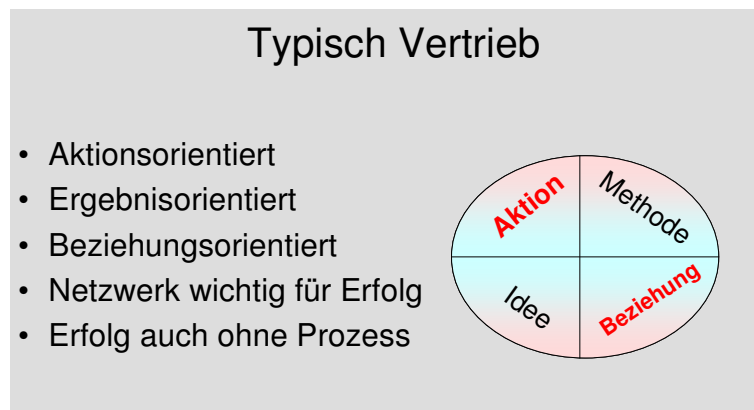


Abb. 10

Denkweise eines prozessorientierten Mitarbeiters:

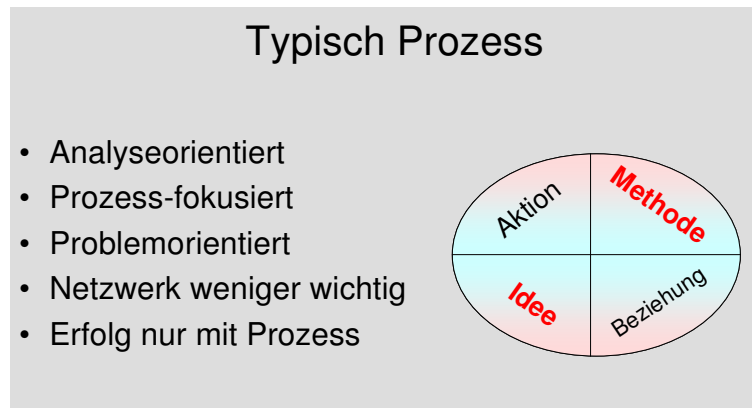


Abb. 11

Aufgrund dieser Unterschiede ist es verständlich, dass Prozessinitiativen manchmal zu Frustration und Problemen führen können. In den vier Verhaltenstypen (adaptiert und vereinfacht nach den Myers und Briggs Typenindikatoren, MBTI), dargestellt in der Graphik bei den Abbildungen 10 und 11 ist auch deutlich eine gegenpolige Grundeinstellung zu erkennen. Daher ist es wichtig, die in diesem Buch vorgeschlagene Vorgehensweise , Best Practices, Organizational Learning, Simulation und Systemdenken und die Organisation der Prozesse, bei diesen Projekten richtig zu kombinieren.

4.2. Die klassischen Kundenmanagementprozesse

Kaplan und Norton (Strategy Maps, 2004) haben in ihrem erweiterten Werk, das an den Klassiker anknüpfte, zu den Balanced Scorecards eine vereinfachte Darstellung entwickelt:

Kundenmanagementprozesse umfassen:

- Kunden auswählen
- Kunden akquirieren
- Kunden binden
- Kundenbeziehung ausweiten

Insbesondere bei der Auswahl der Kundensegmente sind viele Organisationen nicht sehr erfolgreich. Und jede Branche hat immer die gleichen Probleme auf einer bestimmten Stufe. Auffallend für die Pharmaindustrie ist, dass die Kundenselektion und Akquisition die großen Schwachstellen darstellen. Nicht nur werden die Prozesse bei der Kundenauswahl und Akquisition unzusammenhängend geführt, sie werden zumeist dem einzelnen Außendienstmitarbeiter überlassen.

Es ist doch so, dass Marketing helfen sollte Probleme bewusst zu machen und Lösungen aufzuzeigen. Das wäre der Ausgangspunkt der Wertschöpfung. Dabei ist eine Segmentierung des Marktes hilfreich. Der Vertrieb hilft diesen Wert zu realisieren, in Übereinstimmung mit den Bedürfnissen zu sehen und in Aktion zu treten (Aktion im Sinne der Kaufhandlung).

In der Praxis wird dieser Ablauf kaum eingehalten.

Schon bei der Kundenakquisition wird parallel gearbeitet. Marketing startet Direktmarketing Aktivitäten und parallel grasen die Büffelherden verhältnismäßig ungezielt die gleichen Weiden ab.

Es ist eigentlich altbekannt: Einen Neukunden zu gewinnen ist – je nach Branche 5 bis 10 mal teurer als einen bestehenden Kunden zu halten.

Die Kundenakquisition die teuerste Maßnahme. Leicht nachvollziehbar auch für die Pharmabranche. Die Kundenakquisition mit persönlichen Besuchen zu gestalten ist wohl einer der teuersten Methoden.

4.3. Voraussetzungen für den Prozessansatz

4.3.1. Change Management

Einer der großen Denker der Managementlehre, Harvey-Jones (Managing to Survive, 1983) schrieb zum Thema Veränderungen:

„Es ist unmöglich Organisationen zu Veränderung zu bewegen, wenn sie nicht spüren, dass ihnen Gefahr droht, wenn sie weiterhin Dinge so machen wie sie es immer gemacht haben... und weiter: Organisationen können nur verändert werden, wenn sich die Menschen ändern, und Menschen werden sich nur ändern, wenn sie im innersten überzeugt sind, dass Änderung notwendig ist.“

Wenn wir von Veränderung sprechen, so können wir von zwei Arten von Veränderung sprechen, der antizipatorischen Veränderung und der reaktiven Veränderung.

Es wäre eine rhetorische Frage welche der beiden Veränderungen für Organisationen wünschenswert wäre. Die Veränderung durchzuziehen, vom Unternehmen gewollt, als Reaktion auf vorhersehbare Verschlechterung der eigenen Situation ist aber auch ein besonderer Kraftakt, der alle Beteiligten mit einbinden muss.

Wenn wir in einer Situation mit einem Erlebnis konfrontiert werden, das abweichend von dem ist, was wir normalerweise erwarten würden, so versuchen wir in unserem Erfahrungsschatz zu stöbern, um etwas zu finden, das uns dieses Erlebnis erklärt.

In unseren gelernten Modellen finden wir auch zumeist etwas, das in der Lage ist, dieses ungewöhnliche Erlebnis zu erklären. Unsere Handlungsweise ist dann reaktiv – aus vergangenen Verhaltensweisen gelernt. Hier ist das Dilemma mit reaktiven Veränderungen. Die Zeit ist zu kurz, um das Erlebnis ausreichend zu untersuchen und die vorhandenen Modelle in Frage zu stellen. Zumeist ist das Ergebnis der reaktiven Veränderung auch kurzfristig befriedigend. Ganz besonders gilt das, weil es ja die vorhandenen Modelle irgendwie bestätigt. Aus der kritischen Distanz betrachtet, bietet sich hier das Risiko des „im Kreis gehens“. Hier sei auf den Teil der – Lernenden Organisation - verwiesen, der sich mit dieser Thematik intensiver beschäftigt.

Zwei große Hindernisse sind beim Veränderungsmanagement zu überwinden: Individuelle Hürden gegenüber Veränderung und organisationsbedingte Schranken. Zunächst zu den individuellen Hürden.

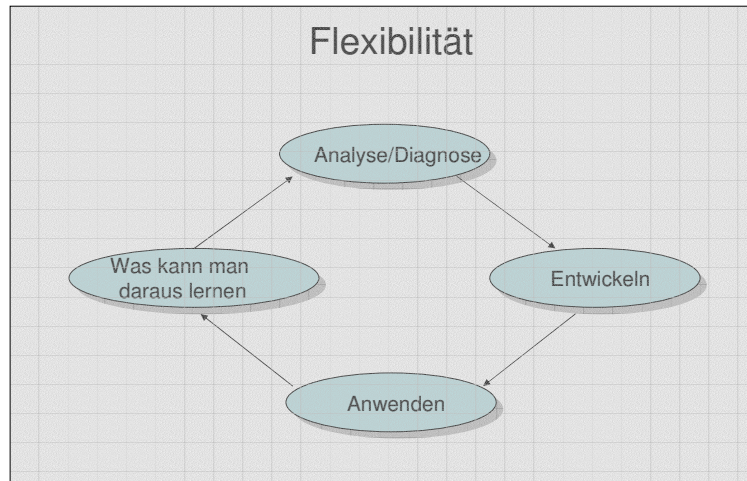
Die wesentliche Komponente im Veränderungsmanagement ist der Mensch. Dabei sind drei grundlegende Eigenschaften anzustreben:

Flexibilität

Toleranz gegenüber Unsicherheit

Kreativität und Vorstellungskraft

Flexibilität ist integrativer Bestandteil des Lernens. Sie kann mit einem Regelkreis charakterisiert werden:



Der Regelkreis des Lernen lernens.

Abb. 12

Angst vor Unsicherheit gilt als tief verwurzelte menschliche Eigenschaft.

Dementsprechend schwierig gestaltet sich die Entwicklung der notwendigen Toleranz gegenüber Unsicherheit. Die heute herrschenden Veränderungen in den Außenbedingungen bewirken ja eine latent schlummernde Unsicherheit. Wenn es gelingt die Toleranz zu verstärken kann das wiederum zu einer höheren Bereitschaft führen, gemeinsam einen neuen Weg zu gehen.

Schematisch kann folgendes Muster als Arbeitsmodell gute Dienste leisten. Die angestrebte Verhaltensweise ist natürlich die des Verstehens und Anpassens. Nur auf dieser Basis kann ein Veränderungsmanagement agieren. Den Schlüssel zu dieser Verhaltensweise bildet das Vertrauen.

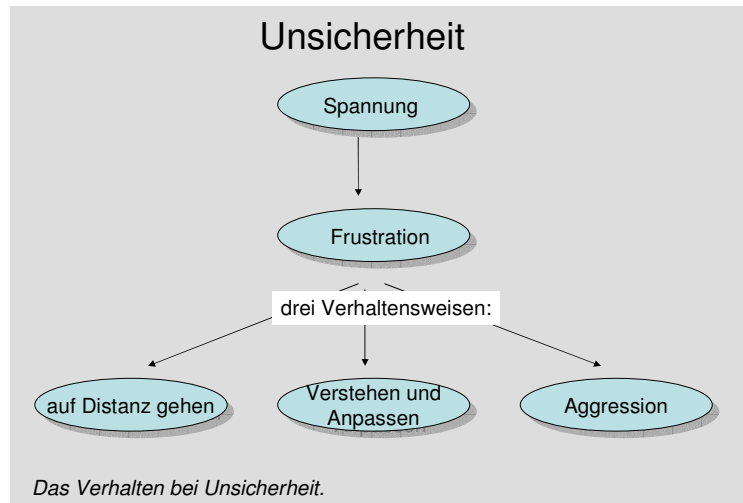


Abb. 13

In Abbildung 13 werden die drei Reaktionen auf Angst und Unsicherheit schematisiert. Die wichtigste Maßnahme, um den „Mittelweg“ einzuschlagen ist Kommunikation und Einbeziehung in die Strategien, um der Unsicherheit und Gefahr zu entrinnen. Parallelen zum Kundenverhalten sind hier durchaus zu sehen. Durch Kommunikation und unterstützende Handlungen gelingt es vertrauensbildend zu wirken. Vertrauen ist das notwendige Element für den goldenen Mittelweg.

Zu den organisationsbedingten Barrieren zählen:

- Bequemlichkeit im Status Quo
- Kein Incentive den Status Quo zu verändern
- Boyle's Law: mit steigendem Druck verringert sich das Volumen

Die Bequemlichkeit als Ausdruck einer Pseudo - Zufriedenheit mit Status Quo ist einer der größten Barrieren. Insbesondere das Tagesgeschäft hält uns zumeist davon ab, strategische Fragen zu stellen und den Status Quo auf sein nachhaltiges Andauern zu hinterfragen. Zumeist sind die Anreizsysteme eines Unternehmens darauf ausgelegt, den Status Quo zu festigen oder zumindest beizubehalten. Prämiensysteme, die Veränderungen belohnen, sind kaum zu finden.

Der dritte Punkt erscheint mir als der wichtigste. Steigender Druck von außen verringert das Volumen, das ist Boyle's Gesetz.

Auf die Veränderung bezogen, können wir es mit einer zunehmenden Innenorientierung vergleichen, die verhindert, entscheidende Themen anzugehen. Sozusagen die Außenorientierung wird eingeengt. Eine durch Angst hervorgerufene Verengung des

Gesichtskreises. In der Avionik wird dieses Phänomen mit Tunnelvision beschrieben. Piloten verlieren in Stresssituationen die Fähigkeit das normale Sichtfeld zu sehen. Sie sind nur mehr in der Lage, das direkt vor Ihnen liegende Geschehen wahrzunehmen – das Sichtfeld reduziert sich auf einen sehr kleinen Winkel mit der Konsequenz, Gefahren außerhalb dieses schmalen Bereiches nicht mehr wahrzunehmen.

Erfolgreiche Veränderungsstrategien müssen diese individuellen und organisations-inherenten Barrieren adressieren und diese Herausforderungen meistern. Die Detailantworten sind in Kapitel 5 behandelt.

Aus all diesen theoretischen Überlegungen und den in vielen Projekten beobachteten Reaktionen lassen sich folgende Erfolgsregeln formulieren, die ich zu als Goldstandard für erfolgreiche Veränderungsstrategien betrachte:

- A) Kommunizieren Sie die Strategie als Evolution und nicht als Revolution und konkretisieren Sie die aus der Veränderung erwarteten Resultate.
- B) Consulting und Trainingsaufwand erfordert den Hauptanteil an Kosten und Zeit
- C) Top-Down Initiative und Unterstützung ist unumgänglich
- D) Bottom-up Ideen und Konzepte – insbesondere die Kundensicht muss mittels Workshop Moderation sichergestellt werden.

Zu A): Kommunikation hat insbesondere bei Start eines derartigen Projektes eine hohe Priorität. Durch die Top-Down Initiative versteht es sich von selbst, dass dies von den Führungskräften wahrgenommen wird.

B) In vielen Untersuchungen wurde nachgewiesen, dass Veränderungsstrategien die am meisten unterfinanzierten Themen in einer Organisation sind. Veränderungsprojekte sind anspruchsvoll hinsichtlich Verstehen und Lernen – ein Prozess, der sorgfältig und in höchstem Maße professionell angegangen werden muss. Die finanziellen Investitionen vergleicht man tunlichst mit den Kosten, die ein Scheitern des Projektes verursachen kann.

C) Der Anstoß muss von der Führung kommen und dies muss auch sichtbar sein. Idealerweise wird ein Meeting organisiert, bei dem die Geschäftsleitung die Strategie erklärt und die Erwartungen kommuniziert.

D) Die Ideen und Konzepte müssen von Außendienst und Marketing entwickelt werden. Die Moderation dieses Aspekts entscheidet über den Erfolg des Projektes. Es ist ein Eiertanz

zwischen Akzeptanz und Ablehnung auf der einen Seite und zwischen hoher Qualität der Ideen und niedriger Qualität der Ideen auf der anderen Seite.

Noch ein Wort zum letzten Punkt. Der Außendienst ist derjenige, der in ständigem Kontakt mit den Kunden steht. Die Ideen und Konzepte entstehen aus dem Zusammenspiel und den erfolgreichen Geschäften mit Kunden. Die erfolgreichen Außendienstmitarbeiter verstehen es, die Interaktionen mit Kunden wertschöpfend zu gestalten. Intuitiv oder wissend – ihnen ist der Wertekatalog der individuellen Kunden bekannt. Daraus und nur daraus können wiederum wertschöpfende Ideen und Konzepte entstehen. In der Arbeit werden abteilungsübergreifend diese Erfolgsstrategien gemeinsam gelernt und damit eine kundenzentrische Strategie entwickelt.

Über Change Management wurde schon immens viel geschrieben und diskutiert. Ist das wirklich ein so gravierender Tatbestand, dass Menschen versuchen das Alte zu bewahren. Natürlich ist die Bequemlichkeit ein Element, das latent vorhanden ist. Aber Veränderung? Sehen sie sich doch ein Bild von sich – nehmen wir einmal an sie sind so alt wie ich – an. Die zwanziger Jahre sind schon dreißig Jahre her. Kennen Sie sich wieder? Ja natürlich, aber würde ihr Kollege sie darauf erkennen?

Da sieht man eine gewaltige Veränderung, die da stattgefunden hat. Gehen sie etwas in sich und denken sie daran, wie sie damals dachten und fühlten. Waren das noch Zeiten....

Da hat sich doch unheimlich was abgespielt in den Jahren zwischen damals und heute. Wie haben sie sich da verändert, das ist doch unübersehbar. Und wie geht es ihnen heute damit? Ist doch alles kein Problem. Man ist glücklich – vielleicht glücklicher als damals, wo man noch gerne mit dem Kopf durch die Wand ging. Dieser Wandel ist schon faszinierend. Unsere Lebensumstände haben sich verändert und wir mit ihnen. Und hat mit uns jemand ein Change Management Programm gemacht? Vielleicht einmal jährlich, um nicht von der Welt zu fallen? Nein, das ging alles von selbst.

Es liegt doch in der Natur, dass Veränderungen permanent stattfinden. Und zwingend ist es für uns, uns anzupassen. Nun könnten wir doch ein Stück von dem, was mit uns selbst passiert ist, auf den Beruf und unser Unternehmen projizieren. Und schon sind wir flexibler geworden im Wettbewerb und können mit den neuen Anforderungen, die an uns gestellt werden, besser umgehen.

4.3.2. Notwendigkeit

Das Bedürfnis, den Status Quo zu verändern, ist notwendig um den Kick in Richtung Prozessdenken auszulösen.

Sind sie im Management eines Pharmaunternehmens – heute im Jahr 2006 – so ist schwer vorstellbar, dass Sie sich mit den heutigen Rahmenbedingungen wohlfühlen. Der Kostendruck, hervorgerufen durch die mangelnde Finanzierbarkeit des heutigen Gesundheitssystems, wird an die Pharmaindustrie weitergegeben und die zukünftigen Margen massiv unter Druck setzen. Die Ressourcen sind rar und gleichzeitig ist die Zahl der Kunden eine limitierte Größe. So limitiert, dass man heute schon anstelle von Return on Investment, kurz ROI, von ROC Return on Customer spricht.

Mir gefällt dieser Begriff außerordentlich gut, bringt er doch den kundenzentrischen Gedanken noch besser in unsere Produktivitätserwartungen hinsichtlich der zu bewerkstellenden Investitionen.

Gleichzeitig werden die Zielgruppen differenzierter. Kunden sind heute nicht nur die Ärzte, sondern der „eigentliche“ Kunde, der Patient, rückt immer mehr in den Mittelpunkt. Obwohl die Politik und die meisten Lobbyisten ihr letztes Machtpotential in die Waagschale werfen, um weiterhin steuernd einzugreifen und damit die eigenen Interessen durchzusetzen, wird das Prinzip „wer zahlt schafft an“ nicht weiterhin so konsequent zu ignorieren sein. Tatsache ist heute, dass sich Patienten verstärkt um ihre eigene Gesundheit kümmern und mehr und mehr die Entscheidungen selbst in die Hand nehmen. Der Ausschluss des Patienten von den umfassenden Informationsmöglichkeiten, insbesondere dem Internet, ist heute nur für nicht englisch sprechende Patienten gegeben. Delikaterweise ist die heutige aktuelle Rechtsprechung hinsichtlich der Unterscheidung zwischen Information und Werbung und deren Legalität lediglich mehr eine Frage der Sprache. Auf englischen Websites finden sich umfassende Informationen zu Produkten inklusive der gängigen Handelsnamen.

Wir müssen uns also in Zukunft auch auf den Patienten als Kunden – mit direkten Interaktionen - einstellen. Das stellt uns vor neue Herausforderungen, denn diese Kunden sind anspruchsvoller und diese Ansprüche werden von den cleveren Anbietern noch weiter gesteigert. Indem einige Unternehmen die Wertschöpfungsprinzipien meisterlich umsetzen, setzen sie bei ebendiesen Kunden die Erwartungshaltungen höher. Eine Erwartung, bei der das Gros der Mitbewerber nicht mitziehen kann. Unzufriedenheit macht sich breit. Viele Untersuchungen deuten heute darauf hin, dass sich der Zufriedenheitsgrad bei den Interaktionen mit den großen Unternehmen, in einer Talfahrt befindet. Interessanterweise sind die großen Verlierer im Ansehen der Konsumenten, die Telekom Unternehmen und in USA in den letzten Jahren auch die Pharmaindustrie.

Waren Kunden der Telekom vor dreißig Jahren noch hochzufrieden, wenn ein beantragter Telefonanschluss innerhalb von vier Wochen realisiert wurde, so wird diese Zeitverzögerung heutzutage zu massiven Protesten führen. Deshalb sind die Erwartungen – wie auch immer sie zustande gekommen sind – die Referenzgröße, und die sind im Steigen. Der Kunde ist die heiß umkämpfte und limitierte Größe in einem Markt der alles für jeden anbietet und um die Gunst der Kunden buhlt. Das Alles und noch mehr unterstützt durch eine noch nie da gewesene Transparenz übers Internet.

Nicht anders sieht es bei der Kundengruppe Ärzte aus. Sekundärleistungen wie Ärztefortbildung sind entscheidende Differenzierungsquellen in der Wertschöpfung der Mediziner.

Von dieser externen Betrachtungsweise blicken wir ins Innere der Organisationen.

Die interne Situation lässt kaum andere Schlüsse zu.

Meine eigene Erfahrung im Marketing und Sales Management von vier der weltweit Top 30 Pharmaunternehmen sowie meine Arbeit als Berater bei weiteren sechs namhaften Pharmaunternehmen in vier europäischen Märkten und USA hat mir gezeigt, dass die Kenntnis darüber, ob ein Arzt viel oder wenig verordnet, ziemlich verwässert ist.

Hier sehe ich auch die Chance, das Bewusstsein dieser zur Notwendigkeit – als Notwendigkeit etwas zu verändern, zu etablieren. Versuchen sie eine nominative Liste der regelmäßigen (= Kunden) Verordner zu erstellen und auf Außendienstgebiete herunterzuberechnen. Vergleichen Sie diese Liste mit dem Besuchsverhalten und definieren Sie die Abweichungen im Sinne von verlorenen Kosten oder Blind- Fehlbesuchen.

Analysieren sie ihre Strategie im Falle von Neubesetzungen, Arztneuniederlassungen oder Veränderung in Richtung Gruppenpraxen oder neuerdings integrierter Versorgungsmodelle. Wundern sie sich nicht über lächerliche Trefferquoten, unsinnige Besuchsfrequenzen und hohe Werbeausgaben für Nichtkunden.

Versuchen sie festzumachen, wie viele Hochpotential-Verordner nach ihren definierten Kriterien sie pro Quartal gewonnen haben und wie viele verloren, im Gesamtmarkt, in der Region und im Gebiet.

Spätestens da sollte die Motivation und die Notwendigkeit für eine Veränderung geweckt sein.

4.3.3. Bruch mit der Vergangenheit

Das Festhalten an Traditionen und einmal Gelernten, zählt zu unseren existenzsichernden Eigenschaften.

Im krassen Gegensatz dazu, berücksichtigt Prozessdenken keinerlei Traditionswerte. Was zählt ist der wahrgenommene Wert einer Leistung – sei er neu oder alt. Das Schlüsselwort bei Hammer (1993) lautet Radikal. Seine Interpretation ist wörtlich. Es geht darum, einen bis zur Wurzel gehenden Neuanfang zu finden. Alles was bisher vermeintlich zum Erfolg geführt hat, ist für die Prozessanalyse irrelevant. Es geht tatsächlich um einen neuen Weg und nicht darum, die bestehenden Aktivitäten marginal zu verbessern.

Das Problem wird auch dadurch nicht einfacher, dass Vertriebs- und Marketingleute nicht sehr enthusiastisch gegenüber Prozess Maßnahmen sind. Die vermeintlich erfolgreichen Marketingstrategien aus der Vergangenheit entpuppten sich sehr oft schon vorzeitig als Geldtauschgeschäfte (Marketingbudgets gegen Marktanteile).

Aber vielleicht kann die verbesserungsbedürftige Integration der Marketingphilosophie in vielen Pharmaunternehmen, es auch erleichtern über die Neudefinition der Prozesse, zu einem zeitgemäßen Ansatz des Marketing zu kommen.

Das Büffelherdenprinzip kann ohnehin nur in Zeiten mit rasch wachsendem Futter/Margen funktionieren.

Der Bruch mit der Vergangenheit ist auch ein wichtiger Teil für den Veränderungsprozess. Man kann das auch mit einem Aufschmelzen oder bewussten Entlernen der alten mentalen Modelle bezeichnen. Nur mit radikaler Veränderung ist es möglich, den Freiraum für neues Wissen zu schaffen.

Ein Höchstmaß an Disziplin ist für diesen Prozess erforderlich und alle Beteiligten müssen an einem Strang ziehen.

Vergleichbar mit einer (fiktiven) Entscheidung zur Umstellung auf Rechtsverkehr in Großbritannien. Wem würde schon einfallen, als ersten Schritt zu definieren, dass der Spurwechsel erst einmal nur für LKW's gelten sollte.

Ähnlich verhält es sich mit den Veränderungsprozessen in der VKPA.

4.3.4. Informationstechnologie

Eine ganz wesentliche Rolle kommt der Informationstechnologie zu. Die hier dargestellten Erfolgsrezepte stützen sich auf den Einsatz der Technologie zur Unterstützung des Prozesses sowie auf die Technologieanwendungen zur Bereitstellung der notwendigen Metriken.

Falsch wäre es jedoch, die in den neunziger Jahren übliche Methode anzuwenden: investiere in Technologie und das menschliche Verhalten wird sich entsprechend umstellen. Praktiziert bei früheren ETMS (Electronic Territory Management Systeme) Einführungen, rüstete man sehr rasch den Außendienst mit Laptops aus, in der Meinung, sie werden dann entsprechend der Applikationen ihr Verhalten umstellen und damit automatisch effizienter werden. Es stellt sich hier die Frage: ist das der Grund, dass diese Projekte auch Sales Force Automation – SFA Projekte genannt wurden?

Die Prozessunterstützung durch die Informationstechnologie bezieht sich auf:

- Organisatorisches Lernen durch Visualisierung der Geschäftsmodelle
- Unterstützung der Kommunikation

Ein alter Menschheitstraum (zumindest für Lerntheoretiker) war und ist es, die Konzepte und Nutzen des individuellen Lernens auf die Organisation zu übertragen, also eine Lernende Organisation zu schaffen. Peter Senge (in *The Fifth Discipline*, 1990) hat diese Kunst zurecht als fünfte Disziplin titulierte. Die theoretischen Ansätze sind heute fester Bestandteil in ambitionierten Veränderungsprozessen und Prozessanalysen.

Hatte ich selbst in früheren Projekten diesen Ansatz sehr wohl berücksichtigt aber wohl nicht ausreichend in der Projektstruktur verankert, so haben meine Erfahrungen in den letzten Jahren den Wert dieser Simulationen und Visualisierungen als Grundvoraussetzungen beim Prozess bestätigt. Die Informationstechnologie ist heute hervorragend in der Lage, die Ursache-Wirkungsprinzipien darzustellen und das, was die Schule der Systemdenker als „what ifting“ (Forrester, *Systemthinking*, 1965) ...was ist – wenn ... bezeichneten visuell abzubilden. Verschiedene Anbieter stellen heute die entsprechenden Werkzeuge zur Verfügung (Aus meiner Sicht geeignet sind: Vensim - trademark, Powersim und IThink). Im Kapitel Simulation und Systemdenken wird diese Betrachtungsweise noch weiter vertieft.

Hinsichtlich der Metriken kann hier nicht intensiv genug der Forderung Nachdruck verliehen werden, das Messen als Grundelement zu betrachten. Ebenso muss das Messen nicht als Reportingfunktion betrachtet werden, sondern als Lernfunktion. Also Aufnahme der

Ergebnisse und Reflektion im Sinne von positiv oder negativ und Konsequenzen für die zukünftigen Aktivitäten.

Ohne Informationstechnologie würden uns die Möglichkeiten der Darstellung der Metriken verschlossen sein, oder einen erheblichen Arbeitsaufwand erfordern.

Entsprechend der organisatorischen Verantwortungsbereiche ist es auch notwendig den Bereich Informationstechnologie des Unternehmens früh genug mit einzubeziehen. Die Wichtigkeit während des Prozesses schon die elementaren Daten entsprechend aufzubereiten, oder kreativ Lösungen zu finden, die dieser Grundforderung gerecht werden sollte nicht unterschätzt werden.

Nicht nur für die Visualisierung ist es notwendig die Informationstechnologie einzusetzen, auch für die eigentlichen Kommunikationsprozesse bieten sich Werkzeuge an, die die Produktivität von Meetings unglaublich steigern können. Seit etwa 15 Jahren arbeite ich mit Groupsystems™. Der Nutzen aus dem Einsatz dieses Programms ist einzigartig, kann er doch die Zeit der Meetings auf die Hälfte reduzieren, bei gleichzeitiger höherer Leistung hinsichtlich Ideen, Beiträge und Konsens für die Strategie.

Die Möglichkeiten, die sich heute dem Marketing eröffnen, können hier nicht vertieft werden. Wichtig ist, die Informationstechnologie und alle Möglichkeiten, die sie heute dem Marketing und der Menschenführung bietet aufzugreifen.

Mir ist noch ein Spruch aus den neunziger Jahren sehr präsent. Auf einer Managementkonferenz im Zusammenhang mit ETMS wurden die IT Kollegen mit der Aufforderung animiert: übernehmt diese Projekte, sie sind zu wichtig um sie dem Marketing zu überlassen. In diesem Sinne denke ich ist es für meine Marketingkollegen wichtig, sich in die Informationstechnologie einzuarbeiten um für derartige Projekte, und im e-Marketing entsprechend virtuos zu werden. Die grundsätzlichen Trends sprechen für diese neue Ära des Marketing – weil der Kunde das Marketing definieren wird. Wenn der sich nicht in uns verliebt, verliebt er sich in jemanden anderen und unser Geschäft ist beendet.

4.4. Die Erfolgsbilanz

Erfolgreiche Projekte haben ganze Industrien und Abläufe auf den Kopf gestellt oder eliminiert.

Wenn die Toyota Autofabrik in Lens in Frankreich, als eine der modernsten und kosteneffizientesten der Welt ein just in time Lieferkonzept von zwei Stunden fährt, dann ist dies nur Ausdruck einer total prozessorientierten Steuerung der Produktion.

Wenn Versicherungsunternehmen die Abläufe für Schadensabwicklungen von 50 Tagen auf zwei Tage und die entstehenden Kosten auf einem Index 100 = Ausgangswert auf 5 reduzieren konnten...

Alle kennen wir diese Beispiele.

Wiederum handelt es sich um Produktions- oder Logistik Prozesse. Die Schwierigkeit, Verkaufsprozesse erfolgreich zu verbessern wurde schon mehrfach erwähnt. Ich verweise hier auf die am Schluss des Buches zusammengestellten Resultate. Sie ermutigen und können jetzt in der Frühphase schon derartige Aktivitäten mehr als legitimieren.

Dann gibt uns diese Erfahrung eine berechtigte Hoffnung auf Produktivitätssteigerungen in einem Bereich, der bis dato ziemlich unbeackert dahinsiecht.

Die Erfahrungen, die ich im Abschnitt 6.4 näher darstelle geben dieser Hoffnung durchaus Berechtigung und rechtfertigt auch von einer Wende von „alten“ Pharmastrategien zu „neuen“ dynamischen Marketingmodellen zu sprechen.