

Analyse und Gestaltung von Geschäfts- und Vertriebssystemen in der Pharmabranche mit Success Resource Deployment

– Data Mining und CRM mit SRD

(in stark erweiterter Form und mit empirischen Daten aus dem KUBE-Projekt „SRD-Benchmarking Pharma – Generika“ angereichert erschienen in der Zeitschrift „die pharmazeutische industrie“, 1, 2003, S. 1 – 6)

von

Prof. Dr. Dietram Schneider,

KUBE-Vorstand, Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Kempten (Allgäu)

Im Kompetenzzentrum für Unternehmensentwicklung und -beratung (KUBE e.V.) sind wir davon überzeugt, dass erfolgreiches Pharmamanagement in Zukunft vor allem auf drei Säulen basiert:

- *Globales Marketing im Rahmen von Diversifikationsstrategien*
- *Interne Ressourcen- und externe Kunden-/Marktorientierung*
- *Wissen (überlegenes Data Mining) und Komplexitätsreduktion durch Vereinfachung und Identifikation*

Aus unserer Sicht ist das so genannte Success Resource Deployment (SRD) in der Lage, diese drei Säulen in einem pragmatischen Managementinstrument zu vereinen. Dieser Beitrag zeigt die Vorgehensweise des SRD und gibt aus der Praxis eines Pharmaunternehmens ein Anwendungsbeispiel aus einem KUBE-Kooperationsprojekt.

Marktanteile, Marktwachstum und Unternehmenswachstum

Der Pharmamarkt erweist sich auch in rezessiver Wirtschaftslage als äußerst robust. Je nach Quelle und Region lag das jährliche Wachstum in der jüngeren Vergangenheit bei drei bis zehn Prozent. Der Weltmarkt steigt dabei um bis zu zehn Prozent und wird im Jahr 2002 ein Volumen von ca. 500 Mrd. US-\$ erreichen. Ein besonderes Wachstum verzeichnen dabei Generikaunternehmen. Schließlich wächst nach Einschätzung des Deutschen Generikaverbandes e.V. der weltweite Generikamarkt zur Zeit um 14 Prozent pro Jahr.

Die einzelnen Unternehmen im Pharmamarkt können an diesem Wachstum um so mehr partizipieren, je mehr es ihnen gelingt, ihre Marktanteile zu halten bzw. sogar noch auszuweiten. Schon der Managementgelehrte Gälweiler wies darauf hin, dass internes Unternehmenswachstum vom Wachstum der Märkte und den Marktanteilen der Unternehmen in diesen Märkten abhängt. Insofern ist aber auch ein Schrumpfen von Unternehmen möglich, wenn das Marktwachstum durch den Verlust von Marktanteilen überkompensiert wird. Oder noch dramatischer: Unternehmen implodieren, wenn sie in stagnierenden oder gar rezessiven Märkten tätig sind und dort überdies noch Marktanteile verlieren.

Niedrige Wachstumsraten, Stagnation oder gar Schrumpfung des Geschäftsvolumens münden dabei meist in Produktivitätsrückschritten, Gewinneinbrüchen und Verlusten. Eine KUBE-Studie in der Pharmaindustrie zeigt, dass viele Pharmaunternehmen erst ab einem jährlichen Wachstum des Geschäftsvolumens von mindestens zwei Prozent Produktivitätsfortschritte und Gewinne erzielen. Liegt das Wachstum darunter, gibt es Produktivitätsrückschritte und Verluste. Insofern ist das Pharmamanagement ständig gezwungen, für Volumenswachstum und Geschäftsvitalisierung zu sorgen.

Drei Säulen des Managementerfolgs

Um unter dem Gesichtspunkt des Unternehmenswachstums weiterhin erfolgreich zu agieren, muss das Management von Pharmaunternehmen vor allem drei Erfolgskomponenten im Auge behalten:

- (1) globales Marketing im Rahmen von Diversifikationsstrategien,
- (2) interne Ressourcen- und externe Kunden-/Marktorientierung und
- (3) Wissen (überlegenes Data Mining).

Wie sich zeigen wird, liegt mit dem SRD ein einfaches und pragmatisches Instrument vor, das es dem Management erlaubt, alle drei Erfolgskomponenten quasi auf einen „SRD-Schlag“ positiv auszurichten.

- Globales Marketing im Rahmen von Diversifikationsstrategien

In Deutschland halten sich die Wachstumsraten des Pharmamarktes eher in Grenzen. Außerdem gibt es heute mehr als 1000 deutsche Arzneimittelhersteller und eine zunehmende Konkurrenz durch internationale Unternehmen, die auf den deutschen Markt zugreifen.

Auf Basis der bekannten Produkt-Markt-Matrix von Ansoff ist daher – heute und zukünftig noch mehr – Unternehmenswachstum in der Pharmabranche letztlich nur dort möglich, wo kombinierte Markt- und Produktentwicklungs-

strategien im Sinne von **Diversifikationsstrategien** vorangetrieben werden (Bild 1).

		Märkte	
		alt	neu
Produkte	alt	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
	neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Bild 1: Diversifikation in der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff

Um solche Diversifikationsstrategien insbesondere in neuen (internationalen) Märkten zu unterstützen, wird ein **Globales Marketing** erforderlich. Auch Kostenzwänge fordern Globales Marketing. Schließlich sind economies of scale und die damit beabsichtigten Kostendegressionen nur durch die Produktion in großen Mengen erreichbar. Und um die großen Mengen abzusetzen, muss wiederum global vermarktet werden.

- **Ressourcen und Erfolgsfaktoren**

Für das Management allgemein und das Globale Marketing im speziellen Fall ist Wissen über die eigenen **Ressourcen** und die am Markt entscheidenden **Erfolgsfaktoren** unerlässlich. Was die Erfolgsfaktoren betrifft, so stehen angesichts einer kunden- und marktorientierten Unternehmensführung vor allem marktliche Erfolgsfaktoren und der Kundennutzen im Vordergrund. Das Spektrum reicht hier von der kunden- und marktorientierten Ausrichtung von Forschung und Entwicklung bis zum ausgefeilten Customer Relation Management (CRM). Allerdings dürfen bei aller Euphorie um Kunden-/Marktorientierung die (kostenverursachenden) internen Ressourcen nicht vernachlässigt werden, weil sonst von den internen Verhältnissen losgelöste Marktstrategien und darauf aufbauend Ressourcenverschwendung drohen. Daher zeichnet sich erfolgreiches Management vielmehr dadurch aus, dass es seinen Blick kontinuierlich und gleichgewichtig auf marktliche Erfolgsfaktoren und intern erforderliche Ressourcen lenkt.

An dieser fundamentalen und gleichzeitig trivialen Erkenntnis setzt auch das SRD an. Danach lässt sich jedes beliebige Managementphänomen im Kern darauf reduzieren, mit Hilfe bestimmter (interner) Mittel („resource“) bestimmte marktliche bzw. externe Erfolgsfaktoren („success“) bestmöglich zu befriedigen.

Es ist daher wenig überraschend, wenn auch das Institut für Marktpsychologie in Mannheim in seiner Studie „Zukunftsforschung am Beispiel Pharmamarkt 2020“ auf die durchschlagende Bedeutung von Globalem Marketing hinweist und dabei der interner Ressourcenorientierung und externen Markt-/Kundenorientierung eine Schlüsselstellung zuordnet

- **Wissen (überlegenes Data Mining)**

Es ist offensichtlich, dass ohne entsprechendes Informationsmanagement die bisher beschriebenen Erfolgskomponenten nicht wirkungsvoll gestaltet werden können. Dafür bietet heute das Data Mining verschiedene Technologien, Verfahren und Vorgehensweisen, mit denen entscheidungsrelevante Informationen gewonnen und aus Datenbeständen und -banken extrahiert werden können.

Der Wissensaspekt umfasst darüber hinaus auch die methodisch-instrumentelle Ebene. Besonders in schnell wachsenden Branchen bzw. Subbranchen (z.B. die häufig mittelständisch strukturierte Generikaunternehmen in der Pharmaindustrie) wurden in der Vergangenheit Informations- und Methodendefizite durch das z.T. enorme Wachstum übertüncht und auf Erfahrung und das „Im-Blut-Haben“ gebaut. Managementmethoden und -instrumenten wurde vereinzelt sogar nachgesagt, dass ihre Kultivierung zu einer Einebnung des unternehmerischen Elements und pragmatischer Heuristiken führen könnte. Dies mag im Einzelfall richtig sein. Auf überlegene Methoden und Informationsgewinnungsinstrumente zu verzichten, würde jedoch vor allem angesichts zunehmender Konkurrenzintensität bedeuten, wichtige Wettbewerbsvorteile einer unreflektierten Instrumenten- und Methodenaskese zu opfern. Wie sich zeigen wird, besitzt das SRD den Charakter eines in der Praxis relativ einfach handhabbaren und pragmatischen Data-Mining, mit dem Daten auf systematische Weise erfasst, gespeichert und und zu entscheidungsrelevanten Charts für das Management verknüpft werden können.

Mit SRD zur Integration der drei Säulen des Managementenerfolgs

SRD-Data-Mining

Bild 2 zeigt die prinzipielle Struktur des SRD. In horizontaler Lesart kommt die externe Markt-/Kundensicht zum Ausdruck. Die vertikale Lesart verdeutlicht die interne Sicht der Ressourcen. Im Herzstück des SRD werden interne und externe Seite verknüpft. Hier geht es um die Frage, wie intensiv die eingesetzten Ressourcen helfen (Ist-Einfluss) bzw. helfen könnten (Kann-Einfluss), um die Erfolgsfaktoren positiv zu beeinflussen.

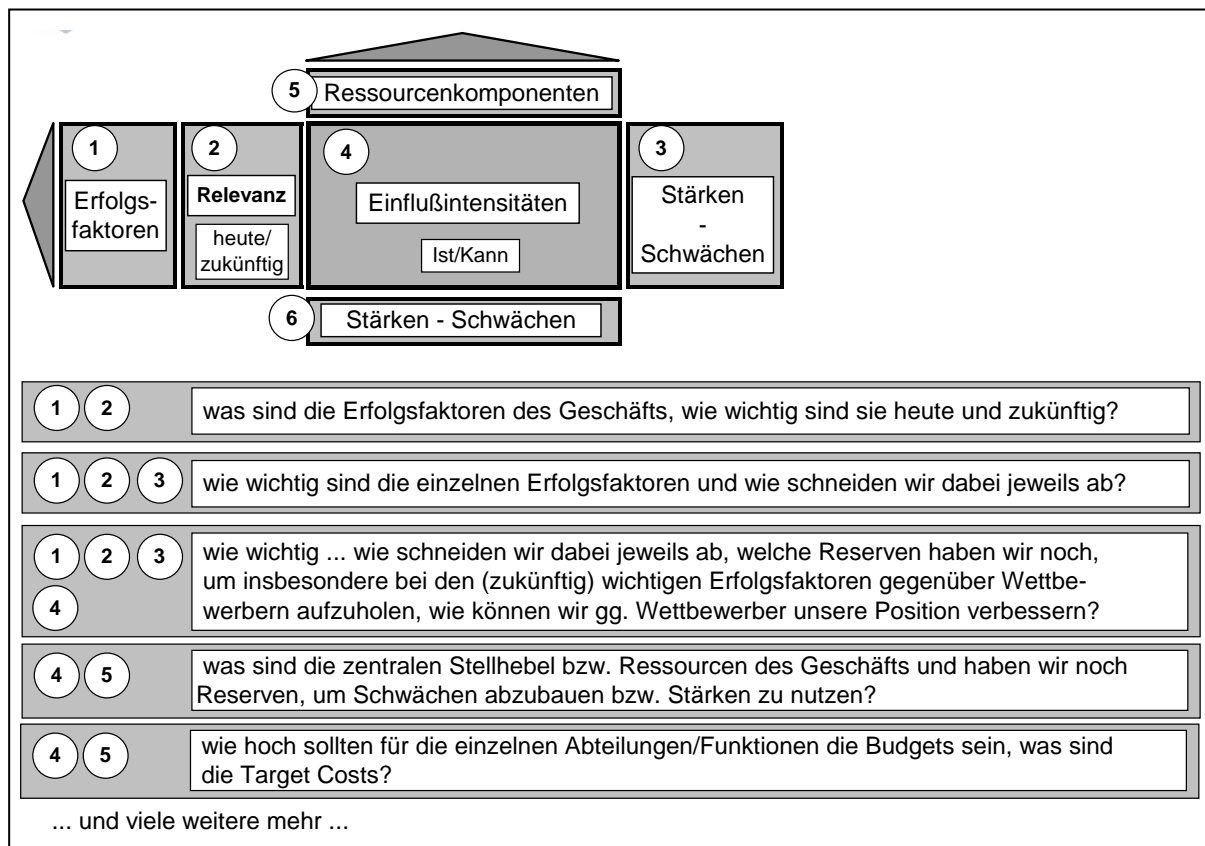


Bild 2: SRD-Data-Mining – Antworten auf wichtige Managementfragen (Beispiele)

Um den so genannten SRD-Tower zu füllen, sind Befragungen von Kunden sowie die Bildung eines SRD-Managementteams erforderlich:

Das SRD-Managementteam hat zunächst die Aufgabe, die Liste der (marktlichen) Erfolgsfaktoren und der zum Einsatz kommenden Ressourcen des Unternehmens bzw. der jeweiligen Organisationseinheit zu bestimmen. Daneben muss es die Ist- und Kann-Einflüsse für das SRD-Herzstück bestimmen. In den SRD-Projekten in der Pharmaindustrie kamen bisher Listen von 30 bis 60 Erfolgsfaktoren sowie 12 bis 16 Ressourcen zum Einsatz.

Während bei gängigen Kundenbefragungen oft eine enorm hohe Zahl an Interviewpartnern erforderlich ist, reichen beim SRD nach unserer Erfahrung bereits 30-50 Kundeninterviews, um aussagefähige Ergebnisse zu erreichen. Bei den Kunden handelt es sich bei den SRD-Projekten in der Pharmaindustrie vor allem um Apotheker, Ärzte, Großhändler, Krankenkassen oder Kundenunternehmen von spezialisierten Kontraktfertigern.

Das Management erhält durch SRD eine ganzheitliche und strategische Perspektive, in der alle drei beschriebenen Säulen des Managementenerfolgs verbunden werden. Data-Mining mit SRD kann beispielsweise die in Bild 2 (unten) aufgelisteten Fragen beantworten, die sowohl für das Global Marketing im Rahmen von Diversifikationsstrategien (u.a. für CRM-Zwecke) als auch für die interne Ressourcen- und externe Kunden-/Marktorientierung enorme Bedeutung haben.

SRD-Aktions-Matrix

Auf der Basis des SRD-Data-Mining produziert die Software „SRD für Excel“ knapp 30 Charts für das jeweilige Untersuchungsobjekt. Sie geben beispielsweise Auskunft über die

- aktuelle und zukünftige Bedeutung von geschäftlichen Ressourcen und marktlichen Erfolgsfaktoren,
- Ist- und Zukunftsbudgets für die eingesetzten Ressourcen,
- Benchmarks für Ressourcen und Erfolgsfaktoren,
- Geschäftspotenziale und -reserven,
- Stärken und Schwächen bei den Ressourcen und Erfolgsfaktoren.
-

Für die zielgerichtete Ableitung und Umsetzung von Vitalisierungs- und Optimierungsmaßnahmen spielt vor allem die SRD-Aktions-Matrix eine zentrale Rolle. Bild 3 zeigt ein vereinfachtes Beispiel einer solchen Matrix.

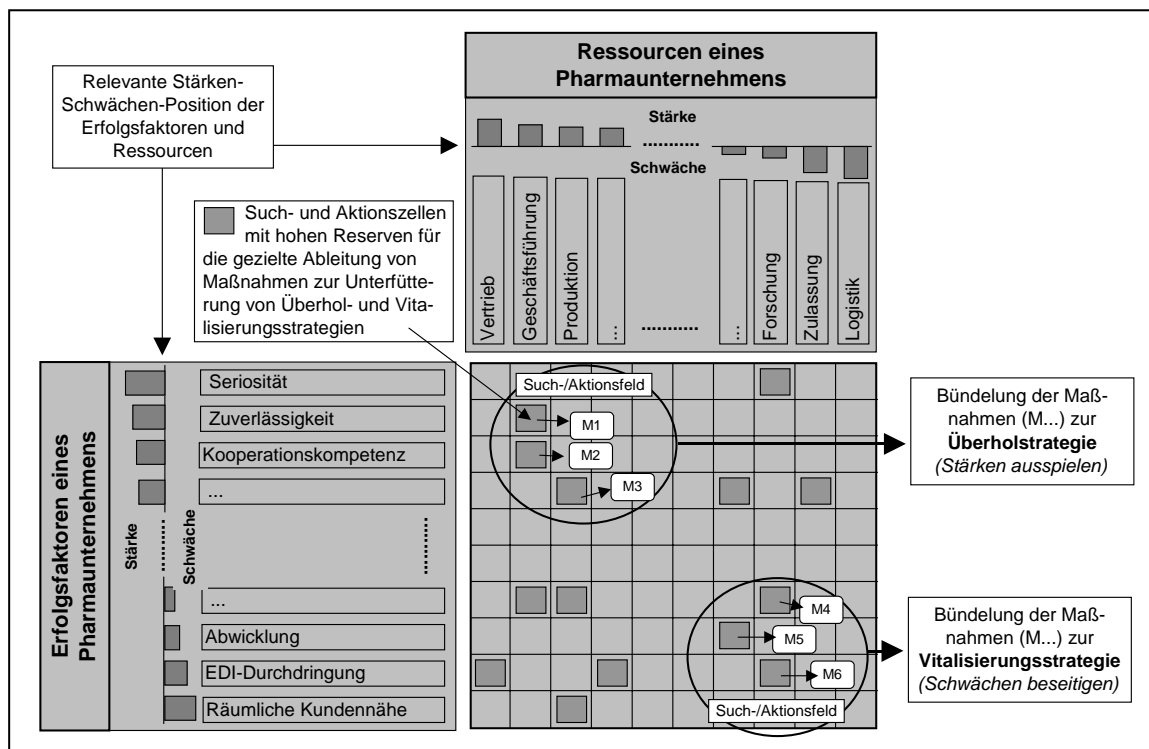


Bild 3: SRD-Aktions-Matrix

In der SRD-Aktions-Matrix sind die Ressourcen und Erfolgsfaktoren nach ihren Stärken-Schwächen-Positionen sortiert. Dadurch entstehen Felder für die Suche nach Vitalisierungs- und Überholmaßnahmen („Such- und Aktionsfelder“). Sie lassen sich noch weiter in Zellen – Erfolgsfaktoren-Ressourcen-Kombinationen – untergliedern. Durch die Hervorhebung von Zellen mit überdurchschnittlichen Reserven erhält das Management noch eine zusätzliche Orientierung darüber, wo Maßnahmen gezielt anzusetzen sind und vergleichsweise hohe Reserven für die Umsetzung bestehen.

Die mit der SRD-Aktions-Matrix gewonnenen Maßnahmen sind anschließend zu Strategien zu bündeln. Maßnahmen auf der Seite der Stärkenzellen werden zu Überholstrategien zusammengefasst. Maßnahmen für die Schwächenzellen fließen in Vitalisierungsstrategien ein. Damit werden Strategien mit direkt umsetzbaren Maßnahmen unterfüttert.

SRD-Ablaufplan

Die Implementierung des SRD sollte in der betrieblichen Praxis einem sorgsamem Ablaufplan folgen (Bild 4).

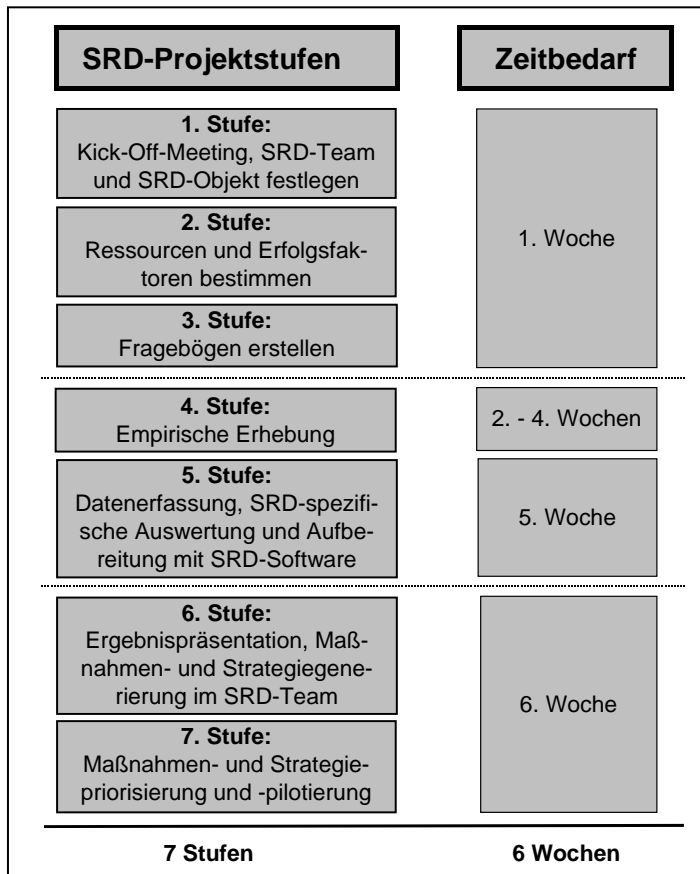


Bild 4: SRD-Projektablauf

Zunächst sollte aus möglichst kompetenten Personen ein SRD-Team gebildet werden. Die Teammitglieder müssen gute Kenntnisse über das jeweilige SRD-Objekt (ganzes Unternehmen, Vertrieb, Division, Landesvertretung usw.) haben. Sofern externe Berater eingesetzt werden, sollten die Klienten auf einen vollen Know-How-Transfer im Beratungsprozess achten, um mögliche Nachfolgeprojekte weitgehend unabhängig von externer Hilfe vorantreiben zu können. Ein professionell organisiertes SRD-Projekt kann und sollte in sechs bis acht Wochen abgearbeitet werden, um die abgeleiteten Optimierungs- und Vitalisierungsmaßnahmen möglichst rasch umsetzen zu können. Außerdem reduziert eine zügige Abwicklung die Gefahr des berüchtigten „Versandens“ von Projekten, erhöht die Motivation im Team und steigert die Akzeptanz.

Fazit:

SRD - methodischer Anker global diversifizierender Pharmaunternehmen

In der bereits erwähnten Pharmastudie des Instituts für Marktpsychologie wurden Corporate Culture und Corporate Identity als wichtige Pfeiler von Pharmaunternehmen identifiziert, deren Relevanz zukünftig noch steigen wird. Auch in dieser Hinsicht kann SRD einen wesentlichen Beitrag leisten:

Für Corporate Culture und Identity ergeben sich dort günstige Voraussetzungen, wo die Bezugsmuster (Werte, Normen, Logos, Systeme, aber auch Managementinstrumente und Vorgehensweisen), einfach und klar sowie universell und global anwendbar sind und Komplexität reduzieren. Genau dies ist bei SRD der Fall. So umschließt SRD gängige Instrumente wie Target Costing, Quality Function Deployment, Organisations- und Geschäftsprozessanalysen, Vitalisierungsprogramme usw. – und ersetzt diese damit letztlich, wodurch Komplexität und Instrumentenvielfalt reduziert werden.

Gleiches gilt für die in der Praxis typischen Stärken-Schwächen-, Wettbewerbs-, Potenzial- und Benchmarkinganalysen, die unter dem Dach des SRD zusammengeführt werden. Häufig stellen wir in der Praxis fest, dass die in – insbesondere global agierenden und diversifizierenden Unternehmen – eingesetzten Instrumente oft separate und für den speziellen Zweck entwickelte Insellösungen darstellen. Oft werden sie in den einzelnen Einheiten von Großunternehmen ohne gegenseitige Abstimmung zum Einsatz gebracht. Die dadurch ausgelösten Doppelarbeiten, Reibungsverluste und Rivalitäten sind nicht nur oft Hemmschwellen für den Geschäftsbetrieb, sondern auch Bremsklötze für Corporate Culture und Corporate Identity. Das universelle SRD baut diese Hemmschwellen ab, weil viele Instrumente durch SRD substituiert und/oder harmonisiert werden.

Die universelle Anwendbarkeit des SRD reduziert somit den Zwang, je nach Geschäftstyp und/oder Problemstellung wieder eine andere, neue Methode bzw. eine isolierte Insellösung zu entwerfen und einzusetzen. In einem bekannten Pharmaunternehmen sind bereits die Vertriebseinheiten in mehreren Ländern mit SRD analysiert und optimiert worden. In einem anderen Pharmaunternehmen ist SRD im Bereich Recruiting zum Einsatz gekommen. Ein weiteres SRD-Pharmaprojekt konzentrierte sich auf den Kontraktbereich des Unternehmens. In einer laufenden empirischen KUBE-Projektstudie werden derzeit sieben verschiedene Generikaunternehmen einem intensiven SRD-Benchmarking ausgesetzt.

Durch die Anwendungsvielfalt und -breite wird eine hohe Instrumentenstabilität und -kontinuität erzeugt, die sich letztlich auch im Sinne von Corporate Culture und Identity stabilisierend und nachhaltig auswirken. Oder, um es in den Worten

eines Pharmamanagers auszudrücken: Im vielfach aufgeblähten und unordentlichen Instrumentenspeicher von Managern, Controllern und Beratern wirkt SRD wie ein unbarmherziger Kehrbesen. Vor diesem Hintergrund ist es durchaus treffend, in Anlehnung an den Begriff des Global Marketing von einem „Global Tooling“ zu sprechen.

Literatur:

Ansoff, H.I.: Management-Strategie, München 1966.

Gälweiler, A.: Strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., Frankfurt u. New York, 1990.

Hein, T.; Reimann, J.; Rothenberger S.: Business Planning mit Success Resource Deployment in der Pharmaindustrie, in: Power Tools – Management-, Beratungs- und Controllinginstrumente, hrsg. v. D. Schneider und P. Pflaumer, Wiesbaden 2001, S. 39 - 47.

Pfohl, H.-C.; Elbert, R.; Hofmann, E.: Strategische Bedeutung von Geschäftsprozessen – Erfahrungsbericht zur Anwendung der Success-Resource-Deployment-Methode im Rahmen einer Praxisstudie, in: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering, 5, 2001, S. 196 - 200.

Schneider, D.: Unternehmensentwicklung mit Success Resource Deployment – ein Praxisbericht aus der Pharmaindustrie und ein Überblick über weitere SRD-Anwendungsbeispiele, in: controller magazin 5, 2001, S. 462 - 469.

Schneider, D.: Success Resource Deployment – Erfolgreiche Produkte und Geschäfte jenseits von Quality Function Deployment, in: io management, 5, 2001, S. 18 – 27.

Seitz, V.; Schneider, D.: Pro-Bench-Reg – Produktivitäts- und Renditenbenchmarking in der Pharmaindustrie: Erzielen Pharmaunternehmen nur in Wachstumsphasen Produktivitätsfortschritte und Gewinne?, bislang unveröffentlichter Projektbericht, Kempten 2002.

Steur, S.; Gebhard, S.; Schneider, D.: Kundenzufriedenheitsanalyse und Geschäftsvitalisierung auf Basis des Success Resource Deployment – Ergebnisse aus einer Benchmarkingstudie in der Generikabranche, Kempten 2002.

Strey, M.: SRD für Excel – Softwareprogramm und Konzeptbeschreibung, Malschenberg 2000.