

manage **it**

[[IT - S t r a t e g i e n u n d L ö s u n g e n]]

Die vierte Generation

Darwin und die Portale

Identity Management

Kontrolliert zugreifen

IT-Infrastruktur

Fort Knox und der Mainframe

UMTS und IP-basierte Anwendungen

Das mobile Büro



Geschäfts- und IT-Strategie vereinen

Die Verschmelzung

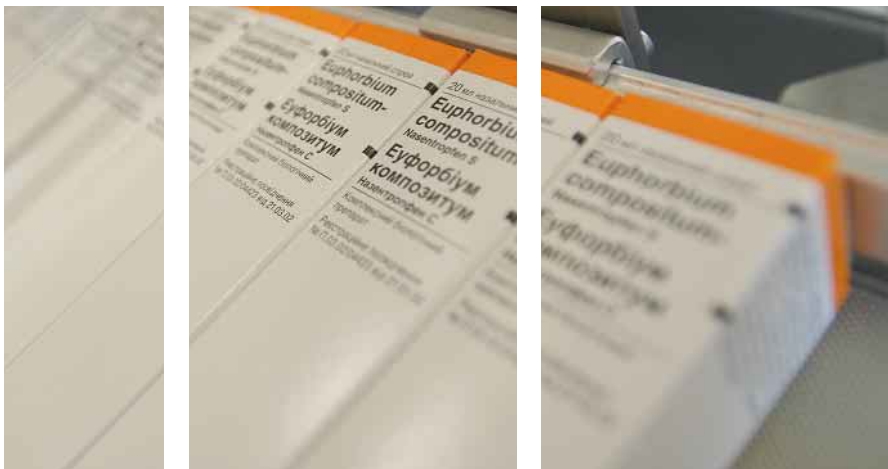
Nutzen Sie unser Angebot für
Sonderdrucke oder E-Publishing-Dateien
von Artikeln dieser Ausgabe

Tel.: +49 8092 87543

Customer Relationship Management

Homöopathische Kundenbeziehungen

Der expandierende Heilmittelhersteller Heel hat seine Prozesse im Außendienst auf IT-Unterstützung geeicht. Aus der Suche nach einem profunden Steuerungs-Tool entstand ein gemeinsam mit dem CRM-Anbieter Regware entwickeltes Decision Support System, das Kennzahlen automatisch bewertet. Anhand dieser Performance-Indikatoren werden Daten aus diversen Systemen analysiert und übersichtlich zusammengefasst nach der Ampelmethode darstellt.



Schon lange ist die Homöopathie keine Geheimwissenschaft mehr und gilt vielfach als Alternative zur klassischen Allopathie. Als einer der weltweit größten Hersteller von Homöopathika hat sich die in Baden-Baden ansässige Biologische Heilmittel Heel GmbH zum Ziel gesetzt, die Brücke zwischen Homöopathie und Schulmedizin zu schlagen. Grundlage dafür ist die Homotoxikologie, auch moderne Homöopathie genannt, die auf Kombinationspräparate mit wissenschaftlich belegter Wirksamkeit bei gleichzeitiger Verträglichkeit setzt. Der Einsatz homöopathischer Kombinationspräparate öffnet Patienten und

vielen nicht primär naturheilkundlich orientierten Ärzten die Tür, meinen die Hersteller. Schließlich können die Mediziner die antihomotoxischen Arzneimittel ebenso wie in der Schulmedizin üblich indikationsbezogen einsetzen. Das Konzept wurde bereits in den frühen dreißiger Jahren von Dr. Hans-Heinrich Reckeweg entwickelt, der das Unternehmen Heel 1936 gründete. Heute werden die Mittel in 60 Länder exportiert, in 11 Ländern ist Heel durch eigene Tochtergesellschaften vertreten.

Als Helmut Brücken (53) die Verantwortung für den Außendienst übernahm, liefen nahezu alle Prozesse ohne

IT-Unterstützung ab. Jeder der 85 Außendienstmitarbeiter betreut ein eigenes Gebiet und war vom Home Office aus tätig. Ebenso wie andere Pharma-Unternehmen muss auch Heel erschwerten Marketing-Bedingungen gerecht werden, denn die Pharma-Industrie kennt ihre Endkunden nicht: schließlich gilt die ärztliche Schweigepflicht. Allerdings gibt es wie in keiner anderen Branche detaillierte Zahlen über die Umsätze der Wettbewerber, die von externen Marktforschern wie IMS, NDC-Health, oder Medimed gewonnen werden. »Jeder Mitarbeiter hat in seinem Gebiet 1.200 Ärzte, von denen er jährlich nur 180 kontinuierlich besuchen kann. Da ist es wichtig, die richtigen Entscheidungen zu treffen«, sagt Brücken, Leiter Außendienst bei Heel. Grundlage dafür sind Informationen über Fachgebiete, Interesse an Homöopathie, welchen Verbänden der Arzt angehört oder welche Schulungen bereits durchgeführt wurden.

Sämtliche Informationen über die besuchten Ärzte lagen aber nur auf den Karteikarten der jeweiligen Mitarbeiter vor – das hatte beim Ausscheiden eines Außendienstlers eklatanten Wissens- und Informationsverlust zur Folge. Zudem waren der Verwaltung und Auswertung dieses Know-hows auf dem Papier implizite Grenzen gesetzt.

Die optimale Lösung gewinnt. Der Informationsaustausch zwischen Außendienst und Zentrale ging über den Weg der gelben Post. Einmal im Jahr gibt es eine Gesamttagung, alle zwei Monate finden Regionaltreffen statt – umso wichtiger, dass die Kommunikation reibungslos klappt.

»Wir hatten einen dringenden Bedarf an IT-Unterstützung«, konstatiert Brücken rückblickend. Denn spätestens seit dem Gesundheitsmodernisierungsgesetz (GMG) und dem damit einhergehenden Kostendruck gewinnen auch im Pharmabereich die Themen Vertriebs- und Marketing-Controlling einen immer höheren Stellenwert.

Da bereits ein ERP-System von SAP im Einsatz war, plädierte die IT-Abteilung von Heel für eine Lösung des Walldorfer Herstellers. Brücken jedoch war eine Auswahl wichtig, die sich an den Bedürfnissen und Anforderungen des Außendienstes orientierte. Fünf Anbieter erschienen zur Präsentation und als Favoriten gelangten SAP und der Germeringer Hersteller Regware in die nähere Auswahl. »Es wurde lange diskutiert. Am Ende haben wir uns für Regware entschieden, als die einfachste Softwarelösung für die Mitarbeiter, die keine IT-Profis sind«, erklärt der Außendienstchef. »Uns war zudem sehr wichtig, mit einem Softwareanbieter zusammenzuarbeiten, der die Branche genau kennt. Ohne Insiderkenntnisse würden die Lösungen am Problem vorbeigehen«, sagt Helmut Brücken.

Rund neun Monate vergingen von der Entscheidung bis zum Echtbetrieb. In dieser Zeit wurde neben dem Customizing auch die Schnittstellenthematik zum SAP-System erledigt. Die Mitarbeiter können beispielsweise Aufträge in der CRM-Software eingeben, die dann direkt ins ERP-System einfließen. Aus SAP gelangt anschließend eine Rückmeldung darüber, dass der Auftrag ausgeführt und verbucht wurde in die Regware-Anwendung.

Im Vorfeld der Einführung wurde eine ROI-Rechnung erstellt. Zu den wesentlichen Einsparungspotentialen zählte die manuelle Erfassung von Besuchsberichten. Die Berichte der

Außendienstmitarbeiter wurden von zehn Arbeitskräften erneut erfasst, ein Aufwand, der auch aus Gründen der Dokumentationspflicht notwendig war. Schließlich sind Pharmahersteller verpflichtet, genau festzuhalten, welchem Arzt welche Muster überlassen wurden – nur zwei Packungen pro Darreichungsform sind erlaubt. Das wurde früher auf Karteikärtchen erledigt. Diese Daten müssen zudem zehn Jahre archiviert werden, eine Aufgabe, die heute ebenfalls das Regware-System übernimmt. Besuchsberichte werden mittlerweile elektronisch von den Außendienstmitarbeitern erfasst und an den Host geschickt. Das entsprechende Personal in der Zentrale konnte vollständig für andere Aufgabengebiete eingesetzt werden. Hinzu kom-

**Nutzen Sie unser
Angebot für
Sonderdrucke oder
E-Publishing-Dateien
von Artikeln aus**

manage it
|| IT-Strategien und Lösungen ||

Tel.: +49 8092 87543

men die eingesparten Kosten für den Postversand von mindestens 10.000 Euro pro Jahr.

Fundierte Entscheidungsfindung.

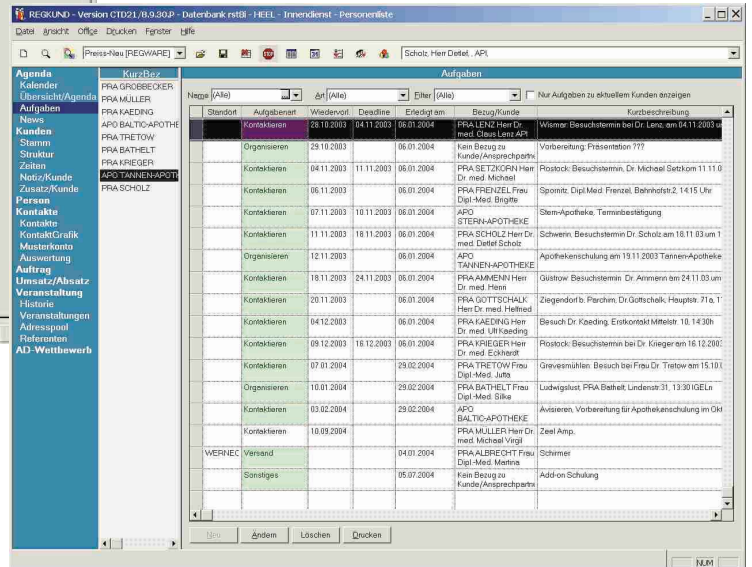
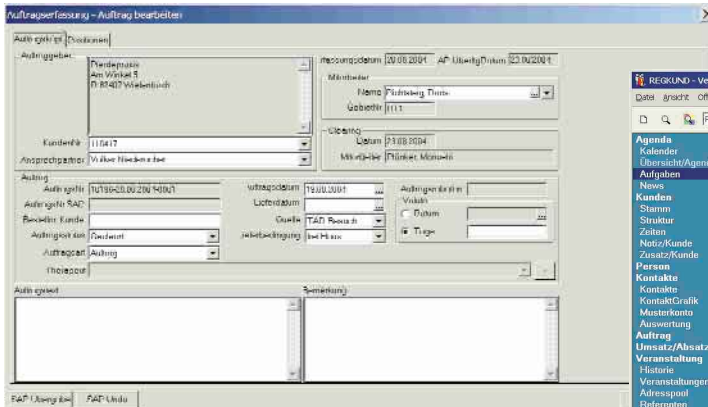
Neben der CRM-Grundausrüstung hatten die Baden-Badener jedoch ein weiteres Ziel im Auge: Sie wollten alle relevanten Steuerungs-Informationen auf einen Blick verfügbar haben. »Wir haben Daten in mehreren Systemen, sodass es immer notwendig war, Informationen mit viel Aufwand an verschiedenen Stellen zusammenzutragen, um den Außendienst vernünftig steuern zu können«, erläutert Brücken die damalige Situation, in der immer mehrere Listen parallel interpretiert werden mussten. Ein Decision Support System sollte künftig alle Daten bündeln. Gemeinsam mit Regware wurde ein Instrument entwickelt, das intern die Be-

zeichnung VCS (Vertriebs Controlling System) trägt, und unter dem Namen REGCS mittlerweile als eigenständiges System von Regware vertrieben wird.

Neben Daten aus den CRM-Modulen REGSPES, REGKUND und REGSTAT fließen die Umsätze der Mitbewerber als Vergleichsbasis über externe Quellen in die Berechnungen ein. Weitere Daten kommen aus dem ERP-System und der Finanzbuchhaltung. Da die Informationsanbieter sämtlich unterschiedliche Datenstrukturen verwenden und die meisten Zahlen nicht ohne weiteres vergleichbar sind, sorgt die Software zunächst dafür, diese in den richtigen Kontext zu überführen. Anschließend werden alle Informationen vom System überschaubar nach der Ampelmethode aufbereitet und rollenspezifisch anhand unterschiedlicher Views dargestellt. Die Rechteverwaltung sorgt dafür, dass jeder nur die für ihn relevanten und freigegebenen Zahlen einsehen kann«. Jeder Mitarbeiter sieht sofort, wo er steht und wo gegebenenfalls der Schuh drückt. Er muss nicht mehr rätseln, welche Faktoren für ein Ungleichgewicht verantwortlich sind – er weiß es«, sagt Helmut Brücken. Beispielsweise sei bei einem Umsatzrückgang sofort ersichtbar, wenn eine Versandapotheke nicht mehr eingekauft hat. Die Mitarbeiter können die für sie zugänglichen Daten in einem Offline-System analysieren und müssen sich nicht mehr mit Papier-Reports zufrieden geben.

Auch Veränderungen in der Steuerungsphilosophie können mit Hilfe des neuen Tools leichter umgesetzt werden – beispielsweise eine Aufgabenverlagerung vom Vertriebsleiter zu den Regionalleitern.

Der größte Aufwand besteht darin, sich im Vorfeld der Einführung ausführlich mit Indikatoren, Kennzahlen sowie den darauf anzuwendenden Regeln zu beschäftigen – neben den branchenüblichen hat jedes Unternehmen auch sehr individuelle Prozesse, sodass eine Standarddefinition kaum möglich ist. Auf die Auswahl und Gewichtung kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Für jeden Parameter existieren Ist- und Sollwerte, Skalie-



rungen und Gewichtungen, anhand derer unkritische (gelb dargestellt) und kritische (rot dargestellt) Abweichungen definiert werden. Bei Heel erfolgte die Vorbereitung nach strategischen Gesichtspunkten. Es können aber auch mathematische Verfahren wie z.B. die Multivariate Regressionsanalyse angewandt werden, die im Hintergrund für die intelligente Statistik sorgt. Bei nur 25 Parametern und monatlichen Vergleichswerten muss das System bereits 172.500 Einzelwerte verarbeiten. 120 Parameter sind es bei Heel geworden, für die das System mitdenkt.

Sofort reagieren. Professionelles Know-how und Erfahrung stecken beispielsweise in der Überlegung, wie oft die Zielkunden besucht werden müssen. Wenn bei bestimmten Kunden erfahrungsgemäß neun Besuche pro Jahr ein optimales Ergebnis bringen, ist weniger negativ, mehr als neun jedoch ebenfalls, da mit jedem zusätzlichen Besuch die Effizienz im Verhältnis zum Aufwand abnimmt und Zeit für Besuche bei anderen Zielkunden verloren geht. Bei der Kennzahl »Besuchsfrequenz« muss dementsprechend die Indexberechnung kurvenförmig verlaufen. Andere Kennzahlen wie beispielsweise Umsatz oder Marktanteilsentwicklung sind hingegen nur bei linear steigendem Index positiv zu werten, während bei Kennzahlen wie Ausfalltagen geringe Werte vorteilhaft sind. Analog zu den Ideen der Künstlichen Intelligenz (KI) verarbeitet die Software menschliche Erfahrungen und wertet das zugrunde gelegte Wissen tagesaktuell aus.

Mit den jederzeit abrufbaren Informationen entfallen die sonst üblichen Verzögerungen bei der Reaktion auf aktuelle Entwicklungen. Strukturveränderungen oder das Über- beziehungsweise Unterschreiten von Schwellwerten wird umgehend per Alarmfunktion angezeigt. »Wir können Probleme sofort angehen, anstatt wochenlang auf Auswertungen warten zu müssen. Das ist eine sehr viel fundiertere Basis für die Außendienststeuerung«, resümiert Brücken. Ein nicht unwesentliches Einsparungspotential liegt zudem in der beschleunigten Berichterstellung. Während früher gut sechs Stunden auf eine Analyse eines Gebietes verwendet wurden, nimmt diese Aufgabe laut dem Außendienstchef heute nur eine Stunde ein. Sobald neue Parameter oder Zielwerte eingegeben werden, rechnet das System die Veränderungen zudem automatisch auf die Mitarbeiter herunter. Dazu werden lediglich die Templates verändert, Programmierkenntnisse sind nicht notwendig.

Mitarbeiterakzeptanz im Rücken. Die Skepsis der Mitarbeiter war – wie bei CRM-Einführungen üblich – vorgezeichnet. »Die Argumente für das System als Hilfsinstrument haben schließlich alle überzeugt. Ängste vor mehr Kontrolle konnten mit dem

Hinweis beigelegt werden, dass Controlling auch ohne das Software-Instrument möglich ist«, erinnert sich Brücken. Als positiven Aspekt für die Mitarbeiter nennt er zum Beispiel ein Frühwarnsystem, das darüber informiert, wenn voraussichtlich mehr als die jährlich 10.000 vom Arbeitgeber finanzierten Kilometer der Dienstwagen überschritten werden. Um die Einführung möglichst mitarbeiternah zu gestalten, wurden zwei Key-User am Projekt beteiligt. Die IT-Abteilung von Heel absolvierte eine Regware-Schulung und arbeitete ebenfalls an der Einführung mit. Die komplett IT-unerfahrenen Mitarbeiter kamen nach einer 2,5-tägigen Schulung mit der Software sowie dem für sie angeschafften Laptops inklusive ISDN-Anlage zurecht.

Das Feed-back der Kunden zeigt zudem, dass das CRM-Engagement wahrgenommen wird. Sehr viel schnellere Prozesse und kurze Reaktionszeiten werden entsprechend geschätzt. »Wenn Apotheken anrufen und um Material für neue Dekoration bitten, wird es heute in zwei Tagen statt in drei Wochen geliefert. Medizinische Anfragen in Bezug auf Patienten werden noch am gleichen Tag beantwortet«, sagt Helmut Brücken.

Daniela Hoffmann

3 Ausgaben

Einblick Durchblick Ausblick

f ü r d r e i z e h n f ü n f z i g !



[] **Ja**, ich bestelle drei Ausgaben » *manage it* « zum Preis von Euro 4,50 pro Ausgabe. Dieses Probeabonnement verlängert sich nicht automatisch.

Schicken Sie diesen Coupon an:

ap Verlag GmbH
Postfach 1380
85554 Ebersberg

oder faxen Sie die Seite einfach an die Nummer

+49 8092 87544

Titel: _____

Vorname: _____

Nachname: _____

Position: _____

Firma: _____

Straße: _____

PLZ: _____ Ort: _____

E-Mail: _____

Telefon: _____

Fax: _____