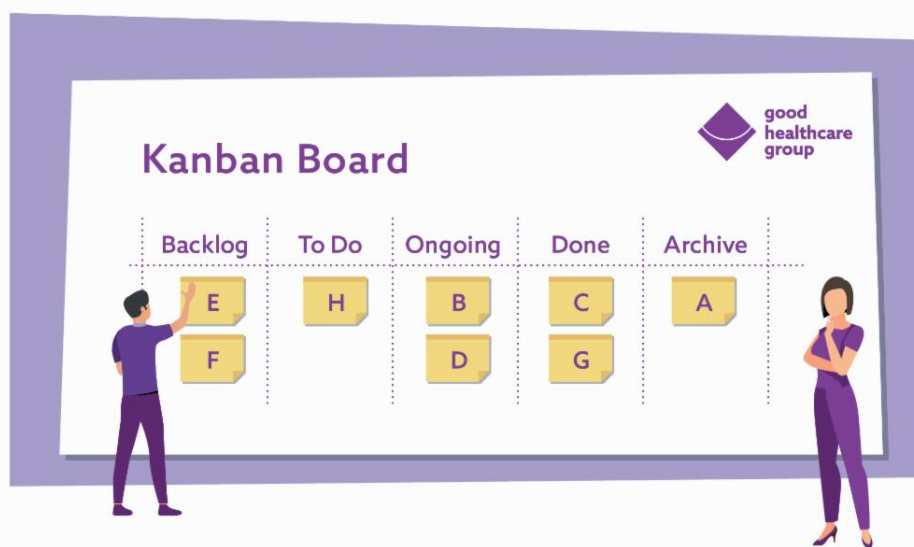


Johannes Lynker, Director in//touch

## Agilität für das post-digitale Zeitalter: Wie Pharmaunternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern

Wir leben in einer aufregenden Zeit: Die meisten Technologien, die heute selbstverständlich unseren Alltag prägen, sind noch keine 15 Jahre alt. Das Internet hat den Zugang zu Wissen demokratisiert. Smartphones und Apps haben unsere Kommunikationskultur grundlegend verändert. Alles passiert in Echtzeit. Das gesammelte Wissen der Menschheit ist zu jedem Zeitpunkt nur wenige Klicks entfernt. Für viele Unternehmen äußern sich die Folgen dieser Transformation im Aufkommen neuer Wettbewerber, die digitale Technologien zur Grundlage ihrer Wertschöpfung gemacht haben und damit bestehende Geschäftsmodelle grundlegend hinterfragen. Für etablierte Unternehmen bedeutet diese Veränderung im schlimmsten Fall die Obsoleszenz und den Verlust der Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Produkte und Dienstleistungen. Sich mit der Digitalisierung auseinander zu setzen und eigene Antworten zu finden, ist die notwendige Voraussetzung nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben und das eigene Überleben zu sichern.

Im besten Fall können vielversprechende Innovationen früh integriert oder mithilfe eigener Marktmacht erfolgreich reproduziert werden. Die größte Gefahr geht daher von Wettbewerbern aus, die durch ihre Größe und Innovationsgeschwindigkeit weder übernommen noch überholt werden können. Für Pharmaunternehmen sind es vor allem Tech-Konzerne, die unlängst eigene Life-Science-Abteilungen gegründet haben und mit voller Kraft an der Commoditisierung etablierten Unternehmen arbeiten. Mit der breiten Verfügbarkeit von Daten und Informationen werden Agilität und Schnelligkeit zu den ultimativen Reifegradmessern einer Organisation. In einer digitalisierten Welt müssen Ideen schnell validiert und zur Marktreife gebracht werden können.



"Kanban" kann als agile Projektmanagement-Methode helfen, komplexe Prozesse zu vereinfachen und dabei Effizienz und Sichtbarkeit erhöhen. Quelle: good healthcare group

### Warum agile Methoden?

Agile Methoden können dabei helfen, die Geschwindigkeit in Unternehmen zu erhöhen. Als agiles Projektmanagement können sie organisationsinterne Prozesse beschleunigen und als agile Organisation die Innovationskraft im gesamten Unternehmen stärken. Die Grundannahme jeder agilen Methode ist, dass sich das Ziel im Laufe eines Projektes ändern kann und soll. Eine Organisation muss diesen Wandel ins Zentrum aller Bemühungen stellen. Agile Produktentwicklung baut beispielsweise darauf auf, alle Arbeitsprozesse so auszurichten, dass schnell testbare Ergebnisse generiert werden. Diese können dann bei Bedarf in einem iterativen Prozess weiter verfeinert werden. Etwaige Fehlentscheidungen können so früh erkannt und korrigiert werden. Hierdurch werden nicht nur kostspielige Fehler vermieden, sondern es wird auch die generelle Hürde für Investitionen in innovative Ideen gesenkt.

### **Wie sehen agile Methoden aus?**

Anders als bei den klassischen Wasserfall-Projekten, bei denen versucht wird, das gesamte Projekt in einer holistischen Art Top-down zu planen, setzen agile Methoden auf Kleinteiligkeit und Selbstbestimmung. Projekte werden in kleine möglichst abgeschlossene Arbeitspakete zerlegt. Diese Arbeitspakete werden zentral gesammelt, einer Aufwandsschätzung unterzogen und mit einer Priorität versehen. Die so gewichteten Arbeitspakete bezeichnet man als "Backlog", der in Summe den gesamten Scope des Projektes abbildet. Die Abarbeitung der Arbeitspakete verläuft dann je nach Methode entweder timeboxed in fest definierten Iterationen "Sprints" oder in einem kontinuierlichen "Flow". Die Kurzfristigkeit der konkreten Tätigkeitsplanung erlaubt es dabei auch im laufenden Projektbetrieb neue Aufgaben hinzuzufügen oder bestehende zu ändern.

### **Wie mache ich agile Methoden für das eigene Pharmaunternehmen nutzbar?**

Die Einführung von agilen Methoden ist eine Führungsaufgabe, die abhängig vom intendierten Ziel und den individuellen Voraussetzungen vollkommen unterschiedlich verlaufen kann. Bekannte agile Referenzmodelle wie "Scrum" und "Kanban" können Orientierung geben und dabei helfen, die vielfältigen Komplexitätsdimensionen greifbar zu machen. Durch die Formalisierung von Rollen wird eine klare Arbeitsteilung vorgegeben. So werden Institutionen beschrieben, welche die tägliche Projektsteuerung mit den Prinzipien von kontinuierlicher Verbesserung verbinden.

### **"Agile Organisation" vs. "Agiles Projektmanagement"**

Agile Methoden können dabei auf allen Ebenen einer Organisation eingeführt werden. Auf C-Level angesiedelt können sie dazu genutzt werden, das gesamte Unternehmen auf Reaktionsgeschwindigkeit und Innovationsfähigkeit auszurichten. Hierbei werden klassische funktionale Organisationseinheiten durchbrochen und alle Unternehmensfunktionen einer produktfokussierten Organisation zugeordnet. Produktfokussierte Teams bilden dann selbstverwaltet alle Teilprozesse des Produktlebenszyklus vom F&E bis zum Marketing ab. Die Produktausrichtung erlaubt es Unternehmen für alle wertschöpfungsstiftenden Aktivitäten individuelle Wege zu gehen und dabei durch spezialisierte Maßnahmen klassische Wachstumsgrenzen zu überwinden.

Doch auch kleinere Teams können die Vorteile agiler Methoden für sich nutzen, ohne dass gleich die gesamte Organisation umgebaut werden muss. "Kanban" kann als agile Projektmanagement-Methode helfen, komplexe Prozesse zu vereinfachen und dabei Effizienz und Sichtbarkeit erhöhen. Entstanden in der Automobilindustrie in den 1980er Jahren hat "Kanban" als "Lean Management" und "Just in Time Delivery" bereits vielfach den Einzug in deutsche Unternehmen gehalten. Der Kern von "Kanban" ist das präzise Abstimmen von Produktions- und Wertschöpfungsschritten zur Minimierung von Leerständen, Lagerhaltung und ungenutzten Produktionskapazitäten. Eine "Kanban-Karte" wandert dabei als Laufzettel von Station zu Station und dokumentiert den gesamten Vorgang transparent. Digitale Projektmanagement Software ermöglicht aktuell die vollständige Virtualisierung von Arbeitsabläufen und damit abgestimmte Zusammenarbeit über Orts- und Landesgrenzen hinweg.

### **Prozesskonformität vs. Innovationsfähigkeit**

Für Pharmaunternehmen ergeben sich aus den komplexen regulatorischen Anforderungen oft sehr träge und langsame Prozesse. Abteilungsübergreifende Genehmigungsverfahren bremsen Prozesse und bergen die Gefahr Innovation und "out-of-the-box"-Denken im Kern zu ersticken.

Besonders starkreglementierte Prozesse haben aber gleichzeitig das größte Potential von agilen Methoden zu profitieren. Die Einführung von teamübergreifendem agilen Prozessmanagement nach "Kanban"-Vorbild kann helfen, Probleme zielgerichtet und unmittelbar zu lösen, ohne dabei den Gesamtprozess auszubremsen oder zu stoppen. In Bereichen wie Social-Media-Marketing und Online-Customer-Support sind agile Methoden sogar die Grundvoraussetzung, um leistungsfähig zu sein. Wenn ein Unternehmen zwei Wochen für die Freigabe von externen Kommunikationsmaßnahmen braucht, reicht das nicht, um im Markt unmittelbarer Online-Kommunikation eine relevante Rolle zu spielen.

Allgemein gilt: Flexibel auf Veränderungen reagieren zu können ist eine klare Voraussetzung, um dem steigenden Innovationsdruck im digitalen Zeitalter gewachsen zu sein. Agile Methoden können dabei helfen, die eigene Flexibilität zu erhöhen und ungenutzte Innovationspotentiale zu erschließen. Pharmaunternehmen sollten sehr aufmerksam sein und die möglichen Potentiale für ihre Organisation evaluieren - egal ob für die Gesamtorganisation, Ländergesellschaft oder Marketing- und Vertriebsabteilung. Speziell traditionsreiche Unternehmen mit jahrelang gewachsener Prozesslandschaft können hier besonders profitieren.



#### Über Johannes Lynker

Johannes Lynker ist Director in der in//touch, einer Unternehmensberatung für Pharmaunternehmen, und Member der good healthcare group. Seit über sieben Jahren ist Johannes Lynker als Berater für Life Science Kunden aktiv. Funktionale Schwerpunkte seiner Arbeit sind Organisationsentwicklung und Innovation Management.

---

#### Über die good healthcare group:

Die **good healthcare group** hat es sich zum Ziel gesetzt, die anspruchsvolle Kommunikation zwischen Pharmaindustrie, Healthcare-Professionals und Patienten zu verbessern und damit alle Beteiligten dabei zu unterstützen, sich auf das kostbarste Gut zu konzentrieren: Die Gesundheit des Menschen. Dafür entwickelt das Team unter der Leitung von Chief Operating & Performance Officer Dr. Heike Niermann, Chief Executive Officer Thomas-Marco Steinle, Chief Sales Officer Wolfgang Höfers und Chief Financial Officer Sebastian Schröter passgenaue Lösungen für alle Akteure des Gesundheitssystems, mit Fokus auf einem digitalen Ansatz, immer auf Augenhöhe und genau auf dem Kanal, der jeweils am besten passt. Von der Strategieentwicklung für Pharmaunternehmen über die individuelle Beratung von Healthcare-Spezialisten bis hin zu einer umfassenden Patientenbetreuung, alle Services und Produkte werden stets von hochqualifizierten Experten entwickelt. Nachdem das Team bereits seit 2012 erfolgreiche Lösungen im Healthcare-Markt etabliert hat, wurde die good healthcare group 2015 als Dachmarke ins Leben gerufen, die als Allianz aus über 450 Healthcare-Spezialisten die Geschäftszweige **in//touch**, **+49 med**, **patient+** und **cso+** in einem Haus vereint. Der Firmensitz der ghg good healthcare GmbH ist in Berlin mit einer weiteren Betriebsstätte in Potsdam.

#### Über die in//touch:

Die **in//touch** wurde 2013 aus der Erkenntnis heraus gegründet, dass allein die Verbesserung der Vertriebsstrukturen, die Pharmaindustrie noch nicht revolutioniert. Es fehlt das Wissen zu modernen Omni-Channel-Konzepten, der Mut für neuartige Ideen und digitale Strategien. Im Fokus der Unternehmensberatung für Pharmaunternehmen stehen die Entwicklung und Umsetzung von omnimedialen, faktenbasierten und begeisternden Vertriebsstrategien und Kampagnen - immer mit dem Ziel werthaltige Beziehungen im Healthcare-Bereich zu schaffen. Von der Beratung über die Strategieentwicklung, Projektleitung und Management bis hin zur Umsetzung und Erfolgskontrolle - das hochqualifizierte Team rund um General Manager Thomas-Marco Steinle und Wolfgang Höfers unterstützt

Pharmaunternehmen in allen Phasen der Vermarktung, wobei der Dialog mit der Zielgruppe sowie das Wohl des Patienten stets im Vordergrund stehen. Die intouch hcc GmbH ist Teil der good healthcare group. Der Firmensitz der ghg good healthcare GmbH ist in Berlin mit einer weiteren Betriebsstätte in Potsdam.