

Was, wenn Headquarters nicht recht hat?

Erfolg - trotz zentraler Anweisungen

Wie Sieger - unbenommen formaler Anordnungen - beim Kunden gewinnen

Heimliche, friedliche, interne Revoluzzer?

Neulich sprach ich mit dem Leiter der deutschen Niederlassung eines internationalen Konzerns. Er vertraute mir hinter vorgehaltener Hand an, dass seine Leute keineswegs alle Vorgaben, die aus der Zentrale kommen, auch implementieren.

Aus guten Gründen wird nicht jede Initiative, welche von oben kommt, in den nationalen Organisationen vor Ort auch umgesetzt.

Ohne dass dies offen ausgesprochen wird, ignorieren Chefs, die einen breiten Rücken haben, mutig einige der weniger sinnvollen Direktiven aus der Zentrale – und sie kommen damit durch, solange ihnen der Erfolg im Tagesgeschäft Recht gibt.

Tolerierte Extratouren



Die Lizenz für die Duldung abweichender Wege ("Extravaganzen") erhalten die Chefs der Länderorganisationen durch einen selten explizit artikulierten "Deal": Solange bestimmte

geforderte Schlüsselkennzahlen stimmen, können die Länderchefs meist in Ruhe ihren eigenen Weg gehen: Meist sind die drei Dinge: Umsatz, Ergebnis, Wachstum.

"Wer liefert, darf vieles": Es geht weniger darum, die Kontrolle an sich zu reißen, sondern um die Erlaubnis, in besserer Kenntnis der Gegebenheiten vor Ort den besseren Kurs steuern zu können.

Ergebnisse im "Medical Affairs" Bereich

Für Medical Advisor und Medical Science Liaison gelten andere Leistungskenngrößen, beispielsweise:

- Erfolgreiche Workshops und Symposien
- Überzeugende Speaker und Chairmen
- Gute Publikationen in der Fachpresse
- Identifikation zukünftiger Fürsprecher
- Positiver Feedback von Marketing und Vertrieb.

Mehr zu MSL-Erfolgskriterien »

Notwendige Leitplanken

Berechtigterweise gibt es Dinge und Vorgänge, die eingehalten werden müssen, wie beispielsweise gesetzliche Vorgaben, Compliance, Arzneimittelsicherheit, Qualitätsmanagement, etc.

In vielen Bereichen jedoch ist der Handlungsspielraum größer als gemeinhin angenommen – vorausgesetzt man ist bereit, diesen tatsächlich auch zu nutzen. Man erhöht die Wertschöpfung, wenn man agil, also schnell, flexibel und schlagkräftig handelt.

Das interne System irgendwie füttern

Was ist aber mit den mühsam erstellten internen Prozessen? Oft trifft man auf bürokratische Abstimmungs- und Freigabe-Schleifen und ein ausuferndes Berichtswesen ("Reporting") mit

den entsprechenden Ritualen: Formblätter und Spreadsheets, die regelmäßig gelesen, ausgefüllt und eingereicht werden müssen.

Statt nun frustriert gegen zentrale Windmühlen zu kämpfen, wählen manche Teams eine unkonventionelle Vorgehensweise, die natürlich Mut und das "breite Kreuz" des Chefs erfordert:

Statt über zentrale, formale Vorgaben zu jammern, werden diese mit möglichst geringem Aufwand quasi nebenher bedient. So gewinnt man mehr Zeit für die Kunden. Denn: Letztlich entscheiden diese, ob die Produkte erwogen, bestellt, verordnet, gekauft oder empfohlen werden - oder die der vielleicht schnelleren Mitbewerber.

Persönliche Geschichte

Während meiner Industrie-Tätigkeit habe ich so manche, mir absurd erscheinende formale Anforderung nur oberflächlich erfüllt, damit ich mich inhaltlich und persönlich verstärkt um Teams, Kunden und [Ergebnisse](#) kümmern konnte.

Frage an Sie

"Wenn es einfach wäre, wie würden Sie dann handeln?"

Mehr

Audio und Video auf:

<https://www.umbachpartner.com/de/erfolg-trotz-zentraler-anweisungen>

Newsletter gratis beziehen:

<https://www.umbachpartner.com/de/management-newsletter>