



COVID-19 Pandemie - Auswirkung auf die interne und externe Kommunikation in einem verkaufsorientierten Biotechnologie Unternehmen

Ernst Plefka, Wien

EUKO 2021

ÜBERSICHT

2

- Veränderungen der Kommunikation aus persönlichen Sicht
- Umbau der Unternehmenskommunikation:

„Start-Up“ basierten informellen und wenig strukturierten Kommunikation



modernen „Internet“ basierten Kommunikation

- Pandemie bedingte Änderung der Kommunikation in mehreren Phasen:

- bis März 2020
- Frühjahr 2020
- Sommer 2020 – Herbst 2020
- Herbst 2020 – Sommer 2021
- ab Herbst 2022

Prä-Pandemie Phase

Orientierungsphase

Übergangsphase

Etablierungsphase

Post-Pandemie Phase

persönlich/individuell/informell



strukturiert/einheitlich/netzbasiert

biocrates life sciences ag

- Biotechnologie Firma
Innsbruck/Österreich
- Gegründet 2002 als Start-Up
- Geschäftsfeld
Metabolomics für Epidemiologie, Medikamentenentwicklung, Ernährung, Life-Science
- Entwicklung, Herstellung und Verkauf von Kits für die Massenspektrometrie, Messung von Proben am Standort Innsbruck
- Zielkunden
universitäre und private Forschung, Life-Science Firmen
- Risiko
Abhängigkeit von Projekten und Grants
- Weltweiter Vertrieb
- Etwa 40 Mitarbeiter
Vertrieb, Marketing, Labor, F&E, Controlling und Administration

GESCHÄFTSMODELL

4

- ▶ Verkauf von speziellen Kits und Assays für die Massenspektrometrie
Entwicklung und Vertrieb
- ▶ Technologie
komplex und beratungsintensiv
- ▶ Verkauf
v.a. durch persönliche Beratung über der Einsatzmöglichkeiten der Technologie
- ▶ Etablierung der Technologie
Persönliche Unterstützung vor Ort oder Online Support
- ▶ Kundenaquise
v.a. über persönliche Kontakte auf Kongressen, Symposien, persönliche Netzwerke oder Weiterempfehlungen, selten durch „Kaltaquise“
- ▶ Kunden
Wenig Stamm, bzw. Großkunden mit regelmäßigen Käufen
- ▶ Projekt- und/oder Grantabhängigkeit
Hoher Fluktuationsanteil von Kunden und unregelmäßige Käufe

Prä-Pandemie Phase – Interne Kommunikation:

- ▶ **Monatliche Informationsveranstaltungen am Firmenstandort**
erreicht nur anwesende Mitarbeiter, keine Agenda, kein Protokoll, keine Info an auswärtige Vertriebsmitarbeiter
- ▶ **Projektbezogene Besprechungen**
wechselnder Personenkreis, keine Protokolle, informelle Weitergabe
- ▶ **Quartalsweise Vertriebsmeetings am Firmenstandort**
*vor allem umsatz- und produktbezogen, F&E und Marketing Präsentationen, Agenda, aber kein Protokoll, immer unter Zeitdruck
persönlicher Austausch kommt immer zu kurz*
- ▶ **Keine regelmäßige Information über personelle Änderungen**
- ▶ **Kaffeeküche als wesentliche Informationsquelle**
- ▶ **Informeller Informationsfluss v.a. über persönliche Treffen und Telefonate**

Prä-Pandemie Phase – Externe Kommunikation:

- ▶ Homepage mit Produktinformationen und Anfragemöglichkeit per Mail
- ▶ Telefonische Erreichbarkeit der Firma eingeschränkt
9 – 12 und 13 – 16 Uhr, Weiterleitung eingehender Telefonate nicht klar geregelt
- ▶ Besuch von Symposien und Kongressen:
Ausstellungsstand, Abgabe von Informationsmaterial, etc.
- ▶ Organisation eigener Symposien und Workshops
- ▶ Vorträge auf Symposien, Kongressen und an Instituten
Persönliche Gespräche mit anderen Vortragenden/Teilnehmern
- ▶ Persönliche Beratung über Einsatzmöglichkeiten der Technologie
- ▶ Persönliche Unterstützung vor Ort bei der Etablierung der Technologie
- ▶ Online-Meetings mit Kunden und Online Support v.a. in Asien und USA

VOR- und NACHTEILE

7

Prä-Pandemie Phase

Vorteile

- hohes Maß an Individualität, Kreativität und Flexibilität
- Individuelles Eingehen auf Kundenwünsche
- Persönliche Gestaltung von Vorträgen/Präsentationen
- Großes (individuelles) Problemlösungspotential (falls das interne Netzwerk stimmt)

Nachteile

- Großer Einfluss des persönlichen Netzwerkes
- Kein strukturierter Informationsfluss intern wie extern
- Keine strukturierte Wissensvermittlung und -weitergabe
- Keine einheitliche CI nach außen
- Keine einheitliche Kunden und Stakeholder Information

VOM PANDEMIE BLITZ GETROFFEN



März 2020: COVID-19 Pandemie

- Lockdown
- Reisen nicht mehr möglich
- Mitarbeiter und Führungskräfte z.T. nicht in Innsbruck
- Homeoffice von heute auf morgen
- IT nicht auf neuestem Stand
- Kein funktionierendes CRM
- Labor/Produktion reduziert
- Corona-Fälle im Unternehmen
- Mitarbeiter z.T. nicht erreichbar
- Kunden z.T. nicht erreichbar

Orientierungsphase – Interne Kommunikation: Frühjahr 2020

- Informationen via Mail und (bevorzugt) Telefon
- Absage des geplanten Sales Meetings und aller persönlichen Besprechungen
- Viele B2B Telefonate der Mitarbeiter – **Unsicherheit !**
- Erste interne Info über aktuelle Situation in der Firma (13.03.20):
Bekanntgabe von zwei Ansprechpersonen im Unternehmen und Info, welche Führungspersonen von zu Hause arbeiten, bzw. im Büro sind
- Aber keine klaren Informationen zur weiteren Vorgangsweise intern wie extern
*Beispiel:
nächste Besprechung über Skype
ich habe kein Skype, geht es auch über WebEx?
Bitte bei IT nachfragen, wie du es bekommst*
- Empfehlungen zu Reisebeschränkungen:
Jeder soll dort bleiben wo er wohnt
- Engpässe im VPN → Einschränkungen in der Kommunikation
Probleme nicht zugestellter Mails (intern/extern) und Serverüberlastung

Orientierungsphase – Interne Kommunikation: Frühjahr 2020:

- ▶ Anfang April
Informationen über Kurzarbeit/Erreichbarkeiten im Betrieb
- ▶ Beschaffung von Laptops/Mobiltelefonen (soweit möglich) auch für Mitarbeiter am Standort
- ▶ **Aber:** keine klaren Regelungen zum Informationsfluss
*Beispiel:
Mobiltelefon für Auftragsannahme/Versand an Person gebunden, wird nicht weiter gegeben*
- ▶ Interner Informationsfluss deutlich gestört
Kaum Informationsweitergabe an Vertretungen
- ▶ Keine Kaffeeküche mehr als Informationsdrehscheibe
- ▶ Entscheidung zur Überarbeitung der Website
- ▶ Entscheidung zur Etablierung eines neuen CRM

Orientierungsphase – Externe Kommunikation: Frühjahr 2020:

- ▶ Telefonate mit Kunden/Stakeholdern
Falls möglich Abklärung über weitere Kontaktmöglichkeiten
- ▶ Absage aller persönlichen Termine
- ▶ Individuelle Mails der jeweiligen Zuständigen an ihre Kunden
Info über die Situation mit der Bitte primär sie zu kontaktieren
- ▶ Kunden z.T. nicht erreichbar (weder per Mail noch per Telefon)
- ▶ Mitarbeiter in der Firma teilweise nicht erreichbar
Homeoffice oder krank, Informationsweitergabe gestört, bzw. nicht geregelt
- ▶ Homepage ohne Informationen über Erreichbarkeiten
- ▶ Keine zentrale Information an Kunden mangels einer geeigneten Datenbank

Übergangsphase – Interne Kommunikation: Sommer – Herbst 2020:

- ▶ Etablierung regelmäßiger Sales-Meetings via MS-Teams (1x pro Monat)
- ▶ Ab Ende Juli regelmäßige Kommunikation über die Situation im Unternehmen (wer, was, wann, wo) und Auswirkungen auf das Geschäft (Produktion, Marketing, Vertrieb, etc.)
- ▶ Interne Präsentation der neuen Website und Diskussion via MS-Teams
- ▶ Interne Präsentation der neuen CI
- ▶ Präsentation von „Golden Rules“ im Zusammenhang mit der neuen CI
- ▶ Absicht, ab November wieder zum Normalbetrieb überzugehen
- ▶ Planung eines Teammeetings vor Ort

Übergangsphase – Externe Kommunikation: Sommer – Herbst 2020:

- ▶ hybride Kommunikation solange möglich
 - ▶ Infomails durch zuständige Mitarbeiter an Kunden
 - ▶ Etablierung von MS-Teams als Standard zur internen/Externen Kommunikation
 - ▶ persönliche Kundenbesuche und Reisetätigkeit dort, wo möglich
 - ▶ Online Vorträge statt Onsite Vorträge
- ▶ Kommunikation neuer (einheitlicher) Regeln für Kundenkommunikation und für wissenschaftliche/firmenspezifische Vorträge
- ▶ Online-Präsenz bei wichtigen Symposien und Kongressen (abhängig von den Organisationen)

Etablierungsphase – Interne Kommunikation: Herbst 2020 – Sommer 2021:

- Umbau der IT für bessere Kommunikation in der Zukunft
- Ab Oktober 2020 wöchentliche Online Sales-Meetings
- (Wieder-)Etablierung von regelmäßigen online Company Meetings unter Beteiligung aller Mitarbeiter
- Etablierung eines neuen CRM und Überführung vorhandener Daten
- Problem Cyberangriff mit Datensperre im 1. Hj. 2021

Etablierungsphase – Externe Kommunikation: Herbst 2020 – Sommer 2021:

- ▶ Start der neuen Website
- ▶ Umsetzung des neuen Online Marketing Konzeptes
- ▶ Automatisierte Antwort auf Anfragen mit Weiterleitung an zuständigen Mitarbeiter
- ▶ Regelmäßiger Newsletter Versand mit
 - Kongressinformationen*
 - Metabolite of the month*
 - Eigene Symposien*
- ▶ Eigene Online Symposien mit personalisierten Einladungen
- ▶ Vermehrte Teilnahme an Online Kongressen mit Online Booth
- ▶ Postings auf LinkedIn

- **Post-Pandemie Phase – Interne Kommunikation: ab Herbst 2021:**
- regelmäßige Sales- und Mitarbeiter Meetings vor Ort
- Treffen der Projektgruppen wieder persönlich
- Regelmäßige HR-Informationen per Mail
- Wöchentliche Online Sales Meetings zu festgesetzten Zeiten
- Vorab Marketing Informationen an interne Mitarbeiter
z.B. über geplante Aktionen, Newsletter, Metabolite of the month, ...
- Informationen, Protokolle, Folder, etc. auf eigenen Laufwerk über eine sichere Verbindung abrufbar
- Kaffeeklatsch funktioniert wieder

Post-Pandemie Phase – Externe Kommunikation: ab Herbst 2021

- ▶ Neue attraktive Homepage
Registrierung der Zugriffe und der Zugriffszeit
Automatisierte Antwort auf Anfragen mit Weiterleitung an zuständigen Mitarbeiter
- ▶ Präsenz auf LinkedIn und Twitter
- ▶ Online Shop (ab 2022)
- ▶ Regelmäßiger Newsletter Versand mit
Kongressinformationen
Metabolite of the Month
Eigene Symposien
- ▶ Eigene Online Symposien mit personalisierten Einladungen
- ▶ Vermehrte Teilnahme an Online Kongressen mit Online Booth
- ▶ Wiederaufnahme der Reisetätigkeit und der Kongressbesuche
- ▶ **ABER:** Telefonische Erreichbarkeit der Firma eingeschränkt
9 – 12 und 13 – 16 Uhr, Weiterleitung eingehender Telefonate nicht klar geregelt

VOR- und NACHTEILE

18

Post-Pandemie Phase

Vorteile

- Strukturierter Informationsfluss intern wie extern
- Regelmäßige Online Meetings
- Online Kongresse und Symposien
- Einheitliche CI (Website, Dokumente, Vorträge)
- Strukturierte Kunden und Stakeholderinformation durch CRM
- Klare Preisstrategie

Nachteile

- Individualität und Flexibilität ist eingeschränkt
- CRM bildet Kundenbeziehungen nur unzureichend ab
- Kaum Neukundenacquire bei Online Kongressen
- Vorgegebene Gestaltung von Vorträgen/Präsentationen
- Reduktion der informellen Gespräche unter Mitarbeitern

CHANCEN und RISIKEN

19

Post-Pandemie Phase

Chancen

- Reichweitenverbesserung durch verstärkte Internet Präsenz
- Online Kongresse kostengünstiger
- Bessere Erschließung von Kundenpotential
- Einsparungspotential durch weniger Reisetätigkeit
- Rasche Reaktionen auf Veränderungen

Risiken

- Hohe Teams-Meeting Dichte → weniger Zeit für Kundenkontakte
- Geringere Kundenbindung durch Online-Kontakte
- Kundenverärgerung beim Online-Shop
- Präsenz der Teilnehmer an Online-Veranstaltungen fraglich
- Sinnhaftigkeit des Online-Booth fraglich

Veränderung der Firmenkultur

- Start-Up Kultur → Strukturierter Organisation mit klarer Kommunikation
- Wissenschaftsorientierung → Wirtschaftsorientierung
- Informeller Informationsfluss → strukturierter Informationsfluss
- F&E-Dominanz → Marketingdominanz

ZUSAMMENFASSUNG DER VERÄNDERTEN KOMMUNIKATION

21

Prä-Pandemie Phase

Vorteile

- hohes Maß an Individualität, Kreativität und Flexibilität
- Individuelles Eingehen auf Kundenwünsche
- Persönliche Gestaltung von Vorträgen und Präsentationen
- Großes (individuelles) Problemlösungspotential (falls das interne Netzwerk stimmt)

Nachteile

- Großer Einfluss des persönlichen Netzwerkes
- Kein strukturierter Informationsfluss intern wie extern
- Keine strukturierte Wissensvermittlung und –weitergabe
- Keine einheitliche CI nach außen
- Keine einheitliche Kunden und Stakeholderinformation

Post-Pandemie Phase

Vorteile

- Strukturierter Informationsfluss intern wie extern
- Regelmäßige Online Meetings
- Online Kongresse und Symposien
- Einheitliche CI (Website, Dokumente, Vorträge)
- Strukturierte Kunden und Stakeholderinformation durch CRM
- Klare Preisstrategie

Nachteile

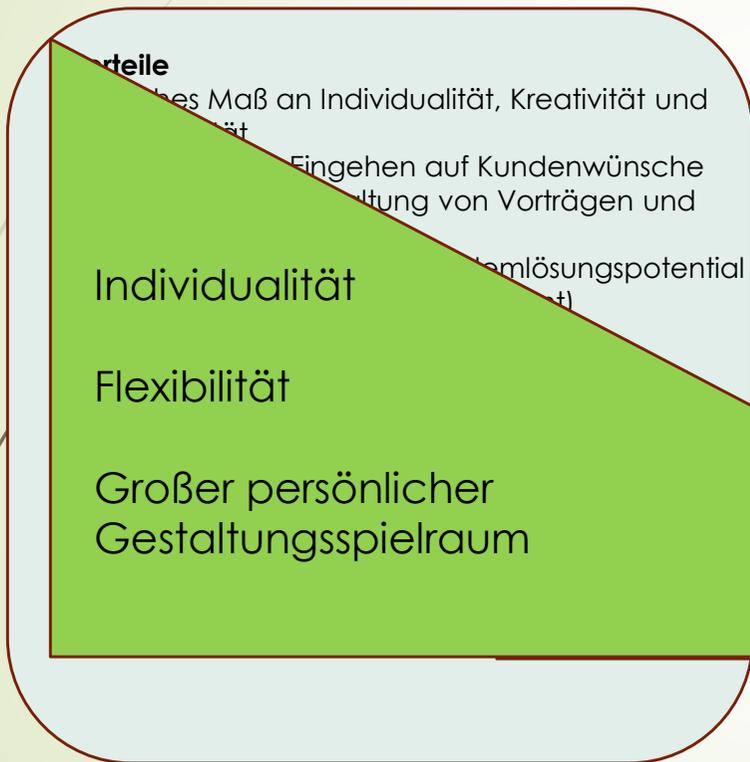
- Individualität und Flexibilität ist eingeschränkt
- CRM bildet Kundenbeziehungen nur unzureichend ab
- Kaum Neukundenacquire bei Online Kongressen
- Vorgegebene Gestaltung von Vorträgen und Präsentationen
- Reduktion der informellen Gespräche unter Mitarbeitern



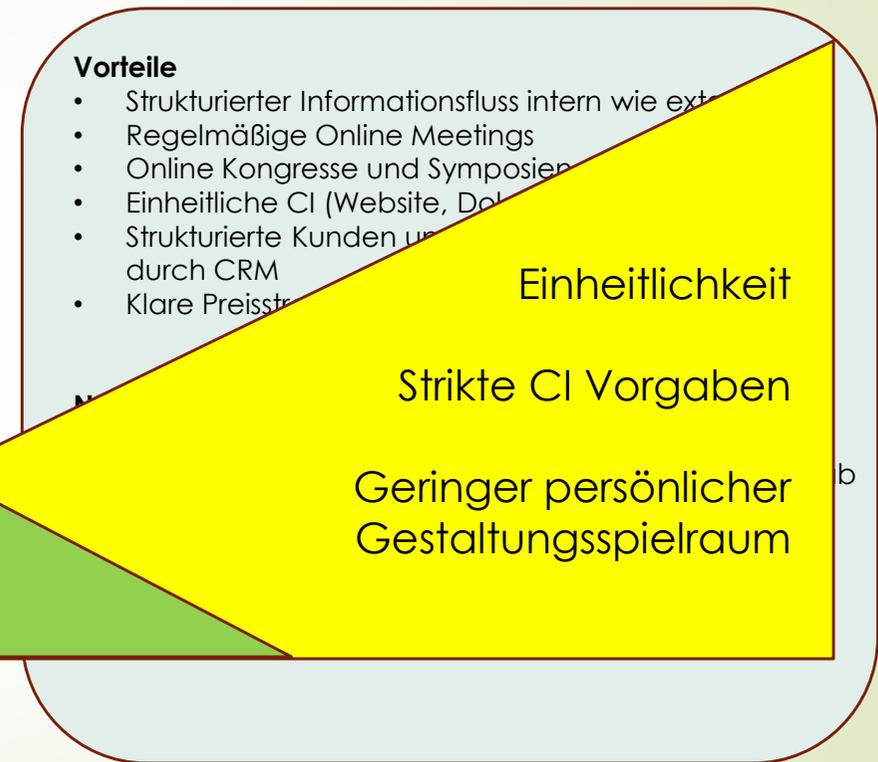
ZUSAMMENFASSUNG DER VERÄNDERTEN KOMMUNIKATION

22

Prä-Pandemie Phase



Post-Pandemie Phase



ZUSAMMENFASSUNG

23

- ▶ Pandemie bedingt hat sich die Kommunikation nach innen und außen innerhalb von weniger als zwei Jahren grundlegend verändert
- ▶ In mehreren Phasen entwickelte das Unternehmen den Übergang von vorwiegend persönlicher „Face to Face“ Kommunikation zur in Zukunft dominierenden Online Kommunikation
- ▶ Die rasche Veränderung hatte auch Auswirkungen auf die Firmenkultur von einer „Start-Up“ Kultur hin zu einer strukturierten Organisation mit klaren Kommunikationsrichtlinien
- ▶ Vor- und Nachteile wurden diskutiert und versucht, den Einfluss der veränderten Kommunikation zu Vor- und Nachteilen in Bezug zu setzen
- ▶ Das persönlich Miterleben der Veränderung als Mitarbeiter des Unternehmens erlaubt einerseits interessante Einblicke, die Darstellung ist dadurch aber subjektiv!