

Wissenschaft und Praxis im Vertrieb

Whitepaper-Serie: Ausgabe Nr. 1

Quo Vadis Apotheken-Vertrieb?

Teil 1



Sind Außendienstmitarbeiter eine bedrohte Spezies?

Beobachtungen und Lösungen für mehr Effektivität und mehr Effizienz

Anmerkung:

Werden im Folgenden aus Gründen der besseren Lesbarkeit Personenbezeichnungen lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies natürlich alle Geschlechter mit ein.

Autor: Rolf-Peter Koch, Partner des IVMP

Inhalt

1. Einleitung und Thematik:.....	2
2. Status Quo: trotz Defiziten werden Marktanteile gesichert	2
3. Der Trugschluss des Primates der Werbung	3
4. Mängel in Strategie und Operative im Apothekenvertrieb.....	4
4.1 Telling is not Selling.....	6
4.2 Zu viele Besuche in Apotheken sind ohne Nutzen (40%)	10
4.3 Vertriebsführungskräfte arbeiten immer noch zu traditionell .	17

Inhalt Teil 2 (folgt in der nächsten Ausgabe)

5. Best Practice der Qualifizierung: wie 90 % sich verbessern

5.1 Ablauf einer Qualifizierungsinitiative (Best-Practice-Kunden)

5.2 Motivation bei Qualifizierungen: eigene Ziele sind wichtig

1. Einleitung und Thematik:

Die Außendienste in Apotheken stehen schon seit Jahren im Verdacht, dass die in sie investierten Mittel nicht in ausreichendem Maße zurückfließen.

Durch die Corona-Krise wird nun ein bereits sich vorher abzeichnender Trend verstärkt, die Außendienste zu verkleinern und verstärkt auf andere Maßnahmen, wie z.B. Versandhandel und Apothekenkooperationen zu setzen. Oder gleich die Budgets für klassische Werbung und/oder Social-Media zu erhöhen.

Im folgenden Whitepaper möchte ich mit Ihnen einige Beobachtungen aus über 20 Jahren Tätigkeit im Apothekenvertrieb als Außendienstleiter und als unabhängiger Experte teilen, der an der Schnittstelle zwischen Beratung, Training und Coaching arbeitet.

Meine grundlegende These ist:

Nur, weil die Qualität der Leistung bei vielen Vertriebsorganisationen im Apothekenbusiness im Vergleich zu anderen Märkten allerhöchstens durchschnittlich ist, sollten wir nicht generell an diesem Vermarktungs-Instrument zweifeln.

Ein effektiv (strategisch ausgerichteter) und effizient (operativ klug agierender, zielorientiert und wirtschaftlich) arbeitender Außendienst ist immer noch die kostengünstigste und beste Ressource im Marketing-Mix, um Marktanteile zu verteidigen und auszubauen.

Diese Balance zwischen Strategie und Operative des Verkaufens ist die Basis für meine Beobachtungen, die ich bei mehr als 20 Projekten im Apothekenmarkt gewinnen konnte.

Aus diesen Beobachtungen werden konkrete Lösungsvorschläge erarbeitet, die beantworten, was getan werden kann, um die Effektivität und die Effizienz von Vertriebsteams deutlich zu steigern.

Jetzt schon einmal eines vorab:

Wer den Außendienst für Apotheken abbaut, muss mit Marktanteilsverlusten rechnen!

2. Status Quo: trotz Defiziten werden Marktanteile gesichert

Bei aller Euphorie (oder sollten wir es Hysterie nennen?) um den Online-Handel:

80% des Umsatzes machen OTC-Firmen und solche mit einem apothekenrelevanten Sortiment im Durchschnitt immer noch mit den niedergelassenen Apotheken.

Nur, weil das Instrument Außendienst häufig ineffektiv gemanagt wird, ist es m.E. gefährlich, daraus zu schließen, dass der Vertrieb abgebaut werden kann.

Im Gegenteil, es muss massiv in den Außendienst investiert werden. Vor allen Dingen qualitativ, d.h. im Sinne einer besseren verkaufsstrategischen und – taktischen Vorgehensweise.

Die Vorgehensweisen im Verkaufsprozess bedürfen bei vielen Vertriebsorganisationen im Apotheken-Business einer deutlichen Überarbeitung. Bei meinen Projekten mit Apothekenvertrieben zeigte sich immer wieder folgendes Bild:

- die Streuung der Ergebnisse war in fast allen Firmen viel zu groß.
- trotzdem kreierten die Vertriebs-Teams Marktanteile,
- wenn sie auch weit unter den Möglichkeiten lagen, die die Kundenpotenziale hergaben.

3. Der Trugschluss des Primates der Werbung

In Analysen habe ich mit meinen Kunden vielfach festgestellt, dass selbst bei großen Werbebudgets oft nur 50 % der Marktanteile durch Werbung getriggert wurden.

Bei kleineren Werbetreibenden sinkt dieser Anteil der Werbung nicht selten auf unter 10%; ohne Außendienst werden dort so gut wie keine Marktanteile in den niedergelassenen Apotheken erzielt.

Klassische Marketing-Maßnahmen sind nur ein notwendiges Hintergrundrauschen für ganz große Vermarktungserfolge.

Marktanteile können durch Werbung nur „vorbereitet“ werden. Ganz große Erfolge lassen sich nur erzielen, wenn die Marketingbotschaft mit der Vertriebstätigkeit eng verzahnt ist.

Dies ist so trivial, wie es wahr ist!

Aber, was genau machen im Vertrieb die besten Firmen, damit die investierten Mittel nicht ins Leere gehen und die Werbung am Point of Sale nicht verpufft?

Überdurchschnittliche Marktanteile von sehr guten Außendienstmitarbeiter/innen entstehen durch folgende Vorgehensweisen:

- Durch eine sehr gute Zielsetzung, Vorbereitung und eine klare Planung der Kundenentwicklung.
- Die Potenziale der Kunden werden gut eingeschätzt und entsprechend schrittweise, gemeinsam mit dem Kunden, entwickelt.
- Die Kundenbeziehungen zu Einkauf und HV-Team sind sehr gut; der Außendienst nimmt eine Brückenfunktion zwischen diesen Funktionen aktiv wahr, es geht nicht nur um den Hineinverkauf.

- Die Entscheider in der Apotheke (im Einkauf und im Handverkauf) haben ihren persönlichen, individuellen Nutzen der geschäftlichen Partnerschaft mit dem Hersteller verstanden.
- Deshalb werden die Produkte auch aktiver angeboten als bei Mitbewerbern.
- Der Außendienst beherrscht den Verkaufsprozess und ist jederzeit in der Lage, durch Techniken, Tools, auch bei schwierigen Kunden eine professionelle Kommunikation sicherzustellen.
- Das Wissen um den Kunden ist tiefgehend und kann jederzeit abgerufen werden.
- Die Nachbereitung dient der Überprüfung der Zielsetzung und zahlt in eine dynamische Kundenentwicklungsplanung ein.

Eine derart betreute Apotheke erkennen Sie sofort, weil es davon so wenige gibt:

- die Platzierungen der jeweiligen Unternehmung sind überdurchschnittlich gut.
- und die HV-Teams empfehlen aktiv die Produkte der Unternehmung.
- darüber hinaus sind die HV-Teams „Fans“ und echte „Multiplikatoren“.

Dabei sind es oft kleinere, im Gesamtmarkt eher unbedeutende Hersteller, die sich eine herausragende Position in einzelnen Apotheken und Verkaufsgebieten erarbeitet haben. Hier entscheidet alleine der Außendienst über die Marktanteile.

Wenn man die Apotheke nach dem Außendienst und der betreffenden Firma fragt, dann bekommt man den Eindruck als würden beide am gleichen Projekt arbeiten und die gleichen Interessen haben.

Das entspricht dem, was ich **Joint Venture Selling** nenne.

Es stellt sich die Frage, wie können wir es schaffen, dass der Außendienst auf diese höhere Ebene des Joint Venture Sellings gebracht wird, sich von den Mitbewerbern abgrenzt, einen klaren USP erarbeitet und die Rolle des Generators von Marktanteilen annimmt?

Und damit auch einen ROI erwirtschaftet, der seinen Einsatz langfristig rechtfertigt.

Dazu möchte ich mit Ihnen folgende Beobachtungen und mögliche Lösungsvorschläge teilen.

4. Mängel in Strategie und Operative im Apothekenvertrieb

Was steht dem Joint Venture Selling nun im Wege?

Dazu teile ich mit Ihnen einige Beobachtungen aus meiner Tätigkeit der letzten 20 Jahre und zeige ebenso Lösungen auf, die von einigen Unternehmungen erfolgreich umgesetzt wurden.

Ich stelle hier die aus meiner Sicht 3 wichtigsten Themenbereiche vor, die sich aus meinen Analysen ergeben haben.

Sie alle eint, dass sie trivial bis banal scheinen. Der Teufel steckt jedoch im Detail.

Sie unterliegen dem „Wissen/Können/Tun-Trugschluss“.

In der Regel sind die Problembereiche und Herausforderungen im Vertrieb alle mehr oder weniger bekannt.

Es wird jedoch zu selten darüber nachgedacht, **ob dieses bekannte Wissen, einerseits wirklich beherrscht** wird oder, ob man nur glaubt, es zu können.

Selbst wenn man diese Frage mit „Ja“ beantwortet wird, es wird nicht systematisch geprüft, **ob das Wissen auch umgesetzt wird, und zwar diszipliniert, kontinuierlich, d.h. täglich und bei jedem Kunden.**

Ein menschliches, allzu menschliches Phänomen.

Das ist fast immer der Hauptgrund, warum die Ergebnisse in vielen Vertriebsorganisationen oft eher dürftig sind.

Und erschwerend kommt hinzu:

Alle 3 Bereiche benötigen Zeit, um die notwendigen Kompetenzen kontinuierlich aufzubauen.

Und dieses zeitliche und geldliche Investment wird zu häufig nicht getätigt.

Schauen wir uns diese 3 Bereiche an:

Sie alle haben sowohl eine vertriebsstrategische als auch eine eher operative Komponente.

Telling is not selling: der Verkaufsprozess wird nicht richtig beherrscht:

4 von 5 Außendienstmitarbeiter haben teilweise relativ große Lücken im grundlegenden verkäuferischen Verständnis, wie man Kunden nachhaltig entwickelt.

Zu viele Besuche in Apotheken sind ohne Nutzen (40%):

40% der Besuche in Apotheken bringen dem Apotheker und den Teams keinen Nutzen.

Vertriebsführungskräfte arbeiten immer noch zu traditionell:

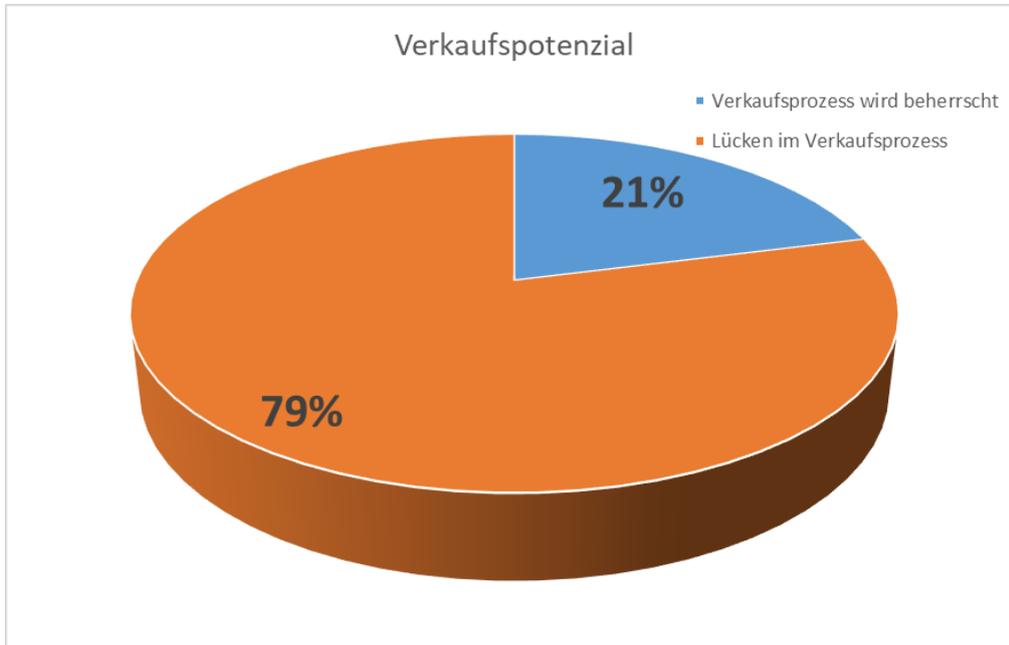
Die Führungskräfte haben zu wenig Coach-Skills, um Mitarbeiter gezielt weiterzuentwickeln. Ihrer Rolle als Transferkraft für geänderte Vorgehensweisen im Vertrieb können sie deshalb nicht optimal nachkommen.

Im Folgenden gehe ich auf die einzelnen Punkte ein und beschreibe die 3 obigen Punkte detailliert.

Neben einer kurzen Beschreibung der aus meiner Sicht immer noch relativ großen Defizite bei den meisten Vertriebsorganisationen, zeige ich eine Auswahl an Best-Practice- Vorgehensweisen auf, die ich gemeinsam mit den besonders erfolgreichen Firmen entwickelt habe.

4.1 Telling is not Selling

4 von 5 Außendienstmitarbeitern beherrschen den Verkaufsprozess nicht.



Eigene Auswertung anhand von ca. 400 Außendienstmitarbeiter/innen

Dieser Auswertung liegt eine Analyse des Verkaufspotenzials zu Grunde, die mit einem verhaltenswissenschaftlichen Verfahren ermittelt wurde.

Knapp über 80 % der Verkäufer haben dabei teilweise große Lücken in der Beherrschung des Verkaufsprozesses. Nur jeder 5. hat keine größeren Lücken.

Die Analyse zeigt anhand der verschiedenen Phasen des Prozesses der Kundenentwicklung wie gut die Mitarbeiter gegenüber einer Benchmarkgruppe vom empirisch nachweislich besonders erfolgreichen Mitarbeitern abschneiden.

Die Korrelation zwischen dem Abschneiden innerhalb dieser Analyse und den erzielten Ergebnissen in der verkäuferischen Praxis ist sehr hoch.

(Eine detaillierte Beschreibung des Verfahrens und eine Fallstudie ist verfügbar)

Interessanter Aspekt: besonders erfolgreiche Organisationen haben ein deutlich besseres Verhältnis. Hier liegt die Quote der Mitarbeiter, die Lücken im Verkaufsprozess haben bei höchstens einem Drittel.

Wie stellen die erfolgreichen Organisationen diese höhere Qualität sicher?

Warum haben diese besonders erfolgreichen Organisationen ein deutlich besseres Ergebnis als der Durchschnitt der Unternehmen?

Nach meiner Erfahrung habe sie den „Wissen/Können/Tun-Trugschluss“ überwunden. Sie führten eine ehrliche Analyse über den Stand und die Umsetzung des Wissens durch. Notwendige Veränderungen wurden in der Organisation schnell angenommen und direkt umgesetzt.

Die Qualität der Vermarktung wurde durch eine systematische Qualifizierungsinitiative für Außendienst, Marketing und Trade Marketing sichergestellt.

Im Vertrieb gibt es klare Erfolgsleitplanken (Account Standards aus dem Benchmarking mit den Besten) innerhalb derer die Mitarbeiter/innen frei und kreativ agieren konnten.

Absolut essentielle Vorgehensweisen beim Kunden wurden klar festgeschrieben und durch ein intensives Coaching-on-the-job durch die Regionalleiter immer wieder aktiviert und überprüft.

Den Vertriebsführungskräften wurde im Fortbildungsmodul „die Führungskraft als Coach“ vorher die notwendigen Coaching-Skills vermittelt, um diesen Prozess so professionell wie möglich zu begleiten.

Siehe hierzu auch die Ausführungen unter 4.3

Im Folgenden beschreibe ich anhand der Kundenentwicklungsplanung und der darauf aufbauenden kommunikativen Vorgehensweisen Möglichkeiten zur Optimierung dieser Erfolgsfaktoren.

Strategie der Kundenentwicklung:

Das Targeting und die Kundenentwicklungsplanung sind oft nicht optimal ausgeprägt. Kunden mit hohem Potenzial und weniger hohem Potenzial werden relativ gleichbehandelt.

Die Phantasie, wohin einzelne Kunden entwickelt werden können, ist nicht in ausreichendem Maße vorhanden.

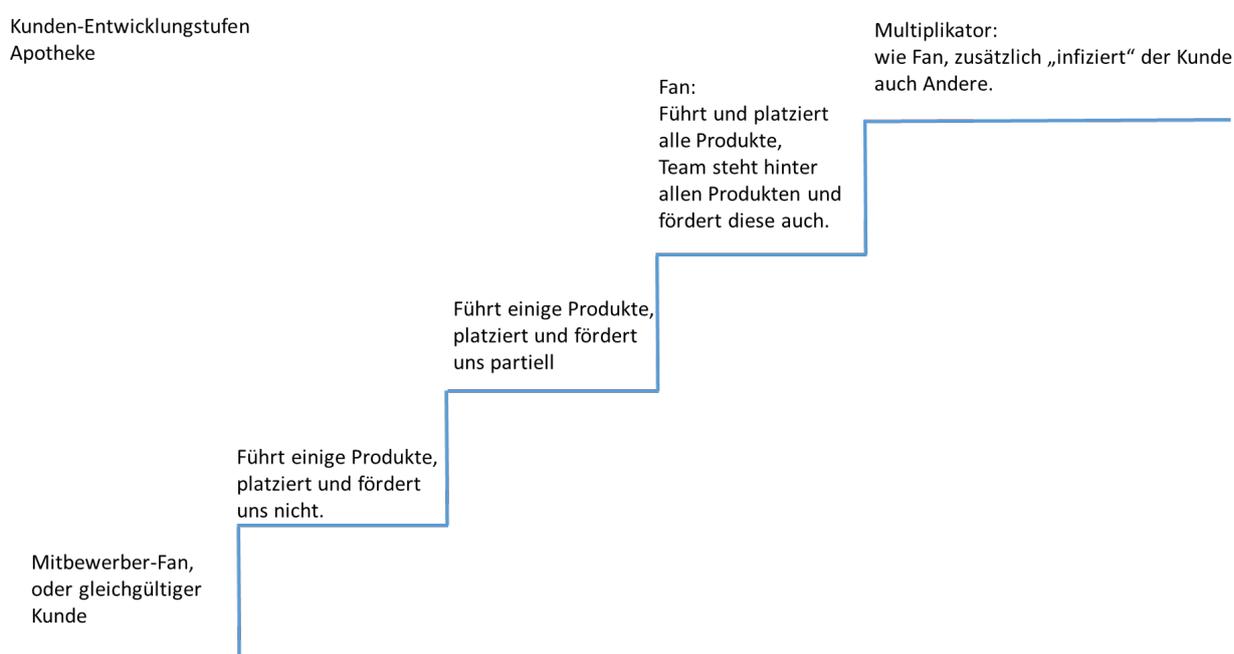
Wie sind wir dieser Situation bei den Best-Practice-Kunden begegnet?

Eine Aufgabe, die jeder Vertriebsmitarbeiter zu den ständigen Aufgaben zählte, war die Einteilung der Kunden auf der unten aufgeführten Kundenentwicklungstreppe.

Sie reicht von gleichgültigen Kunden bis zu Fans und Multiplikatoren.

Jeder Kunde ist im ersten Schritt einer der Stufen zuzuordnen, so dass man am Ende jeweils ein Kunden-Cluster hat, hinter dem sich eine gewisse Anzahl ähnlich konstellierter Kunden befinden.

Z.B. 20 Kunden, die Mitbewerber Fan (mit Potenzial) sind und bei denen es die Aufgabe ist, sie im ersten Schritt, eine Stufe höher zu bringen und dann schrittweise zu entwickeln



Die notwendigen Maßnahmen sind für das jeweilige Kunden-Cluster ebenfalls zu planen. (Die Regionalleiter nahmen hier die Rolle als Sparringspartner der Mitarbeiter ein.)

Dieses sehr qualitative Procedere bei der Entwicklungsplanung von Kunden führt bei den Best Practice Unternehmen dazu, das knappe Gut der Besuche und der in die Kunden zu investierenden Mittel besser und gezielter einzusetzen.

Die Mitarbeiter gehen danach mit einer klareren Zielsetzung und einem klareren Plan pro Kunde vor.

Die Best Practice Unternehmen gehen damit den Schritt von regulären Außendienst zum Geschäftsentwickler und spielen dann in einer anderen Liga.

Um diesen Schritt zum Geschäftsentwickler zu gehen, bedarf es natürlich mehr als nur einer Planung, wir müssen diese auch in die tägliche Praxis umsetzen.

Operative Exzellenz durch das beherrschen des Verkaufsprozesses:

Bei diesem Punkt liegen bei der Mehrzahl von Außendienstmitarbeitern relativ große Defizite vor.

Die Kundenansprache, verkäuferische Vorgehensweisen von der Vorbereitung bis zum Abschluss und der Nachbereitung können hier teilweise deutlich verbessert werden.

Die Best Practice Unternehmen haben viel in die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten der Vertriebs-Teams investiert. Eine gezielte Anwendung von professionellen Techniken und Tools im Verkauf ist dadurch immer gewährleistet.

Die Umsetzung der strategischen Kundenentwicklung in eine bessere Vorbereitung und eine zielgerichtete individuelle Kundenzielsetzung und Kundenkommunikation ist hier der Schlüssel zum Erfolg.

Die Best Practice Unternehmen arbeiten hier mit:

- verbindlichen Account Standard Checklisten (die dem Vertrieb trotzdem noch genug Freiraum lassen), siehe dazu auch Abschnitt 4.3
- Datenbanken für Erfolgsgeschichten und Best Practice Beispielen von Kundenaktionen, die von jedem Mitarbeiter gespeist werden und auf die jeder Zugriff hat. (umfassender Knowhow-Transfer)

Darüber hinaus hat:

- Jeder Mitarbeiter hat ein umfassendes Sales-Know-How (Verkaufstechniken und Tools) erworben und kann hier auf Checklisten als Selbstcoaching-Grundlage zurückgreifen.
- Jeder Regionalleiter eine eigene Coaching-Grundlage, um die Mitarbeiter schrittweise und individuell abgestimmt auf Kurs zu halten oder zu bringen.

Damit ist auch ein wesentlicher erster Schritt getan, um sicherzustellen, dass die Kunden für sich einen individuellen Nutzen des Besuches sehen.

Auf diesen Punkt komme ich als nächstes zu sprechen.

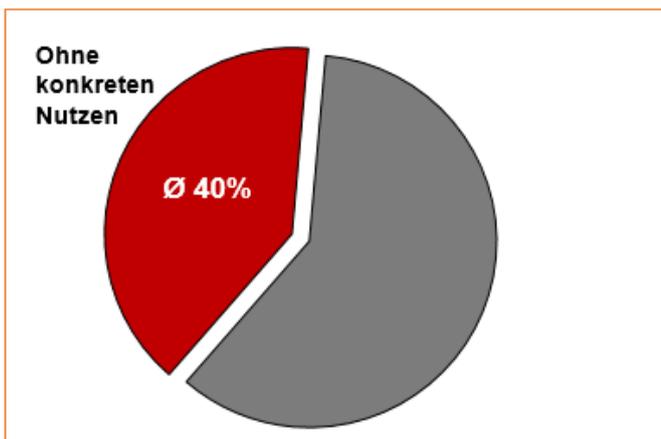
4.2 Zu viele Besuche in Apotheken sind ohne Nutzen (40%)

4 von 10 Besuchen in Apotheken bringen dem Apotheker keinen Nutzen

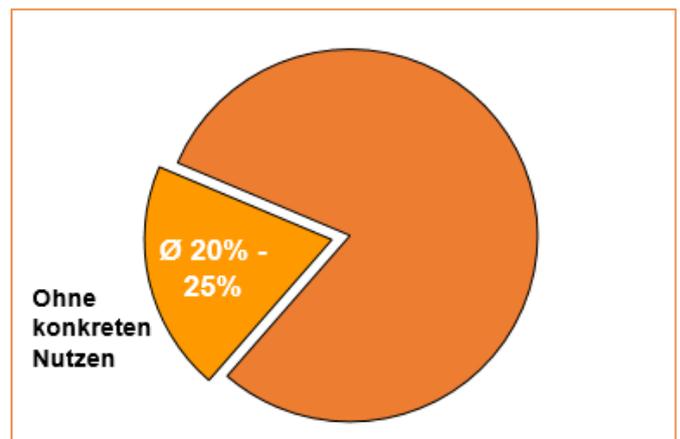
Es gibt eine Reihe von Untersuchungen, die zeigen, dass im Apothekengeschäft an den Kundenerwartungen vorbeigearbeitet wird, insbesondere im Vergleich zu härter umkämpften Märkten, z.B. im Bereich FMCG.

Und hier geht es nicht – wie man denken könnte – nur um das Thema Rabatt, sondern der konkrete Nutzen eines Besuches ist in der Wahrnehmung der Apotheker und der HV-Teams sehr viel weiter gefasst.

Nutzen des AD-Besuchs Fachhandel



Nutzen des AD-Besuchs FMCG-Industrie



Quellen: Benchmark-Studien UGW. Frage: Wie hoch schätzen Sie den Anteil der AD-Besuche ein, die für Sie keinen konkreten Nutzen erbringen?

Diejenigen Außendienstmitarbeiter, die Kunden zu Fans und Multiplikatoren entwickelt haben, sind deshalb erfolgreich, weil sie die grundlegenden (auch emotionalen) Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholder in der Apotheke (siehe Matrix weiter unten) herausgearbeitet haben und ihr Angebot nutzenorientiert auf diese Bedürfnisse zugeschnitten haben.

Eine Top-Verkäuferin ist niemals wegen guter Konditionen alleine erfolgreich. Sie schafft es, immer eine Kongruenz zwischen Kundenbedürfnis und jeweiligem Angebot herzustellen.

Dafür benötigen wir eine Gesprächsstrategie, die das traditionelle Verkaufen überwindet und den Kunden und seine Bedürfnisse, Überlegungen und seinen möglichen Nutzen stärker in den Vordergrund rückt.

Im Folgenden stelle ich dem traditionellen Verkaufen das Joint Venture Selling gegenüber.

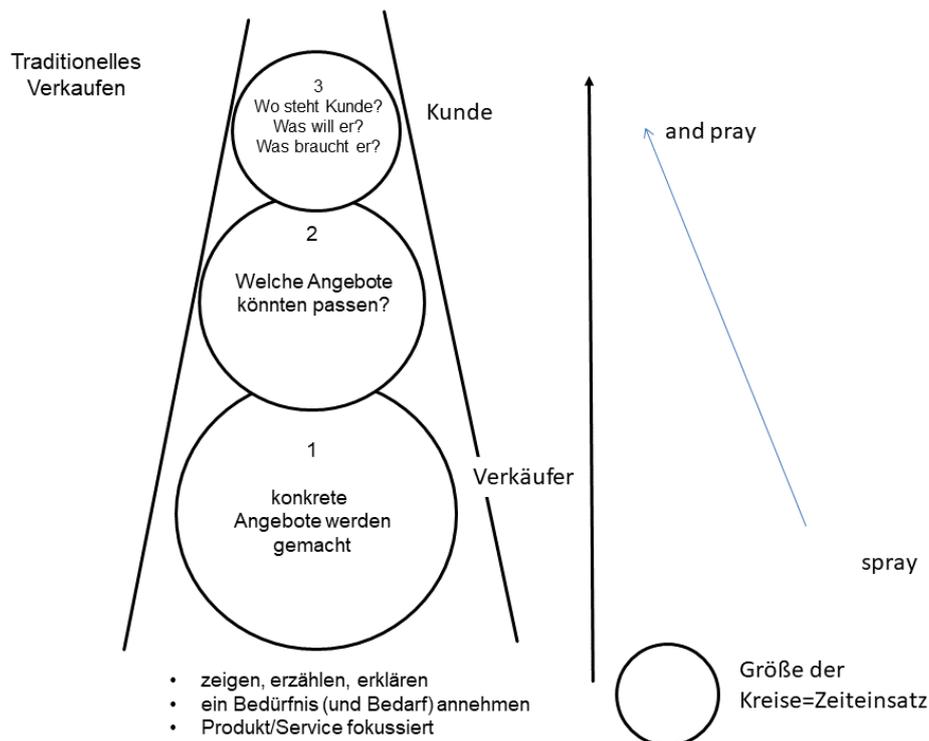
Strategie der Verkaufsgespräche:

Traditionelles Verkaufen vs. Joint Venture Selling

Traditionelles Verkaufen:

Bei Coachings von Vertriebsmitarbeitern fällt mir immer wieder auf, dass in sehr vielen Fällen das eigene Angebot von Anfang an stark im Fokus steht und von Beginn an der Verkäufer „auf Sendung ist“ und die Präsentation sehr stark dominiert. Grundsätzlich ist es ja auch die Aufgabe eines Repräsentanten das Produkt oder die Dienstleistung in den Vordergrund zu stellen. Wenn es jedoch dazu führt, dass der Kunde mit Informationen überschüttet wird und sich überfahren fühlt, dann geht die Kommunikation in die falsche Richtung. **Kunden wollen beteiligt werden, nur dann entsteht schnell das Gefühl: bei diesem Verkäufer bin ich richtig!**

In der folgenden Übersicht sehen Sie eine grafische Darstellung des traditionellen Verkaufsprozesses. Die Größe der Kreise dokumentiert den Zeiteinsatz im Verkaufsgespräch.



Beim traditionellen Verkaufen wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass ein Bedarf vorhanden ist.

Es wird von Anfang an das Produkt in den Vordergrund gerückt, man glaubt, dass es überall passt, man zeigt und erzählt sehr viel, immer mit einer starken Produkt- oder Serviceorientierung.

Erst im weiteren Verlauf wird selektiert und geprüft, ob die Angebote passen könnten. Und erst ganz zum Schluss wird dann herausgefunden, wo der Kunde eigentlich steht, was er will, wie der Kunde tickt. Kurz, was sein emotionales und kognitives Konzept in Bezug auf das Angebot ist.

Die Kunden sind bei dieser Vorgehensweise viel weniger am Verkauf beteiligt als nötig.

Die Abwehrfunktionen des Kunden sind unter Umständen die ganze Zeit aktiv, mit dem Ergebnis, das weniger verkauft wird als möglich, in vielen Fällen sogar kein Abschluss zustande kommt.

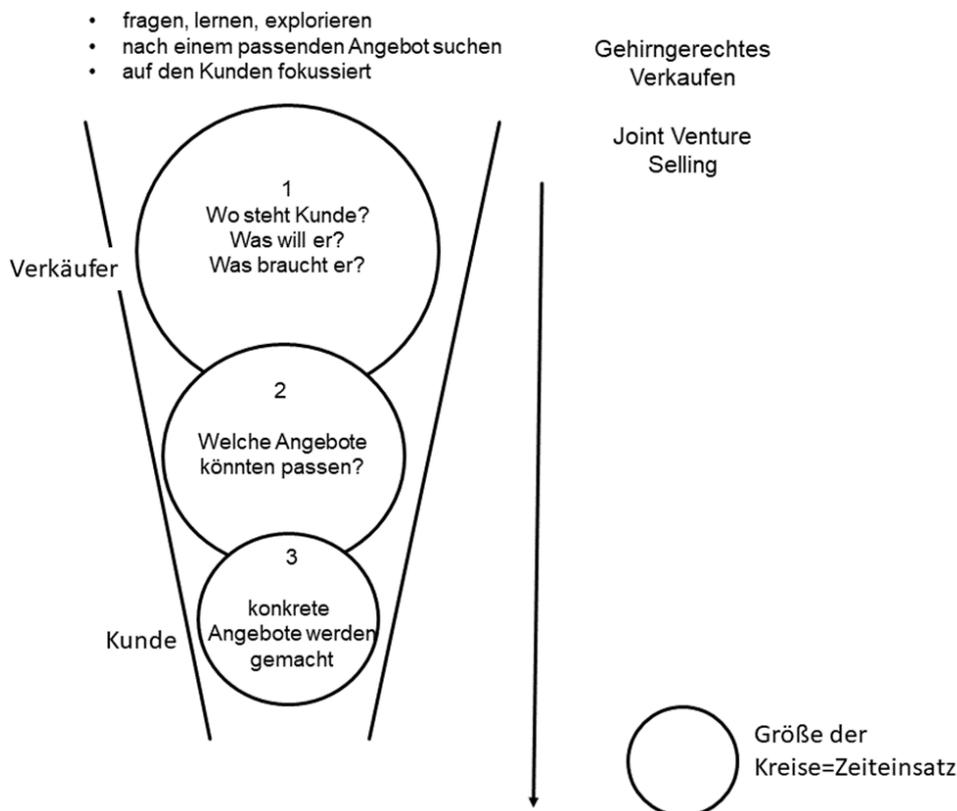
Übrigens sind die Kunden mit dieser Art des Verkaufens meist recht unzufrieden.

Ich behaupte, dass der schlechte Ruf vieler Verkäufer und des Verkaufens an sich, viel mit dieser traditionellen Vorgehensweise zu tun hat, die den Kunden nicht aktiv involviert und nicht ermittelt, was Kunden wirklich wollen.

Joint Venture Selling, Verkaufen als gemeinsames Projekt:

Hier dokumentiert die Größe der Kreise ebenfalls den Zeiteinsatz. Die Vorgehensweise ist jedoch hier eine ganz andere.

Stellen Sie sich eine umgekehrte Pyramide vor, bei der die meiste Zeit verwendet wird, **erst einmal die emotionalen und auch rationalen Haltungs- und Einstellungsfaktoren des Kunden** zu ergründen.



Das Fragen, Lernen und Explorieren bezieht sich hier darauf, das Konzept im Kopf des Kunden genau zu verstehen, erst einmal zu ergründen, was den Kunden bewegt. (motiviert, und zwar persönlich genauso wie geschäftlich)

Der gesamte Prozess wird von Anfang an als gemeinsames Projekt gesehen. Deshalb nenne ich es „Joint Venture Selling“.

Wenn Sie so vorgehen, wird der Redeanteil des Kunden am Anfang eines Gespräches entsprechend hoch sein, der Kunde wird am Verkaufsprozess beteiligt.

Die Abwehrhaltung, die Kunden oft auch unbewusst an den Tag legen, wird sehr viel schneller abgebaut. Sie erreichen den Kunden als Person sehr viel besser und können dann auch Ihr Angebot leichter darstellen.

Sie schneiden Ihr Angebot auf das Konzept im Kopf des Kunden zu.

Diese Vorgehensweise ist für Grundsatzgespräche (z.B., nachdem es Probleme gegeben hat) und für die Gewinnung neuer Kunden ein Muss.

Sie werden sehen, dass Sie auch bei bestehenden Kunden mit dieser Art des Verkaufens sehr viel weiterkommen als bisher.

Im Übrigen sind Kunden nach einem solchen Verkaufsgespräch nachweislich zufriedener.

Ich möchte nun zu den verschiedenen Menschen bei Ihren Kunden kommen, die Ihre Geschäftsentwicklung mehr oder weniger deutlich beeinflussen können.

Sie werden im Folgenden Stakeholder genannt.

Informationsgewinnung zur tiefgehenden Kenntnis über die Kunden:

Ein exzellentes Verhältnis zu den wichtigsten Personen, die für Einkauf und Abverkauf bei einem Kunden entscheidend oder mitentscheidend sind, sollte umgehend aufgebaut werden.

Die ökonomischen Beeinflusser (der Einkauf) in der Apotheke sind natürlich bekannt, wenn auch nicht immer optimal verkäuferisch betreut.

Wenn ich Außendienstlern jedoch die Frage stelle, ob sie die wichtigsten Personen im HV-Team nicht nur kennen, sondern zu ihnen auch ein sehr gutes Verhältnis haben, dann ist die Antwort oft „nein“ oder „einigermaßen.“

Hier liegt ein Grund dafür, dass auch recht gute Erfolge im Hineinverkauf verpuffen, weil die Produkte nicht im Fokus des HV-Teams der Apotheken liegen.

Top-Verkäufer üben eine Brückenfunktion zwischen Einkauf (PKA, Apotheker) und Verkauf (PTA, Approbierte) des Handelspartners Apotheke aus.

Sie sorgen für eine gute Kommunikation der notwendigen Informationen über alle Partner beim Kunden hinweg, um für die Produkte eine prominente Platzierung bekommen und in die Empfehlung der HV-Teams zu erhalten.

Top-Verkäufer kennen die relevanten Interessengruppen in der unten aufgeführten Matrix.

Technische Beeinflusser und Coaches sind nicht immer vorhanden und relevant, der Großhandel und die Aktivitäten der Kooperationen sollten auf jeden Fall im Laufe der Zeit zu den Kundendaten hinzugefügt werden.

Stakeholder:

Einkaufs und abverkaufsrelevante Beeinflusser im Verkaufsprozess

<p><u>Ökonomische Beeinflusser</u></p> <p>Einkäufer/PKA</p> <p>Apotheker*in, Filialleiter*in</p> <p>Wer bestimmt das Einkaufsverhalten?</p>	<p><u>Betroffene Beeinflusser (Nutzer)</u></p> <p>Das HV-Team: PTA, Approbierte</p> <p>Wer bestimmt das Platzierungs- und Empfehlungsverhalten?</p>
<p><u>Technische Beeinflusser</u></p> <p>Steuerberater</p> <p>Großhandel/Kooperation</p> <p>Wer beeinflusst das Einkaufsverhalten und das Platzierungs- und Empfehlungsverhalten?</p>	<p><u>Coaches</u></p> <p>Wer im Team gibt mir wertvolle Tipps im Verkaufsprozess?</p> <p>Oft haben diese Personen keine Entscheidungsmacht.</p>

Neben der Strategie des Gespräches und dem tiefgehenden Kundenwissen gibt es einen weiteren Bereich, bei dem es in der Regel im Apothekenmarkt noch Defizite gibt. Das sind die kommunikativen Vorgehensweisen in den Gesprächen.

Operative Exzellenz der Kommunikation:

Wie wir beim Joint Venture Selling bereits gesehen haben, ist die Kommunikation zum Kunden **oft ist zu produktzentriert und zu wenig kunden- und nutzenorientiert.**

Neben diesem gesprachsstrategischen Aspekt ist gerade auch die kommunikative Ausrichtung verantwortlich dafür, dass Kunden den Nutzen des Besuches zu selten sehen.

Wie können wir die herausgefilterten Bedürfnisse der Kunden jetzt kommunikativ mit einer Nutzensvorstellung verbinden, die auf den Kunden zugeschnitten ist?

Gute Verkäufer sind Zustimmung- und Einwilligungspromis.

Dieser Satz wird leider immer wieder missinterpretiert, zu oft wird daraus abgeleitet, dass wir nur die Uberredungskunste von Dampfplauderern an den Tag legen müssten und schon fließen die Umsätze.

Joint Venture Selling, wie bereits beschrieben, hat mit dem Überreden von Kunden nicht zu tun.

Beim Joint Venture Selling geht es darum, tiefgehend zu verstehen, wo der Kunde steht, wie er denkt, fühlt und handelt.

Daraus abgeleitet entsteht dann ein individuelles Angebot mit einem konkreten individuellen Nutzen für den Kunden. Und hier müssen wir dringend ansetzen, um die Qualität zu verbessern.

Eigenschaften und Vorteile von Produkten in Kundennutzen übersetzen:

Fast alle Verkäufer, die ich im Laufe der letzten Jahre trainiert und gecoacht habe, hatten ein herausragendes Wissen über die Eigenschaften und die daraus resultierenden Vorteile der von Ihnen vertretenen Produktpalette.

Nicht selten kommt es jedoch zu Frustrationen, wenn Kunden - diese oft überlegenen Produkte - dann trotzdem nicht kaufen. Und das passiert immer dann, wenn der Kunde für sich **den persönlichen oder geschäftlichen Nutzen nicht sieht.**

Eigenschaften und Vorteile herauszustellen ist eine generische Selbstverständlichkeit, die in der Regel jedoch beim Kunden zum „Na-und-Effekt“ führt.

Kunden kaufen dann, wenn sie einen klaren Nutzen erkennen können. **Und dieser Nutzen kann – bei gleichen Produkten – von Kunde zu Kunde sehr unterschiedlich sein.**

Bei einem sehr wirksamen Medikament gegen Husten ist für den einen **Arzt die Wirtschaftlichkeit**, für den anderen **die Therapiesicherheit** und für einen dritten wiederum **die Patientenzufriedenheit und damit die Patientenbindung** entscheidend.

Diesen Nutzen gilt es herauszufiltern, nur dann können Sie sicher sein, dass der Kunde Ihre Produkte kauft und nach und nach zum Fan wird.

Hierzu eine kurze Übung:

Nehmen Sie ein Produkt Ihrer Palette (schrittweise dann alle anderen ebenso) und machen Sie folgende Übung:

1. Eigenschaften: was kann das Produkt?

Hier geht es um die klassische Produktausstattung.
Listen Sie diese auf!

2. Vorteile: was resultiert aus den Produkt-Features an Vorteilen?

Hier geht es darum, was aus den Eigenschaften für Vorteile für den Kunden entstehen. Listen Sie diese auf!

Das alleine reicht jedoch meist noch nicht aus, um den „Na-und-Effekt“ endgültig zu überwinden.

3. Nutzen: mögliche persönliche oder geschäftliche Nutzenkriterien

Nun müssen Sie sich in Ihre verschiedenen Kundentypen hineinversetzen und überlegen, **wie kann ich die Eigenschaften und die Vorteile in einen für den Kunden relevanten Nutzen übersetzen?**

Was bedeutet es also für den Kunden, wenn er Ihr Produkt kauft?

Ist der relevante individuelle Kundennutzen die Wirtschaftlichkeit, die Sicherheit, die Kundenbindung, Bequemlichkeit oder noch ein ganz anderer Aspekt?

Die Eigenschaften und Vorteile des Produktes sind immer die Gleichen, der Nutzen variiert, je nachdem wie ihr Kunde tickt.

Darauf gilt es sich einzustellen. Und das tun Zustimmungs- und Einwilligungsprofis.

Der nächste Bereich, bei dem die Best-Practice-Kunden einen eindeutigen Vorsprung gegenüber dem Mittelfeld der Kunden haben, sind die Führungskräfte im Vertrieb.

Darum geht es im nächsten Abschnitt.

4.3 Vertriebsführungskräfte arbeiten immer noch zu traditionell

Vertriebsführungskräfte haben in der Regel eine zu eindimensionale Sicht ihrer Führungsaufgabe.

Gute Führungskräfte im Vertrieb müssen mehr sein als Vorgesetzte:

Sie sind Transferkräfte mit Coaching-Skills, Moderatoren in ihrem Aufgabenbereich, Interessenvertreter der Unternehmung als auch der Mitarbeiter. Sie sind dabei insbesondere für die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter verantwortlich.

Vor allen Dingen in die Coaching-Skills von Führungskräften muss investiert werden, damit diese Ihrer Rolle als Transferkraft für geänderte Vorgehensweisen im Vertriebsprozess optimal nachkommen können.

Strategische Entwicklung von Nachwuchskräften:

Dem sogenannten „War for Talents“ wird bis zur Einstellung in den Unternehmen meist eine hohe strategische Bedeutung beigemessen. Sind neue Mitarbeiter dann an Bord, kümmert man sich um eine erfolgreiche Integration in die Unternehmenskultur.

Das alleine reicht jedoch nicht aus, um Mitarbeiter schnell erfolgreich zu machen.

Wenn neue Mitarbeiter scheitern, dann in über 90% der Fälle in den entscheidenden überfachlichen Erfolgsfaktoren.

Eine Einarbeitung anhand von überfachlichen (Resilienz, erfolgsorientiertes Mindset, verkäuferisches Potenzial) Erfolgsfaktoren findet so gut wie nicht statt. Neue Mitarbeiter werden in fachlichen Bereichen, wie der Erarbeitung von Produktwissen und/oder Technikwissen hervorragend ausgebildet.

An der Umsetzung dieses Wissens in Verkaufsstrategie- und taktik hapert es jedoch sehr oft. Auch scheitern neue Mitarbeiter*innen sehr häufig an einer Mischung aus mangelndem Selbstvertrauen und Überforderung. (Fehlende Möglichkeiten, ein erfolgsorientiertes Mindset aufzubauen)

Gute Vertriebsnachwuchskräfte wachsen nicht auf Bäumen.

Viele meiner Kunden klagen darüber, dass der Personalmangel nun auch im Vertrieb angekommen ist. Freiwerdende Vertriebsjobs lassen sich nicht mehr so einfach mit „fertigen“ Verkäufern besetzen, wie es noch vor 10 Jahren der Fall war.

Für Motivation, Zufriedenheit und Leistung neuer Mitarbeiter ist die Einarbeitungsphase entscheidend.

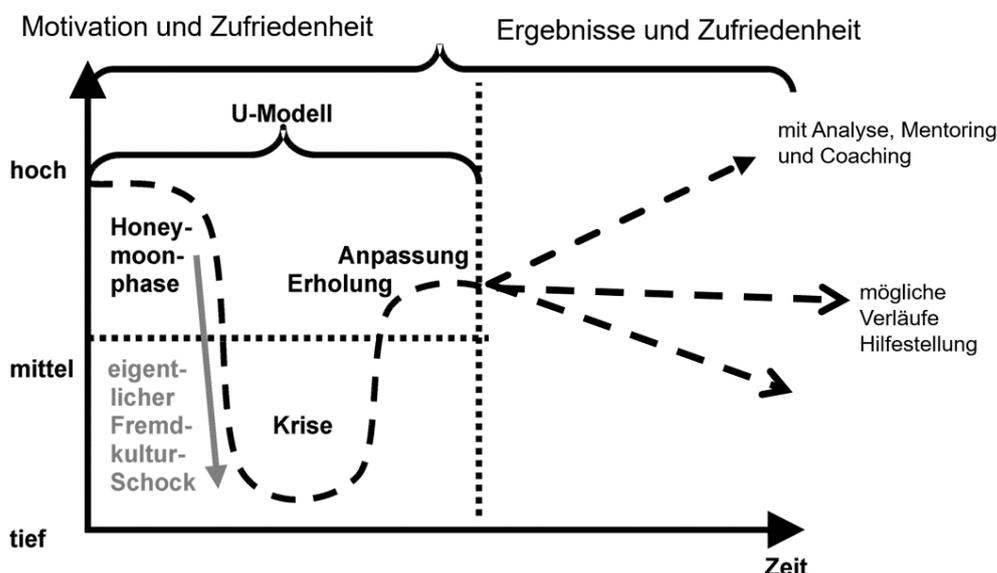
Es gilt zu verhindern, dass Mitarbeiter/innen in der frühen Phase der Unternehmenszugehörigkeit an fachlichen und/oder überfachlichen Aspekten scheitern.

Dazu ist es notwendig, dass man den neu eingetretenen Menschen hilft, den Kulturschock eines neuen - ggf. sogar ersten Jobs - so schnell wie möglich zu überwinden.

Alles hängt davon ab, inwieweit es uns gelingt, temporäre Unsicherheiten, Stärken und Schwächen sowie mögliche Erfolgshindernisse schnell sichtbar zu machen und dann gezielt mit Hilfe von Training, Coaching und/oder Mentoring zu „bearbeiten“.

Motivierende Organisationen sorgen dafür, dass die Mitarbeiter/innen schnell Erfolge haben und erkennen diese umgehend an. (Siehe dazu auch Feedback-Kultur)
 Die folgende Graphik beschreibt den Kulturschock, den Menschen oft – kurz nach dem Antreten einer neuen Stelle erleben.

Kulturschock bei neuen Mitarbeitern



Es ist im Zeitverlauf entscheidend, wie die Einarbeitung nach einer Honeymoon-Phase weitergeht. Nach der Anpassungsphase entscheidet sich, ob die neuen Mitarbeiter/innen in ein persönliches Wachstum und damit zu beruflichen Erfolgen gebracht werden können.

Eine intensive Einarbeitungsphase trägt – neben einer besseren Leistungsfähigkeit - auch zu einer langfristigen Mitarbeiterbindung bei. Und Sie können sicher sein, dass sich das im Markt auch rumspricht.

Wie können wir diesen Prozess des Einarbeitens und der Integration in die Kultur nun so professionell wie möglich gestalten?

Wir sollten dem knappsten Gut, das wir überhaupt haben, den Menschen mit hohem Entwicklungspotenzial, mehr Aufmerksamkeit schenken.

In der Praxis sehen ich immer wieder, welche Verhaltensdimensionen, Menschen zu erfolgreichen Vertriebsmitarbeitern machen.

Gerade bei neuen Mitarbeiter/innen empfehle ich unbedingt, sich von Anfang an Klarheit über notwendige und ggf. fehlende Potenziale zu machen.

Und dann Neuen gezielt dabei zu helfen, Potenziale z.B. bei der Sozialkompetenz und den verkäuferischen Fähigkeiten so schnell wie möglich nachzubilden. Die entscheidende Bedeutung kommt hier den Führungskräften zu.

Wie bereits oben ausgeführt: eine fachliche Einarbeitung, die in der Regel in den meisten Firmen sehr gut durchgeführt wird, reicht alleine nicht aus.

**Eine überfachliche Einarbeitung (z.B. Sozial- und Mentalkompetenz, verkäuferische Fähigkeiten, bei Führungskräften Managementfähigkeiten) ist der Schlüssel zu schnellen und nachhaltigen Erfolgen.
Leider scheitern genau daran die meisten neuen Mitarbeiter/innen.**

Fragen Sie sich, was getan werden muss, um zielgerichtet mit den neuen Mitarbeitern zu arbeiten und sie so schnell wie möglich zu integrieren und produktiv zu machen?

Mittlerweile gibt es zielgerichtete **überfachliche Einarbeitungsprogramme**, die sicherstellen, das Neue so schnell wie möglich erfolgreich werden.
(Über Wege und Möglichkeiten führe ich mit Ihnen gerne ein persönliches Gespräch)

Diese strategische Personalentwicklung ist untrennbar mit den Coaching-Fähigkeiten der Führungskräfte verbunden. Hier sind wir an der Schnittstelle auch zur operativen Exzellenz.

Die Führungskräfte entscheiden am Ende, ob die Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung ihres Vertriebs wirklich in der Praxis zum Tragen kommen und ob, Marktanteile ausgebaut werden können.

Sicherstellung einer nachhaltigen, operativen Exzellenz:

Führungskräfte sind Transferkräfte und sie benötigen Coaching-Skills, um ihre Mitarbeiter gezielt weiterzuentwickeln. (neue und etablierte Mitarbeiter)

Nirgendwo kommt die Bedeutung der Führungskräfte so viel Bedeutung zu wie nach Trainingsmaßnahmen.

Mit einem Kunden habe ich ein Experiment gemacht:

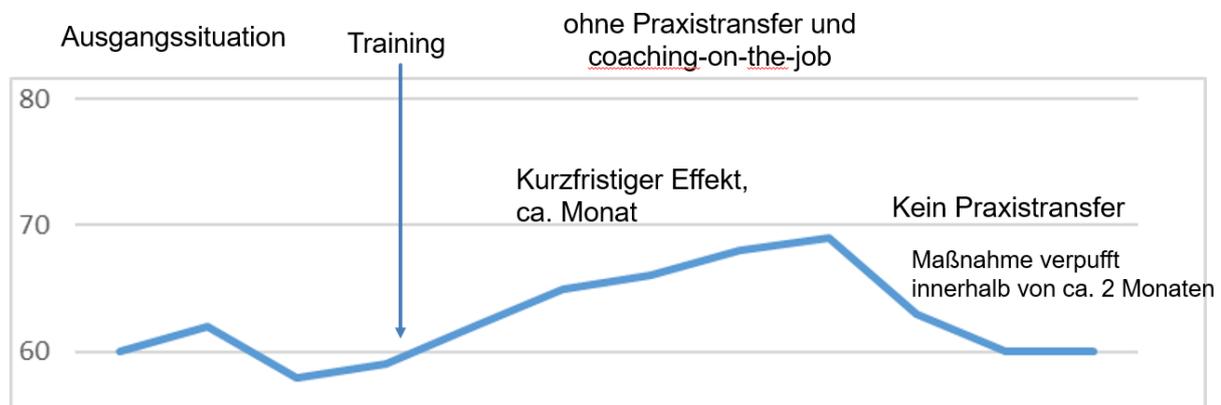
Wir haben in einer Region einen Trainingsimpuls gesetzt, **der nicht systematisch durch die Regionalleiter nachgearbeitet wurde.**

Gemessen wurde ein Umsatzindex. Nach einem kurzen Aufflackern der Ergebnisse sind die trainierten Maßnahmen wieder verpufft, weil die Mitarbeiter wieder zu ihren fest engrammiert Vorgehensweise zurückgekehrt sind.

Innerhalb von 2 Wochen war der Umsatz wieder auf dem Niveau der Ausgangssituation. (es gab keine saisonalen oder andere verzerrenden Effekte)

Die Ergebnisse sind im Folgenden Chart zu sehen:

Trainingsmaßnahmen ohne Nacharbeit durch regionale Verkaufsleiter (Fallstudie eines Kunden)

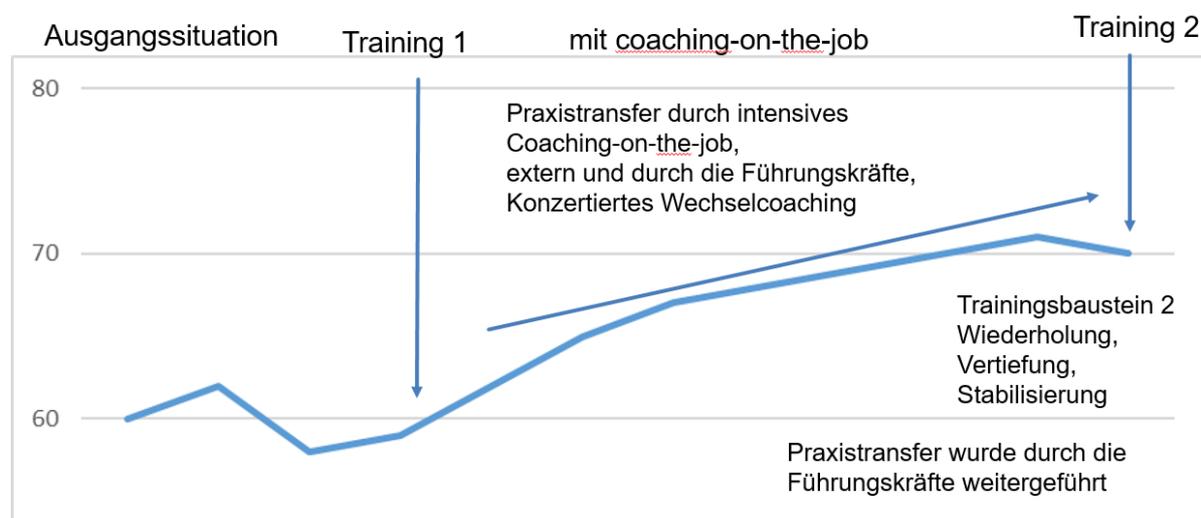


In einer zweiten Region wurde der Trainingsprozess intensiv begleitet:

- die Vertriebsmitarbeiter bekamen eine Coaching-Grundlage, die die Inhalte des Trainings aufgriff und sich sehr gut für das Selbststudium und Selbstcoaching eignete.
- die Regionalleiter hatten eine Coaching-Grundlage, die die Inhalte des Trainings aufgriff und exakt auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Führungskräfte für das on-the-job-Coaching zugeschnitten war.
- zusätzlich wurden einzelne Mitarbeiter von externen Coaches on-the-job begleitet.
- Die Mitarbeiter wurden über einen Zeitraum von ca. 3 Monaten mindestens zweimal vom Regionalleiter gecoacht, ausgewählte Mitarbeiter zusätzlich extern gecoacht.
- Das konzertierte Wechselcoaching zwischen Regionalleiter galt diesen ausgewählten Mitarbeitern und diente gleichzeitig dazu, dem Regionalleiter als Sparringspartner bei diesem Prozess zur Verfügung zu stehen.

Die Ergebnisse sind im Folgenden Chart zu sehen:

Trainingsmaßnahmen und Wirkung durch konsequente Nacharbeit durch regionale Verkaufsleiter (Fallstudie eines Kunden)



Es ist uns gelungen, den Umsatz positiv und nachhaltig zu entwickeln und diesen Trend bis zum nächsten Trainingsbaustein aufrecht zu erhalten. Danach wurden die Vorgehensweisen auf alle anderen Regionen ausgeweitet, mit den gleichen Erfolgen. Nach ca. einem Jahr wurde das konzertierte Wechselcoaching dann aufgegeben und der Prozess komplett in die Hände der Regionalleiter überstellt.

Zum Abschluss möchte ich Ihnen exemplarisch ein Beispiel des Ablaufs einer aus meiner Sicht vorbildlichen Qualifizierungsinitiative vorstellen.

Was ist das IVMP?

Das IVMP.net (Institut für Vertrieb und Marketing im Pharma-Markt) mit Sitz in Bensheim a.d. Bergstraße, ist eine Kooperation von führenden Vermarktungsexperten der Pharma- und Healthcare-Branche, die durch eine langjährige Praxis- und Beratungserfahrung über ein fundiertes Wissen der Erfolgsmechaniken in hart umkämpften Märkten mit einem starken Verdrängungswettbewerb besitzen.

Basierend auf der langjährigen Erfahrung aller Mitarbeiter in Führungspositionen in Industrie und Beratung unterstützt das IVMP sowohl mittelständische Pharma- und Healthcare-Unternehmen als auch Konzerne bei der Optimierung ihrer Vermarktungs- und Vertriebsaktivitäten.

Ergebnis der Tätigkeit des IVMP ist eine messbare Steigerung der profitablen Umsätze unserer Kunden sowie eine nachhaltige Verbesserung deren Markt- und Wettbewerbsfähigkeit.

Unsere Leistungsprinzipien

7 Punkte, die für Sie wichtig sind!



Lohnt sich eine Zusammenarbeit?

Das IVMP prüft vor Projektbeginn gemeinsam mit dem Kunden die Wirtschaftlichkeit des geplanten Projekts - transparent und nachvollziehbar.

Die Amortisationsdauer unserer Projekte liegt bei durchschnittlich 6 Monaten.

Die Zusammenarbeit mit dem IVMP lohnt sich – mit Sicherheit!

IVMP.net Neuhofstraße 9, D - 64625 Bensheim, Tel. +49 6251 98 59 889 Mail: kontakt@ivmp.net

Ihre Ansprechpartner



Dipl.-Kfm Michael Müller

Inhaber der SMC Bensheim und Partner des IVMP.net

Langjährige Führungserfahrung in Marketing und Vertrieb.
Seit 1998 Vertriebsberatung von mittelständigen Unternehmen
und Konzernen im Bereich Pharma und Konsumgüter
Beratungsschwerpunkte: Vertriebsorganisation
und Vertriebsmanagement

Kontakt: m.mueller@ivmp.net, Tel. 0049 177/704 6 904



Dipl.-Kfm. Thomas Pielenhofer

Partner des IVMP.net

9 Jahre Linienenerfahrung in Marketing und Vertrieb der
Konsumgüterindustrie.

Seit 1996 in der Beratung tätig.

Beratungsschwerpunkte: Vertriebsmanagement, Preis- und
Konditionenmanagement

Kontakt: t.pielenhofer@ivmp.net, Tel. 0049 177/204 82 85



Dipl.-Ökonom Rolf-Peter Koch

Inhaber: Rolf-Peter Koch, Potenzialentwicklung mit
System/Essen und Partner des IVMP.net

20 Jahre Führungserfahrung in Marketing und Vertrieb (OTC,
RX, Konsumgüter).

Master of cognitive neuroscience und zertifizierter
Pharmareferent

Beratungsschwerpunkte: Mitarbeiter- und
Führungskräfteentwicklung

Kontakt: p.koch@ivmp.net, Tel. 0049 152/240 69 176