

Wissenschaft und Praxis im Vertrieb

Whitepaper-Serie: Ausgabe Nr. 1

Quo Vadis Apotheken-Vertrieb?

Teil 2



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

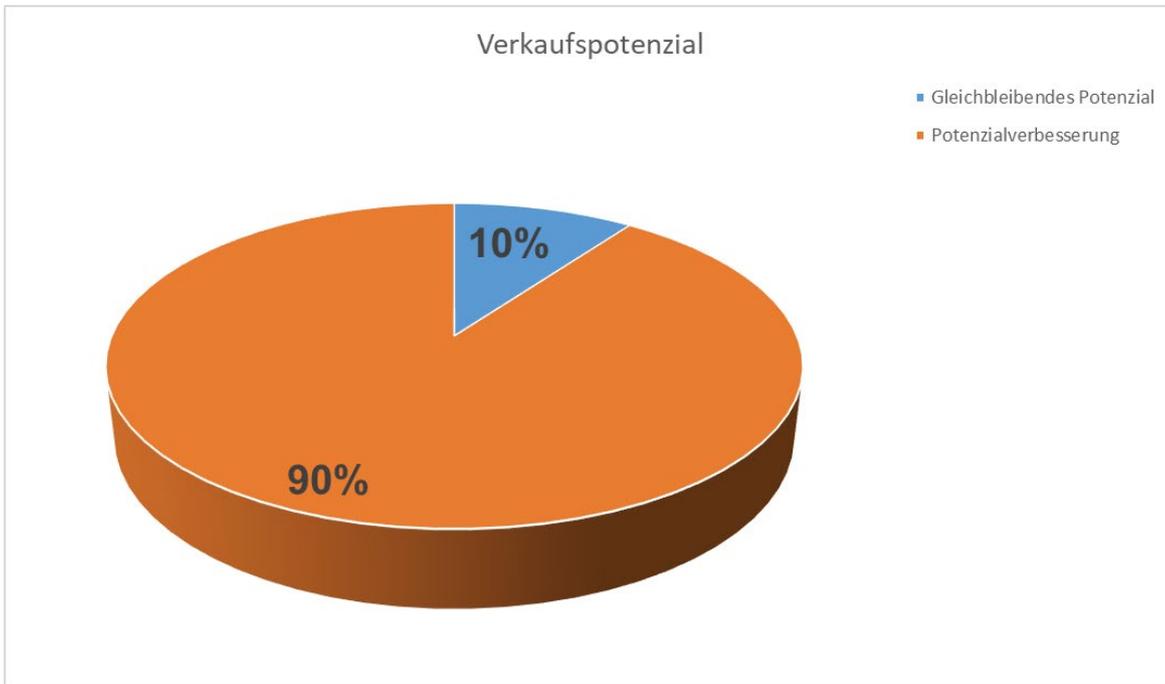
Inhalt Teil 1 (separat erhältlich)

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

Inhalt Teil 2

- 5. Best Practice der Qualifizierung: wie 90 % sich verbessern..... 2**
 - 5.1 Ablauf einer Qualifizierungsinitiative (Best-Practice-Kunden) . 3**
 - 5.2 Motivation bei Qualifizierungen: eigene Ziele sind wichtig 5**

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



Eigene Auswertung anhand von ca. 90 Außendienstmitarbeiter/innen

In den bisherigen Beschreibungen haben wir bereits gesehen, was meine Kunden, die ich als Best Practice Kunden bezeichne, gemacht haben, um ihr Vertriebs-Team systematisch zu qualifizieren. Jetzt möchte ich Ihnen einen Überblick geben, wie eine Qualifizierungs-Initiative aussehen kann.

Uns ist es gelungen, bei diesen Kunden 9 von 10 Kunden in ihren verkäuferischen Potenzialen nach teilweise deutlich zu verbessern.

Wir haben dazu ein verhaltenwissenschaftliches Verfahren verwendet, bei dem wir in einer Ersterhebung die Potenziale erhoben haben, dann eine mehrstufige Trainings- und Coaching-Initiative gestartet und die Ergebnisse des Verkaufspotenzials noch einmal gemessen haben.

Verbesserte verkäuferische Potenziale aus der Analyse korrelieren in hohem Maße mit verbesserten Ergebnissen im Verkauf.

5.1 Ablauf einer Qualifizierungsinitiative (Best-Practice-Kunden)

Besonders erfolgreiche Projekte sind durch folgende Vorgehensweisen gekennzeichnet:

Wir haben immer mit den Führungskräften begonnen und in einer Ist-Analyse den gegenwärtigen Stand der Führungsfähigkeiten und des verkäuferischen Potenzial erhoben. Die Verkaufsanalyse wurde im späteren Verlauf dann auch vom Außendienst durchgeführt.

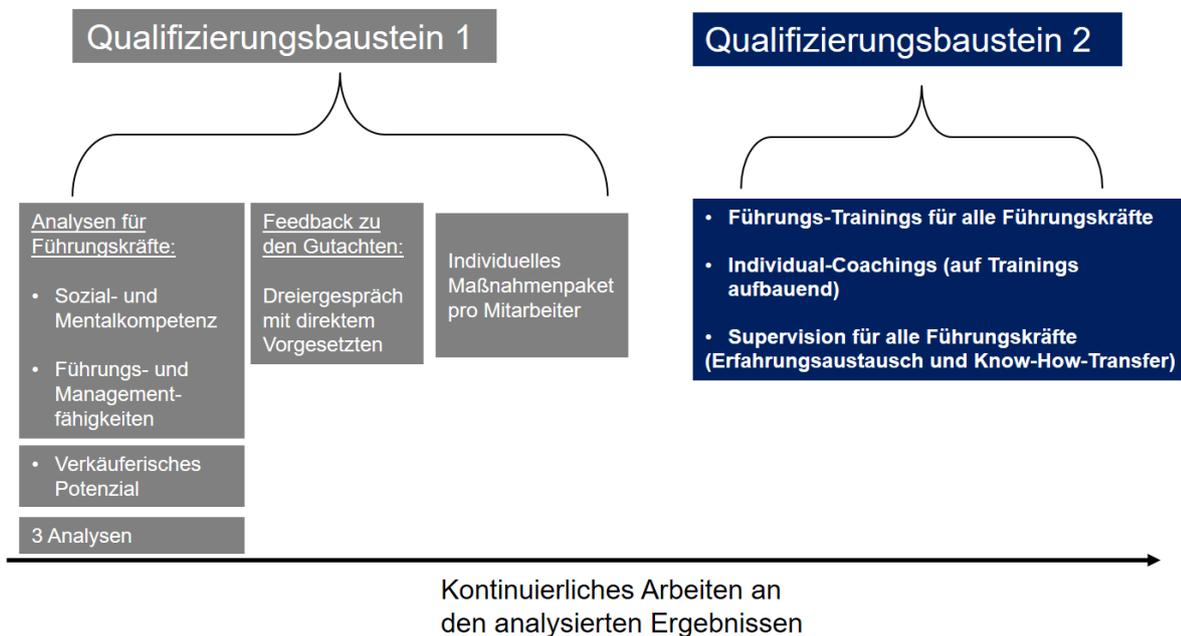
Ergebnisse aus diesen Analysen mit konkreten Ansatzpunkten für ein verbessertes Führungsverhalten wurden in einem Dreiergespräch mit dem Vorgesetzten dann in einen ersten Coaching-Plan umgesetzt.

Im Qualifizierungsbaustein 2 wurden die Ergebnisse der Analyse schrittweise mit dem Entwicklungsprozess der Feldorganisation verwoben.

Qualifizierung der Vertriebsführungskräfte, die Führungskraft als Coach:

Entwicklungspfad „Vertriebsführungskräfte“

„Die Führungskraft als Coach“



Vor und während des Entwicklungsprozesses der Feldorganisation wurden die Führungskräfte individuell trainiert und gecoacht, vor allen Dingen in Bezug auf den Transfer der Inhalte der Qualifizierung der Feldorganisation in die Praxis. (Systematischer Aufbau und Ausbau der Coaching-Skills der Führungskräfte für ein nachhaltiges Coaching-on-the-job)

Systematische Entwicklung der Feldorganisation:

Die Best Practice der Qualifizierung der Feldorganisation ist – wie bereits angesprochen – eng mit der Entwicklung der Führungskräfte verbunden. Auch geht es um eine systematische Entwicklung der verkäuferischen Potenziale und eines Erfolg-Mindsets im Verkauf.

Folgende aufeinander aufbauende Maßnahmen sind hier zu nennen:

- Analysen des verkäuferischen Potenzials mit jedem Mitarbeiter.
- Entwicklung eines individuellen Coaching-Plans
- 4 Qualifizierungsbausteine zur Entwicklung der Durchsetzungskraft im Vertrieb
- Konsequentes und systematisches Nacharbeiten der trainierten Inhalte durch ein gezieltes Transfer-Coaching durch die Regionalleiter zwischen den Bausteinen (mindestens zwei Zusammenarbeiten mit Dokumentation und Entwicklungsplan)

Dauer der Qualifizierung: ca. 18 Monate

Entwicklungsplanung Feldorganisation



Die unter 4.1 und 4.2 genannten Punkte sind beispielhaft für die Inhalte der Qualifizierungsinitiativen.

Während dieses Entwicklungsprozesses entsteht die besondere Herausforderung die Motivation zur Veränderung von Vorgehensweisen aufrecht zu erhalten.

5.2 Motivation bei Qualifizierungen: eigene Ziele sind wichtig

Besonders erfolgreiche Unternehmungen tun alles, um diesem Umstand Rechnung zu tragen. Hier wird sehr oft auf Erkenntnisse der kognitiven Verhaltenswissenschaften zurückgegriffen.

Es geht um die Beantwortung der Frage: Wie stellen wir sicher, dass die trainierten und gecoachten Inhalte auch nachhaltig ins Verhaltensrepertoire der Vertriebsmitarbeiter aufgenommen werden.

Und das erfolgsorientierte Denken zu entsprechenden Handlungen führt.

Warum ist es nötig im Sinne des Transfercoachings die Gelernten Inhalte immer wieder zu thematisieren?

Immer, wenn wir etwas Neues tun, bilden sich in unserem Nervensystem neue Verbindungen, sogenannte neuronale Bahnen.

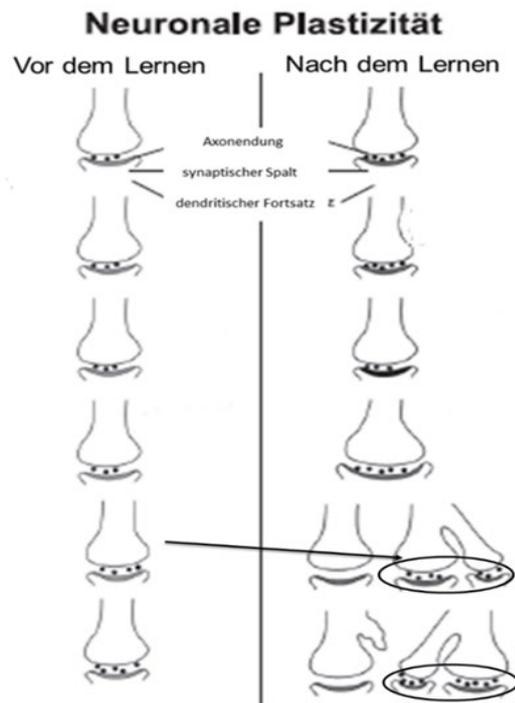
Sie können sich diese gut als eine Art von Datenautobahn vorstellen. Diese Bahn macht ein schnelles Verhalten für uns einfacher, da der Weg schon geebnet ist.

Im rechten Bild haben sich nach dem Lernen bereits neue Bahnen gebildet. Die alten Bahnen werden nicht mehr benutzt, sind jedoch immer noch da.

Ob sich neues Verhalten stabilisiert, hängt davon ab, inwieweit die neuen Bahnen immer wieder benutzt und damit stabilisiert werden. Je öfter wir diese Bahn benutzen, um so automatisierter wird das Verhalten, irgendwann haben wir es im „System“

Wir brauchen zwischen 20 und > 200 Impulsen bis sich neu gebildete neuronale Bahnen stabilisieren.

Denken Sie daran, wie Sie gelernt haben, Fahrrad zu fahren, zu schwimmen oder Auto zu fahren. Heute denken Sie nicht mehr nach, wie es geht, sondern Sie tun es einfach. Besonders erfolgreiche Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass dieses Phänomen des menschlichen Lernens jedem Beteiligten bewusst ist und alle Maßnahmen darauf abzielen, das Lernen so effektiv wie möglich zu machen.



Mit **vielen Wiederholungsbausteinen** und **ausreichend Zeit**, das gewonnene **Wissen aufzunehmen** und vor allen Dingen zu **konsolidieren**.
Hierin liegt der entscheidende Unterschied zwischen Top-Vertriebs-Organisationen und durchschnittlichen oder unterdurchschnittlichen Vertrieben.

Wichtig gerade am Anfang einer Initiative:
Bei der Einübung neuer Verhaltensweisen existieren die alten Bahnen weiter und werden nur „überschrieben“.

Ein Rückfall in ein altes Verhaltensmuster ist deshalb anfangs immer wieder möglich.
Deshalb rege ich immer wieder an, so viel wie möglich zu Üben.

Alle, die uns irgendwann etwas beigebracht haben, hatten Recht:

Repetition is the mother of all skills.

Übung macht den Meister.

Bevor ich noch einmal darauf zurückkomme, was die Best Practice Firmen tun, um die Motivation bei diesem Prozess hochzuhalten, möchte ich kurz darstellen, wie wir uns als Mensch eigentlich in Bewegung setzen. (lateinisch: movere)

Dabei spielt es keine Rolle, ob dies im privaten oder geschäftlichen Kontext ist.

Was sagt die Hirnforschung zu Erfolgen?

Wie können wir sie triggern und einen möglichst positiven Feedback-Loop hervorbringen, d.h. ein sich selbst verstärkendes Feedback erzeugen.

Exkurs Hirnforschung: Der Erfolgskreislauf für Motivation und Erfolg

Im Folgenden beschreibe ich dieses Procedere stark vereinfacht.

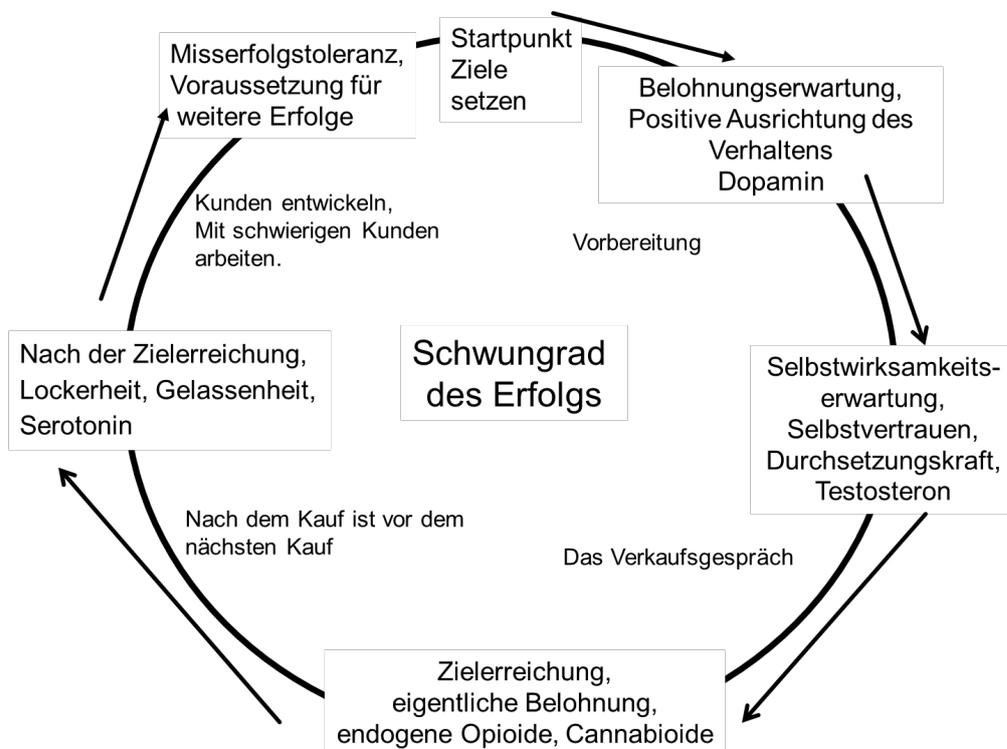
Die einzelnen Bereiche auf dem Schwungrad sind wissenschaftlich gut untersucht und für jeden Praktiker intuitiv nachvollziehbar.

Es fängt alles mit einer Ausrichtung auf ein Ziel an. Ohne eine Ausrichtung auf ein Ziel, kommt der Kreislauf nicht in Gang. Das ist so wahr, wie es trivial ist.

Hierzu empfehle ich, sich mit der Zielsetzungstheorie von Edwin Locke und Gary Latham zu beschäftigen. Sie geht davon aus, dass Menschen von Zielen motiviert werden, die ihr Handeln unmittelbar regulieren.

Bestenfalls erzeugt bereits das Formulieren eines Ziels einen Spannungszustand, der zum Handeln aktiviert. Deshalb sollten Ziele präzise und herausfordernd formuliert werden und in einem realistischen Maß über dem bisherigen Leistungsniveau liegen.

Diese handlungsauslösende Spannung ist dann besonders groß, wenn die **Kongruenz** zwischen **eigenen und fremden Zielen** hoch ist.



Ziele setzen:

Erfolgreiche Verkäufer setzen sich eigenen Ziele und verfolgen diese aktiv. Schaffen Sie eine emotionale und optimistische Haltung, mit der Sie Ihre Ziele angehen.

Belohnungserwartung:

Die Vorfreude und die positive Erwartungshaltung werden deutlich gestärkt. Es wird Dopamin ausgeschüttet, das Sie aktiviert, anregt und in Bewegung setzt.

Selbstwirksamkeitserwartung:

Die Erwartung an die eigene Leistung und das Selbstbewusstsein steigen, vermittelt auch durch Testosteron. (das auch bei Frauen - in geringerer Menge als bei Männern - vorhanden ist und wirkt)

Zielerreichung und Belohnung:

Werden die Ziele erreicht kommt die eigentliche Belohnung, über die Ausschüttung z.B. endogener Opioide und Cannabinoide.

Entspannung:

In der Folge kann Stress besser bewältigt werden. (vermittelt durch beruhigende Neuromodulatoren wie z.B. Serotonin, das uns sagt: „es ist gut, wie es ist, du hast es geschafft.“)

Misserfolgstoleranz, Resilienz und Optimismus:

Insgesamt wird die Toleranz gegenüber Misserfolgen, die im Verkauf immer vorkommen können, deutlich verbessert. Neue Aufgaben können leichter angegangen werden.

Sie werden optimistischer und trauen sich zukünftig mehr zu.

So trivial es ist, so wahr ist es:

Nichts ist für die Motivation und das Vertrauen in sich selbst wichtiger, als das bewusste Erleben von Erfolgen.

Hierzu gehört auch das bewusste Erinnern von vergangenen Erfolgen.

Und es ist für Motivation nicht zu unterschätzen, sich als Teil eines Teams zu sehen, in dem man sich gegenseitig hilft.

Eines ist glasklar:

Wir sind für unsere Motivation alle selber zuständig, weil sie nur in uns entstehen kann und wir besonders motiviert sind, wenn wir eine weitest gehende Kohärenz zwischen unseren Zielen und Motiven und unserem alltäglichen Leben herstellen können. Diese intrinsische Motivation kann jedoch durchaus von außen negativ beeinflusst werden.

Erfolge stärken das Selbstvertrauen. Jeder nimmt dieses Selbstvertrauen auch in schwierige Situationen mit.

Wie können wir ein stärkeres Bewusstsein für unsere Erfolge bekommen? Oft nehmen wir unsere Erfolge als zu selbstverständlich hin.

Ein großes, leuchtendes Ziel zu haben, kann sehr aktivierend sein.

Sie brauchen jedoch Teilziele, damit Sie überhaupt loslaufen und wissen, wo Sie stehen

Machen Sie sich Ihre Teilerfolge (auch kleine Erfolge) wirklich bewusst und belohnen Sie sich dafür. (Was war gut auf dem Weg zu meinem Ziel und wofür kann ich mich heute feiern?)

Achten Sie darauf, dass Sie sich selber im Verkaufsgespräch soweit es geht beobachten (das ist nicht immer ganz leicht). Beleuchten Sie als Regionalleitung bei Begleit-Coachings die positiven Aspekte des Gespräches besonders stark.

Ziehen Sie ein Resümee, wie gut die Fortschritte bereits sind.

Dies alles dient dazu, Ihr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu stärken und damit Ihre persönliche Erwartung an Ihre Selbstwirksamkeit zu stabilisieren.

Sie erreichen eine noch stärkere psychische Stabilität, die Sie als erfolgreicher Mensch im Vertrieb benötigen.

Wenn Sie als Führungskraft (nicht nur im Vertrieb) Menschen bewegen (also nachhaltig motivieren wollen), dann kommen Sie um ein Kenntnis dieses Schwungrades für Erfolg nicht herum.

In den Best-Practice-Teams wird mit diesem Erfolgsschwungrad zwischen Mitarbeitern Führungskräften offen umgegangen und die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter aktiv bei der Erreichung der einzelnen Punkte auf diesem Kreislauf.

Wie agieren die Best Practice Firmen bei diesen Punkten auf dem Schwungrad des Erfolges?

Ziele setzen:

Erarbeiten Sie mit dem Mitarbeiter persönliche Ziele, die die Zielsetzung der Organisation unterstützen, qualitative, wie auch quantitative) und die für den Mitarbeiter besonders motivierend und emotional positiv besetzt sind. Damit wird eine optimistische Grundhaltung geschaffen, mit der Ziele angegangen werden.



Belohnungserwartung:

Gute Führungskräfte stellen sicher, dass die Belohnungserwartung der Mitarbeiter sich nicht nur auf kalkulierbare Prämiensysteme bezieht, sondern eine generelle Anerkennungskultur vorherrscht.

Sie regen Mitarbeiter an, sich selber Ziele zu setzen und dieses Schwungrad in Gang zu setzen.

Darüber hinaus variieren gute Führungskräfte ihre Incentives.

Selbstwirksamkeitserwartung:

Das Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die Erwartung an die eigenen Leistungen bringt jeder Mensch in unterschiedlichem Maße mit.

Als Führungskraft sollten Sie alles tun, um die Selbstwirksamkeit (also die Erwartung und Umsetzung von Leistung) zu unterstützen. Das klingt natürlich trivial, ist es aber nicht, wenn wir sehen, wie häufig der Leistungsdrang und die Wirksamkeit von Mitarbeitern alleine durch unkluges Führungsverhalten unterminiert wird.

Zielerreichung und Belohnung:

Über ein wie auch immer geartetes Prämiensystem hinaus, sollten Sie sich als Führungskraft Gedanken machen, was Sie persönlich für jeden einzelnen Mitarbeiter im Sinne einer Belohnung tun können, um motivierend tätig zu sein.

Hier ist übrigens eine von Herzen kommende persönliche Anerkennung oft einem Geldbetrag überlegen.

Erkennen Sie Erfolge an, auch noch so kleine Erfolge und feiern Sie diese. Dies zählt auch in die Selbstwirksamkeitserwartung ein.

Und, wenn Sie Einfluss darauf haben, stellen Sie sicher, dass Belohnungen variieren und nicht als Rente einkalkuliert werden können.

Entspannung:

Menschen halten, Stress sehr gut aus, jedoch nur so gut, wie auf Phasen von Anspannung und Leistung auch Phasen der Ruhe einkehren.

Fragen Sie sich, was Sie als Führungskraft dazu tun können, dass Ihre Mitarbeiter in die Entspannung kommen?

Welche gemeinsamen Feste feiern Sie nach Erfolgen?

Herrscht eine Kultur des angstfreien Miteinanders vor?

Dürfen Fehler gemacht werden und wird vor allen Dingen aus Fehlern gelernt?

Misserfolgstoleranz, Resilienz und Optimismus:

Dieser Punkt auf dem Schwungrad des Erfolges ist eher eine Resultante der vorherigen Punkte.

Wenn auslösende Ziele vorhanden sind und diese dann am Ende dieses Kreises erreicht werden, dann entsteht das sich selbst nährenden Feedback.

Man gibt sich nicht mehr mit wenig zufrieden, setzt sich neue Ziele und startet diesen Kreislauf neu.

Das ist die Grundlage jeden Erfolges und dieser Erfolg kommt aus der Verfolgung eigener Ziele.



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!**

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 Linienerfahrung 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