

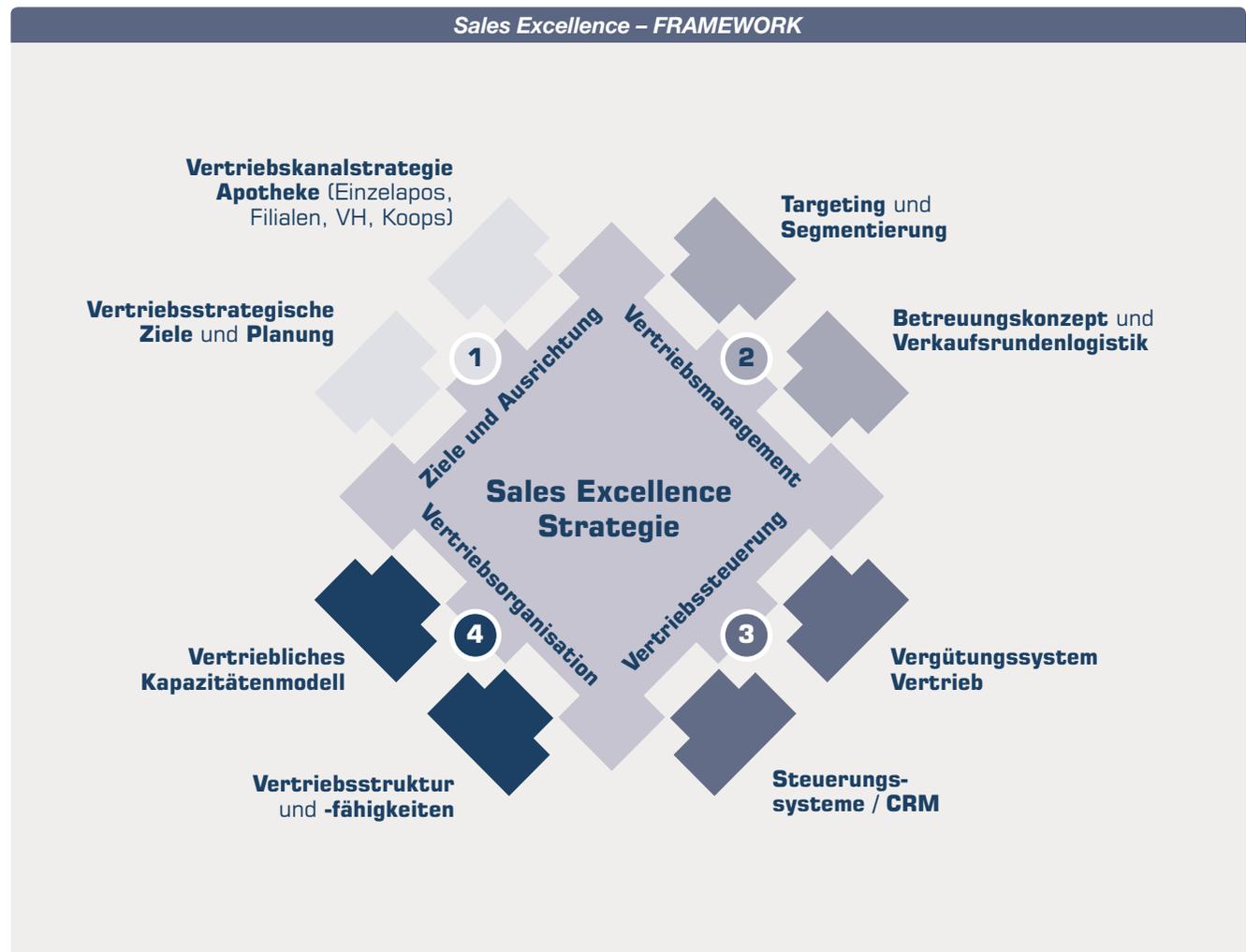
STÄRKUNG DER SCHLAGKRAFT VERTRIEB

SALES EXCELLENCE – WEITERENTWICKLUNG DES VERTRIEBLICHEN ANSATZES BEI RX UND OTC HERSTELLERN

In einem wettbewerbsintensiven und von gesundheitspolitischen Veränderungen geprägten Markt ist die konsequente Weiterentwicklung bzw. Neuausrichtung des vertrieblichen Ansatzes entscheidend für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens – egal ob OTC oder Rx. SEMPORA Consulting unterstützt ihre Kunden bei der Anpassung des Vertriebs an die veränderten Marktbedürfnisse.

Die meisten Rx-Hersteller aber auch Hersteller freiverkäuflicher Arzneimittel haben in der Vergangenheit erfreuliche Umsatzrenditen erwirtschaftet. Durch veränderte Rahmenbedingungen hat sich der Rentabilitätsdruck in den letzten Jahren jedoch deutlich erhöht. Treiber dieser Entwicklung können sowohl gesundheitspolitische Hintergründe, Wettbewerbsentwicklungen als auch gesellschaftliche, soziale Trends sein. Für viele Rx-Hersteller sind u.a. die steigende Anzahl an Rabattverträgen, der generell erhöhte Generikadruck als auch das veränderte Informationsverhalten von Ärzten Faktoren die eine Anpassung des vertrieblichen Ansatzes erforderlich machen. Für OTC-Unternehmen ist dies u.a. die zunehmende Zentralisierung von Entscheidungspunkten, die steigende Relevanz von Kooperationen und des Versandhandels.

SEMPORA hat ein Framework entwickelt welches eine 360 Grad Überprüfung und Optimierung des vertrieblichen Ansatzes ermöglicht.



Ein wichtiger erster Schritt in einem Sales Excellence Projekt ist es, die Unternehmens- und Markenziele hinsichtlich zukünftiger Umsatz- und Renditerelevanz zu überprüfen und ggf. Anpassungen des Vertriebsfokus vorzunehmen. Hierbei gilt es die strategische Gewichtung der unterschiedlichen Indikationen und Marken für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens festzulegen, um darauf aufbauend die vertrieblichen Ressourcen den einzelnen Indikationen und Marken zuzuordnen. Auf Basis dieser Aktivität lassen sich Implikationen für die Überarbeitung des Targetings, der Segmentierung und des Betreuungskonzepts ableiten.

Mit der Überprüfung und Weiterentwicklung des Vertriebsmanagements – Targeting, Segmentierung, Betreuungskonzept und Verkaufsrundenlogik – geht auch die Validierung des vertrieblichen Kapazitätenmodells einher. Kernaufgabe im Vertriebsmanagement ist es die vertriebliche Ressource Aussendienst möglichst zielgerichtet einzusetzen. Doch nach welcher Struktur bzw. nach welchen Kriterien sollen die unterschiedlichen Kundengruppen – Fachärzte und Apotheker – klassifiziert werden? Ein Pauschalrezept gibt es nicht. Erfolgskritisch ist die Auswahl möglichst präziser vertrieblicher Kennzahlen (z.B. Anzahl Verordnungen bei Ärzten, Umsatzhöhe und Wachstumsraten bei Apotheken), die es ermöglichen das heutige Leistungsniveau der Kunden zu bestimmen. Den Kriterien ist gemein, dass sie nur das „Bestandspotential“ umschreiben, aber nur bedingt auf zukünftiges Wachstums-Absatzpotential schließen lassen. Hierfür sind im Rahmen eines Sales Excellence Projekts Kriterien zur Berücksichtigung des Potenzials individuell zu definieren.

Der Außendienstbesuch, als das effektivste und gleichzeitig kostenintensivste Instrument zur Beeinflussung von Empfehlungs- und Ordnungsverhalten, muss, wie alle anderen Instrumente im vertrieblichen Betreuungskonzept, entsprechend der zur Verfügung stehenden und benötigten Kapazitäten auf die Segmente zu geschlüsselt werden.

Kundensegmentierung und Betreuungskonzept gehören zu den „Klassikern“ der vertrieblichen Marktbearbeitung. Dies macht sie jedoch umso anfälliger für routinierte Vorgehensweisen unter Missachtung von Marktdynamiken und Trends. Insbesondere der Einsatz innovativer, non-personal Betreuungsformen sollte regelmäßig vor dem Hintergrund eines veränderten Informationsverhalten überprüft werden.

KONSEQUENTE UMSETZUNG

Über den Erfolg eines Sales Excellence Projekts entscheidet jedoch die konsequente Umsetzung. Mitarbeiterincentives in Form variabler Vergütungssysteme können einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten. Bei der Überprüfung und Neuausrichtung des Vergütungs- / Prämienmodells gilt es in einem ersten Schritt die Strategiekonformität sicherzustellen. Ausgestaltungskriterien für ein neues Modell sind Messbarkeit, Verständlichkeit, Beeinflussbarkeit, hohe und kontinuierliche Anreizwirkung.

FAZIT

Die vertriebliche Neuausrichtung im Rahmen eines Sales Excellence Projekts erfordert höchste Sensibilität und Sorgfalt – beim Konzipieren wie beim Implementieren. Es geht nicht darum, pauschal altbewährte Vorgehensweisen abzuschaffen sondern den bestehenden Ansatz kritisch zu hinterfragen, Effizienzen zu heben und den Vertriebsansatz so zu gestalten, dass das Unternehmen trotz sich verändernden Rahmenbedingungen langfristig erfolgreich am Markt ist.

KONTAKT:

Lennart Grimberg l.grimberg@sempora.com
..... Telefon: +49 (6172) 453 49-0