

Klare Analyse

Warum das Controlling der Vertriebsaktivitäten für Sanitätshäuser und orthopädietechnische Betriebe an Bedeutung gewinnt: Interview mit Axel Ehrhardt

ZUR PERSON

Axel Ehrhardt ist Geschäftsführer der AE Training- und Managementberatung und nennt sich selbst „der Spezialist für alle Fragen im Gesundheitswesen“. Er verfügt über langjähriges Know-how in leitenden Positionen im Vertriebs-, Führungs- und Marketingbereich der Pharmaindustrie, Medizintechnik, Apotheken- und der Reha-Branche. Neben der Akquisition und dem Aufbau von Netzwerkstrategien, dem Außen- und Innendienst-Coaching,

der konzeptionellen Erarbeitung und Durchführung von diversen Verkaufskonzepten im Markt und am POS, der Umsetzung von Managementtechniken, Human Resource-Programmen und dem Telefonmarketing, arbeitet er zusätzlich als Trainer im Inhouse-Seminarbereich. Seine Themen decken sich mit dem o.a. Beratungs- und Coaching-Portfolio. Mehr unter www.ae-managementberatung.de, Email: ae-beratung@t-online.de.



Der Hilfsmittelmarkt und die Handelslandschaft verändern sich. Betriebswirtschaftliches Denken auf allen Ebenen des Unternehmens ist mehr denn je gefragt. Kostenrechnung alleine reicht nicht mehr aus, ist Berater Axel Ehrhardt überzeugt. Im Gespräch mit GP erläutert er Aufgaben und Chancen des Vertriebscontrollings.

GP: Herr Ehrhardt, was verstehen Sie unter Vertriebscontrolling?

Axel Ehrhardt: Das Vertriebscontrolling hat die Aufgabe, das Unternehmen über die Reichweite und Richtung der Vertriebsmaßnahmen zu informieren. Das bezieht sich auf den Sanitätshaus- und Reha-Bereich ebenso wie auf Homecare oder die Orthopädie/-schuhtechnik. Voraussetzung für Vertriebscontrolling ist natürlich, dass das Unternehmen überhaupt vertriebsorientiert denkt und aufgestellt ist. Dazu gehört eine strategisch arbeitende Manpower, die z.B. bestehende und neue Zielgruppen vertriebs- bzw. verkaufsorientiert definiert und bearbeitet bzw. eine innovative Dokumentation.

GP: Davon gehen wir jetzt mal aus. Was leistet Vertriebscontrolling konkret?

Ehrhardt: Modernes Vertriebscontrolling liefert Messkriterien und Benchmarks, um die Leistungsfähigkeit in den einzelnen Vertriebsbereichen objektiv messen und analysieren zu können. Einer der wichtigsten Parameter ist das Effizienzergbnis. Dieses ist für das Vertriebsmanagement aus Unternehmenssicht das entscheidende

Kriterium und die relevante Größe. Somit ist die Zielsetzung eines jeden Vertriebscontrollings, plan- und steuerbare Prozessabläufe zu implementieren, welche die Effizienz und damit die Marktpenetration des Sanitätshauses optimieren sollen. Der Blick geht somit nicht nur nach außen, sondern stark nach innen.

GP: Welche Schwerpunkte werden durch das Vertriebscontrolling erfasst?

Ehrhardt: Das sind die strategische Ausrichtung und Erschließung des Marktes, das operativ ausgerichtete Akquise-Management, das CRM-Kundenmanagement bzw. die Potenzialanalyse. Man muss sich immer bewusst machen, dass hinter dem Markt immer die Kunden stehen. Gerade sie gilt es daher, im operativen Tagesgeschäft zu berücksichtigen und in die Planung einzubinden. Deshalb ist eine weitere Messgröße wichtig: der Customer Live time eines Kunden, sozusagen der „Kundenwert“ über alle Lebensphasen hinweg. Beispiel: Welches langfristige Wertschöpfungspotenzial hat ein Kunde, der von einem Homecare-Mitarbeiter im häuslichen Bereich betreut wird?

GP: Und je nachdem wird dieser mehr oder weniger intensiv betreut?

Ehrhardt: An dieser Stelle steht allein die betriebswirtschaftlich notwendige Herangehensweise im Vordergrund, nämlich die einzelnen Kundenerträge zu analysieren, um daraus Rückschlüsse für die weitere Vorgehensweise zu verifizieren. Der treueste Pflegedienst muss nicht immer der profitabelste sein.

GP: Welche weiteren Instrumente kann das Vertriebscontrolling im Rahmen der strategischen Steuerung einsetzen?

Ehrhardt: Dazu gehört grundsätzlich der Vergleich mit Benchmarks hinsichtlich des Leistungsportfolios, der einzelnen Marktsegmente oder Kundenstrukturen. Weiterhin sollten Ertragsanalysen der A-B-C-Zielkunden nicht fehlen, Analysen des Produktportfolios oder – wenn notwendig – zu Produktlebenszyklen. Vertriebscontrolling bedeutet letztendlich die komplette Analyse und Auswertung der Markt- und Leistungsdefizite des Unternehmens. Controlling-Instrumente überlassen heute nichts mehr dem Zufall, sondern begleiten alle Unternehmensaktivitäten einschließlich des Kundenbeziehungsmanagements.

GP: Vertrieb funktioniert heute anders als vor 20 Jahren. Welche Trends prägen den künftigen Vertrieb?

Ehrhardt: Der Trend im Vertrieb schreitet eindeutig weiter in Richtung Beziehungs-, Begeisterungs-, Problemlösungs- und damit Verkaufskompetenz. Was das für das Sanitätshaus bedeutet? Der individuell einzigartige Mitarbeiter als Beziehungsmanager ist der Türöffner, er ist sozusagen der USP der Zukunft, ob im Sanitätshaus oder im Außendienst. Mit ihm steht oder fällt der Erfolg in der operativen Umsetzung. Der bisherige Schwerpunkt Beratung wird sich zudem mehr und mehr zu einem professionellen Planungs- und Konzeptionsmanagement verlagern müssen.

GP: Und was heißt das für das Vertriebscontrolling?

Ehrhardt: Die wachsende Komplexität durch immer diversifiziertere Vermarktungsrichtungen sowie die Markt- und Distributionskanäle – Stichwort Multichannel – fordert ein innovatives Vertriebscontrolling geradezu heraus. Im Vertrieb werden strategische Allianzen oder ein innovatives Netzwerkmanagement, um gemeinsam Märkte schneller erschließen zu können, an Bedeutung gewinnen. Wer sein Unternehmen vertikalisiert, hat die Chance, künftig zu den Siegern zu gehören. Kernkompetenzen wie Planung, kontinuierliche Marktbeobachtung, Steuerung und Kontrolle werden in der Zukunft wichtiger denn je, um den radikalen Veränderungen in den Marktsegmenten rund um das Sanitätshaus gerecht werden zu können. Das operative Vertriebscontrolling ist damit das eigentliche Messinstrument für den langfristigen Sanitätshauserfolg. Diverse Vertriebskennzahlen und eine aussagekräftige vertriebliche Erfolgsrechnung – in den 90er Jahren sprach man übrigens noch von Kosten- und Leistungsrechnung – analysieren und steuern somit sämtliche relevanten Leistungskennziffern des Sanitätshauses bezüglich Kundenstruktur, Potenzialausschöpfung, Marktgeschehen, Wettbewerbssituation und Absatz.

GP: Am Ende der Controlling-Prozesse stehen Ergebnisse. Wie sollten diese intern verarbeitet und kommuniziert werden?

Ehrhardt: Grundsätzlich lassen sich alle Aktivitäten und Maßnahmen hinsichtlich des Kundenbeziehungsmanagements und der eigenen Unternehmensaktivitäten präzise aufeinander ausrichten. Verbunden ist damit eine

auf den Kunden fokussierte Steuerung der einzelnen Vertriebsentscheidungen. Das Vertriebscontrolling hat somit die Aufgabe die Informationen zur allgemeinen Unternehmenszielsetzung, der Kundenplanung und -budgetierung bzw. die relevanten Kennziffern aus der Kundendeckungsbeitragsrechnung aufzubereiten und diese der Vertriebsorganisation für die operative Realisation zur Verfügung zu stellen. Mit anderen Worten: Das Vertriebscontrolling ist mitverantwortlich für den wirtschaftlichen Markterfolg des Unternehmens.

GP: Wie stehen eigentlich Vertriebscontrolling und Marketing zueinander?

Ehrhardt: Konflikte an den Schnittstellen von Marketing und Vertrieb zählen zu den Dauerbrennern in den Unternehmen. Marketing sollte nach Möglichkeit die Kundenperspektive einnehmen und sich um das Kundenbindungsmanagement kümmern. Seine Fragen lauten: Wie nehmen uns die Kunden als Sanitätshaus wahr? Wie können wir Strategien und Maßnahmen formulieren, damit unser Vertrieb zukünftig noch schlagkräftiger arbeiten kann? Das Vertriebscontrolling sollte überprüfen, ob die geplanten Maßnahmen tatsächlich auch erfolgreich realisiert werden können. Insofern sollte Marketing dem Vertrieb zuarbeiten, aber umgekehrt ist der Vertrieb oder Verkauf genauso gefordert. **GP**



INA Therapiestuhl
Die etwas andere Lösung

NEU
Jetzt sogar
in 3 Größen

Individuell Natürlich und Aktiv, dafür steht unser INA

Wählen Sie zwischen:

- Standgestell (Basis)
- Fahrgestell (Mobil)
- Schaukelgestell (Plus)

Ihre Vorteile:

- ohne Werkzeug verstellbar
- umfangreiches Zubehör
- Sitzbreiten 30 – 50 cm
- Standard Beckengurt
- auch als Trippelstuhl
- bis 75 kg belastbar

rp REHA PARTNER
Die Freiheit dabei zu sein

Reha Partner GmbH Carl-Zeiss-Str. 9, 30827 Garbsen Tel.: (0 51 31) 49 49-0 Fax: (0 51 31) 49 49-49 www.reha-partner.de