

Schritt für Schritt zum Neukunden

Strategische und operative Vorgehensweisen in der Akquisition von Neukunden im Sanitätshaus (Teil 4)

ZUR PERSON

Axel Ehrhardt 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 aktiven Akquisition im Außendienst und Verkauf am POS, dem Aufbau von Netzwerkstrategien, dem Außen- und Innendienst-Coaching, der konzeptionellen Erarbeitung und Durchführung von diversen Verkaufskonzepten und Marketingstrategien, der Umsetzung von Managementtechniken, Human Ressource-Programmen und dem Out-bound-Telefonmarketing, arbeitet er zusätzlich als Trainer im in-house-Bereich. Seine Themen decken sich mit dem o.a. Beratungs- und Coaching-Portfolio.

Weitere Informationen unter
www.ae-managementberatung.de,
ae-beratung@t-online.de



Je besser das Neukundengewinnungs-Management, desto profitabler das Sanitätshaus. Dennoch wird die Neukundengenerierung von vielen Unternehmen mangelhaft bis kaum gemanagt. Allerdings kann durch eine Professionalisierung von konsequenten und zielorientierten Akquisitionsstrategien ein nachhaltiges Umsatz- und Gewinnwachstum realisiert werden. Erfahrungen zeigen, dass Unternehmen mit einem exzellenten Neukundengewinnungs-Management eine doppelt so hohe Umsatzrendite erzielen können wie solche, die dabei schlechter abschneiden.

In vielen Fällen sind die Sanitätshauszielkunden (z.B. Ärzte, Pflegedienste, Kliniken, Sportvereine, Wellness-Studios etc.) bezüglich Umsatz- und Gewinnpotenzialen unterschiedlich

attraktiv. Darüber hinaus werden so gut wie keine entsprechende Priorisierungen vorgenommen, die Ermittlung von jeweiligen Umsatz- und Entwicklungspotenzialen bleiben auf der Strecke. Letztendlich existieren in vielen Sanitätshäusern keine klaren Akquisitionsstrategien und -ziele. Die Bereitstellung von ausreichenden Außendienstkapazitäten für die Neukundengewinnung kommt somit kaum zum tragen, da u.a. der Zeitaufwand für die Einzelschritte nicht transparent abgebildet werden.

Was ist zu tun?

1. Bestimmung messbarer Ziele.

Es sollten konkrete, messbare Ziele fixiert werden und zwar jedes Ziel in der Einzelbetrachtung mit entsprechender temporären Zielvorgaben. Dazu gehören sowohl Aktivitäten- als Input-Ziele, wie z.B.

- die Präsentation des allgemeinen Leistungsportfolios des Sanitätshauses
- die Darstellung von Teilssegmenten mit Therapie oder Versorgungsschwerpunkten
- die Marketing- und Eventaktivitäten
- Cross-Selling

als auch Output-Ziele hinsichtlich der gemeinsam definierten Ergebnisse, wie z.B.

- Anzahl der zu erreichenden Neukunden
- die Anzahl der Kundenbesuche pro Woche
- Definition der Umsatzziele etc.

2. Festlegung eines Akquisitionsstrategie

Die Schlüsselfrage hinsichtlich der Festlegung der Akquisitionsstrategie lautet: „Warum soll der definierte

Zielkunde (z.B. die Klinik XY) dauerhaft mit uns zusammenarbeiten?“ Die Grundlage von „dauerhaften“ Kundenbeziehungen und damit Kundenbindungen liegt ausschließlich in Ihren Wettbewerbsvorteilen. Diese müssen die zentralen Nutzenargumente bei der Neukundengewinnung sein. Sie sind zu kommunizieren und durch den Außendienst vorzuleben.

3. Priorisierung der Zielgruppen

Dazu sollte man die Kriterien Kundenwert und die Akquisitionswahrscheinlichkeit in die Betrachtungen mit einfließen lassen. Der Kundenwert lässt sich z.B. über definierte Bewertungskriterien (z.B. Umsatzpotenziale, erwartete Marge, Bonitäten etc.) firmenintern fixieren und gewichten.

Die Akquisitionswahrscheinlichkeit hängt von den jeweiligen Anforderungsprofilen des Kunden ab (z.B. niedergelassener Orthopäde im Vergleich zu einem ambulanten Pflegedienst) und wird somit dadurch definiert, in wie weit das Sanitätshaus überhaupt in der Lage ist, die spezifischen Anforderungskriterien des Zielkunden zu erfüllen. Eine interne kontinuierliche Potenzial-Analyse über das eigenes Unternehmen ist deshalb notwendig (SWOT-Analyse).

4. Kontrolle der Akquisitionsleistungen

Der Akquisitionserfolg sollte nachhaltig verifiziert werden, d.h., die Erreichung der Input- und Output-Ziele sowie die Wirtschaftlichkeit der Neukundengewinnung. Dazu müssen Neukundenumsätze und Akquisitionskosten verglichen werden.

5. Managen von Informationen

Erfolgreiches Neukundenmanagement hängt ab von der Generierung strategischer Informationen, etwa vom potenziellen Umsatz, der Infrastruktur einer Klinik oder Abteilung, des Einzugsgebietes eines Pflegedienstes etc. Es dient der Zielkunden-Priorisierung.

Taktische Informationen – zum Beispiel über die Entscheidungsparameter oder das Ordnungsverhalten des Arztes – benötigt man für

das erfolgreiche Vorgehen beim einzelnen Kunden. Deshalb gehört zu einem optimalen Informationsmanagement auch die kontinuierliche Pflege und das Update der Kundendatenbank.

6. Festlegung der Organisation

Manche Mitarbeiter im Unternehmen sind stärker in der akquisitorischen Vorgehensweise, andere zeigen ihre Stärken in der Betreuung und Pflege von Bestandskunden. Um beiden Mitarbeiterprofilen gerecht zu werden und diese entsprechend zu nutzen, besteht die Möglichkeit diese in „Jäger“ und „Pfleger“ einzuteilen. Der „Jäger“ übernimmt die komplette Neukundenstrategie und öffnet die Türen, der „Pfleger“ übernimmt nach erfolgreicher Neukundengewinnung die Pflege des „neuen Bestandskunden“.

7. Aufbau eines Call-Centers

Die Kapazitäten für die Akquise von Neukunden lassen sich durch Entlastung des Außendienstmitarbeiters von Teilaufgaben steigern. Adressselektion und/oder Terminierung sollte der Innendienst übernehmen, unter der Voraussetzung, die internen Kapazitäten lassen dies temporär und personalpolitisch überhaupt zu. Dazu eignet sich der Aufbau eines kleinen Call-Centers. Somit lässt sich auch die Besuchshäufigkeit von Bestandskunden reduzieren und schafft neue Kapazitäten für andere Maßnahmen. Eine verringerte Kundenbetreuung kann auch über einen zusätzlich kostengünstigeren Vertriebsweg erreicht werden. Zu denken wäre dabei an die Implementierung einer regelmäßig erscheinenden Newsletters auf Print oder elektronischer Basis.

8. Mitarbeiter-Coaching

Leider fehlen vielen Mitarbeitern im Sanitätshaus die entsprechenden Akquisekompetenzen. Um Kunden in neuen Bereichen oder Marktsegmenten zu gewinnen, müssen die Mitarbeiter verkäuferisch und der inhaltlich kompetent auftreten. Dafür sind entsprechende Schulungsmodule aufzubauen, zu coachen, zu kontrollieren und zu optimieren. Hier sollten externe Berater – auf

Augenhöhe – bei der Umsetzung der einzelnen Schritte und Maßnahmen begleitend und unterstützend in Anspruch genommen werden.

9. Nachhaltigkeit durch Kommunikation und Kontrolle

Anders als bei Stammkunden können bei Neukunden schon kleine Enttäuschungen oder Misserfolge zur Resignation des Kontaktes durch den Außendienstmitarbeiter führen. Separate Neukunden können allerdings durch Kontrolle bereits eine dauerhafte Motivationssteigerung bewirken. Über Ziele und Erfolge sollte deshalb im Vertrieb kontinuierlich gesprochen werden. Dabei sind Innen-, Kundendienst und die Logistik mit einzubeziehen. **GP**

Die Anforderungskriterien an den Außendienstmitarbeiter der Zukunft

- Soziale Kompetenz
- Netzwerk- und Beziehungs-Manager
- Unternehmertyp
- Zeit- und Organisationsmanagement
- Kunden-Coaching
- Projektmanagement
- Team-Fokus
- Kreatives Verkaufen
- Moderations- und Präsentations-Techniken
- Veranstaltungsmanagement
- Internet-/Neue Medien-Know-how

DIE SERIE IM ÜBERBLICK

- Teil 1: Was wird sich im Sanitätshaus-Markt zukünftig alles verändern müssen?
- Teil 2: Vertriebskennzahlen
- Teil 3: Ohne Controlling keine Zielvereinbarungen im Vertrieb und Verkauf
- Teil 4: Strategische und operative Vorgehensweise in der Akquisition von Neukunden
- Teil 5: Akquisition und Aufbau von Netzwerken
- Teil 6: Die Pflege meiner Bestandskunden
- Teil 7: Innendienst und Außendienst = Kundendienst
- Teil 8: Die Führungskraft im Vertrieb und Verkauf