

Quo vadis Verkauf

Gesundheitsprofi 11/2002

Axel Ehrhardt entwirft das Profil eines professionellen Verkäufers

der Zukunft als Bindeglied zwischen Industrie und Handel (Teil 2)

Viele in der Reha- und OT-Industrie arbeiten im Vertrieb immer noch überwiegend nach Erfahrungsgrundsätzen und Daumenregeln - Prinzipien. Zwischen dem Selbstverständnis der Vertriebsmitarbeiter und den Interessen des Gesamtunternehmens klafft deshalb eine Lücke: Die Verkäufer "schreiben" ihre Aufträge im Sanitätshaus, sorgen somit für den entsprechenden Umsatz. Ihr Handeln beruht dabei in vielen Fällen immer noch auf ungleich viel Intuitionen und persönlichen Erfahrungen.

Welche Kosten dem

Unternehmen als Ganzes aus

ihrer teilweise improvisierten Vertriebskunst entstehen, ist für sie nicht transparent bzw. wird ihnen immer noch zu wenig transparent gemacht. Ich habe während

Kundenwertanalyse

Ein Unternehmen sollte über seine Kunden wissen:

- **Abdeckung des Lieferanteils am gesamten Auftragsvolumen.**
- **Wechselbereitschaft in der Vergangenheit/Zukunft.**
- **Zukunftspotenzial im Kundenunternehmen/Branche.**
- **Attraktivität der Kundenbranche am heutigen/zukünftigen Markt.**
- **Bekanntheitsgrad des Leistungspotenzials/Produktportfolios.**
- **Weiterer Zusatznutzen für den Kunden durch CrossSelling.**
- **Positiver Imageträger: Ja oder Nein?**
- **Auswirkungen bei einer eventuellen NegativWeiterempfehlung.**

meiner Coaching Aktionen mit der Industrie vor Ort leider immer wieder feststellen müssen, dass teilweise über 60% der Mitarbeiter z. B. ein nicht optimales Zeit und Organisationsmanagement realisieren. Dabei waren die Gespräche zu beratend, die Nutzendarstellung zu ungenügend, ein Einzelhausmanagement fand nur in den seltensten Fällen statt.

Die teilweise Intransparenz vertrieblicher Vorgänge und die erkennbaren Planungsdefizite sind um so gefährlicher, als der Vertrieb die entscheidende Schnittstelle zum Kunden darstellt. Es muss deswegen eine Informationspolitik aufgebaut werden, die darüber entscheidet, wer als Kunde überhaupt in Frage kommt (Kundenfokussierung), wie intensiv Kunden betreut werden (Allokation vertrieblicher Ressourcen) und wann welche Vertriebsaktivitäten gestartet werden (Vertriebs-Timing).

Umsatzplanung steht im Vordergrund

In Zukunft werden deshalb auf Kunden oder Kundengruppen bezogene Informationen immer wichtiger. Die Vertriebsplanung, die sich heute immer noch überwiegend am Umsatz oder an den Produkten orientiert, muss ersetzt werden durch eine Planung am Kundenertragswert, d. h., es wird zukünftig erfolgsentscheidend sein, mit gewinnbringenden Sanitätshäusern ein Kundenmanagement aufzubauen. Angesichts des enormen Produktivitätsdrucks in der Reha - Branche, der Notwendigkeit, die Preisqualität zu verbessern, ist ein wirksames Kundenmanagement auf Dauer unentbehrlich, das auf detaillierte Kundenkenntnisse hinsichtlich Kundenstruktur und Ertragswert basiert.

Die physischen Produkteigenschaften verlieren in der Zukunft noch mehr als kaufentscheidendes Kriterium an Bedeutung, wie z. B. im Standardrollstuhlbereich. Ihre Existenz wird von den Sanitätshäusern heute einfach vorausgesetzt. Entscheidend werden Zusatzleistungen über CrossSellingAktivitäten, der Service und somit letztendlich die allgemeine Kundenbetreuung werden. Als Folge wird der

unternehmerische Cashrückfluss immer stärker von der profitablen Gestaltung der vorhandenen und potenziellen Kundenbeziehung abhängig werden.

5 Schritte

Wachstum kann deshalb nur durch entsprechende Kundenbindung erreicht werden. Daraus ergibt sich für die Industrie eine Strategie, die nur heißen kann: Kunde vor Produkt! Daraus wiederum folgt:

- 1. Die Erkennung des wertvollen Kunden:** Maßstab dazu wird zukünftig der Lebensertragswert werden, der mit dem Sanitätshaus "Gesundheit & Leben" voraussichtlich erzielt werden kann.
- 2. Messung der Kundenpenetration:** Es ist zu verifizieren, wieviel seines Gesamtbedarfs jedes einzelne Sanitätshaus in meinem Unternehmen abdeckt, mit dem Ziel, jeweils diesen Anteil zu vergrößern. Mit der Penetration sollte sich somit, unter normalen Bedingungen, die Kundenzufriedenheit verbessern, damit steigt die Qualität der Kommunikation, die Zahl der "Abspringer" reduziert sich, die Kundenloyalität erhöht sich.
- 3. Steigerung des Kundennutzen:** Es muss sich in den nächsten Jahren noch intensiver als bisher am gemeinsamen Kundennutzen orientiert werden.
- 4. Keine "Durchschnittsleistungen" erbringen:** Jedes Sanitätshaus sollte individuell, nicht standardisiert bedient werden. Dazu ist als Voraussetzung u. a. ein optimales Einzelhausmanagement durch den Verkäufer zu realisieren.
- 5. Investition in Kundenkenntnisse:** Kundenkenntnisse sind die entscheidenden künftigen Vermögenswerte, nicht der Abverkauf von Hilfsmitteln. Deshalb sollte man sich die Implementierung von internen Kundenbeiräten überlegen, die in regelmäßigen Abständen abgehalten werden, um das innovative "Knowhow" der

Marktpartner zu nutzen bzw. die jeweilige veränderte aktuelle Marktsituation zu analysieren und strategisch umzusetzen.

Wer ist profitabel ?

In den meisten Industrieunternehmen der Reha- und OT-Branche kapriziert sich das Rechnungswesen noch immer auf die Produktion. Bezugsgrößen sind das Produkt und/ oder die Kostenstelle nicht jedoch der Kunde, der doch eigentlich im Mittelpunkt stehen sollte. Die wenigsten Unternehmen wissen, welche ihrer Sanitätshaus-Kunden profitabel sind und welche Häuser seit Jahren eventuell auf das Ergebnis drücken. Wenn überhaupt Kunden bewertet werden, dann meistens immer noch nach einer vollkommen antiquierten Größe: dem Umsatz. Die Einteilung des Umsatzes entsprechend seiner Größe in A-,B-,C- und D-Kunden, ist nicht mehr unbedingt der Weg in die Zukunft. So werden nach diesem scheinrationalen Raster z. B. dann Besuchsfrequenzen des Außendienstes und andere Aktionen festgelegt. Vergessen Sie's! Der Umsatz als Steuergröße ist ungeeignet, weil er wenig bis überhaupt nichts über die Profitabilität des einzelnen Sanitätshauskunden aussagt. So kann man mit seinen umsatzstärksten Kunden Verluste einfahren, weil sie überproportionale Serviceleistungen in Anspruch nehmen, die weder be- noch verrechnet werden.

Wichtig ist, was Kunden morgen und übermorgen an Gewinn bringen. Diese Kundenertragswerte werden bis heute kaum ermittelt. Kundenlebenszyklen müssen deshalb erforscht werden. Die meisten Unternehmen haben deswegen in der Realität mehr oder weniger keine echten Kunden. Sie verwalten die "Kundschaft". Es wird also wichtig werden, wie ein Sanitätshaus die Unternehmens- performance bzw. die Unternehmensleistung empfindet und bewertet. Dazu gehören z. B.:

- wie freundlich und schnell ein Reklamationsmanagement realisiert und Kleinaufträge (Ersatzteillieferungen) erledigt werden,
- wie sich der Außendienst persönlich bei seinen Kunden präsentiert,
- wie sich das Beziehungsmanagement und das Vertrauensverhältnis zwischen den beteiligten Mitarbeitern beider Häuser im Laufe der Geschäftsbeziehungen aufbauen und darstellen,
- wie der Außendienst sein Gespräch "managed" und zur gegenseitigen Nutzenbereicherung beiträgt.

Somit bewertet der Sanitätshaus Kunde die wahrgenommenen Qualität anhand von

- Mitarbeiterkompetenz/ -verhalten
- Service und Garantieleistungen
- Technischem Support
- Erreichbarkeit
- Lieferverhalten
- Problemlösungsverhalten
- Preis- / Leistungs-Performance.

Die Qualität der Kundenbeziehung wird ein zentrales Thema zwischen Industrie und Sanitätshaus bleiben. Dazu sind in den nächsten Jahren weiter Controlling-Instrumente, wie Kundendeckungs- beitragsrechnung, zu optimieren, um die Kundenergebnisrechnung auf Basis einer einfachen und pragmatischen Vertriebsprozesskostenrechnung auszu- richten. Daraus folgt, dass längerfristige Geschäftsbeziehungen analysiert, bewertet und entsprechend gestaltet werden müssen. Erst dann lässt sich verifizieren, ob die jeweilige Händlerbeziehung auch profitabel ist. Neben der periodischen Betrachtung der Kundenergebnisse ergibt sich aus den erwarteten Profitergebnissen über die Lebensdauer der Kundenbeziehung ein entsprechend dynamischer Kundenwert, nämlich der sogenannte "Customer Value". Damit lassen sich dann Akquisitions und Servicestrategien in ihren Wertauswirkungen für die einzelnen Häuser transparent gestalten.

Zusammenfassung

Die Medizinprodukte-Industrie muss dazu übergehen, den Ertragswert eines Kunden zu ermitteln. Dieser muss danach zur Steuergröße für Vertrieb und Marketing werden, denn Kunden sind nicht nur hinsichtlich ihrer Wünsche different. Sie leisten auch unterschiedliche Beiträge zum Unternehmenserfolg.

AE