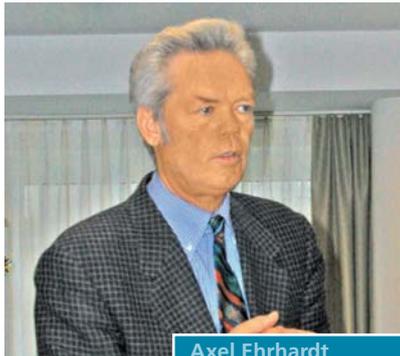


Vertrieb in weiteren Kanälen

Reha- und Orthopädietechnik-Industrie: Lebst Du noch oder stirbst Du schon? – von Axel Ehrhardt

Quo vadis Reha- und OT-Industrie? In der Reha- und OT-Industrie scheint z.Z. eine generelle Konfusion und Planungsunsicherheit über die weitere Marktentwicklung der Branche zu bestehen. Diese korreliert grundsätzlich mit allen strategischen und operationalen Vertriebsbereichen und wird besonders deutlich durch einen teilweise regelrechten Kampf um Marktanteile in der Preis- und Konditionenpolitik.



Axel Ehrhardt
www.AE-Beratung.de

Die Konditionen-„Systeme“ der Industrie gleichen deshalb teilweise Flickenteppichen. Durch die Preisvorgaben oder -vereinbarungen mit den jeweiligen Kostenträgern geraten selbst Hilfsmittel im Premiumsegment immer mehr in den allgemeinen Preisstrudel. Von Transparenz und strategischer Steuerbarkeit kann deshalb so gut wie nicht mehr gesprochen werden. Man scheint sich von der Umsetzung des Prinzips „Keine Leistung ohne Gegenleistung“ in den letzten Jahren gezwungenermaßen immer stärker verabschiedet zu haben.

Somit sind mit jedem kaufmännischen Zugeständnis im Laufe der Jahre die Handlungsspielräume in der Industrie durch eine dauerhaft beworbene Niedrigpreis-Politik teilweise verloren gegangen. Dieser Prozess wird sich in den nächsten Jahren leider noch fortsetzen: Diverse regionale und überregionale Ausschreibungen, ein verändertes Ordnungsverhalten im Rezeptmarkt, das Entstehen von neuen Vertriebskanälen in freiverkäuflichen Segmenten, andere Kostenträgerstrukturen bzw. weitere gesundheitspolitische Veränderungen werden u.a. die nächsten Katalysatoren in der Zukunft sein.

Um diesem Prozess einer weiteren schleichenden „Entmündigung“ der Industrie entgegenzuwirken, ist es höchste Zeit, innovativ umzudenken, sich zu reorganisieren, um dem Paradigmenwechsel im Hilfsmittel- und Gesundheitsmarkt gerecht zu werden. Der neue Fokus ist, die Zusammenarbeit auf allen Ebenen der gesamten Wertschöpfungskette wieder herzustellen, damit man ein starker Marktpartner des Fachhandels bleiben kann.

Mehrkanal-Vertrieb

Eine Möglichkeit für mehr Wachstum kann die Implementierung bzw. Kombination von mehreren Vertriebskanälen (Multichannel-Strategie oder Mehrkanal-Vertrieb) im Rahmen des E-Commerce sein. Ziel des Mehrkanal-Vertriebs ist die optimale Betreuung des Kunden und der Aufbau einer dauerhaften, stabilen Kundenbeziehung. Marktanteile und Umsatzwachstum erzielt man heute kaum noch über Qualität und Preis, sondern mit zufriedenen Kunden. Im Mehrkanal-Vertrieb geht es deshalb nicht in erster Linie um Produktmarketing, sondern um Beziehungsmarketing. Elektronische Medien und Telefonmarketing kön-

nen den Außendienst optimieren, aber nicht substituieren. Eher müssen alle Kanäle, angefangen vom Produktkatalog, über Fax, Newsletter, E-Commerce, Inbound und Outbound-Telefonmarketing bis hin zum Außendienst miteinander vernetzt werden. Die Funktion des Außendienstes ist deshalb aktueller denn je, da alle zur Verfügung stehenden Instrumente des Mehr-Kanal-Vertriebs primär auf die Stärkung des Außendienstes ausgerichtet sein sollten. In diesem Zusammenhang sollte der Außendienst nicht zum Auslaufmodell, sondern eher zum Umsatzturbolader des Unternehmens werden.

Geschäftsbeziehungen wird man zukünftig verstärkt durch regelmäßige Kommunikation mit seinen Kunden pflegen müssen. Wer über

DIE DREI BAUSTEINE ZUM ERFOLG

1. Die Struktur

- Aufbau oder Ausbau des Mehrkanalsystems
- Zentrale Aufgabenbestimmung (Katalogwesen, Newsletter, E-Commerce, CRM etc.)
- Regionale Aufgabenbestimmung (Außen- und Innendienst, Call-Center)
- Team-Selling durch Außendienst, Innendienst, Call-Center

2. Die Strategie

- Change-Management
- Ermittlung von Kundenpotenzialen, Kundenwert und Kundenstatus
- Aufbau Scoring-System: Die richtigen Kunden mit richtigem Potential ansprechen
- Potenzialorientiert verkaufen

3. Die Kultur

- Personalentwicklung
- Training und Lerntransfer

eine optimale Kundenkommunikation ein intensives Kundenbeziehungsmanagement aufbaut und pflegt, der wird zu den Gewinnern in dieser Branche gehören. Der Weg zum Erfolg des Beziehungsmarketings im Auftreten gegenüber dem Kunden führt über ein sinnvolles Nebeneinander der verschiedenen Kommunikationskanäle im Sinne eines einheitlichen Erscheinungsbildes.

Die Marktbearbeitung im Rahmen des Mehr-Kanal-Vertriebs kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn ein abgestimmtes Teamwork zwischen Außendienst und Innendienst im ganzheitlichen Verständnis von **Innendienst + Außendienst = Kundendienst** erfolgt. So können z.B. mit Unterstützung von strukturierten Fragebögen über ein eigenes Call-Center Potenzialkunden ermittelt werden. Kunden und Interessenten können dann an den Außendienst zur weiteren Aquisition und Betreuung transferiert werden. Zur Segmentierung der Kunden hilft ein Kunden-Scoring, das sich z.B. am Umsatz des Vor-Quartals und -Jahres oder an der Potenzialermittlung durch das Call-Center ausrichtet. Weitere interne Kennzahlen wie Umsatzsteigerung, Monate ohne Umsatz, Margen, Kundenlebenszykluswerte, durchschnittliche Auftragswerte oder Umsätze bestimmter Warengruppen sollten in die Analysen und Auswertungen mit einfließen. Diese Kennzahlen ergeben dann einen Gesamtscorewert, der für jeden Kunden jeden Monat immer wieder neu zu berechnen ist.

Doch die Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Mehrkanal-Vertriebsstruktur bzw. innovativen Marktbearbeitungsstrategie liegt in den Köpfen des Managements und der Mitarbeiter begründet: Sie müssen sich offen zeigen für die notwendigen Veränderungen. Deshalb sind kritische Fragen zu stellen, wie z.B.:

- Wie hoch/niedrig ist das generelle Anspruchsniveau definiert?
- Ist die interne und externe Organisationsstruktur überhaupt auf Wachstum ausgerichtet?
- Wie hoch ist das Loyalitätsverhalten der Kunden?
- Wo liegen die Wettbewerbsvorteile im Markt und sehen das die Kunden auch so?
- Sind alle Mitarbeiter bereit, ihre eigene Kultur und Identität zu verändern?
- Wie effizient ist der Einsatz der bisherigen Marketingausgaben? Wo kann/muss man u.U. umschichten?
- Welche neuen Anforderungsparameter sind an das zukünftige Anforderungsprofil der Innen- und Außendienstmitarbeiter aufzustellen?
- Wandelt sich der Außendienst vom reinen Berater und Versorger hin zum Mehr-Kanal-Verkäufer?
- Welcher Lerntransfer ist dazu notwendig?

Der Mehr-Kanal-Vertrieb wird zum Wachstumsträger, wenn Change-, Kontakt-, Personal- und Teammanagement zusammen auf die Stärkung des Vertriebs ausgerichtet, die Mitarbeiter im Unternehmen für eine Veränderungskultur mitgenommen werden, und wenn man dazu ein transparentes nachvollziehbares System entwickelt, um die Interessen- und Wachstumspotenziale der Kunden im Markt zu ermitteln. Dabei sollten alle marktrelevanten Zielkunden in die Einzelbetrachtungen einbezogen werden, angefangen vom Verordner, über den Fachhandel mit seinen Netzwerken bis zum Endverbraucher. Im Rahmen des Mehr-Kanal-Vertriebs wird es deshalb u.a. immer wichtiger werden, ein individuelles Dialogmarketing aufzubauen anstatt standardisierte Marketingstrategien zu realisieren. **AE**

VORTEILE EINES MEHRKANAL-SYSTEMS

- Durch den Einsatz mehrerer Kanäle erfolgt eine stärkere Marktabdeckung hinsichtlich der Betreuung von Bestandskunden bzw. der Ermittlung von neuen Zielgruppen
- Je nach Unternehmen und Vertriebsmix, Reduzierung der produktbezogenen Gemeinkosten durch eine ausgewogenere Mehr-Kanal-Vertriebsstrategie, da Distributionskosten in vielen Kanälen sehr hoch sein können
- Verringerung des Risikos von eventuell vorhandenen Abhängigkeiten zwischen Kundengruppen oder Absatzmittlern durch den Einsatz des Mehr-Kanal-Vertriebs
- Umsatzwachstum durch höhere Marktpräsenz wird möglich

RZH.
Unsere Leistung geht auf Ihr Konto

* [schnell]

Abrechnung in Rekordzeit*

Info-Line: 02 81/98 85-127

Wir rechnen ohne Risiko für Sie ab, da können Sie ganz sicher sein. Sie profitieren von Höchstleistung in Bestzeit - schneller Abwicklung und kostenfreier Online-Überweisungen zu fairen Preisen sowie flexibler Einsendetermine. Wir bieten außerdem:

- ▶ Variable Auszahlungstermine
- ▶ Aussagekräftige Dokumentationen sorgen für den absoluten Durchblick
- ▶ Feste Ansprechpartner
- ▶ Software zur Abrechnungsvorbereitung
- ▶ Abrechnung auch mit Branchensoftware/Kooperationspartnern und Schnittstellen möglich

RZH Rechenzentrum für Heilberufe GmbH
Am Schornacker 32 · D-46485 Wesel
Telefon 02 81/98 85-0 · Telefax 02 81/98 85-120
www.rzh-online.de · info@rzh-online.de

ARZ