

Durch den möglichen Wegfall der Verordner-(RPM-)Daten wird der Außendienst „verblindet“

# Segeln ohne Kompass?

Zum 1. April 2007 treten die Änderungen zum § 305 SGB V in Kraft. Darin wird die Verwendung der Verordnerdaten durch die Pharma-Industrie weitgehend untersagt. Damit entfällt das zentrale Instrument der Steuerung des Außendienstes. Die Pharma-Unternehmen sind jetzt gezwungen, die Effizienz und Effektivität ihres teuersten Verkaufsinstrumentes auf den Prüfstand zu stellen und nach anderen Optionen zu suchen.

>> Zu Klarstellung sei vorangestellt: Der Pharma-Außendienst spricht in aller Regel von sich nicht als „Verkaufsmannschaft“. Die Beratung des Arztes über Arzneimittel und die Informationsvermittlung pharmazeutischer (Studien-)Erkenntnisse steht im Vordergrund. Diese Beratung schließt auch die Überprüfung des Verordnungsspektrums des Arztes ein. Dieser Punkt und die Tatsache, dass jeder Pharmaberater aus unternehmerischer Sicht letztlich auch „Verkäufer“ ist, stehen im Mittelpunkt der Kritik am System „Pharma-Außendienst“. Letztlich gelten für den Pharmaberater aber die gleichen verkaufpsychologischen und –strategischen Grundsätze wie für jeden Außendienstmitarbeiter eines Unternehmens, gleich aus welcher Branche. Der nachfolgende Beitrag postuliert die These, dass die Berücksichtigung eines richtigen Verkaufsumfeldes eine Option für den Pharma-Außendienst sein kann, um den Wegfall der Verordnerdaten zu kompensieren.

Wie aber kann das „Verkaufsumfeld“ der pharmazeutischen Industrie heute beschrieben werden? Folgende Punkte drängen sich auf:

- Verkaufsprozesse sind so gut wie unbekannt.
- Verkaufen bedeutet hauptsächlich, Präsenz im Markt zu zeigen.
- „Kundenorientierung“ ist alles in allem noch immer eher wenig ausgeprägt (wenngleich Ansätze im hochethischen

- Bereich durchaus vorzufinden sind). Schlüsselkennzahlen zur Beurteilung der Mitarbeiter sind hauptsächlich Umsatz und Besuchsschnitt.

Die Genese dieser Umstände liegt in den Marktbedingungen der letzten 50 Jahre, die u. a. dazu führten, dass das Aufstocken der Mannstärken nahezu immer zu einer Verbesserung von Umsatz und Rendite führten. Die Bedürfnisse der Ärzteschaft und des medizinischen Hilfspersonal wurden über eine lange Zeit kaum beachtet bzw. nicht selten durch das großzügige Anwenden promotiver Instrumente ausgeblendet.

## Die Herausforderungen

In Gesprächen mit Verkaufsleitern der pharmazeutischen Industrie sind allüberall die gleichen Sorgen zu hören:

- Unsicherheit im Hinblick auf wegfallende Verordnerdaten
- mangelnde Verbindlichkeit der Verkaufsgespräche
- geringe Verkaufsproduktivität nicht ausreichende Fokussierung auf die „richtigen“ Kunden

Kaum einer der Befragten ist in der Lage zu sagen, wo und an welcher Stelle im Verkauf der Mitarbeiter seine Stärken und Schwächen hat, welcher der Mitarbeiter schon an seiner Leistungsgrenze ist bzw. welche Maßnahme die Produktivität des einzelnen Mit-

arbeiters verbessern würde. Als nicht zufriedenstellende Antwort auf diese Fragen kommt es dann in vielen Fällen zu einem Training aller Außendienstmitarbeiter nach dem Gießkannenprinzip, frei nach dem Motto: Fragetechnik, Klappe, die Vierte. Das neu anstehende Problem kann durch eine Systematisierung von Verkaufsprozessen mit dem Effekt einer deutlichen Steigerung der Verkaufsproduktivität gelöst werden. Dabei kommt dem Prozess der „Gesprächsplanung“ gerade in der pharmazeutischen Industrie eine zentrale Bedeutung zu.

## Führen ohne RPM

Ist der Wegfall der Verordnerdaten wirklich die Katastrophe, von der überall die Rede ist? Aus der Sicht des Autors: nein! Umsatz- bzw. Absatzzahlen sind Schlüsselkennzahlen, die eine Aussage über eine zurückliegende Verkaufsperiode liefern. Damit ist jedoch kein Umsatz-Forecast bzw. eine Beurteilung der Mitarbeiter machbar, bestenfalls ergibt sich so die Möglichkeit der Berechnung von variablen Gehaltszahlungen.

Wie aber ist ein Forecast möglich? Die Lösung heißt: Key Performance Indicators (KPIs). Vorwärtsgewandte Schlüsselzahlen als Quintessenz des Verkaufsprozesses erlauben eine recht exakte Forecast-Planung. Als unserer Sicht relevante Schlüsselkennzahlen eignen sich hierbei Messgrößen, die es erlauben, eine mehr oder weniger exakte Auswertung der Verkaufsgespräche auf der Basis der Qualitätsparameter „Kundenfokussierung“ und „Verbindlich-

keit“ durchführen zu können. Es ist unschwer anzunehmen, dass gesteigerte Kundenfokussierung sowie eine verbesserte Verbindlichkeit der Verkaufsgespräche zu einer Steigerung der Umsätze führen. Die Steigerung der Produktivität und Überlebensfähigkeit des Unternehmens geht parallel einher.

Wenn man nun die in Zukunft noch vorhandenen Umsatz- und Absatzzahlen eines vergrößerten RPMs als Bewertungsgröße für größere AD-Teams in Kombination mit personenbezogenen Schlüsselkennzahlen in einer Bewertungsmatrix vereint, lässt sich der Wegfall der RPM nahezu komplett kompensieren. Zudem kommen mit den „vorwärtsgewandten“ KPIs eine neue Dimension der Mitarbeiterbeurteilung und -führung ins Spiel. Neben der Kombination der beiden Bewertungsachsen sollten jedoch die Komponenten Team- und Individualprämien zwingend gemixt werden, um die daraus resultierenden gruppenspezifischen Effekte für die Produktivitätssteigerung zu nutzen. Diese mit wenig Aufwand zu erstellende Bewertungsmatrix lässt eine unaufwändige und effektive Steuerung des Außendienstes auch ohne RPM zu.

## Qualität der Verkaufsgespräche

Wer entscheidet über die Qualität eines Verkaufsgesprächs? Verlässt man die egozentrische Welt des Verkäufers, verbleibt die Tatsache, dass alleine der Kunde Aussagen darüber zu treffen imstande ist, ob das Gespräch für ihn von Relevanz war. Wie stellt

man nun den Kunden in die Mitte des Verkaufsgeschehens? Manche Trainingsanbieter machen dies mit mehr oder weniger guten Fragen, die immer auf das abheben, was man mit Malik die „Kraftmitte des Kunden“ oder den „Pain“ nennen kann. Dieser „Pain“ bzw. „das, was dem Kunden auf den Nägel brennt“, sind die Aspekte, auf die sich der Außendienstmitarbeiter konzentrieren muss.

Die Welt der Bedarfe und Bedürfnisse lässt sich nach unserem Dafürhalten jedoch gezielter durch drei zentrale Fragen erfassen, die ihrerseits das „Konzept“ des Kunden beschreiben:

- Was will der Kunde erreichen?
- Was will der Kunde vermeiden?
- Was will der Kunde regeln?

Diese Fragen helfen dem Verkäufer, sich auf den Kunden einzustellen, und entfernen ihn von einer Vorstellungswelt, in der es gilt, Kunden zu „wuppen“ bzw. über deren Kraftmitte „auszuhebeln“. Judo und Karate sind im Verkauf out, Käufermärkte verlangen nach einem Jointventure-Verkauf. Diese drei Fragen gilt es vor dem Verkaufsgespräch zu beantworten. Ist dies nicht möglich, so ist es die erste Aufgabe des Verkäufers, eben genau dieses „Konzept“ des Kunden durch Fragetechniken bzw. eine Recherche in Erfahrung zu bringen. Wird der Mitarbeiter durch Schulung der Verkaufsprozesse in die Lage versetzt, dieses „Konzept“ zu nutzen, ist die Chance gegeben, hochproduktiv zu verkaufen.

### Verbindlichkeit im Fokus

Wie steht es nun um die Verbindlichkeit der Verkaufsgespräche? Die bisher vom Pharmaberater wahrgenommene Einbahnstraße des sich Anbietens – Besuchsgründe waren nicht immer wirklich vorhanden – verhindert das Zusammenkommen von „Kunden“ und „Verkäufern“,

von Arzt und Pharmaberater auf Augenhöhe. Das Benennen des triftigen Geschäftsgrundes versetzt den Pharmaberater jedoch nun in die Lage, auch eine Art von „Gegengeschenk“ erwarten zu dürfen. Dieses „Gegengeschenk“ hat nun mehrere Funktionen. Es überprüft, ob der Arzt willens ist, mit diesem „Verkäufer“ ein „Geschäft“ bzw. eine wie auch immer geartete Absprache zu tätigen.

Verbindlichkeit wird damit zum Prüfstein eines Verkaufs- bzw. Beratungsprozesses, der dazu führen soll, dass beide Seiten – Arzt und Pharmaberater – sich annähern, um sich in einer „Ehe auf Zeit“ die Hand zu reichen. Zudem beschleunigen sie den „Verkaufs“prozess, da beide Dialogpartner sich auf das Austauschen von „Geschenken“ – also Eingehen auf die Kunden-/Arzt-Interessen – konzentrieren und der Vorgang des Verkaufens in den Hintergrund tritt. Und wer tauscht nicht gerne „Geschenke“?

Verkaufen bzw. das Verkaufsgespräch an sich verliert so seinen

Nimbus des Nebulösen und wird zu einem Prozess, in dem der Verkäufer im Wesentlichen darauf zu achten hat, dass das „Konzept“ des Kunden verstanden und bestätigt wird. So entsteht ein triftiger Geschäftsgrund, der die Grundlage für gegenseitige „Verpflichtungserklärungen“ ist.

### Die Quintessenz

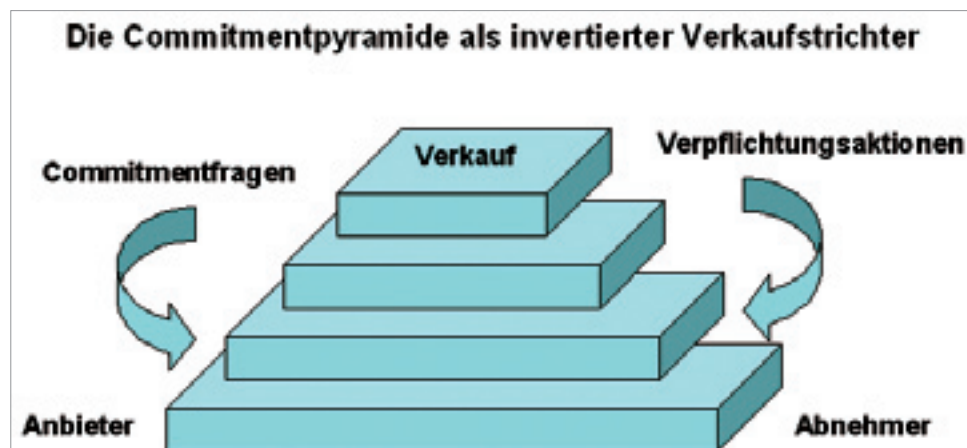
KPIs sind die Quintessenz kundenzentrierter Verkaufsprozesse. Diese Verkaufsprozesse bestehen also aus individuell auf das Verkaufsumfeld zugeschnittenen und zusammengeführten Elementen, wie z. B.

- Kundenkonzept
- Triftiger Geschäftsgrund
- Commitment-Elemente
- Idealkundenprofil
- Buying Center

Mittels dieser Elemente lassen

sich mehrere Ziele erreichen. Zum einen verbessert sich die Transparenz bzgl. verkäuferischer Qualitäten der einzelnen Mitarbeiter, zum anderen die Individualität der Förderungsmaßnahmen sowie die Forecast-Genauigkeit. Die Zahlen des Gallup Instituts sprechen eine eindeutige Sprache bezüglich der Verkaufsproduktivität hervorragender bzw. unterdurchschnittlicher Verkaufsmitarbeiter. Die aus dem Verkaufsprozess heraus abgeleiteten KPIs helfen dem Verkaufsleiter, seine Spitzenkräfte zu detektieren und so selektiv zu fördern.

Durch die Einführung und Anwendung dieser Verkaufsprozesse lässt sich die Verkaufsproduktivität verbessern. Als Nebeneffekt ergibt sich ein passender zugleich die Relativierung der Bedeutung der RPM-Zahlen zur Steuerung der Außendienstmannschaft. Der Verkaufsleiter und seine District Manager erhalten mit den Verkaufsprozessen ein Führungsinstrument an die Hand, welches hilft, viel direkter die Außendienstmitarbeiter zu führen und fördern. <<



### Der Autor

Dr. Bodo Antonic ist Dozent der FH TW, Berlin, und zugleich als selbstständiger Unternehmensberater und Coach vorwiegend für die Pharma- und Medizintechnik-Branche tätig. Die Implementierung von Verkaufsprozessen sowie das Begleiten und Moderieren von Veränderungsprozessen bilden seinen Arbeitsschwerpunkt. Die Grundlage bilden ein Studium der Chemie und der Betriebswirtschaftslehre sowie die Ausbildung zum Systemischen Coach. ([www.vertriebsprozess.com](http://www.vertriebsprozess.com))

