




Suchen

Sitemap

[Home](#) > [Wissen](#) > [Artikel](#) > [Branchen](#) > [Verkaufsprozesse in Pharma- und Medizintechnikbranche](#)
[Artikel](#) [Bücher](#) [Studien](#) [Diplomarbeiten](#)


**Dr. Bodo R. V. Antonic**  
 die Kontur Marketing- und Vertriebsberatung

Abrufe: 27  
 Kommentare: 0  
[Kommentar schreiben](#)

## Verkaufsprozesse in Pharma- und Medizintechnikbranche

### Der Weisheit letzter Schluss?

Dr. Bodo R. V. Antonic

In seiner aktuellen Betrachtung der Verkaufsproduktivität im Bereich Pharma- und Medizintechnik zeichnet Dr. Antonic ein düsteres Bild. Ein möglicher Lösungsansatz ist seiner Ansicht nach eine stärkere Prozessorientierung im Verkauf der Auftakt zu einer dreiteiligen Serie.

### Neue Vertriebssituation durch Wettbewerbsdruck unter Ärzten

Mehr denn je stehen sämtliche Verkaufsmannschaften der pharmazeutischen Hersteller und medizintechnischen Unternehmen unter einem stärker werdenden Druck. Umsatz- und Renditeergebnisse, die sie generieren, werden genau beäugt. Zsetzt sich nämlich auch in diesen traditionell eher durch gute Margen verwöhnten Industrien das Bewusstsein durch Produktivitätsbetrachtungen im Verkauf eine große Bedeutung beigemessen werden muss. Dieses für einige Märkte neue Denken wird ausgelöst durch eine Vielzahl an Veränderungen. So reagiert die Ärzteschaft zunehmend empfinden den gestiegenen Wettbewerbsdruck, und politische Vorgaben setzen einen zunehmend enger werdenden Rahmen. Aspekt: „Peak Oil“, das Fördermaximum der Erdölproduzierenden Länder, der erst ganz langsam Aufmerksamkeit er in den nächsten zehn Jahren einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren, da KFZ-Kosten einen signifikanten Anteil Gesamtkosten eines Außendienstmitarbeiters ausmachen werden. Vor dem Hintergrund geänderter Marktsituationen Verkaufsprozesse künftig stärker überdacht und hinsichtlich ihrer Produktivität angepasst werden müssen.

In einer kürzlich publizierten Studie des Unternehmensberatung Proudfoot wurde auf den geringen Teil der Arbeitszeit Außendienstmitarbeiter beim Kunden verbringt, hingewiesen. Die sich im allgemeinen Branchendurchschnitt ergebenden Zahlen sprechen davon, dass der Verkäufer nur etwa 20 Prozent seiner Arbeitszeit mit Kunden verbringt, die Hälfte der Neukundenakquise. Eingedenk der allgemein akzeptierten Tageskosten eines Verkaufsmitarbeiters, die je nach Branche und Quelle mit bis zu 1500 Euro zu beziffern sind, ergibt sich so ein katastrophales Bild in der Verkaufsproduktivität. drastische Folgen in den nächsten Jahren nach sich ziehen, mehr denn je ist von einem deutlichen Umbau der Verkaufsaußendienstmannschaften hinsichtlich Anzahl, Struktur und Qualität auszugehen.

Nimmt man diese Grundannahmen als gegeben und richtig hin, so ergibt sich sofort die Frage nach dem Wie dieser Umstrukturierungen. Zwei Schlüsselbereiche sind aus der Sicht des Autors als kritische Faktoren auf dem Weg zu höherer Produktivität im Verkauf zu benennen: Zum einen die kritische Betrachtung der Verkaufsprozesse, zum anderen die Coachingmaßnahmen unterstützte Führung der Mitarbeiter.

### Fehlende Prozessorientierung im Verkauf

Kaum ein Bereich im Unternehmen wird nach wie vor so wenig prozessorientiert geführt wie der des Verkaufs. Für nahezu alle Elemente der Wertschöpfungskette gibt es Prozesse, Vorschriften zum Qualitätsmanagement im jeweiligen Bereich. In den wenigsten Unternehmen findet sich Ähnliches für den Verkauf. Oft ergeben sich auf die Frage nach „dem Ort der Beschreibung der Verkaufsprozesse“ Antworten, die einen annehmen lassen, dass Verkauf durchaus Ähnlichkeit mit dem Mysterium einer Black Box habe. Damit wird sicherlich richtig das Phänomen des Beziehungsaufbaus auf emotionale Ebene zwischen Kunden und Verkäufer beschrieben. Dieses zweifelsohne schwer zu beschreibende Phänomen des Rapportens aufzubauen jedoch nur ein Teil der Wahrheit und zwingt den Arbeitgeber des Außendienstmitarbeiters in die ungewünschte Rolle der Passivität, da nicht die Unternehmung die Kundenbeziehung „besitzt“, sondern das Informationseigentum faktisch beim Mitarbeiter sitzt. Dies führt bisweilen zu massiven Umsatzeinbrüchen, die insbesondere den zentral bedeutsamen Kundenbeziehungen große Schmerzen bereiten. Kommt es aus Gründen wie Personalfreisetzung oder beruflicher Veränderung des Mitarbeiters (Kündigung durch den Mitarbeiter, Veränderung auf andere Positionen, Rente, etc.) zu einer Unterbrechung der kontinuierlichen Kundenbeziehung, fällt der Arbeitgeber nicht selten in ein tiefes „Beziehungsloch“. In diesem sitzt er dann so lange, bis ein neuer Verkäufer die Beziehungspyramide beim Kunden wieder mühsam hochgearbeitet hat. Die Folgen sind finanziell sehr schmerzhaft, zumal der positive Ausgang nicht gewiss ist. Diese Art und Weise, mit Kundenbeziehungen umzugehen nach dem Prinzip des „wer handelt, der handelt“ nur so verstanden werden, dass es offensichtlich wichtiger ist, die Beziehung als ein unangenehm aufgefassten Veränderungsprozesse nicht anzustoßen, als den Begriff des „Kundenwerts“ als Teil der

Unternehmensbilanz auch zu leben. Das heißt im Klartext: Die Unternehmen verschwenden durch diese Art der Kundenwerte, die monetär ausgedrückt sicherlich im Bereich zehnstelliger Summen liegen.

### **Fokus Kunde statt Fokus Produkt**

Was heißt das für ein modernes Verständnis des Begriffs „Verkaufen“? Sowohl Mitarbeiter als auch Arbeitgeber müssen der Falle des Beziehungsverkaufs aussteigen. Erst die gelebte Definition des Kunden als Geschäftspartner, der nicht persönlich-emotionaler Ebene „abgeholt“ werden muß, sondern eben auch im Sinne eines B2B-Vorgangs kontaktiert muss, bringt die notwendige PS-Zahl auf die Straße. Schlagen Anbieter und seine Mitarbeiter diesen Weg ein, ergeben mannigfaltig neue Ansätze zur Kundenbetreuung. Das klassische Repertoire erweitert sich umgehend um die Vielzahl Zusatzleistungen, die nun erbracht werden können, von der betriebswirtschaftlichen Analyse und Optimierung der Praxis bis hin zu Potentialbetrachtungen des Patientenmarktes für in Kliniken angesiedelten Ambulanzen. Anstatt mit praktizierten und kostenintensiven Produkt-Push-Bewerbung der Produkte und der Person des Verkäufers fortzufahren, der Kunde mit seinen Bedürfnissen, seinen persönlichen Wünschen und angestrebten Geschäftsergebnissen in den Vordergrund.

### **Win-win-orientierte Zusammenarbeit**

Es gibt einen weiteren Grund, sich mit modernen Verkaufsprozessen auseinanderzusetzen. Moderne Verkaufsprozesse allesamt in der erstmalig durch Miller und Heiman zusammen mit der Harvard Business School nach vorne getragen „Buying Centers“ zusammengefasst. Nach dieser Idee gilt es, die Gesamtheit aller Kaufbeeinflusser zu kontaktieren und win-win-orientierte Zusammenarbeit mit ihnen einzugehen. Für die Pharma- und die Medizintechnikbranche bedeutet anderem die enge Kooperation und gute Kommunikation mit den Leistungskostenträgern. Die Faktoren Kooperation und Kommunikation werden jedoch recht oft nur als notwendiges Übel wahrgenommen, die einem „nur das Leben schwer machen“. Mit dieser Einstellung wird die Verkaufsproblematik an einen äußeren Teilnehmer delegiert, die Organisation wird dabei freigesprochen. Dies wirft ein bezeichnendes Licht auf diesen Markt, bietet jedoch für die Marktteilnehmer, die sich anderen Politik entschließen bzw. bereits entschlossen haben, einen deutlichen Produktivitätsvorsprung. Das Vernetzen im Buying Center gibt somit den Unternehmen, die neue Ansätze im Verkaufsprozess anwenden, handfeste Vorteile in Umsatz, Rendite und Produktivität.

### **„Emanzipation“ aller Beteiligten durch Steigerung der Transparenz**

All diese Dinge können durch einen Verkaufsprozess geleistet werden. Doch soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass die Einführung eines Verkaufsprozesses durchaus zu Widerständen führen kann, denn im Verlauf des Prozesses werden Schwachstellen aufgedeckt und Transparenz erzeugt. Eine Transparenz, die, so könnte man meinen, durchaus nicht erwünscht ist. Die Herausforderung an das Management und die Mitarbeiter mit dieser Transparenz umzugehen, ist nicht zu vernachlässigend, doch sie bietet enorme Chance für Alle, da aus Transparenz eine Kreativität entstehen kann, die den Kunden, dem Unternehmen sowie den Mitarbeitern zu Gute kommt. Kreativität wird das Unternehmen in seiner Entwicklung nach vorne beschleunigen, da Kundenwünsche schneller detektiert werden und ebenso beschleunigt zur marktreifen Umsetzung kommen. Somit stellt die Einführung der Verkaufsprozesse auch eine Emanzipation aller Beteiligten dar. Die sicherlich zu beobachteten Widerstände lassen sich durch Möglichkeiten des Systemischen Coachings bzw. der Systemberatung moderieren. Den positiven Fortgang der Prozesseinführung, von der Einführung der Prozesse an sich, der Verflechtung mit unterstützenden elektronischen Systemen, zum Beispiel den heutzutage zumeist vorhandenen CRM-Lösungen, sowie der Moderation der Veränderung, lassen sich im Vorfeld durch eine gute Planung des Gesamtprozesses, Einbeziehung der hierfür relevanten Schlüsselkennzahlen (KPIs, Key Performance Indicator) erreichen und ergeben die gewünschten Resultate.

---

Dr. Bodo Antonic ist selbstständiger Unternehmensberater und Coach und ist vorwiegend für die Pharma- und Medizintechnik tätig. Die Implementierung von Verkaufsprozessen nach Miller Heiman sowie Systemisches Coaching zur Begleitung von Veränderungsprozessen bilden seinen Arbeitsschwerpunkt. Antonic ist promovierter Chemiker und verfügt über einen breiten betriebswirtschaftlichen Hintergrund. [ [Profil ansehen](#) ]

---

[ [Kommentar schreiben](#) ]