

**Mitsubishi Pharma:**

# Lösungen statt Produkte verkaufen

**Preisdruck, Wettbewerb und geänderte Rahmenbedingungen sorgen dafür, dass die Pharmahersteller sinkende Margen verzeichnen müssen. Am Beispiel der Mitsubishi Pharma Deutschland GmbH lässt sich zeigen, was ein Wechsel der Vertriebsstrategie bewirken kann.**

Von Dr. Michael Gestmann

„Wir müssen unseren Vertrieb effizienter machen, die Umsätze steigern und gleichzeitig die Kosten senken“, forderte Rainer Ott. Der Generalmanager, der bei der Mitsubishi Pharma Deutschland GmbH das Sales- und Marketing-Department verantwortet, formulierte hoch gesteckte Ziele. Damit diese erreicht werden können, engagierte Ott den erfahrenen Vertriebsberater Fred R. Strauß vom SPS-Institut. Wie dringlich eine Intervention war, offenbarte eine Analyse der Vertriebssituation und der ungenutzten Umsatzpotenziale. Die Auswertung ließ keinen anderen Entschluss zu, als die Strategie den aktuellen Herausforderungen proaktiv anzupassen. Der Pharmahersteller und der Berater erarbeiteten daraufhin ein Vorgehen, bei dem die Key-Account-Manager künftig die Zusammenarbeit mit ihren Kunden – den Krankenhäusern, Ärzten und Apothekern – derart gestalten sollen, dass sie Lösungen statt Produkte anbieten und stärker den gebotenen Mehrwert kommunizieren.

## Kompetenzen anpassen

Sowohl Generalmanager Rainer Ott als auch Berater Fred R. Strauß wussten, dass der Strategiewechsel nur dann gelingen würde, wenn die Key-Account-Manager ihr Handeln an der neuen Strategie ausrichten und nicht business as usual betreiben. „Oftmals erkennen Mitarbeiter nicht, warum und was sich ändern muss“, bestätigt Strauß. Für das Unternehmen führte er zunächst einen Workshop durch, in dem sich die Beteiligten intensiv mit Markttrends, veränderten Rahmenbedingungen und dem daraus resultierenden Kundenverhalten auseinandersetzten. „Jeder von uns verstand nun, warum wir nicht länger an der reinen Produktindikation festhalten konnten, sondern dass die neue Vertriebsstrategie vorsah, unsere Angebote stärker an der Wertschöpfung unserer Kunden zu orientieren“, berichtet einer der Vertriebsmitarbeiter.

„Unsere Key-Account-Manager verfügen zwar über eine hohe Produkt- und Produktanwendungskompetenz, doch ihnen fehlten BWL-Kenntnisse, das Wissen über Prozessabläufe im Krankenhaus und das Know-how, Elemente des Consultative Sellings anzuwenden“, sagt Rainer Ott. Diese Kompetenzen seien aber erforderlich, um Kunden nutzbringend zu beraten, sich in die Bedarfsstruktur des Kunden zu integrieren und ihnen optimale Lösungen anzubieten. Es folgten daher Qualifizierungsmaßnahmen zum strategischen Verkauf, in denen Strauß die Kompetenzen vermittelte, die für den angestrebten Vertriebs Erfolg benötigt werden.

## Frühzeitiges Einbinden von Mitarbeitern lohnt sich

Dabei lernten die Vertriebler, wie sie zum Beispiel ein Buying-Center analysieren und bearbeiten, wie sie die Engpässe beim Kunden und relevante Personen sowie Gremien für Kaufentscheidungen identifizieren, wie sie Bedarfsfelder zutreffend ermitteln und eine tragfähige Strategie entwickeln, um Kunden wirksam beim Erreichen der Ziele zu unterstützen. Auch die

hierzu benötigten Frage- und Gesprächstechniken, die sich durch die Zielorientierung von althergebrachten Gepflogenheiten deutlich unterscheiden, wurden intensiv trainiert. „Wir waren begeistert, wie engagiert sich unsere Mitarbeiter im Training einbrachten“, äußert Rainer Ott zufrieden. Der Generalmanager führt diese Einsatzbereitschaft wesentlich darauf zurück, dass seine Key-Account-Manager die Notwendigkeit sowohl für den Veränderungsprozess als auch die Erweiterung ihrer Kompetenzen erkannt hatten. Alle Kolleginnen und Kollegen zogen engagiert mit. „Entscheidend dafür war das frühe Einbinden der Mitarbeiter“, ergänzt Fred R. Strauß.

## Erste Ergebnisse zeigen bereits ein positives Resultat

Nun musste sich zeigen, ob es den Vertriebsmitarbeitern gelingt, das Erlernte in ihrem Alltag umzusetzen. Zunächst sollte jeder in ein bis zwei konkreten Projekten die neue Vorgehensweise umsetzen. Das bedeutete, die Krankenhäuser der Maximalversorgung und Universitätskliniken zu selektieren und im Vorfeld auf ihren Produkt- und Dienstleistungsbedarf hin zu analysieren, bevor sie bearbeitet wurden. Die gemachten Erfahrungen belegen, wie gut die Key-Account-Manager den Strategiewechsel verinnerlicht haben. „Da unsere Mitarbeiter die Kunden konsequenter bearbeiten und dabei deren Wertschöpfung in den Mittelpunkt rücken, sehen wir nach kurzer Zeit erste positive Ergebnisse bei der Umsatzentwicklung in den Projekten“, berichtet Rainer Ott.

Der Generalmanager ist aus zwei weiteren Gründen äußerst zufrieden: Die Cost/Sales-Ratio wird besser und die Arbeitsweise effizienter, dadurch verbessert sich das erwirtschaftete Betriebsergebnis deutlich. „Besonders freut mich, wie positiv das neue Vorgehen unseres Vertriebs in den Krankenhäusern, bei deren Wirtschaftsleitern, Ärzten und Apothekern ankommt“, ergänzt der Sales- und Marketingchef. Aussagen von Kunden wie: „So hat sich bei uns noch kein Außendienstmitarbeiter präsentiert ....“ oder „Sie kennen unser Haus ja besser als ich ....“ bestätigen seines Erachtens, dass sich der Aufwand, der mit der Qualifizierung der Vertriebsmannschaft verbunden war, gelohnt hat. Infolge der positiven Entwicklungen sieht sich Rainer Ott bestärkt, den Wandel im Vertrieb weiter fortzuführen. Seinen Berater hat er beauftragt, weitere Module seines Programms bei Mitsubishi Pharma durchzuführen. Im Rahmen dieser Trainings sollen die Key-Account-Manager u.a. noch spezifischer mit den unterschiedlichen Kundentypologien und deren individuellen Motivationsmustern vertraut gemacht werden. Der Clou des Ganzen ist laut Fred R. Strauß: „Unternehmen, die mit ihren Kunden eine nachhaltige ‚Partnerschaften‘ eingehen, können auch heute hohe zweistellige Wachstumsraten erzielen, da sie sich dauerhaft vom Wettbewerb differenzieren.“

[www.sps-institut.de](http://www.sps-institut.de)