

Simulierte Realität

Autoren: Alfred Mevissen und Peter Hügelmeier

Warum nicht den Kunden ins Verkaufstraining einbeziehen? Das schafft Praxisbezug und liefert unmittelbares Kundenfeedback auf das Marketing- und Vertriebskonzept.

Die meisten Business- und Trainingsverantwortlichen kennen das Dilemma bei Außendiensttrainings. Regelmäßiges Training ist notwendig, kostet aber Feldtage. Effektive Trainingsformen, beispielsweise mit Video, werden von manchen Mitarbeitern abgelehnt. Die Umsetzung des Gelernten im täglichen Geschäft ist unbefriedigend, Markteffekte in Form von Umsatz-, Absatz- und Marktanteilssteigerungen lassen sich nur selten beweisen.

Diese Situation führte zu der Idee, ein neuartiges Trainingskonzept zu entwickeln, welches einen extrem hohen Businessfokus hat. Gleichzeitig sollte es die unternehmensinternen Rahmenbedingungen und Realitäten der Praxis berücksichtigen.

Strategische Grundlage der Workshops waren die jeweiligen Produktpositionierungen sowie definierte Kommunikations- und Verhaltensziele für das Kundengespräch.

Kommunikative Grundlage war ein unternehmensinternes, durch die Zentrale definiertes Kommunikationsmodell. Bereits zu Beginn sollte auf ein konkretes Patientenbild eingegangen werden. Danach, wie auch im klassischen Harvard-Verhandlungsmodell, wurden

die handlungsleitenden Motive des Gesprächspartners ermittelt. Hieran schloss sich eine Produktargumentation an, die den individuellen Nutzen des Gesprächspartners in den Mittelpunkt stellte. Ein adäquates Schema für den Umgang mit Arztreaktionen und deren Umleitung in einen Konsens war ebenfalls Bestandteil des Modells. Abgeschlossen werden sollte das Gespräch mit einer Bilanzierung und konkreter Vereinbarung.

Methodische Grundlage für die Durchführung des zweitägigen Workshops waren die strukturierten Echtarzttrainings der Business School für Management & Vertrieb München (siehe auch pharma marketing journal 1/2007). Nach einer halbtägigen Trainingsphase zum Kommunikationsmodell, in dem jeder Teilnehmer sein individuelles kommunikatives Entwicklungsziel bezüglich des Kommunikationsmodells definiert hatte und auch die produktbezogenen Beobachtungsziele für die Gespräche festgelegt wurden, erfolgten Gespräche mit echten Kunden der Zielgruppe. Ein Teilnehmer führte in einem separaten Raum ein Kundengespräch von zehn bis 15 Minuten Dauer. Dieses wurde zeitgleich in den Workshop-Raum über-

tragen. Die übrigen Teilnehmer hatten ihre definierten Beobachtungsaufgaben zum Produkt (Produktbotschaften und deren Akzeptanz) sowie zu den kommunikativen Trainingszielen.

Ein Schwerpunkt der Analyse lag auf den kommunikativen Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Nach dem Mitarbeitergespräch wurde der Kunde vom Trainer interviewt. Seine Einschätzungen zu den Inhalten der Argumentationsstrategie sowie zu deren Umsetzungen wurden mit einer Interviewtechnik, wie sie auch in Marktforschungsstudien verwendet wird, ermittelt (20 bis 30 Minuten). Dieses Interview wurde ebenfalls in den Workshop-Raum übertragen. Anschließend analysierten die Teilnehmer in einem mehrstufigen Prozess das Gespräch.

Als Erstes erfolgte eine Reflexion des Teilnehmers, der das Gespräch geführt hatte. Danach wurden die Erkenntnisse zum Produkt und zur Strategie besprochen und festgehalten. Als dritter Schritt wurde die methodische Umsetzung der Kommunikationsstrategie von den Teilnehmern besprochen. Als vierter Schritt erfolgte eine (freiwillige) Videoanalyse einzelner Gesprächssequenzen bezogen auf die individuellen Kommunikationsziele. Erklärtes Ziel des dritten und vierten Schritts war es, alle Teilnehmer auf kommunikative Ursache-Wirkungs-Beziehungen hin zu sensibilisieren. Der Leitgedanke hierbei war: „In der Kommunikation gibt es keine Zufälle.“

Im Workshop wurden in der Regel Einzelgespräche geführt. In der Realität



Praxisbezug steigert Trainingseffizienz: Die Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen und hierarchischer Ebenen sowie die Integration der Zielgruppe in das Außendiensttraining führen zu messbaren Erfolgen.

werden aber inzwischen viele Gespräche zeitgleich von zwei Mitarbeitern abgehalten. Nach Erkenntnissen aus Arztinterviews sind dies bis zu 30 Prozent der Gespräche. Gespräche zu dritt haben ihre eigene Dynamik. Diese wurde besprochen, und am zweiten Tag des Workshops wurden solche Dreiergespräche mit der gleichen Methodik ebenfalls simuliert.

Besonders relevant war der Teilnehmerkreis. Während der Pilotveranstaltungen bestand der Teilnehmerkreis ausschließlich aus Vertriebsvorgesetzten, Produktmanagern und medizinisch-wissenschaftlichen Referenten. Auch wenn die medizinischen Referenten keine Verkaufsgespräche zu führen haben, konnten aus den Gesprächen wertvolle Erkenntnisse zur Rollenverteilung und Rollendynamik, der Koordination der verschiedenen Ge-

sprächsthemen und Vorgehensweisen zur eindeutigen Trennung von werbeorientierten und wissenschaftlichen Fragestellungen gewonnen werden. Bei den späteren Workshops waren neben den Außendienstmitarbeitern immer auch Vorgesetzte oder Innendienstmitarbeiter als zusätzliche Teilnehmer zur Förderung der Crossfunktionalität und zur Sicherstellung eines gemeinsamen Vorgehens und einer identischen Argumentation dabei.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Arztinterviews plus das mehrstufige, strukturierte Feedback mit dem Fokus auf Ursache-Wirkungs-Beziehungen führten zu einer deutlichen Professionalisierung in der Kommunikation sowie zu einer hohen Akzeptanz des Trainingsfeedbacks einschließlich des Videoeinsatzes. Durch die Crossfunk-

tionalität in den Workshops kam es zu einer sichtbaren Übereinstimmung in der Argumentation der Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen. Die Erkenntnisse zur Argumentationsstrategie wurden direkt aus den Workshops in die unternehmensinternen Entscheidungsgremien transferiert, wo diese dann verarbeitet werden konnten. Dies geschah viel zügiger und zielführender, als dies üblicherweise mit Feedback aus dem Vertrieb geschieht.

Weiterhin wurden die Teilnehmer für die Besonderheiten der Dreiergespräche sensibilisiert und konnten die besondere Dynamik selbst erleben. Die bekannte Umsetzungshürde, die Hemmungen, die im Workshop erlernten Vorgehensweisen in der Praxis bei den eigenen Kunden das erste Mal anzuwenden, wurde nach Ansicht der Teilnehmer deutlich verringert. Verantwortlich dafür war die erste Umsetzung mit realen Zielkunden bereits im Workshop.

Die Auswirkungen dieser Call-Dynamics-Workshops auf die Marktperformance wurden retrospektiv ermittelt. Die Resultate sind in den Grafiken auf Seite 22 dargestellt.

Besonders bemerkenswert war die Veränderung der Marktanteile bei einem Produkt für eine hämatologische Indikation (siehe Grafik 1). Als zweites Produkt in den Markt eingeführt, erreichte es einen Marktanteil von 50 Prozent. Eine heftige Wettbewerberreaktion führte zu einer Stagnation des Wachstums und zu einem Marktanteilsverlust

↘ Ziele des Trainings

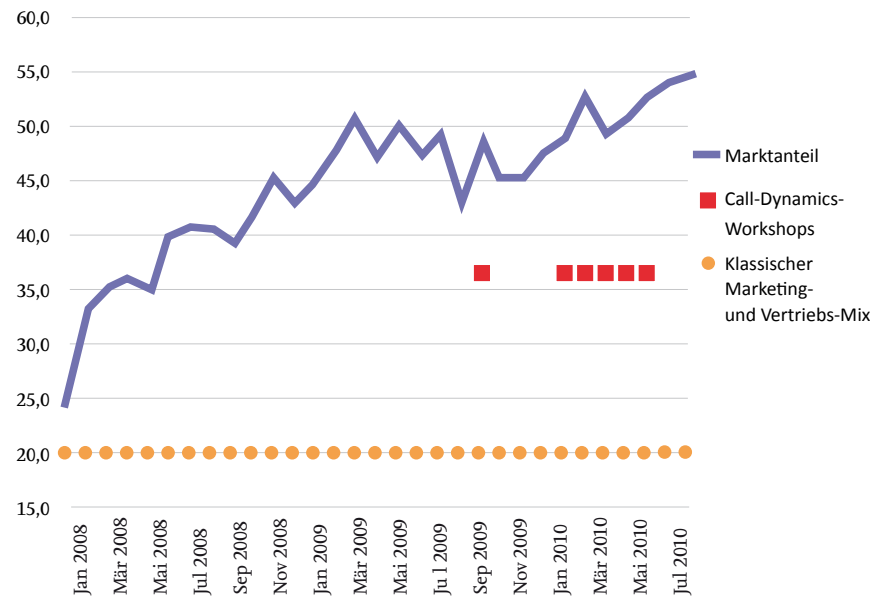
- Anwendung eines einheitlichen Kommunikationsmodells für die Kundenkommunikation bei allen Kundenkontakten von Außendienstmitarbeitern, Vertriebsvorgesetzten sowie Mitarbeitern in Medizin und Marketing)
- Intensives Feedback auch mit Video
- Integrierung echter Zielkunden zur Strategiewalidierung und als Feedbackgeber zum Kommunikationsmodell
- Überwinden der ersten Umsetzungshürde bereits im Training
- Überprüfung der Umsetzbarkeit der definierten Kommunikationsziele; gegebenenfalls Rückmeldung in die entsprechenden Marketinggruppen und Anpassung/Überarbeitung der Ziele
- Angebot eines Trainingsmoduls, bei dem unabhängig von den individuellen Entwicklungszielen von vornherein der Nutzen für alle Teilnehmer erkennbar ist

um fünf Prozent. In diese Zeit fiel die Durchführung der Pilotveranstaltung zum Call-Dynamics-Workshop, die bereits durch die Teilnahme aller Entscheidungsträger und Führungskräfte einen nachvollziehbaren Einfluss auf die weitere Vorgehensweise ausgelöst hatte. Nach erfolgter Auswertung und Anpassung des Konzepts nahmen zwei Monate später alle Mitarbeiter des Außendienstes an entsprechenden Workshops teil. Andere Basismaßnahmen wurden parallel durchgeführt, jedoch mit anderen Zeitfenstern. Mit den Workshops und nach den Workshops stieg der Marktanteil auf 55 Prozent.

Bei einem Produkt aus der onkologischen Hormontherapie konnten durch einen Mix aus verschiedenen Marketing- und Vertriebsmaßnahmen in einem wenig reagiblen Markt deutliche Marktanteilssteigerungen erreicht werden (siehe Grafik 2). Nach dem Gewinn von rund fünf Prozent Marktanteil ergab sich eine Sättigung. In diese Zeit fielen mehrere Call-Dynamics-Workshops, die dazu führten, dass die Sättigung überwunden und weitere Marktanteile hinzugewonnen werden konnten.

Bei einem dritten Präparat führte ein Call-Dynamics-Workshop mit Ent-

GRAFIK 1: MARKTFÜHRERSCHAFT EROBERT



Auf Wachstumskurs: Bei einem hämatologischen Präparat konnte nach der Durchführung des Workshops und mit zusätzlichen Mitarbeitern der Marktanteil deutlich gesteigert werden.

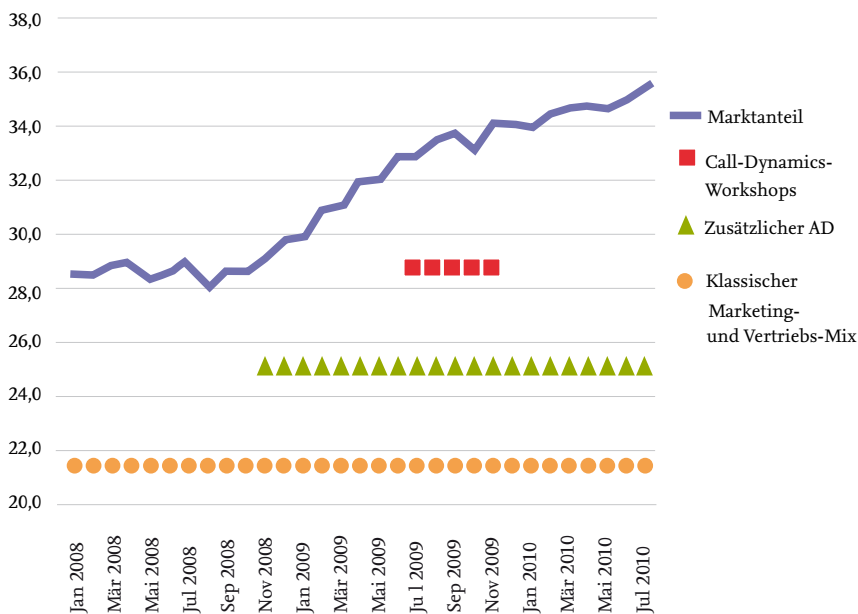
scheidungsträgern und Führungskräften im Rahmen eines Produktlaunches zu einer veränderten Kommunikationsstrategie, welche gemeinsam mit hierauf folgenden Vertriebsaktivitäten zu einem Erfolgskonzept wurde. Dieses wurde inhaltlich auch von anderen europäischen Ländern übernommen.

Diese drei Beispiele belegen eindrucksvoll die Effektivität des Trainings mit

den zentralen Elementen mehrstufiges Feedback mit Videoeinsatz und Arztinterviews, Strategievalidierung, Optimierung der individuellen kommunikativen Fähigkeiten und Crossfunktionalität. Erst die Verzahnung der koordinierten Aktionspläne von Marketing, Medizin und Vertrieb kombiniert mit einem intensiven Kundenfeedback durch Marktforschung und einem gemeinsamen auf die spezielle Situation ausgerichteten crossfunktionalen Training führt zum Erfolg.

Durch die gemeinsame Trainingserfahrung der verschiedenen Abteilungen und hierarchischen Ebenen sowie den eindeutigen Praxisbezug gelingt es, Nachhaltigkeit und Effektivität zu steigern und messbare Erfolge zu generieren. Es kommt eben auf die Bereitschaft und die Fähigkeit an, koordiniert und konsequent an einer gemeinschaftlichen Lösung zu arbeiten.

GRAFIK 2: MARKTSÄTTIGUNG ÜBERWUNDEN



Stagnierender Markt: Im reagiblen Markt für onkologische Hormontherapien führt ein Mix aus Workshop, Marketing- und Vertriebsmaßnahmen zu deutlichen Marktanteilssteigerungen.

AUTOREN

Alfred Mevissen ist seit 1985 in der Pharmaindustrie im Bereich Sales in leitenden Positionen tätig und führte mehrere Changeprozesse erfolgreich durch.

Dr. Peter Hügelmeier ist seit 2003 Partner der Business School für Management & Vertrieb. Vorher war er über 15 Jahre in Marketing-, Vertriebs- und Führungsfunktionen der pharmazeutischen Industrie tätig.

Kontakt: peter.huegelmeier@bs-muc.de

Mit freundlicher Empfehlung



Ihre Ansprechpartner:

Business School für Management & Vertrieb München
Neumarkter Strasse 21, 81673 München
www.bs-muc.de
info@bs-muc.de

Carsten Magnus
Partner und Leiter Trainerteam
carsten.magnus@bs-muc.de
+49 (0) 160 8179171

Dr. Peter Hügelmeier
Partner
peter.huegelmeier@bs-muc.de
+49 (0) 163 2595230