

»Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein!«

Get 100

Wie die 3M ESPE unter schwierigen Marktbedingungen weiteres Wachstum realisiert

Warum macht sich eine erfolgreiche Geschäftseinheit eines internationalen Konzerns die Mühe, einen anstrengenden Veränderungsprozess ins Leben zu rufen, obwohl diese Geschäftseinheit im Unternehmen als Benchmark gepriesen wird? Vielleicht gerade deshalb?

Die 3M ESPE AG ist eine Tochtergesellschaft des weltweit präsenten 3M-Konzerns und vertreibt über 2000 selbst entwickelte dentale Verbrauchsmaterialien, die Zahnärzte und -labore »zum Wohle ihrer Patienten« benötigen. Abgeleitet aus der Konzernstrategie hat sich die 3M ESPE das Ziel gesetzt, Marktführer und Partner Nr. 1 für Zahnärzte und den Dentalhandel zu werden und damit die 100 Mio. €-Umsatz-Grenze zu erreichen. Konkret bedeutet dies, in einem wettbewerbsintensiven und infolge der Gesundheitsreform durch Einspar- und Kostendruck geprägten Markt jährlich um 8 -10% organisch zu wachsen. Nach dem Motto »Unter Druck entstehen Diamanten« packte man die daraus resultierenden Herausforderungen an und leitete ganzheitlich nachfolgende Veränderungsprozesse ein:

- Restrukturierung der gesamten Vertriebsorganisation
- Von einer umsatz- zu einer potenzialorientierten Kundenklassifizierung inklusive Entwicklung neuer Zielgruppenkonzepte
- Konsequente Weiterentwicklung der Außendienstperformance
- Forcierung der Veränderungsprozesse mithilfe neuer Prämien- und Reportingsysteme

Anpassung der Vertriebsorganisation

Da 45.000 Zahnarztpraxen in Deutschland nicht gänzlich durch den Hersteller direkt betreut und beliefert werden können, werden alle Aufträge über den Dentalhandel abgewickelt. An zentraler Stelle im Verkaufsprozess hat der Handel damit hohen Einfluss auf die Produktauswahl der Zahnärzte. Grund genug für die 3M ESPE, das nationale Key Account Management durch regionale KAMs zu ergänzen und auch die Zusammenarbeit zwischen dem 3M-ESPE-Außendienst und den lokalen Handelsdepots zu forcieren. Damit der Außendienst mehr Zeit zur Betreuung dieser Depots und zur Neukundengewinnung hat, wurde ein eigener Outbound-Telesales installiert. Ziel: verstärkte Kundenbindung bei den bestehenden Praxen durch telefonische Betreuung und Erzeugung eines Pull-Effekts im Handel. Die neue potenzialorientierte Klassifizierung ermöglicht dabei eine eindeutige Zuordnung der Kunden zu den verschiedenen Vertriebskanälen und bietet dem Marketing gleichzeitig die Chance zur Entwicklung neuer Zielgruppenkonzepte.

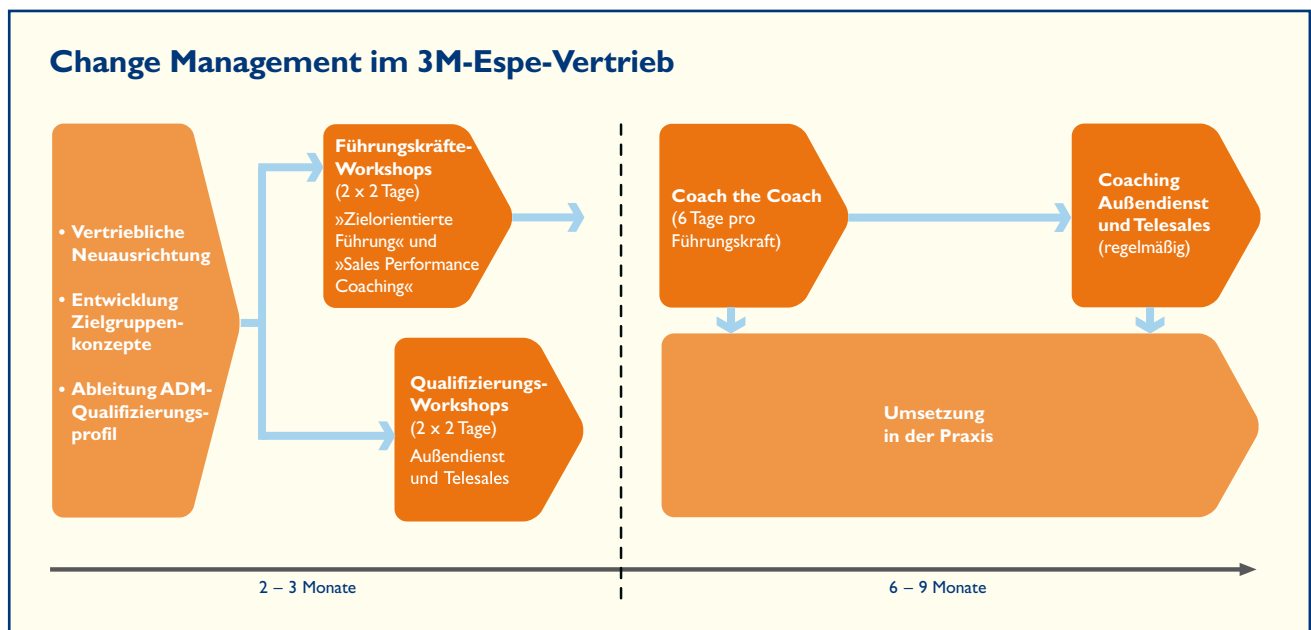


Abb. 1

Im Dialog mit Ihnen – Ihr Healthcare-Team

Vom Repräsentanten zum strategischen Gebietsmanager

Der Motor jeglicher Veränderungen sind die Menschen, die die Prozesse in Gang setzen, vorantreiben und am Leben halten. Die Führungskräfte nehmen hier eine wichtige Schlüsselfunktion ein. Hatte der erste Entwicklungsprozess im Außendienst (Stufe 1 zu 2) noch 5 Jahre in Anspruch genommen, mussten vor dem Hintergrund der jetzt definierten Ziele die nächsten Entwicklungsstufen (von 2 auf 4) innerhalb von 2 Jahren vollzogen werden. Deshalb wurde die Performanceerweiterung im Außendienst dieses Mal von Anfang an als Top-Down-Projekt angelegt, das heißt zunächst Ausbau der Führungskräftekompetenzen und daran anknüpfend die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter (Abb. 1).

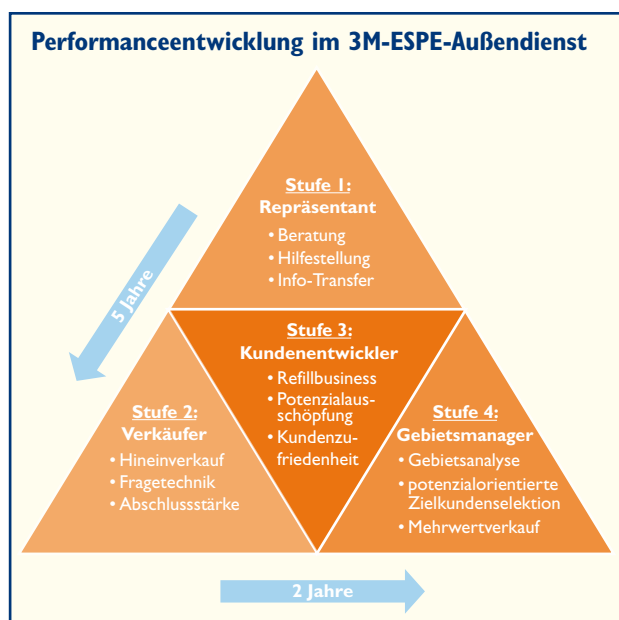


Abb. 2

Anpassung der Steuerungssysteme

Um die Führungskräfte bei der Implementierung dieser Veränderungen zu unterstützen, wurden die Steuerungssysteme strategiekonform angepasst. Es wurde ein Gebietsvertriebsplan (GVP) als Cockpit mit allen wichtigen Kennzahlen entwickelt, und das Prämiensystem wurde grundlegend überarbeitet. Prämiert wird nicht mehr der einzelne Auftrag, sondern Wachstum im Gebiet, Neukunden in strategisch wichtigen Produktbereichen sowie qualitative Aspekte zur Absicherung der Neupositionierung.

Fazit:

Die Wachstumsziele der letzten 2 Jahre wurden trotz schwierigem Umfeld erreicht.

Weiterführende Informationen erhalten Sie von
Dr. Frank Wiese: wiese_frank@mercuri-international.de ★



Dr. Matthias Huckemann · Dr. Frank Wiese · Marcus Redemann

Dr. Matthias Huckemann ist Management Partner und Mitglied im internationalen Kompetenzcenter »Healthcare«. Neben der strategischen Unternehmensentwicklung gehören auch Pricing und Messemarketing zu seinen Spezialgebieten. Matthias Huckemann betreut unter anderem Medtronic, Bayer HealthCare, 3M Medica.

Dr. Frank Wiese ist Partner bei Mercuri International und verantwortlicher Teamleiter im Healthcare Segment. Die Schwerpunkte seiner Projekte liegen im Bereich Neuausrichtung des Vertriebs, Vertriebssteuerung sowie Entwicklung von Mehrwertkonzepten. Die Entwicklung und Umsetzung der Konzepte mithilfe von Trainings begleitet Frank Wiese unter anderem bei Coloplast, 3M ESPE, HSC Homecare, Radiometer.

Marcus Redemann ist Projekt- und verantwortlicher Teamleiter für Healthcare-Projekte. Basierend auf seinen Erfahrungen im B2B-Vertrieb und Sales Management ist er spezialisiert auf Markt- und Kundensegmentierung inklusive Key Account Management sowie Implementierung neuer Strategien mithilfe von Führungskräfte-coaching und Mitarbeitertrainings. Zu seinen Kunden gehören unter anderem Baxter, Cardinal Health und Coloplast.

