



MERCURI
international

Experten Interview – Dr. Martin Behr – Business Unit Manager Ruminants DACH

„Sales Excellence ist ja kein Selbstzweck. Es geht um Effektivität und Effizienz, um Wachstum mit bestmöglichem Einsatz unserer Vertriebsressourcen zu gewährleisten.“

Experten Interview – Dr. Martin Behr – Business Unit Manager Ruminants DACH



“Entwicklung und
Veränderung
funktioniert nur,
wenn jeder
mitzieht. Das
betrifft
insbesondere die
Führungskräfte.“

1

Abgesehen von Produktinnovationen und Generika, die ja im Humanbereich ebenfalls eine entscheidende Rolle spielen, können Sie uns sagen, mit welchen Herausforderungen Ceva Tiergesundheit insbesondere konfrontiert ist?

Das Unternehmen ist in den letzten Jahren stark gewachsen und hat, um in den einzelnen Märkten erfolgreich zu sein, lokal individuelle Vorgehensweisen etabliert. Das Ergebnis spricht natürlich für sich, doch gleichzeitig hat Ceva eine Größe erreicht, bei der eine global abgestimmte, sprich harmonisierte und strukturierte, Vorgehensweise für die Marktbearbeitung wichtiger wurde.

2

Ceva hat vor diesem Hintergrund vor einiger Zeit eine globale Sales Excellence Initiative gestartet. Erzählen Sie uns etwas mehr über die Hintergründe sowie die damit verbundenen Ziele?

Wie schon gesagt, soll eine harmonischere und transparentere Vorgehensweise in den Ländern erreicht werden, um weiteres Wachstum zu gewährleisten. Gerade in den weltweit aufgestellten Verkaufsteams war es das Ziel, alle auf ein neues, einheitliches Niveau zu heben und sicherzustellen, dass wir alle die dieselbe „Sprache“ sprechen und verstehen.

Sales Excellence ist ja kein Selbstzweck. Es geht um Effektivität und Effizienz, um Wachstum mit bestmöglichem Einsatz unserer Vertriebsressourcen. Natürlich ist es da schön, wenn man ein Präparat hat, das über eindeutige USPs, also Alleinstellungsmerkmale verfügt. Aber das alleine reicht natürlich nicht aus. Wir müssen genau schauen, mit welchem Präparat wir uns in welchem Wettbewerbsumfeld bewegen und dann eruieren, welche Möglichkeiten es bei jedem einzelnen Kunden – oder potenziellen Kunden - gibt.

3

Sales Excellence umfasst ja viele Parameter. Was sind aus Ihrer die wichtigsten Stellhebel, um Effektivität und Effizienz zu verbinden?

Da ist zum einen strukturierte Vorgehensweise durch eine transparente Segmentierung unserer Kunden nach abgestimmten Kriterien in unseren Geschäftsbereichen Pets, Swine & Poultry, Ruminants und Online-Retail. Das bedeutet, wir haben nun international vergleichbare Kriterien, nach denen wir die Marktsituation beurteilen und unsere Aktivitäten lokal ausrichten. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter im Vertrieb hat klare Leitplanken, was erwartet wird. Das bedeutet natürlich für den einen oder anderen, im Tagesgeschäft andere Prioritäten

hinsichtlich Besuchsfrequenz oder auch Gesprächsthema zu setzen.

4

Sie meinen, Ihre Initiative resultierte konkret in einer Veränderung der Markt- und Kundenbearbeitung. Was waren hierbei die größten Herausforderungen und wie sind Sie diese angegangen?

Die erste Herausforderung war zunächst das Festlegen funktionierender Kriterien für die Segmentierung und die Definition der Potentiale bei verschiedenen Kunden in unterschiedlichen Ländern. Nicht nur jede Business Unit ist anders, auch funktionieren die regionalen Märkte unterschiedlich. Dann ging es um das Sales Cockpit, die Operationalisierung der Kriterien in unserem CRM. Parallel lief die Ausarbeitung, Schulung und Implementierung passender Marktstrategien. Das heißt konkret das Zerlegen der erforderlichen Vertriebsaktivitäten in Einzelschritte mit dem Festlegen von bestimmten Standards in der Vorgehensweise bzw. Entwicklung und Nutzung unterstützender Tools. Damit verbunden sind natürlich auch klare Kompetenzerwartungen an die Einzelnen. Verstehen Sie mich richtig. Wir haben ein sehr gutes und engagiertes Team. Gleichzeitig kann und sollte sich jeder – auch ich – ständig weiterentwickeln.

5

Damit sprechen Sie die Anforderungen an, sich selbst und Ihre Kolleginnen und Kollegen im Management an. Führungskräfte spielen in solchen Veränderungsprozesse immer eine entscheidende Rolle. Welche Erwartungen haben Sie bei Ihrer Sales Excellence-Initiative an Ihre Führungskräfte?

Entwicklung und Veränderung funktioniert nur, wenn jeder mitzieht. Das betrifft insbesondere die Führungskräfte. Aus diesem Grund haben wir nicht nur Tools, Strategien und Kompetenzen festgelegt, sondern vor allem darüber nachgedacht, wie wir das Programm nachhaltig umsetzen, also mit Leben füllen. Dabei spielen die sog. Prozessbegleiter oder

Coaches eine wichtige Rolle. Wir sehen uns als Sparringspartner unserer Teams, um die Stärken weiter zu stärken und die Lücken, wenn vorhanden, natürlich möglichst zügig zu schließen. Meine Erwartungshaltung - und die meiner Kolleginnen und Kollegen – ist, dass wir das offen angehen, das heißt auch, selber offen zu sein für Feedback. Wir können nicht fordern, ohne selbst zu liefern.

6

Für alle Unternehmen ist die Nachhaltigkeit von Sales Excellence-Initiativen von sehr hoher Bedeutung. Wie gehen Sie mit diesem Thema um und welche Rolle übernehmen Sie persönlich?

Ich habe für die deutsche Organisation die Verantwortung übernommen, das Thema Sales Excellence weiter voran zu treiben. Dazu tauschen wir uns in unserem internationalen Sales Excellence-Kernteam nicht nur über Erfolge und Herausforderungen aus, wir übernehmen auch Best Practices und passen sie regional an.

Gleichzeitig nehmen wir als Führungsteam die Rolle der Coaches sehr ernst. Auch hier haben wir klare Kriterien, wie ein Coaching vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden soll. Es geht uns im Rahmen von Sales Excellence um die Weiterentwicklung des Teams durch begleitete Kundenbesuche, nicht um die Beurteilung der Verkaufperformance. Das ist bei den allermeisten auch so angekommen und wird geschätzt. Natürlich braucht der eine oder andere länger, die erforderliche Offenheit zu entwickeln. Aber das liegt ja in der Persönlichkeit und damit in der „Natur der Sache“ begründet.

7

Was waren Ihre größten Learnings bzw. gibt es etwas, was Sie im Nachhinein anders machen würden?

Es ist wichtig, von Anfang alle Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter/ Manager auf dem Weg einzusammeln. Das beinhaltet neben dem direkten Verkaufsteam, auch alle Support Funktionen wie IT, Marketing und auch unseren Veterinary Service. Sobald dies geschehen ist, sind gute Kommunikation, Geduld und regelmäßiges Follow up Grundvoraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung im Tagesgeschäft. Selbst wenn ich dies vorbildlich umsetze, muss uns allen bewusst sein, dass dieser „Change Management-Prozess“ dauert, wobei manche Mitarbeiter/ Manager länger benötigen, als andere und wir auch nicht immer alle mitnehmen können.

8

Sie haben sich für eine externe Unterstützung entschieden. Was waren die Gründe hierfür und wo liegt für Sie der Mehrwert?

Für uns waren zwei Gründe entscheidend, den Weg mit Mercuri International zu gehen. Zum einen verfügt Mercuri über das internationale Netzwerk von langjährigen Beratern und Trainern, die aus der Praxis kommen und solche und ähnliche Projekte schon oft begleitet haben. Zum anderen besteht die Zusammenarbeit in einer intensiven Umsetzungsbegleitung, d.h. sie unterstützen uns von Beginn an mit Benchmarks zu Strukturen, Tools und Prozessen sowie mit Verkaufs- und Führungs- bzw. Coachingempfehlungen. Sehr praxisnah. Vor allem aber verfügt Mercuri über die Erfahrung bei der Erstellung/ Implementierung solcher Systeme, welcher wir intern nicht hatten.

9

Wie viele eigene Kundenkontakte lässt Ihre Agenda noch zu? Wie oft gehen Sie selber noch auf „Tour“ mit Ihren Vertriebsmitarbeitern?

Ich habe selber als Key Account Manager vor 12 Jahren angefangen, liebe den direkten Kundenkontakt und es bereitet mir immer noch eine große Befriedigung, ein Geschäft abzuschließen. Es ist für mich essentiell, den direkten Kontakt zur Basis zu halten. Deshalb treffe ich so oft wie möglich persönlich Kunden mit meinen Vertriebsmitarbeitern. Auch in Zeiten von COVID-19 habe ich mehrmals die Woche Kundenkontakt, wenn auch ausschließlich über Telefon, Videocalls oder WhatsApp.

10

Eine letzte Frage, Herr Dr. Behr – spielen Arzneimittel für Tiere auch außerhalb Ihres Berufes eine Rolle für Sie oder haben Sie selbst Tiere?

Da ich etwa die Hälfte meiner Kindheit auf einem landwirtschaftlichen Betrieb verbracht habe und selber bis vor ein paar Jahren einen Hund hatte, spielen Tiere auch privat für mich und meine Familie eine zentrale Rolle. Damit meine ich sowohl die bekannten Haustiere (Hund, Katze, Kaninchen), als auch die lebensmittelliefernden Tiere (Rind, Schwein, Geflügel, Fisch) und den damit verbundenen artgerechten Umgang.

Herr Dr. Behr, vielen Dank für das Gespräch.