



IM WETTBEWERB BESTEHEN

Zehn Wege zu mehr Umsatz und Erfolg

Heft 07 | Juli 2010 | www.apotheke-und-marketing.de

apotheke⁺ marketing

MAGAZIN FÜR MODERNE APOTHEKENFÜHRUNG

MARKETING

Aktion des Monats:

Das Geschäft ist nicht...

MANAGEMENT


Unternehmensführung:

Controlling...

PHARMAZIE

Zertifizierte Fortbildung

Pharmazie...

A woman with dark hair and bangs, wearing a white lab coat, is looking down at a document held by a man. The man, wearing glasses and a white lab coat, is holding a pen and looking at the document. They are sitting at a table with a reflective surface. The background is a plain, light-colored wall.

IM WETTBEWERB BESTEHEN

Zehn Wege zu mehr Umsatz und Erfolg

Apotheken stehen unter einem stetig steigenden Wettbewerbsdruck. Die Konkurrenzsituation zwingt sie dazu, innovative Strategien und Marketingaktivitäten umzusetzen. Wer als Apotheker erfolgsorientiert denkt und handelt, sollte deshalb bestimmte Stellschrauben so justieren, dass dies die Konkurrenzfähigkeit der eigenen Apotheke nachhaltig festigt. Dr. Jürgen Wunderlich, Managementtrainer und niedergelassener Apotheker, erläutert, worauf es dabei besonders ankommt.



Schrittweise erfolgreich

Visionen entwickeln | optimal führen und organisieren | kundenorientiert agieren



Wer sich dem Erfolg „schrittweise“ nähert, bemüht damit keineswegs nur eine Floskel. Vielmehr wird der Weg zu Erfolg und mehr Umsatz damit überschaubarer. Unser Autor definiert zehn Ansatzpunkte für erfolgsorientiertes Handeln – und liefert zugleich so manchen Tipp für die Umsetzung in der Praxis.

Langfristig und strategisch planen

Studien belegen, wie wichtig eine langfristige Planung für den späteren Erfolg ist, besonders wenn die Strategie schriftlich fixiert wurde. Das gilt auch für Apotheken, wie Medicon in Nürnberg oder Sanicare in Bad Laer belegen. Beide Unternehmen gelten als besonders erfolgreich, da sie eine langfristige Strategie konsequent umsetzen.

Apotheker sollten sich daher zunächst überlegen, wie sie sich im Markt positionieren wollen, was für die Apotheke kennzeichnend sein soll. In die Strategie sollte desweiteren einfließen, ob ein übergreifender Trend genutzt werden kann und welches Produktportfolio den Kunden angeboten werden soll. Wichtig ist indes, die Strategie nicht als unumstößliches Dogma, sondern als Richtungsgeber zu verstehen. Flexibel lassen sich dann bei Bedarf Kurskorrekturen und Anpassungen vornehmen.

Hauptzielgruppen definieren

Zur Planung gehört die Definition der Kundengruppen. Meist sind Apotheken wenig fokussiert, sondern bieten allen alles an. Eine durchschnittliche Apotheke führt daher auch zehntausend bis zwanzigtausend Artikel – mehr als so mancher Supermarkt. Bei einer solchen Vielfalt bleibt die Beratungsqualität meist auf der Strecke, da die Mitarbeiter sich nicht mit allen Produkten gleich gut auskennen können.

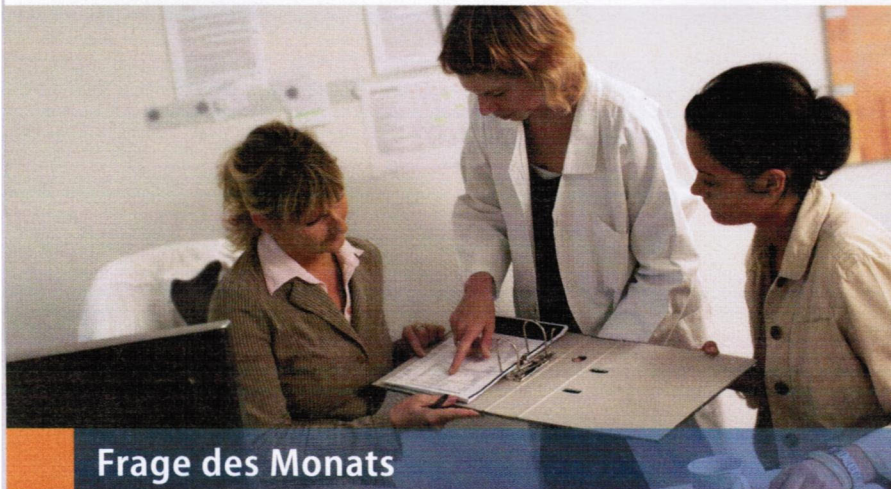
Weniger ist in diesem Fall mehr. Denn Kunden lieben Experten – Experten, die ihnen fundiert und kompetent Auskunft darüber geben, welches Medikament für sie am besten geeignet ist. Spezialisierungen lassen sich, das belegen andere Branchen, zudem besser für das Marketing nutzen. Die Konzentration auf wenige Produktgruppen ermöglicht es, die Zielgruppen exakt zu definieren. Schöner Nebeneffekt: Dank genau definierter Zielgruppen lässt sich der Erfolg von Marketingmaßnahmen besser überprüfen, da Streuverluste entfallen.

Beispiel: Diabetes. Wer sich auf Diabetiker und deren Probleme konzentriert, entwickelt sich und sein Team sukzessive zu Experten rund um die Erkrankung. Die Spezialisierung erleichtert wiederum die Kundenansprache, weil klar ist, wie die Kunden erreichbar sind. Selbst mit einem geringeren finanziellen Einsatz lassen sich z. B. Produkte gezielt bewerben. Apotheker, die für 50 Euro Fördermitglied des Diabetikerbundes werden, werden in der Zeitung des Diabetikerbundes aufgeführt. Zudem erhalten sie einen Aufkleber für ihre Eingangstür. Fazit: Diabetiker in der Region kommen an der Apotheke nicht vorbei, wenn sie höchste Diabeteskompetenz suchen, größte Produktvielfalt, kurze Bestellwartezeiten.

Sogwirkung erzeugen

Um Kunden für sich zu mobilisieren, ist es wichtig, die Apotheke zu einem Anziehungspunkt zu machen. Mithilfe der schon beschriebenen Fokussierung lässt sich eine Apotheke zu einer lokalen Besonderheit entwickeln. Im Idealfall wissen die Kunden, dass nur diese eine Apotheke für ihr Problem die richtige Anlaufstelle ist.

Dass es sich lohnt, sich als Apotheke zu spezialisieren und wie eine Sogwirkung erzeugt werden kann, belegt das Beispiel des Apothekers Manfred Pahlow. Pahlow führte die Stadt-



Frage des Monats

„Gehen Sie strategisch vor, um die Konkurrenzfähigkeit Ihrer Apotheke zu sichern?“

Antworten Sie hier: www.apotheke-und-marketing.de/frage

Apotheker Bogen bis 1987. Er hatte seine Apotheke auf diejenigen Kunden ausgerichtet, für die es wichtig ist, mit Hilfe von Kräutermedizin gesünder und besser zu leben. Um sich in dieser Zielgruppe bekannt zu machen, hat Pahlow eine Reihe von Büchern über Heilpflanzen verfasst.

Dadurch gelang es ihm, sich selbst und seine Apotheke weit über die Grenzen Bogens hinaus bekannt zu machen. Sogar Bustouren mit ihm und zu ihm wurden organisiert. Selbstverständlich bekamen die Patienten, die ihre Rezepte in der Stadt-Apotheke einlösen wollten, alle verschriebenen Arzneimittel, weil diese stets verfügbar waren. Für Pahlows Apotheke hat sich die klare Positionierung als wichtiger Schlüssel zum Erfolg erwiesen.

Apotheker, die sich ein klares Profil geben wollen, sollten überzeugende Antworten auf folgende Fragen finden: In welchem Segment des Gesundheitsmarkts kennen wir uns besonders gut aus? Welches Segment ist für uns lukrativ? Bei welchem Segment ist der Leidensdruck bzw. der Bedarf der Kunden im Einzugsbereich der Apotheke hoch? Was erzählen Kunden, Kollegen und Netzwerkpartner über unsere Apotheke? Was sollen sie in Zukunft über unsere Apotheke erzählen? Was kann die Apotheke besser als andere Apotheken bzw. Gesundheitsanbieter?

Kompetentes, motiviertes Personal auswählen

Jede Strategie steht und fällt mit ihrer Umsetzung. Dafür bedarf es Top-Mitarbeiter: Die Mitarbeiter bilden das Herzstück in der Kommunikation mit dem Kunden. Ist das Personal unfreundlich, nutzt die beste Strategie nichts, da dann die Kunden einen großen Bogen um diese Apotheke machen – während sich die Konkurrenzapotheken freuen. Stimmt hingegen die Chemie innerhalb des Teams und das Verhältnis zu den Kunden, verzeihen diese jederzeit kleine Fehler. Alles, was ein gutes Miteinander im Team beeinträchtigt, wie interne Konflikte oder störende

Frage des Monats

Wir wollen mehr wissen aus dem Marketing-Alltag in den Apotheken unserer Leser! Deshalb bitten wir Sie zur Antwort auf unsere „Frage des Monats“ – mit einem kurzen Klick online unter www.apotheke-und-marketing.de/frage.

Wie die Antworten ausfallen, erfahren Sie natürlich auch: immer in der darauf folgenden Ausgabe von APOTHEKE + MARKETING.

Verhaltensweisen, sollte daher so schnell wie möglich angesprochen und gelöst werden.

Am besten wird bereits bei der Personalauswahl darauf geachtet, dass die Mitarbeiter zueinander passen, um mögliche spätere Querelen im Vorfeld zu verhindern. Das fachliche Know-how der Mitarbeiter, das für die Umsetzung der fest-

gelegten Strategie benötigt wird, lässt sich durch interne Schulungen entwickeln. Bewährt hat sich auch, für wichtige Sortimentsbereiche „Patent“ auszubilden. Diese sind dann die Experten, auf die alle anderen bei speziellen Fragen zurückgreifen können. Idealerweise gibt es in der Apotheke auch eine strategische Personalplanung und -entwicklung.

Wirksam führen

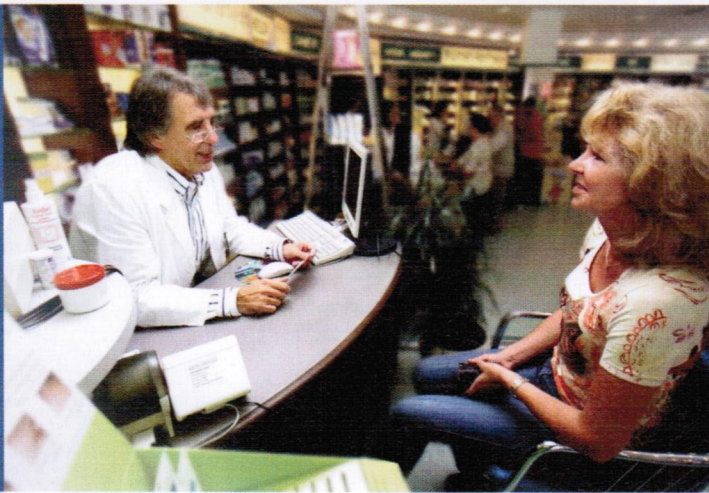
Jedes Schiff hat einen Kapitän, der dafür sorgt, dass die Crew ihre Aufgabe erfüllt. Genauso hat die Apotheke einen Inhaber bzw. Filialleiter. Dieser gibt die Richtung vor und handelt bei Abweichungen.

Das Führen einer Apotheke ist eine sehr komplexe Aufgabe, für die das Pharmaziestudium keine Vorbereitung ist. Je nach Art des Führens können aus Mitarbeitern Topkräfte werden oder auch solche, die lediglich Anweisungen ausführen. Viele Probleme in Apotheken ließen sich indes vermeiden, wenn professioneller geführt würde. Dazu gehört es insbesondere, die richtigen Entscheidungen zu treffen, Orientierung und Richtung zu geben, Mitarbeiter zu informieren und zu entwickeln, ihnen ein Feedback zu geben, Aufgaben sinnvoll zu delegieren, deren Erledigung zu kontrollieren sowie Verbesserungspotenziale zu suchen, zu finden und umsetzen zu lassen.

Selbstkritisch sollten Apotheker ihren eigenen Führungsstil hinterfragen: Wie führe ich? Welche Führungswerkzeuge benutze ich? Welches Klima soll in meinem Team herrschen? Je nachdem, wie die Antworten ausfallen, empfiehlt es sich, ein Führungstraining zu absolvieren oder sich Unterstützung bei einem erfahrenen Coach zu holen.

Netzwerke entwickeln

Die Informationsflut wird immer größer, die Welt immer komplexer. Kunden sind daher froh, wenn sich Dinge vereinfachen lassen und Informationen verlässlich sind. Apotheken können



Im Beratungsgespräch ist es wichtig, dass jeder Kunde die für ihn optimale Lösung angeboten bekommt. Dann kommt er immer wieder und empfiehlt „seine“ Apotheke auch an Freunde und Bekannte weiter.

sich dieses Bedürfnis zunutze machen. Beispielsweise können sie ein Netzwerk bilden mit anderen Gesundheitsberufen, Einzelhändlern, Empfehlungsgebern oder Patientengruppen. Derartige Netzwerke sorgen für sozialen Austausch und stärken die Mund-zu-Mund-Propaganda. Darüber hinaus bietet ein Netzwerk die Möglichkeit, die Dienstleistung einer Apotheke durch komplementäre Leistungen von Netzwerkpartnern zu ergänzen und zu bereichern. Damit lässt sich ein wirklicher Mehrwert für Kunden entwickeln.

Die Antwort auf die Frage, mit wem der Aufbau eines Netzwerks sinnvoll ist, hängt von der Strategie der jeweiligen Apotheke ab. Eine Apotheke, die zum Beispiel das Thema „Wunschgewicht“ forcieren will, kann ihr Netzwerk um Anbieter wie einen lokalen Lebensmittelmarkt, ein Sportstudio oder einen Verein, um Ernährungsberatung (falls keine Kompetenz im Apothekenteam), Mediziner, Physiotherapie, Mentaltraining, einen Lebensberater etc. erweitern. Auf diese Weise entsteht ein lokales ganzheitliches Angebot, das für den Kunden wesentlich attraktiver ist als das alleinige Angebot der Netzwerkpartner. Mit dem Wert für den Kunden steigt der Wert aller Teilnehmer.

Bevor Apotheker ans Netzwerken gehen, sollten sie überlegen: Wer könnte mit uns kooperieren? Wer passt zu unserer Strategie, unserer Zielkundengruppe? Wer ist bereit, mit uns aktiv zusammenzuarbeiten? Wer und was ist für unsere Kunden attraktiv?

Beratend verkaufen

Immer noch gilt es in vielen Apotheken als unethisch, aktiv zu verkaufen. Dies wird schlimmstenfalls als marktschreierisches Aufschwätzen von Produkten, die „weg müssen“, empfunden. Beim beratenden Verkaufen geht es jedoch darum, dem Kunden die für ihn beste Lösung anzubieten.

Daher ist es wichtig, dass im Handverkauf ein professionelles Verkaufsgespräch mit pharmazeutischer Kompetenz geführt wird. Die Zielsetzung muss dabei sein, dass jeder Kunde die für ihn persönlich optimale Lösung von Arzt und Apotheke erhält bzw. angeboten bekommt. Passives Verkaufen sorgt hingegen für dauerhaften Misserfolg im Handverkauf.

Apotheker, die sich mit der Funktion des beratenden Verkaufes auseinandersetzen wollen, sollten Antworten auf folgende Fragen finden: Wie gut laufen unsere Verkaufsprozesse? Welches verkäuferische Know-how benötigen wir? Welche Vorbereitung haben wir für unseren aktiven Handverkauf gemacht? Wie viele Kunden erhalten von uns eine bessere Lösung?

Die Erfahrung lehrt: Apotheken, die beratend verkaufen, werden von ihren Kunden als echte „Problemlöser“ wahrgenommen; zu ihnen kommen sie immer wieder gerne und empfehlen sie auch an Freunde und Bekannte weiter.

Emotionen wecken

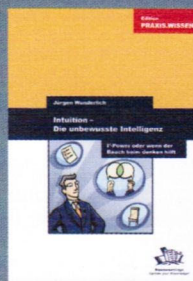
Die Gehirnforschung belegt, dass Emotionen Entscheidungen sehr stark beeinflussen. Je angenehmer und positiver die Stimmung, desto eher wird eine positive Kaufentscheidung getroffen. Patienten gehen daher am liebsten in die Apotheke, in der sie sich subjektiv wohlfühlen. Das sollten Apotheker nutzen und Kunden mit einem Lächeln und viel Empathie begegnen.

Im Hinblick auf die Kundenkommunikation ist es deshalb wichtig, viel über Empfindungen, Gefühle und Erlebnisse zu sprechen. Für das emotionale Erleben der Kunden sind alle fünf Sinneskanäle geeignet. Neben dem persönlichen Verhalten kann die Stimmung der Kunden auch durch Duft und Musik beeinflusst werden. Emotionale Botschaften eignen sich daher, die Strategie der Apotheke mit Erfolg umzusetzen.

Wer für sich den richtigen Weg sucht, sollte sich fragen: Welches Gefühl haben unsere Kunden, wenn sie die Offizin verlassen? Welches Gefühl wollen wir erzeugen? Welches Gefühl haben wir im Team? Wie emotional sind wir in unserer Arbeit mit unseren Kunden?

→ Buchtipp

Von Autor Dr. Jürgen Wunderlich stammt auch das Buch „Intuition – Die unbewusste Intelligenz. I³-Power oder wenn der Bauch beim Denken hilft“, Verlag Business Village, Göttingen 2008
ISBN: 978-3-9383-5877-1,
21,80 Euro.



Aktionen sollten sich an den Hauptzielgruppen sowie an der übergeordneten Strategie orientieren. Mit Freundlichkeit sprechen Apotheker und PTA Emotionen an und setzen die Offizin, nicht nur das Produkt, in Szene.



Aktionen durchführen

Aktionen sind wichtige Marketinginstrumente innerhalb und außerhalb einer Apotheke, da sie beim Kunden für Erlebnisse sorgen. Aktionen sollten jedoch nicht zu hektischer Hyperaktivität führen. Besser ist es, wenige überzeugende, statt zahlreiche nur begrenzt funktionierende Aktionen durchzuführen. Richtig inszeniert, stärken Aktionen die Zielgruppenpositionierung. Daher ist es wichtig, dass die Aktionen sich an den Hauptzielgruppen und der übergeordneten Strategie orientieren. Wer sich zum Beispiel als „natürliche“ Apotheke versteht, sollte bei einer Haut- und Kosmetikaktion auch vorrangig Naturkosmetik anbieten.

Viele Pharmaunternehmen bieten sofort umsetzbare Aktionen mit allen wichtigen Materialien an. Allerdings steht dabei oftmals in erster Linie der Anbieter im Vordergrund. Clevere Apotheker achten darauf, dass ihre Apotheke trotzdem wirksam in Szene gesetzt wird.

Je nach Größe und Lage der Apotheke sind unterschiedliche Arten und Mengen von Aktionen sinnvoll. Für jede Aktion ist eine Vor- und Nachbereitung erforderlich. Damit ist sichergestellt, dass Team, Kunden und Netzwerkpartner rechtzeitig informiert sowie die notwendigen Materialien vorhanden sind.

Auch bei Aktionen sollte im Vorfeld überlegt werden: Welche Aktion passt zu unserer Strategie und Hauptzielgruppe? Wie gut gelingt es uns, über die Aktion beim Kunden Emotionen anzusprechen? Welche Aktionen machen einen Unterschied zum Wettbewerb? Welche Aktionen kommen gut an?

Wichtig: Aktionen gehören bei Apotheken zum Kommunikationsmix und müssen wie alle übrigen Marketingelemente sorgfältig geplant werden, wenn am Ende der Nutzen überwiegen soll.

Im Anschluss wird ausgewertet, was die Aktion tatsächlich gebracht hat. Deshalb schließt die durchgeführte Aktion auch mit einer Evaluation ab, die sowohl harte Fakten (Zahlen zur Kundenfrequenz und zum Abverkauf) wie auch so genannte weiche Kriterien beinhaltet. Ein bis zwei Wochen nach der Aktion sollten alle gemeinsam im Rahmen einer Teamsitzung Bilanz ziehen. Dabei werden gemeinsam die einzelnen Schritte anhand des Aktionsplans noch einmal durchgegangen, im Team wird diskutiert, was gut war und was verbessert werden sollte. Empfehlenswert hierbei: die Ergebnisse schriftlich festzuhalten, um sicherzustellen, dass in der nächsten Aktion die Verbesserungsvorschläge und neuen Ideen umgesetzt werden.

Neue Kommunikationsformen nutzen

In Zeiten der Informationsüberflutung müssen Apotheker bei der Kundenkommunikation neue Wege gehen. Für das Direct-Marketing etwa eignen sich unterstützende Dienste. Vermehrt sollte auch das Internet genutzt werden, um mit Kunden in Kontakt zu kommen – und zu bleiben. Ein einfaches Instrument ist ein regelmäßiger E-Mail-Newsletter. Sehr wichtig sind zunehmend Social-Media-Aktivitäten, zum Beispiel bei Facebook oder Xing. Ein eigener Blog, die Nutzung von Themenforen und Videoportalen sind durchaus erwägbare Optionen.

Anders sein als die Konkurrenz, sollte dabei die Devise lauten. Beispiel: Ein in einer Großstadt angesiedelter Apotheker nutzte keine Flyer, die überall die Briefkästen überquellten lassen; vielmehr setzte er auf Poster, die er an die schwarzen Bretter der größeren Mietshäuser anbringen ließ. Der Erfolg gab ihm Recht. Statt mit Aldi, Real, Netto um die Aufmerksamkeit im Briefkasten zu wetteifern, gelang es ihm, einen Kanal zu finden, der bei seinen Kunden ankam – und ihm stattliche Umsatzzuwächse verschaffte.

Die Kommunikation sollte zur Apotheke passen. Zu überlegen ist daher: Welchen Kanal können wir mit einfachen Mitteln nutzen? Auf welchen Kanal reagieren unsere Kunden besonders gut? Welcher Kanal passt zu unserer Strategie und Zielgruppe? Auf welchem Kanal können wir unsere Emotion am besten transportieren?

Fazit

Der Konkurrenzkampf nimmt zwar zu. Doch Apotheken haben es selbst in der Hand, mit einer durchdachten Strategie und einer konsequenten Umsetzung im Tagesgeschäft zu punkten. Innovationsfreude macht sich auch bei Apotheken bezahlt. +

Dr. Jürgen Wunderlich | Der Autor ist selbstständiger Apotheker und langjähriger Trainer für mehr Wirksamkeit in Führung und Vertrieb. Vor seiner Selbstständigkeit war er Führungskraft und Betriebsleiter in einem Chemiekonzern. | Kontakt: info@dr-wunderlich-team.de