

Marketing in Apotheken

Wegweiser für die Praxis

Marcella Jung



Govi

e
book



Marketing in Apotheken

Wegweiser für die Praxis

Marcella Jung

© 2020 Govi (Imprint) in der Avoxa-Mediengruppe, Deutscher Apotheker GmbH
ISBN 978-3-7741-1449-4 (eBook: 978-3-7741-1450-0)

© 2020 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH,
Apothekerhaus, Eschborn, Carl-Mannich-Straße 26, 65760 Eschborn
avoxa.de, govi.de

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Titelbild: © BillionPhotos.com - stock.adobe.com

Satz: Fotosatz Buck, Kumhausen/Hachelstuhl

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wichtiger Hinweis

Die überwiegende Verwendung der männlichen Form (z. B. Apotheker) geschieht ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit und stellt keine Diskriminierung dar.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
I. Einführung Marketing	11
1. Marketing im Allgemeinen und speziell für Apotheken	11
1.1 Ein Plädoyer für die stationäre Apotheke	13
2. Historie und moderne Sicht	14
3. Marketing beginnt beim Chef	17
3.1 Strategie und Konzept	20
3.2 Das Team zu Beteiligten machen	26
3.3 Kooperationspartner	28
II. Verständnis für den Markt	29
1. Marktforschung	29
2. Standortanalyse	30
2.1 PESTEL-Analyse	33
III. Verständnis für den Kunden	38
1. Der Kunde zwischen Bedürfnissen und Beeinflussung	38
2. Wer ist Ihr Kunde?	43
3. Kundenerwartung vs. Leistung der Apotheke	47
IV. Marketing	50
1. Definitionen und Ziele – Marketingmaßnahmen dienen der Standortsicherung	50
2. Säulen des Marketings	54
2.1 Corporate Identity	54
2.2 Corporate Behavior (CB)/Corporate Culture	55
2.3 Corporate Communications (CC)	57
2.4 Corporate Design	58
3. Persona – die moderne Kundenspezifizierung vor einer Aktion	60
4. Trends	63
4.1 Trendbeispiele aus der Praxis: Einführung von Kryptowährung in der Apotheke	67
5. Marketing Mix – von den 4 und 7 Ps	69
5.1 Produktpolitik (engl. Product)	71
5.2 Preispolitik (engl. Price)	75

5.3 Distributionspolitik (engl. Place).....	104
5.4 Kommunikationspolitik (engl. Promotion)	147
5.5 Personal (engl. Person).....	177
5.6 Prozess-Politik (engl. Process).....	178
5.7 Ausstattungs-Politik (engl. Physical-Facilities).....	178
6 Differenzierung	179
6.1 Differenzierung über das Sortiment.....	180
6.2 Differenzierung über Services	183
6.3 Differenzierung über das Team.....	188
6.4 Differenzierung über Status	191
V. Kundenbindung/Customer-Relationship-Management (CRM)	193
1. Einführung Customer-Relationship-Management (CRM).....	195
2. Wann wird aus dem Besucher ein Kunde?	195
2.1 Kanäle der Kundenerreichung	199
3. Klassische Kundenbindungsinstrumente von Anschreiben bis Zufriedenheitsmessung.....	201
3.1 Variationen von Prämiensystemen.....	219
VI. Marketing und Nachhaltigkeit	225
1. Kundenumfragen.....	225
2. Beschwerdemanagement – große Chance für Kundenbindung.....	229
3. Customer Recovery Management – Maßnahmen zur Kundenrückgewinnung	231
VII. Marketing und BWL	234
1. Grundbegriffe.....	234
2. Umsatzanalysen	235
2.1 Analyse im Rx-Bereich	236
2.2 Analyse im Non-Rx-Bereich	237
3. Marketing-Kennzahlen	239
3.1 Preiselastizität der Nachfrage	241
3.2 Customer Lifetime Value (CLV)	244
3.3 ABC-Analyse.....	248
Stichwortverzeichnis	251

Vorwort

Vielen Dank für Ihr Interesse, ich begrüße Sie zu meinem fünften Buch. Es sind doch etwas mehr Seiten geworden, aber nicht erschrecken, das liegt hauptsächlich an den vielen Abbildungen ©. Dieses Buch ist NICHT (allein) Chefsache! Bitte lassen Sie Ihr Team am Thema Marketing mitgestalten! Marketing hat viel mit Kreativität zu tun und mag daher auch eine willkommene Abwechslung für Chefs sein, aber bitte behalten Sie stets das WESENTLICHE im Auge! Was ist das Wesentliche in Ihrer Apotheke? Ich nehme an: Standortsicherung mittels Gewinnerzielung. Richtig? Wenn das so ist, tragen Sie als Chef die Verantwortung hierfür. Einerseits auf pharmazeutischer Basis und andererseits als Unternehmer mit Vision und Sinnvermittlung. Hier werden Sie natürlich indirekt mit Marketing zu tun haben, aber eben nur indirekt. Bringen Sie sich in die Strategie ein und überlassen Sie bitte die Umsetzung Ihrem Team. Unterstützen Sie dann nur. Lesen Sie dieses Buch als Mitarbeiter einer Apotheke, herzlichen Glückwunsch! Stellen Sie dann stets sicher, dass das Große und Ganze, die Vision, klar genug kommuniziert ist. Es wird dennoch einige Passagen geben, die sich hauptsächlich an Chefs richten. Dann können Sie ja immer noch zusammen ans Werk gehen.

Ich gehe weiterhin davon aus, dass Sie oder Ihre Mitarbeiter sich weder im Studium noch in der Ausbildung ausreichend mit Marketing auseinandersetzen konnten. Aus diesem Grund werden komplette Grundlagenthemen vorgestellt. Weiterhin ist anzunehmen, dass Apothekenquereinsteiger, die Sie als Marketingexperten einstellen, durchaus Marketing-Grundlagen beherrschen, der Bezug aber zu dieser sehr speziellen Apothekenwelt (noch) fehlt. Dieses Buch geht über die Grundlagen hinaus und vertieft Experten-Wissen bezüglich spezifischer Themen, die apothekenrelevant sind und zu einer erfolgreichen Neukundengewinnung und wichtiger Kundenbindung führen. Und dies *apotheken-* und nicht immer nur einzelhandelsrelevant. Ich setze in diesem Buch keine weiteren Grundkenntnisse voraus. Auch bei Berechnungen, in denen betriebswirtschaftliche Komponenten eine Rolle spielen, brauchen Sie auf kein weiteres Buch zurückgreifen.

Mein geschätzter Kollege, Herr Rüdiger Ott, war schon zu Beginn meiner Beratertätigkeit mein Berater-Vorbild. Seine Ideen haben viele Apotheken inspiriert. Er hat bereits 2008 mit seinem Buch »Marketing für Apotheker« ein Basiswerk geschaffen, das heute noch Gültigkeit hat. Themen, wie zum Beispiel »Alleinstellungsmerkmale« oder »nutzen-orientiertes Verkaufen« sind heute noch elementar für den Erfolg. Hier muss ich mit meinem Buch das Rad nicht neu erfinden. Seit 2008 hat sich jedoch die Apothekenwelt weitergedreht und es gibt neue Aspekte, über die damals noch nicht geschrieben werden konnte. Rüdiger und ich haben sehr wohl schon vor gut fünf Jahren darüber gesprochen, ob eine Neuauflage, die auf die Digitalisierung eingeht, angebracht wäre. Wir können aber sagen, dass noch vor fünf Jahren unsere taktvorgebende Industrie selbst noch zu sehr in der »Trial-and-Error«-Phase war, also viel Aktivität, ohne dass man aber anschließend hätte sagen können: »Das hat sich gelohnt und das machen wir jetzt auch!«. So fehlte seitdem ein Nachfolgewerk und dies gab mir die Motivation für dieses Buch.

Insgesamt ist Marketing in der Apotheken-Branche ein junges Thema. Klar galt es schon immer, den Kunden zu verstehen, aber erst seit dem Gesundheitsmodernisierungsgesetz (GMG)¹ im Jahre 2004 ist ein echter Wettbewerb entstanden. Wir haben gelernt, dass Kunden weder bei Ihnen noch beim Kollegen kaufen, sondern im Internet. Auch das wurde erst in den letzten Jahren zu einer weiteren schmerzhaften Erfahrung, die wir machen durften.

Nicht nur der Versandhandel hat zu der Notwendigkeit für mehr Marketingaktivitäten geführt, sondern auch die Erlaubnis zur Filialisierung im Jahre 2004 (§ 1 Abs. 2 ApoG). Ein Apothekenbetrieb darf seitdem aus einer Hauptapotheke und bis zu drei Filialapotheken bestehen. Mehr Standorte lösen natürlich, zusätzlich zur Online-Konkurrenz, einen größeren regionalen Wettbewerb aus.

Heute im Jahre 2020 können wir auf jeden Fall einige Fehler sehen, die möglichst vermieden werden sollten. Hier hat die Apothekenwelt ausreichend gelernt, oft hat man aus Erfolgen von Industrie und Handel abgeleitet, was bei Apotheken funktionieren *könnte*. Es gibt auch Erfolge, die einzig auf kluge und clevere Apotheker zurückzuführen sind, aus beiden Bereichen bietet das Buch Beispiele.

Auf der Expopharm 2019 lauschte ich gespannt den vielen interessanten Inhalten bezüglich der Digitalisierung. Vieles war mir nicht ganz unbekannt, weil ich neuen Medien gegenüber offen bin und mich seit über zehn Jahren damit beschäftige. Diese Digitalisierungsvielfalt und das Ausmaß des Möglichen waren jedoch absolut beeindruckend. Ich war irgendwann an einem Punkt, an dem ich glaubte, mein Buch sei nicht mehr zeitgemäß. Es hat mir Sorgen bereitet, ob ich mit den geplanten Inhalten noch richtig liege. So begann ich, die Besucher um ihre Meinung zu fragen. Es waren so viele ehemalige Seminarteilnehmer und Kunden von mir da, dass ich mir schnell ein gutes Bild machen konnte – über verschiedene Altersgruppen und vor allem über verschiedene Erfolgsstufen des Apothekenstadiums hinweg. Sie haben mich ermutigt, mit dem Buch weiterzumachen.

Alle waren sich darüber einig, an der Digitalisierung heute nicht mehr vorbeizukommen. Oft erlebte ich aber Bedenken, den Menschen aus dem Blick zu verlieren und die Wärme und Herzlichkeit, die heute eine Kundenberatung in der Apotheke ausmacht, zu vernachlässigen. Auch wurden die teils sehr hohen Investitionen und Sicherheitsmaßnahmen, die mit der Digitalisierung einhergehen, eher als lähmend empfunden. Die Menschen waren durchaus begeistert, haben sich aber nicht Hals über Kopf in digitale Projekte gestürzt. Ich habe bewusst darauf verzichtet, diese neuen digitalen Welten umfassend zu beschreiben und mich auf nachhaltige gültige Marketingprinzipien beschränkt. Für neueste digitale Trends besuchen Sie einfach die nächste Expopharm und machen sich selbst (wieder) ein Bild.

Ein weiteres Erlebnis hat mich letztlich dazu bewogen, dieses Buch fertigzustellen, nämlich der Besuch einer Operngala. Als die Ouvertüre von Bellini aus völliger Stille heraus begann und die Musik alle Gäste in den Bann zog, fand ich gerade die Einfachheit ohne Technik so schön. Tiefe und ehrliche menschliche Anstrengung der Musiker, die mich und alle anderen Gäste am Ende zu begeistertem Applaus brachte. Da war sicher auch Technik im Spiel, aber ich als ZuhörerIn habe davon nichts gemerkt. Und ungefähr so stelle ich mir das auch für Sie in der

¹ Abk. GMG: Bundesgesetz vom 14.11.2003, BGBl. I 2003, 2190 ff. Durch das GMG sind zahlreiche Vorschriften geändert worden. Hauptzweck des GMG ist es, die Finanzierbarkeit der gesetzlichen Krankenversicherung sicherzustellen und den Gesamtsozialversicherungsbeitrag in Zukunft nicht noch weiter überproportional ansteigen zu lassen. Im Paragraph 43 lesen Sie die Änderung des Gesetzes über das Apothekenwesen, in dem beispielsweise der Apothekenversandhandel erlaubt wird.

Apotheke vor. Der Mensch wird an der klassischen, menschlichen Anstrengung nicht vorbeikommen, und erst dann darf die Digitalisierung ins Spiel kommen. So ist auch dieses Buch aufgebaut. Es sind klassische (altbewährte) Marketinginstrumente beschrieben, dann wird ein Ausblick auf die digitalen Einflussmöglichkeiten gegeben.

Falls Sie bereits mein Buch »Unternehmerisch denken, besser verkaufen« kennen, so werden Sie in diesem Buch an einigen Stellen Redundanzen finden. Ich weise dann jeweils darauf hin und Sie können den Absatz überspringen. Leider habe ich mir vor vielen Jahren keinen Plan aufgestellt, wann ich welches Buch schreiben werde und so besser die Inhalte zugeordnet. Ich schreibe die Bücher aus dem aktuellen Bedarf heraus und aufgrund der Fragestellungen, die sich in den Seminaren ergeben. Auch mein Buch »Führungsstrategien« wird inhaltlich berührt, weil Ihre Führungsqualität gefragt ist, wenn Mitarbeiter den Marketing-Zielen nicht folgen (wollen) bzw. Motivation für die Extrameile gefragt ist.

Ziel dieses Buches

Lesen und Durchstarten! So wie ich bereits alle BWL- und Führungsthemen in meinen Büchern, Vorträgen und Seminaren angegangen bin, so möchte ich auch in diesem Fall ein Handbuch für Praktiker haben. Selbst wenn Sie bereits über eine Homepage verfügen, Ihre monatlichen Werbeaktionen zentral durch eine Beteiligung an einer Kooperation maßgeblich vorgegeben sind und Ihr Schaufenster von einem Profi gestaltet wird, selbst dann sollen Sie einen Nutzen haben. Sie und Ihr Team begegnen dem Kunden jeden Tag aufs Neue, gestalten Beratungstage, bestücken die Regale mit Waren und vieles mehr. Verbinden Sie stets Ihre individuelle Erfahrung an Ihrem Standort mit den Inhalten dieses Buches und steigern Sie kontinuierlich Ihren Erfolg!

Es wird immer einen Mix aus Theorie und Praxis geben, damit Sie sich nicht erst lange durch theoretische Grundlagen kämpfen müssen. Das Gesamtpaket besteht aus fundiertem Wissen rund um Marketing in der Apotheke mit Anregungen für die Praxis. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ihre Marcella Jung

Aufruf!

Senden Sie mir per E-Mail den Kaufbeleg dieses Buches sowie ein Foto Ihrer ersten Anmerkungen im Buch und Sie erhalten als Dankeschön einen freien Zugang zu zwei ausgewählten Webinaren (online-Schulungen) passend zu den Buchinhalten.

Kontakt: marketingmachtspass@jung-akademie.de

Dankeschön

Sehr dankbar bin ich für die vielen Ideen meiner Kunden und Seminarteilnehmer. Sie haben nun 20 Jahre lang meinen Erfahrungsschatz bereichert. Es gibt großartige Marketer unter Ihnen, wie zum Beispiel Frau Kathrin Ridder, Inhaberin der Nelken-Apotheke in Blomberg. Sie werden später einige Beispiele für individuelles Marketing in Apotheken in diesem Buch sehen. Es ist jedes Mal eine Bereicherung, mit so vielen großartigen Menschen arbeiten zu dürfen. Danke!

Auch in diesem Buch habe ich von wunderbaren Kollegen wertvollen Input erhalten und bedanke mich daher besonders bei Dr. Marianne Schario (Medizin- und Ernährungswissenschaftlerin) und Uwe Simon (Wirtschaftsmediator und Business Coach) von mschario-concept. Ihren Input werden Sie bei den Apotheken-Aktionen finden. Ebenfalls ein besonderes Dankeschön an Claudia Wieger von KompetenzWERK, die mich zum Thema Cross-Selling unterstützt hat. Beispielloser Rekord hält die Firma Konzept-A und hier insbesondere Herr Jens Psczolla. In meinen bisherigen Büchern profitierte ich jedes Mal von seinem einmaligen Wissen innerhalb der Apothekenbranche. Danke für die jahrelange, großartige Zusammenarbeit!

Und warum ist überhaupt ein fünftes Buch möglich geworden? Weil ich immer noch die beste Familie habe, die mich in allem unterstützt! Früher hat mir meine Tochter, Anna-Sophie, bei den Kinder-Testkäufen geholfen, und heute lässt sie mich die Welt durch die Augen einer schon Elfjährigen sehen. Mein Ehemann und meine Eltern sind die liebenswertesten Wegbegleiter, die mir immer Halt und Kraft geben. Ohne ihre Hilfe und Liebe wäre es nicht möglich für mich gewesen. Vielen Dank dafür!

Im April 2020

Marcella Jung

I. Einführung Marketing

Was ist für gutes Marketing stets entscheidend? Entscheidend ist, dass Sie alle Maßnahmen, die Sie als Apotheke ergreifen, immer aus der Kundenperspektive (Endverbraucher, Käufer) sehen und dabei dennoch authentisch bleiben.

Erfahren Sie später bei Definitionen mehr über die Bedeutung des Begriffs »Marketing« an sich und erlauben Sie mir hier einen kurzen Sprung zu der deutschen Übersetzung zu machen. Korrekt übersetzt sprechen wir von der Absatzwirtschaft und das hat offensichtlich mit »Wirtschaft« zu tun. Wie können Sie nun sehen, ob etwas »wirtschaftlich« war? Bitte achten Sie bezüglich Ihrer Marketingaktivitäten immer auf den Einklang von Aufwand und Nutzen. Handeln Sie stets auch innerhalb Ihrer Marketingaktivitäten wirtschaftlich. Ich gebe zu, den Nutzen zu messen, ist hier nicht immer leicht. Viele Marketingmaßnahmen wirken sich nur indirekt aus und daher sind sie besonders schwer messbar. Ändern sich Rahmenbedingungen, durch zum Beispiel neue Wettbewerber am Standort, so sind einige Maßnahmen überhaupt nicht mehr messbar. Selbst durch Kundenumfragen können Sie nur bedingt echte und wahre Ursachen für Veränderungen feststellen. Die Orientierung am Kunden bleibt daher eher ein wichtiger Appell, den Sie möglichst im Hinterkopf behalten sollten.

Marketing wird gerne gleichgesetzt mit bestimmten Werbeaktivitäten bzw. Aktionen. Es ist jedoch viel mehr als das! Es sind viele verschiedene Aktivitäten, die zur Standortsicherung führen und die auf verschiedenen Verantwortungsebenen entwickelt und umgesetzt werden. Daher lesen Sie auch gleich noch, dass Marketing nicht allein Chefsache ist.

1. Marketing im Allgemeinen und speziell für Apotheken

Heute und in Zukunft ist es wichtiger denn je zu wissen, wo wir herkommen und was den Kunden antreibt. Noch vor wenigen Jahren konnten Sie Aktionen in der Apotheke planen und dabei von sich auf den Kunden schließen. Was Ihnen gefiel, hat auch meist Ihren Kunden angesprochen. Der Kunde hatte eher wenige Möglichkeiten, Vergleiche zu ziehen und von neuen, anderen Offerten zu erfahren. Seit dem Voranschreiten der Digitalisierung ist es damit vorbei. Ihre Kunden können über das Netz so leicht beeinflusst und inspiriert werden, dass Ihnen als Apotheke automatisch höhere Bürden auferlegt werden. Nicht mehr nur die großen Konzerne, die viel Geld in Werbung investieren konnten, beeinflussen die Kundenmeinung, sondern auch kleine Start-up-Unternehmen und absolute Newcomer aus dem Ausland. Das Netz ist überall und ein cleverer Auftritt muss nicht teuer sein. Somit mischen heute viele mit, und Ihre Kunden nutzen es schon wahrscheinlich mehr, als Ihnen lieb ist. Diese gut vernetzte Zielgruppe verfügt auch eher über Kaufkraft, und diejenigen, die kontinuierlich die digitale Entwicklung ablehnen, werden auch eher weniger zum Gewinn Ihrer Apotheke beitragen. Mit einem Rezept kann ja zunächst jeder in die Apotheke kommen, aber wie leiten Sie die Kunden über die Indikation in den Non-Rx-Bereich, wo sie besonders zur Standortsicherung beitragen? Hierfür brauchen Sie ein gut funktionierendes Marketing. Und so schließt sich der Kreis.

Das Gabler Wirtschaftslexikon versteht unter Marketing »die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes«. Interessant ist, dass von einer »unternehmerischen Denkhaltung« gesprochen wird. Marketing unterliegt also der Entscheidung des Unternehmens und nicht des Marktes. Diese Denkweise stammt hauptsächlich von produzierenden Unternehmen. Wenn Sie eine geniale Erfindung haben, ein attraktives Produkt herstellen oder eine außergewöhnliche Dienstleistung beherrschen, dann können Sie »drauflos produzieren« und auf jede Form des Marketings verzichten – oder zumindest fast komplett. Die Wahrscheinlichkeit ist recht groß, dass das Unternehmen dennoch erfolgreich ist.

Die meisten Marketing-Begriffe sind englisch und viele tolle Ideen kommen aus dem Ausland. Warum das so ist, erfahren Sie gleich. Hier aber zunächst die Adaption auf unsere Apotheken. Was davon passt zu Apotheken in Deutschland? Auch wenn Sie die eine oder andere Eigenherstellung haben, so ist doch der größte Absatzbereich mit anderen Apotheken vergleichbar. Sie werden also eher eine marktbezogene Denkweise anwenden müssen. Marketing ist schon lange kein Instrument nur für große Unternehmen und ist längst in der Apothekenbranche angekommen. Es gilt, mittels cleverer Marketingmaßnahmen entscheidende Standortvorteile zu entwickeln. Es ist wichtig zu verinnerlichen, dass man in der eigenen Apotheke vor Ort aktiv etwas dafür tun kann, den Standort zu sichern. Lassen Sie sich nicht lähmen von Versandapotheken, Drogerien & Co., sondern ergreifen Sie selbst die Initiative!

In einigen Büchern wird Marketing auch noch definiert als ein »Maßnahmenpaket zur Befriedigung von Kundeninteressen und -bedürfnissen sowie anderer Interessensgruppen, zum Beispiel Banken und Lieferanten«. Dies teile ich nicht, da ich es im Zuge des allgemeinen Managements als selbstverständlich ansehe. Die sogenannten Stakeholder haben alle unterschiedliche Interessen. Dazu gehören am Ende auch Mitarbeiter oder zum Beispiel die Familie des Inhabers. Ja, es gibt den Begriff »Arbeitgeber-Marketing«, aber es gehört meiner Ansicht nach in die klassische Absatzwirtschaft.

Eigentlich (und uneigentlich auch) kann man sich noch fragen, ob sich Apotheken eventuell das ganze Getue mit dem Marketing sparen könnten. Was würden Sie sagen? Auch wenn Sie nichts an Marketingaktivitäten unternehmen, hat es trotzdem immer eine Wirkung nach außen. Sie sind ja nun mal da. Getreu nach dem Motto: »Man kann nicht nicht-kommunizieren« (Waclawick): Betreiben Sie lieber aktiv Marketing und beeinflussen bewusst Ihre Umwelt, als sich auf den Zufall zu verlassen.

Wie genau Sie von Ihren Kunden wahrgenommen werden, ist zunächst sekundär. Es geht darum, dass Sie überhaupt wahrgenommen werden. Marketing bedeutet nicht nur das monatliche Angebot, das beworben wird, sondern es beginnt schon beim Erscheinungsbild der Apotheke. Es gibt noch solche Inseln der Glückseligkeit, wo Apotheken überhaupt keine Werbung machen und dennoch ausreichend Kunden haben. Dies bedeutet aber nicht, dass sie dadurch kein Marketing betreiben. Keine Werbung zu machen ist bereits eine Marketingstrategie. Ob das empfehlenswert ist, schauen wir uns zu einem späteren Zeitpunkt an. Werbung ist also nur ein Bestandteil von Marketing.

1.1 Ein Plädoyer für die stationäre Apotheke



Abb. Ein Plädoyer für die stationäre Apotheke¹

Apotheken waren, sind und bleiben für die Menschen wichtig. Die stationäre Apotheke ist und bleibt der unverzichtbare Gesundheitspartner. Was spricht für die stationäre Apotheke? Die stationäre Apotheke ist eine angemessene Antwort auf den demographischen Wandel. Die Menschen werden immer älter und benötigen dabei das Know-how aus der Apotheke. Sie machen im hohen Alter beispielsweise noch Weltreisen, sind also mental und körperlich aktiv. Sie sind auch noch die Generation, die die Leistung der Apotheke zu schätzen weiß. Nicht, dass die Jüngeren das nicht täten, aber gerade, wenn es um die stationäre Apotheke geht, sind die Kunden ab 60 Jahren besonders treu. Ich sehe dies am Beispiel in meiner eigenen Familie. So schnell, wie mein Papa (78 Jahre) sagt, »das hole ich schnell in der Apotheke«, so schnell kann sich kein Enkel eine Alternative überlegt haben.

Die stationäre Apotheke ist und bleibt der Ort, an dem es um menschliche Grundbedürfnisse geht und der Mensch als Mensch zählt! Je mehr die Technologie voranschreitet, desto wichtiger wird dieser Faktor. Und schließlich: Die stationäre Apotheke mit ihren Mitarbeitern wird zunehmend als Ersatzort für Arztpraxen und soziale Einrichtungen genutzt.

Ich wünschte, die Presse würde sich dieser Bedeutung auch bewusst werden. Zu häufig erleben wir ein Ungleichgewicht zwischen positiven Presseberichten und skandalschreienden Artikeln, in denen die Apotheken wieder einmal »falsch beraten« haben und die Kunden nur »abzocken«. Die Lobbyarbeit für die Apotheken fehlt bzw. reicht so in der Form nicht aus.

¹ Quelle: Blickfang – Adobe Stock

So kann man zwar wieder einmal eine solche Negativschlagzeile in einer großen Zeitung lesen, aber für den Normalsterblichen (Leser) wird die Ursache dennoch nicht klar:

Immer weniger Apotheken: So schwer kommen Patienten sonntags an Medikamente

04.11.18 - 12:40

In Kassel gibt es immer weniger Apotheken. Welche Folgen das gerade für ältere Patienten haben kann, hat nun ein 79-Jähriger erfahren müssen, der ratlos durch die Stadt irrt.

Abb. Folgen des Apothekensterbens?

Solche und ähnliche Berichte finden wir immer mehr in den Medien. Es ist elementar, sich der Wichtigkeit von stationären Apotheken bewusst zu werden. In dem heutigen, oft hektischen Alltag erkennt der Mensch leider erst das Gute, wenn es zu Mängeln kommt. So wie hier in dem Artikel beschrieben wird, dass ein älterer Patient eine lange »Odyssee« hinter sich bringen musste, bis er eine Apotheke im Notdienst fand. Es ist aber immer noch zu wenig im Bewusstsein der Kunden angekommen, wie wichtig Apotheken für die Menschen sind.

Treffen Sie eine Grundsatzentscheidung! Ist die Apotheke der richtige Arbeitsplatz für Sie in der Zukunft? Wenn Sie sich für diesen Weg entscheiden, entscheiden Sie sich gleichzeitig auch für den Kunden! Nun gilt es nicht darauf zu warten, was möglicherweise gesetzliche Erleichterungen in Zukunft bringen, sondern möglichst unternehmerisch zu denken und erfolgreiche Marketingmaßnahmen zur Standortsicherung anzuwenden.

Setzen Sie sich daher mit gezielten Marketing-Konzepten in Szene, bieten einen Mehrwert für die Kunden und können sich dadurch gegenüber anderen Apotheken/Versandhandel und Drogeriemärkten absetzen. Rein absatztechnisch und wirtschaftlich bedeutet dies: Entscheidend ist, dass der Kunde sein Geld bei Ihnen lässt und nicht woanders.

2. Historie und moderne Sicht

Bestimmt ist Ihnen aufgefallen, wie viele Anglizismen im Marketing verwendet werden. Woher kommt das? Deutschland gilt ursprünglich als ein Hersteller- und Produktionsland. Bei einem wirklich guten Produkt ist »eigentlich« keine Werbung nötig. In den USA wurden zunächst viele Produkte importiert und über Dienstleister an die Kunden gebracht. Hier war es viel stärker notwendig, den Kunden für sich zu gewinnen. Wenn also mehrere Unternehmen die gleiche Ware beziehen, sind sie viel mehr gezwungen, sich mit Alleinstellungsmerkmalen und Marketingmaßnahmen von der Konkurrenz abzuheben. Erst in den 1960er-Jahren kam der Begriff

² Quelle: <https://www.hna.de/kassel/apotheken-immer-mehr-machen-zu-sind-folgen-fuer-patienten-ngz-10471528.html>, 6.11.2018, 9 Uhr

»Marketing« aus dem englischen Sprachraum nach Deutschland und ersetzte die deutsche, etwas altertümlich anmutende Bezeichnung »Absatzwirtschaft«.

Inhaltlich entwickeln sich die Themen von einer Produktorientierung hin zu einem verbraucherorientierten, letztlich menschenorientierten Konzept. Der Mensch mit Kopf, Herz und Seele steht heute im Vordergrund, nicht mehr nur das Produkt bzw. die Dienstleistung.

In der Apotheke liegt, historisch gesehen, der Fokus auf der fachlich-pharmazeutischen Dienstleistung. Ein »Kampf um Kunden« fand natürlich immer statt, aber weniger mittels aktiven Marketings. Im Laufe der Jahre, vor allem nach 2004, erlebten die Apotheken einen Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Was bedeutet das?

Der Verkäufermarkt ist eine (extreme) Marktsituation, bei der sich die Apotheke in einer verhandlungstaktisch günstigeren Position als der Kunde/Patient befindet. Durch die bis Ende des Jahres 2003 herrschende generelle Preisbindung für Arzneimittel haben die Apotheken hauptsächlich auf pharmazeutische Beratungskompetenz gesetzt und standen nicht in einem aggressiven Wettbewerb. Das Gesundheitsmodernisierungsgesetz (GMG) ermöglichte 2004 die freie Preisgestaltung von Non-Rx-Artikeln und löste einen Kampf um Kunden aus, der bis heute anhält und intensiver ist denn je. Das gleiche Gesetz machte den Weg frei für Versandapotheken, was die Situation für die Apotheken vor Ort zusätzlich erschwert hat. Wir sprechen daher heute eher vom Käufermarkt. Der Kunde hat einen ganz neuen Stellenwert bekommen, wir müssen uns mehr als früher um ihn kümmern.

Modernes Marketing kann ausschließlich mit Digitalisierung und Konnektivität in Verbindung gebracht werden. Ich bin jedoch davon überzeugt, dass gerade Apotheken auf keinen Fall auf »alte, klassische« Marketinginstrumente verzichten dürfen. Genau die Kombination von bewährten und neuen Instrumenten wird zu der besten Kundenerfahrung führen. Nur noch online, nur noch digital, das wird sicher eine bestimmte Zielgruppe ansprechen, aber nicht alle Ihre Kunden. Diese Erfahrung haben bereits Anbieter gemacht, die einst nur auf das Online-Geschäft gesetzt haben – egal ob Kosmetik oder zum Beispiel Bekleidung. Alles lässt sich mehr oder weniger »nur« online verkaufen. Wie kann aber der Erfolg gesteigert werden? Einer der größten US-amerikanischen Online-Outfitter für Männer »Bonobos« eröffnete irgendwann doch noch Filialen, die sich »Guideshops« nannten. Der Online-Kosmetik-Vertrieb »Birchbox« eröffnete nach vier Jahren Online-Erfolg ein zweistöckiges Geschäft in New York am Broadway, allerdings mit digitaler Unterstützung durch Touchscreens und iPads. Dazu mussten sogar Kapitalgeber gewonnen werden. Offensichtlich hat der Business-Case aufzeigen können, dass online allein nicht ausreichend ist und mit dem Offline-Geschäft noch mehr Profit erzielbar ist. Glauben Sie, dass die Kapitalgeber einen so teuren Standort finanziert hätten, wenn sie davon überzeugt gewesen wären, dass online alleine die Zukunft sei und ausreichen würde? Machen Sie also nicht den Fehler und lassen sich von dem täglich steigenden Digitalisierungswahn verrückt machen, um dann nach einigen Jahren wieder festzustellen, dass *back to the roots* (zurück zu den Wurzeln) schon immer ein Erfolgskonzept war.

»Nichts ist so beständig wie der Wandel.«
Heraklit von Ephesus (ca. 540 – 480 v. Chr.)

Ich höre immer wieder, dass wir in einem »gesellschaftlichen Umbruch« leben. Mittlerweile frage ich mich, wie lange der Umbruch dauert, denn gefühlt habe ich diese Aussagen schon vor 30 Jahren gehört. Für das Marketing ist dieser Zustand wunderbar, weil eine Entwicklung stattfindet und Unternehmen die Möglichkeit haben, vielfältiger denn je auf Kunden einzugehen. Die Schwierigkeit liegt beim Rezipienten Ihrer Werbebotschaften. Wie viel Werbemaßnahmen und gleichzeitiger Wandel können einem Menschen zugemutet werden? Brexit oder allein Trump verursachen echte und radikale Veränderungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Dies wiederum leitet die Entscheidungen der Manager von Unternehmen. Die Konsumenten werden durch Politik und durch die darauffolgenden Maßnahmen der Manager doppelt verunsichert. Und dennoch: Laut dem Statistischen Bundesamt Destatis geht es den 28 EU-Staaten mit einem Wirtschaftswachstum von +1,9 % im Jahr 2016 und einer Erwerbslosenquote von 5,5 % so gut wie nie. Das Vertrauen der Menschen ist aber nur bedingt da, denn dieser (wirtschaftliche) Wohlstand wird nicht oder kaum mit der Europäischen Union verbunden. Misstrauen wird genährt durch Ängste oder weitere Unsicherheiten, etwa beim Blick über den Atlantik. Trumps Politik der Strafzölle und Mauern lösen wiederum Reaktionen bei Managern, Investoren und der Bevölkerung aus.

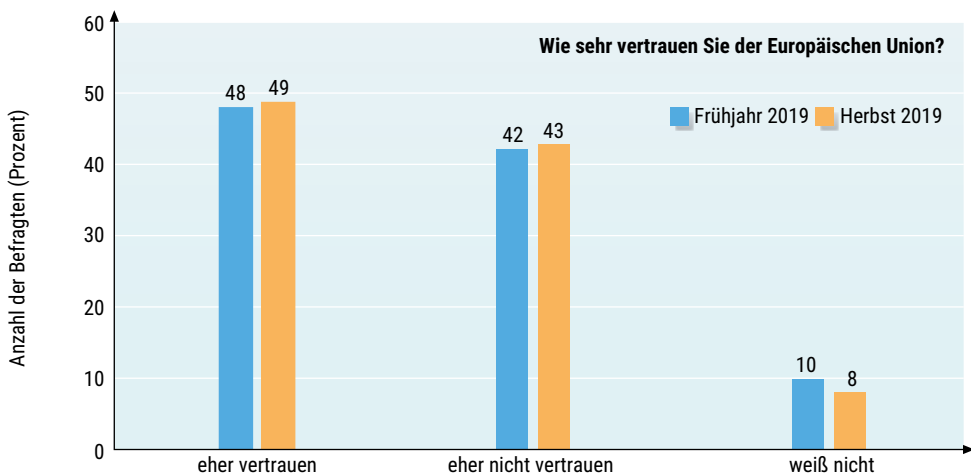


Abb. Mangelndes Vertrauen in die EU ³

Wenn Sie jetzt denken, dass vielleicht Ihr Marketing für Ihre (kleine) Apotheke damit nichts zu tun hat, dann irren Sie sich leider. Es geht im Marketing hauptsächlich um Kunden. Es sind die Kunden und deren Kaufkraft, die durch Ereignisse wie Euro-Krise, Flüchtlingskrise, Brexit oder die Wahl politischer Hardliner negativ beeinflusst werden. Wir sind alle mitten in einem radikalen Wandel, aufgrund dessen sich Konsumenten und Manager verstärkt auf eine neue Situation einstellen müssen. Für Sie bedeutet es eine höhere Sensibilität für den Kunden, indem sie ihm noch besser zuhören. Möglicherweise sind einige Ihrer Marketingaktivitäten nicht (mehr) so effektiv, wie Sie es sich ursprünglich vorgestellt haben. Die Lösung: Kommunikation!

³ mod.n.de/statista.com

Es genügt wohl nicht mehr der Flyer oder die Werbeanzeige in der Zeitung, sondern erfordert vielmehr eine Kommunikation der Stärken, Vorteile und des Nutzens mit dem Ziel der Kundenbindung. Neukundengewinnung wird weiterhin ein Schwerpunkt im Marketing bleiben, aber es wird noch mehr Augenmerk auf Kundenbindung gelegt werden müssen. In Zeiten des Wandels werden Werte und Marken kommuniziert, die Stabilität, Qualität, Beständigkeit oder auch Nachhaltigkeit symbolisieren.

3. Marketing beginnt beim Chef



Zunächst ist es Chefsache, welches Erscheinungsbild, welcher Status, welche Preisstrategie und welcher Distributionsweg einzuschlagen sind. Hier spielen die persönlichen Vorstellungen des Inhabers eine Rolle, aber auch die Marktgegebenheiten. Ziel soll es sein, ein durchdachtes Konzept zu haben und nicht nur spontane Aktivitäten aneinanderzureihen.

Wenn beispielsweise der Eindruck einer hochwertigen, beratungsintensiven Apotheke vermittelt werden soll, kann nicht gleichzeitig eine Rabatt-Aktion die andere jagen und die Offizin mit einer »Angebots-Schütte« neben der anderen bestückt sein. Die angestrebte Identität wird nach innen angestrebt und nach außen vermittelt. Dies wird auch innerhalb des Qualitätsmanagementsystems festgehalten, so dass auch Mitarbeiter alles nachvollziehen und »leben« können.

Was glauben Sie: Kann man sagen, dass ein Chef mit einer außergewöhnlichen Persönlichkeit automatisch ein außergewöhnliches Marketing betreibt? Gerne möchte ich es Ihnen am Beispiel des Kulmbachers Hans Wilsdorf aufzeigen. Er galt damals als ein Pionier des Marketings und bewies viel Mut, weil er an seine Vision in der Zukunft fest glaubte und alle seine Aktivitäten danach ausrichtete, und das völlig gegen den damaligen Mainstream. 1908 war er auf der Suche nach einem Markennamen für seine Produkte und sagte: »Ich probierte alle erdenklichen Kombinationen der Buchstaben des Alphabets aus. So erhielt ich einige hundert Namen, aber keiner von ihnen entsprach meinen Vorstellungen. Eines Morgens, während ich auf dem oberen Deck eines Pferdeomnibus durch die Cheapside in der Innenstadt Londons fuhr, flüsterte mir eine innere Stimme das Wort ›Rolex‹ ein.« Wilsdorf wollte, dass seine Uhren einen Namen tragen, der kurz, in allen Sprachen leicht auszusprechen und einprägsam ist und dessen Schriftzug zudem auf Uhrwerken und Ziffernblättern schön aussieht. Ist ja eigentlich ganz einfach 😊! Da es zu dieser Zeit üblich war, dass Uhren den Namen ihres Verkäufers und nicht den des Herstellers trugen, stellte sich Wilsdorf diese Frage der Namenswahl und der Strategie.

Die Geschichte von Rolex ist untrennbar mit dem Pioniergeist seines Gründers verbunden. 1905, im Alter von 24 Jahren, gründete er ein Unternehmen, das auf den Vertrieb von Uhren spezialisiert war. In dieser Zeit begann er, von einer Uhr zu träumen, die am Handgelenk getragen werden konnte. 1920 verlegte Rolex seinen Sitz von London nach Genf, eine Stadt, die international als Zentrum der Uhrmacherkunst bekannt war. Über dem Markennamen befindet sich heute eine fünfzackige Krone, die erst in den 1940er-Jahren ergänzt wurde. Die Qualität der Marke wurde kontinuierlich verbessert und so lag Rolex ab 2016 auf der Forbes-Welt-

rangliste zweimal hintereinander auf dem ersten Platz für die angesehenste Marke der Welt. Weitere Besonderheit dieses außergewöhnlichen Unternehmers ist, dass er in seinem Testament die Geschäftsführung für die Zukunft klar definiert hat. So wird Rolex heute geführt von der eigens im Jahr 1944 gegründeten gemeinnützigen Stiftung, der Fondation Hans Wilsdorf.



Abb. zeigt eine außergewöhnliche Persönlichkeit, Hans Wilsdorf⁴

Eingangs habe ich die Frage gestellt, ob Sie glauben, dass außergewöhnliche Persönlichkeiten automatisch ein gutes Marketing betreiben. Die Antwort ist einfach: Nein! Automatisch geht heute gar nichts. Aber Mut und visionäres Denken helfen ungemein. Streben nach Harmonie im (Apotheken)betrieb steht oft im Widerspruch zu neuen Ideen der Chefs, die Herausforderungen für die Mitarbeiter bedeuten. Häufig werden Projekte schon zerredet, bevor sie eine Chance auf Umsetzung hatten. Als Chef benötigen Sie auch hier eine ordentliche Portion Durchsetzungsvermögen.

Marketing soll als eine Philosophie verstanden werden, an der sich alle auf ihre individuelle Art und Weise beteiligen.

Es soll nicht so sein, dass allein der Chef Ideen entwickelt und sich bis ins Detail um einzelne Instrumente kümmert. Der Kundengewinnungsgedanke soll im Kopf eines jeden Mitarbeiters leben. Jeder Einzelne verinnerlicht, dass man den Kunden jeden Tag aufs Neue für sich gewinnen muss. Aufgabe der Führungskraft ist es, entsprechend anzuleiten, zu coachen, zu begleiten und nachzuhalten.

Ein Inhaber, der bis in die Nacht begeistert Ideen spinnen kann, wie *seine* Apotheke vorankommen kann, darf nicht (immer) das gleiche Engagement von seinen Angestellten erwarten. Das ist illusorisch. Aber: Wenn der Chef nicht brennt, dann brennt keiner! Das kann ich auf jeden Fall vorwegschicken. Was also ist Chefsache und was gilt es zu delegieren? Seien Sie versichert, dass es tatsächlich Chefsache ist, Grundausrichtung und Strategie als Marketingkonzept für die Apotheke zu definieren, aber mindestens genauso wichtig ist, es die Mitarbeiter für Marketing zu motivieren. Nehmen Sie Ihre Leute mit. Versuchen Sie nicht, sich um alles selbst zu kümmern. Delegieren Sie! Geben Sie Verantwortung ab und erklären die Hintergründe und Absichten. Setzen Sie nicht voraus, dass jeder für seinen Arbeitsplatz kämpft und verstanden hat, dass nur mit Kunden das Gehalt bezahlt werden kann. Setzen Sie nichts vor-

⁴ <https://www.rolex.com/de/about-rolex-watches/rolex-history/1905-1919.html>, 20.09.2019, 8 Uhr

aus und holen jeden Einzelnen da ab, wo Sie ihn antreffen. Immer mit Verständnis und Wertschätzung. Win-win-Denken!

Der Apotheker gilt häufig als ein Einzelkämpfer. Wenn man sich jedoch die modernen Kundenansprüche anschaut, werden Sie schnell feststellen, dass Sie kaum allein alles abdecken können. Kooperationen mit beidseitigem Win-win-Gedanken, Vernetzung und Ausweitung Ihres Portfolios werden maßgebliche Stellschrauben sein, mittels derer sie die Zukunft Ihrer Apotheke gestalten.

Ein Beispiel aus der Industrie zeigt, dass Offenheit zu mehr Erfolg führen kann als Geheimnisse und Einzelkampf: Procter & Gamble hat im Konsum-Bereich das Febreze-Spray seit vielen Jahren auf dem Markt. Statt die Marke zu schützen und ein Geheimnis um das Produkt zu machen, hat sich P&G Partner gesucht und so neue Produkte mit diesen Partnern auf den Markt gebracht. Febreze galt bereits als eine gesetzte Marke und löste bei Kunden ein bestimmtes Bild aus, von dem nun die neuen Anbieter profitieren konnten. P&G hat so zum



Abb. P&G Febreze⁵



Abb. P&G Bissell⁶

Beispiel mit der Firma Bissell Staubsaugerfilter auf den Markt gebracht. Für den Endkunden ist kaum erkennbar, dass hier zwei unterschiedliche Unternehmen beteiligt sind.

Es kommt hier also nicht darauf an zu demonstrieren, dass P&G der einzig wahre Erfinder und Anbieter ist, sondern dass der Kunde kauft. Partner mit eigenem Know-how konnten gemeinsam einen Mehrwert schaffen.

Auch Honeywell, eine Firma, die Sie sicherlich von einigen Haushaltsgeräten her kennen, hat mit P&G das Duftkonzept aufgenommen und bei Ventilatoren eingesetzt. Auch hier kann der Kunde kein P&G-Logo erkennen und der Konzernriese überlebt es ganz gut.

Fazit für die Apotheke: Seien auch Sie mutig und finden Ihre Vision. Nicht immer führen Einzelkampf und Geheimnisse zum Erfolg. Suchen Sie nach Gleichgesinnten.

3.1 Strategie und Konzept

Bitte bedenken Sie beim Lesen der nachfolgenden Inhalte, dass dieses Buch von Marketing handelt. Suchen Sie grundsätzlich ein neues Unternehmenskonzept, so sind viele strategische Aspekte relevant, die Sie in Büchern oder Seminaren für Gründer finden. Ich beziehe mich bei den unterschiedlichen Apothekenaspekten immer nur auf die Marketing-Komponenten.

⁵ <https://www.febreze.com/en-us>, 20.09.2019, 18 Uhr

⁶ <https://www.amazon.in>

Was ist ein Konzept und welches ist das richtige? Ich vergleiche gerne ein Apothekenkonzept mit einer Lebenseinstellung. Nehmen Sie zum Beispiel das Bild eines früheren Hippies. Selbst, wenn Sie diese Ära nicht miterlebt haben, können Sie sich bestimmt vorstellen, welches Bild damit einhergeht. Vielleicht denken Sie dabei an ein Outfit, eine Frisur, einen bestimmten Geruch, an ein bestimmtes Lied oder eine besondere Situation. Diese Assoziationen hätten Sie sonst nicht in Verbindung mit einem anderen Begriff. So ähnlich können Sie dies auf Konzepte für Apotheken übertragen. Sie betreten die Apotheke und können bestimmte Merkmale erkennen, die zusammen ein Bild ergeben. Es ist nicht nur ein Merkmal, sondern es sind gleich mehrere Aspekte, die zusammenwirken. Nicht zu verwechseln mit Alleinstellungsmerkmalen. Diese sind zusätzlich vorhanden. Auf sie kommen wir aber später nochmals zurück.



Abb. Hippie als Lebensphilosophie⁷

Das marktbeherrschende »Konzept« ist die gemischte, solide wirkende Apotheke. Sie ist eher »normal« und bescheiden eingerichtet. Es ist kein besonderer Schwerpunkt sofort sichtbar und spürbar, wie zum Beispiel Mutter-Kind-Schwerpunkt oder die Apotheke für den Mann. Warum ist dieses Konzept so häufig zu sehen? Man spricht sogar von der »klassischen Apotheke«. Wenn Sie an die historische Entwicklung von Apotheken denken, dann können Sie sich leicht vorstellen, dass ursprünglich der In-

haber die Offizin möglichst innerhalb des eigenen Hauses die Offizin eröffnet hat. Klein, aber fein. Der Bedarf und der Druck seitens des Marktes waren noch nicht wie heute ausgeprägt. Alles entwickelte sich hauptsächlich in die pharmazeutisch-medizinische Richtung. Es gab keinen Grund für eine Art »Kundenbespaßung« im Sinne von Schaffen von Einkaufserlebnissen. Daher war auch Marketing auch lange kein Thema. Als 2004 die Filialisierung erlaubt wurde, haben Apotheker verstärkt in die eigene und neue Apotheken investiert. Es wurde wichtiger, sich gegenüber den anderen Apotheken abzuheben, was einen klaren Wiedererkennungswert voraussetzt.

Auf der (ständigen) Suche nach Optimierung haben sich Apotheker zu **Kooperationen (mehr dazu auf S. 28)** zusammengeschlossen und dadurch zum Beispiel Einkaufsvorteile bewirkt. Diese Kooperationen sind teilweise nach außen erkennbar und bilden ein weiteres Beispiel für Apothekenkonzepte.

⁷ <https://pixabay.com/de/illustrations/john-lennon-beatles-frieden-487033/>

Eine bekannte Kooperation sind z. B. die »Linda-Apotheken«. Den Vorteil im Marketing haben die Beteiligten vor allem darin, dass Flyer, Gutscheine, Coupons etc. zentral produziert wurden und somit die einzelne Apotheke diesen Aufwand nicht mehr hatte.



Abb. Apotheken mit dem Linda-Konzept⁸

Auch die Einführung eines besonderen Alleinstellungsmerkmals war ein enormer Vorteil, nämlich die Nutzung von Payback. Auch wenn seit 2019 diese Exklusivität aufgehoben wurde, war das ein entscheidender Vorteil für diese Apotheken. Auch hier war neben dem sichtbaren einheitlichen Logo die grüne Farbe im Außenauftritt ein einfacher Wiedererkennungsfaktor.

Eine klare, stimmige Botschaft sendet auch das Discount-Konzept. Bestimmte Marken wie Easy oder DocMorris wurden schnell als »Billigapotheken« bekannt. Das muss keineswegs abwertend gemeint sein, bleiben wir somit bei dem Begriff »preiswert«. Für die Wiedererkennung ist ein zentrales Konzept entscheidend, das sich einzelne Apotheken kaufen und »überstülpen« können. Die gleichen Farben, der gleiche Name, die gleichen Bilder bleiben beim Kunden schnell und langfristig in Erinnerung. Gerade die grüne Farbe, die auffällig leuchtet, verstanden die Kunden schnell als Symbol für günstige Arzneimittel. Dies haben vor allem Apotheken gemerkt, die grüne Arbeitskleidung verwendet haben, aber keinem dieser Discounter angehörten. Auffällig häufig haben die Kunden angenommen, es handele sich auch um eine Discount-Apotheke. Aussagen wie »Sie haben ja gar keine Angebote« waren hier ein Indiz für die Erwartungshaltung.

Beispiele für Farben-Konzept-Verwendung:



Abb. Farbgebung im Konzept – Easy Apotheke⁹



Abb. Farbgebung im Konzept – DocMorris¹⁰

Oft gibt ein Standort an sich schon ein Konzept vor. Oder es ist zumindest durch die Gegebenheiten zum größten Teil vorgegeben. So gibt es Apotheken, die sich im Eingangsbereich von Kaufhäusern oder Einkaufsmärkten befinden. Hier ist eher das Image des gesamten Marktes zu beachten. Eine Apotheke in einem Kaufland (Kaufland Dienstleistung GmbH & Co. KG) zum Beispiel kann nie einen Premiumanspruch als Konzept verfolgen, da der Standort mit dem Kundenkreis bereits ein eigenes Image vorgibt. Das wäre komplett an der Zielgruppe des Marktes vorbei. Der Inhaber passt sich also mit seinem Konzept den Rahmenbedingungen an, statt es selbst vorzugeben.

Die Größe der Offizin spielt eine weitere Rolle. Eine kleine Apotheke wird dem Inhaber keinen großen Spielraum zum Ausleben bestimmter Konzepte geben. Je kleiner der Raum, des-

⁸ <https://www.linda.de/>

⁹ Wikimedia Commons

¹⁰ Gesundheit-adhoc.de

to eher wird die Grundversorgung der umliegenden Bevölkerung eine Rolle spielen und daher das klassische Mischbild im Sortiment ergeben. So ähnlich wie die früheren »Tante-Emma-Läden«, alles drin: von Eiern bis Schraubenzieher.

Das kann sich wiederum ändern, wenn ein Filialverbund angestrebt wird und einzelne kleine Filialen ein bestimmtes Konzept abbilden. So stellt dann der Inhaber sicher, dass im Verbund ausreichend Kunden angesprochen sind und die generierten Umsätze insgesamt zur Gewinnzielung beitragen. Eine einzelne kleine Apotheke würde das nicht schaffen.

Der Stadtteil, in dem sich die Apotheke befindet, wird Ihr Konzept ebenfalls maßgeblich beeinflussen. Hier denke ich zum Beispiel an Apotheken in multikulturellen Stadtteilen, in denen die Mitarbeiter viele Sprachen sprechen. Am folgenden Beispiel möchte ich Ihnen aufzeigen, wie clever eine Apotheke (Apollo-Apotheke, Herr Dirk-Oliver Beyer) in Berlin berücksichtigt, dass ein großer Teil der Kunden ausländischer Herkunft ist: Die Abbildung zeigt einen Flyer; oben im Bild sehen Sie den Inhaber, wie er eine Kundin berät.

Sehen Sie die (typische) Haarpracht? Damit identifizieren sich die meisten Kunden dieser Apotheke. Die weiteren Aspekte dieses Flyers werden noch in den nachfolgenden Kapiteln angesprochen.

Beratung ist unser wichtigstes Produkt

Mitarbeiter aus fünf Nationen sind in der Apollo-Apotheke Ihr engagierter Berater für Gesundheit und Wohlbefinden. Auf Krankheitsbilder wie Diabetes, Asthma, Aids und Allergien ist unser Team seit Jahren spezialisiert.

Als Apotheke für die ganze Familie sind wir stets mit neuen Informationen und vielen Ideen für unsere Kunden da. In unserem Schulungsraum für bis zu 20 Personen führen wir ab 2007 regelmäßig Informationsveranstaltungen zu allgemeinen Gesundheitsfragen und Patientenseminaren zu verschiedenen Krankheitsbildern durch.

Bei Interesse an einer patientenorientierten Therapieberatung sind wir Haus- und Fachärzten immer gern ein kompetenter Partner. Werden qualitativ hochwertige Individualzubereitungen im Rahmen einer Behandlung erforderlich, fertigen wir diese in unserem modernen Labor.

chon seit 2003 hat sich unsere Apotheke uf die Medikamentenbelieferung in ambulanten Pflegediensten id Pflegeheimen spezialisiert. Id dem Jahr 2007 bieten wir unsere erstleistung erstmals auf einem isovalen industriellen Standard an.

ir die telefonische Reservierung und stellung von Arzneimitteln haben wir ne kostenfreie Nummer geschaltet (FreeCall 08 00 - 276 556 276).

ußerhalb unserer Öffnungszeiten erreichen Sie uns über unser Call-Center. Zusätzlich können Sie Ihre Bestellung in unserem Online-Shop aufgeben (www.apolloapo.de).

im Notfall liegen bei uns bestellte Medikamente bereits nach einer Stunde zur Abholung bereit. Können unsere Kunden nicht selbst zu uns kommen, liefern wir das Gewünschte kostenlos.

Individuelle BERATUNG

- Ernährungsberatung (Einzelberatung)
- Diabetesberatung
- Hilfsmittel und Beratung bei Inkontinenz, Stoma und Ernährung über Sonde
- Gesundheitsberatung für Säuglinge, Kinder und Jugendliche
- Reise-, Gesundheits- und Impfberatung (computergestützt)
- Erstellung von individuellen Impfplänen
- Medizinische Hautpflege
- Kosmetikberatung durch eigene Kosmetikerin
- Sporternährungsberatung

Auswahl aus unserem SORTIMENT

- Haus-, Reise- und Autoapotheken
- Hilfsmittel zur Kranken- und Altenpflege
- Homöopathische Arzneimittel
- Kosmetikprodukte aller namhaften Hersteller
- Mutter-Kind-Spezialprodukte
- Nahrungsergänzungsmittel
- Pflanzliche Arzneimittel
- Sportlerbedarf
- Tees für alle Anlässe
- Tierarzneimittel
- Hilfsmittel und Geräte

VERLEIH medizinischer Geräte

- elektrische Intervall-Milchpumpen (Medela-Leihstation)
- Druckluftvernebler (Parboy)
- Babywaagen
- elektronisch und mechanisch Blutdruckmessgeräte
- Hilfsmittel und Geräte

SERVICE für Arzt und Patienten

- Bereitstellung fehlender Medikamente nach maximal 2 Stunden
- Beschaffung von Importarzneimitteln
- 24h-Bestellservice (FreeCall)
- Lieber-Service bis ans Krankenbett
- innovatives Konzept zur Betreuung von Alzheimern und Pflegediensten
- Anmassen von Kompressionsstrümpfen und Bandagen (antistatisch)
- Gewichtskontrolle mit Ermittlung des Body Mass Index
- Messung von Blutzucker, Blutzucker und Cholesterin (HDL, LDL, Gesamtolesterin, Triglyzeride) sowie Leberwerten
- Herstellung von Individualrezepturen
- Informationsveranstaltungen und Patientenseminare
- Arzneimittelcheck und Arzneimittelübersicht
- 24h-Service-Hausapotheke
- Erstellung von Jahresübersichten für Krankenkasse und Finanzamt
- Individuelles Bonus-System inklusive Hauptstädte-Bonusprogramm
- Mitwirkung am Hausapothekenkonzept der Krankenkassen
- Teilnahme an Gesundheitsaktionen

APOLLO APOTHEKE
GESUNDHEIT IM MITTELPUNKT

Abb. Standort als Konzeptprägung¹¹

11 Apollo-Apotheke, Berlin

3.1.1 So erarbeiten Sie Ihr individuelles Marketing-Konzept

Haben Sie bereits eine Apotheke, so gehen Sie zunächst kritisch auf die Ist-Situation – aus Sicht des Kunden – ein.

Was ist, wenn Ihre Apotheke ...

- ... keine Parkplätze hat?
- ... ein kleines Warenlager hat und sehr oft etwas bestellt werden muss?
- ... Mittwochnachmittag gar nicht geöffnet hat?
- ... samstags schon um 12 Uhr schließt?
- ... hinter einem anderen Gebäude liegt (versteckt)?
- ... mit ellenlangen Schlangen auffällt, weil nur einer bedient?

Ein Marketing-Konzept können Sie sich vorstellen als einen Bestandteil der Maslow-Pyramide. Diese Pyramide beschäftigt sich eigentlich mit menschlichen Zielen und Bedürfnissen mit der Kernaussage, dass nur dann höhere Ziele erreicht werden können, wenn die unteren befriedigt sind. Die untersten sind menschliche Grundbedürfnisse, und es folgen dann erst weitere, wie zum Beispiel Theaterbesuche, Reisen oder auch Karriere, Geld und Macht. Sie können demnach keinen Theaterbesuch machen, wenn Sie an Hunger (Grundbedürfnis = Basis der Pyramide) leiden. So ungefähr können Sie nun über die Punkte oben nachdenken. Ich würde behaupten, dass die meisten obigen Punkte mit den Grundbedürfnissen vergleichbar sind. Wenn Sie nun innerhalb des Marketings über zum Beispiel Farben und Logo nachdenken (Corporate Design) und die Grundbedürfnisse nicht befriedigt sind, so wird es mit den höherwertigen Zielen nicht funktionieren. Die Basis muss stimmen.

Der nächste Abschnitt richtet sich nicht nur an Gründer. Egal wie lange Sie Ihre Apotheke betreiben, es ist immer wieder notwendig innezuhalten und zu hinterfragen, ob die eigenen Maßnahmen noch so richtig sind. Weiterhin sind wir erst am Beginn des Buches, und viele Begriffe, die hier jetzt schon kurz fallen, werden später ausführlich erklärt. Gerade im Kapitel vier werden zu Beginn viele klassische Marketing-Definitionen erklärt.

In Seminaren werde ich immer gefragt, ob eine Planung in der heutigen, schnelllebigen Zeit überhaupt machbar ist, und man signalisiert mir, dass es ausreiche, dass man überhaupt »etwas« macht. So werden manche Dinge »schon immer so gemacht«, wie zum Beispiel der Einsatz von Kundenkarten-Rabatten. Andere sind neu und experimentell, wie zum Beispiel Instagram-Postings. Je stärker Sie aber einem standortspezifischen Wettbewerb unterliegen, desto schneller fragen Sie sich, ob all diese Einzelmaßnahmen richtig sind und Sie Ihre Kunden ausreichend erreichen. Spätestens dann wird nach einem Plan, nach einem Konzept, nach einer Strategie gerufen. Es ist dann Zeit für diese Fragen:

- Wo stehen wir heute mit unserem Marketing-Konzept – haben wir überhaupt eines? Wie sieht unsere derzeitige komplette Kommunikationsstrategie aus?
- Wo wollen wir gerne hin?

- Welche Stärken haben wir diesbezüglich bereits?
- Wo liegen unsere Alleinstellungsmerkmale?
- Warum soll der Kunde zu uns in die Apotheke kommen und nicht woandershin?
- Welche positiven Erfahrungen können wir für die Marketinggestaltung aus der Vergangenheit übernehmen («das haben wir schon immer so gemacht» ist ja nicht unbedingt immer falsch)
- Was fehlt uns, um die verloren gegangenen Stärken wiederzuerlangen?
- Wie können wir Kompetenzen bündeln, damit eine Umsetzung garantiert ist?
- Welche Zielgruppen sprechen wir jetzt an und möchten wir hier etwas verändern?
- Mit welchen Werbemitteln und -trägern können wir uns identifizieren und authentisch Marketing betreiben?

Legen Sie beim Erarbeiten der Marketing-Strategien Ihr Augenmerk zunächst auf sich und die eigenen Stärken, suchen Sie aber immer dann nach dem Bedarf dazu im Umfeld (im Markt). Der Kunde muss das Konzept lieben wollen und nicht nur Sie allein.

In der Vergangenheit haben Marketingabteilungen von Unternehmen die kreativsten Luftschlösser gebaut und dem Kunden ganz oder teilweise falsche Versprechungen gemacht. Damit haben Sie heute und in Zukunft keine Chance mehr, weil der Kunde heute sehr gut vernetzt ist. Es gibt digitale Gemeinschaften (Communities), die sich regelrecht vor solchen Fehlverhalten der Firmen schützen und jede falsche Versprechung entdecken und kommunizieren.

Beim Erstellen Ihres Konzeptes tun Sie also gut daran, so authentisch und wahrheitsgetreu wie möglich Ihre Apotheke samt den Produkten und Dienstleistungen zu beschreiben. Das Netz sucht förmlich nach Fehlern und Betrugern und deckt jede Täuschung auf. Ich mache häufig die Erfahrung, dass sich Apotheken eher unter Wert verkaufen und bescheiden wirken wollen. Aber sollten Sie neuen Wind in Ihr Marketingwesen bringen und voller Euphorie einmal klotzen wollen, so bedenken Sie bitte die zuvor genannten Worte. Authentisch bleiben! Nah am Menschen, echt sein!

Ein weiterer Hinweis für Ihre strategische Marketing-Ausrichtung ist, »horizontal, sozial und inklusiv«¹² zu sein. Exklusivität und das Ansteuern von einigen wenigen (meist wohlhabenden) Kunden ist nicht zukunftssträftig. Soziale Medien machen die Grenzen auf für lokale und altersunabhängige Gruppierungen. Das kann die Apotheke positiv für sich nutzen. Horizontale Ausrichtung bedeutet, dass die Kunden nicht mehr, wie früher, einem Marketing-Slogan oder einer Autorität folgen, sondern sich unter Gleichgesinnten im Netz austauschen. Die Meinung von »No-Names« im Internet wird gelesen – es muss nur an der richtigen Stelle stehen. Wenn innerhalb einer WhatsApp-Gruppe oder bei Facebook ein Vorschlag gemacht wird, lesen den auch die, die sich sonst vielleicht mit dem Thema nicht beschäftigt hätten und schon werden Wünsche geweckt, Meinungen beeinflusst und Ratschläge von Fremden angenommen. Sozial geprägte Kaufprozesse beim Kunden bedeuten, dass die Kunden sich gern und leicht Rat über Bewertungsportale und Freunde holen. Der moderne Mensch tritt eher skeptisch einem Werbeslogan entgegen und »sichert« sich im Familien- und Bekanntenkreis online wie offline ab. Binden Sie auch diese Entwicklung positiv in Ihr Konzept ein.

¹² Philip Kotler, Iwan Setiawan, Hermawan Kartajaya, »Marketing 4.0«, 2019

Wenn Sie Ihre eigene Strategie festlegen, so soll sie immer mittel- und langfristig ausgerichtet sein. Im Mittelpunkt stehen die Positionierung (wird im »Status« vertieft) und das Nutzenversprechen (brand promise). Ihr Stil und Persönlichkeit werden wie in der Abbildung dargestellt, im Konzept verankert. Ich greife hier etwas vorweg und verwende einige Begriffe, die später im **Kapitel IV.6.4** nochmals aufgegriffen und erklärt werden. Konzentrieren Sie sich auf den Weg an sich, die Konzept-Stufen zum eigenen Marketing-Konzept.

Bei Ihrer Marketing-Planung beginnen Sie bei der Vision, dem langfristigen Ziel, und enden bei den konkreten Kommunikationsträgern (transportiert Ihre Marketing-Botschaft) sowie der internen Frage: Wer macht was, bis wann? Auf jeder Zwischenstufe gilt es, die Wirkung auf den Adressaten zu überprüfen. Legen Sie das Geld fest, das Ihnen, orientiert an Ihrem Marketing-Ziel, zur Verfügung steht (zielorientierte Budgetierung). In dieser Phase kann es sich nur um eine grobe Planung handeln. Daher sind aktuelle Erkenntnisse und Zwischenstufen wichtig für eine Budgetkorrektur. Anschließend ist das Budget auf die Objekte zu verteilen. Dafür ist es notwendig, dass die jeweilige Zielgruppe abgegrenzt wird. Erst wenn die Adressaten klar definiert sind, kann eine entsprechende Botschaft kreiert werden. Ist die Message klar, geht es im nächsten Schritt an die kreative Umsetzung durch Wahl der Kommunikationsmittel und den passenden Medien. Daraus folgt, welche Kommunikationsträger die Botschaft »tragen« sollen.

Ein Tipp am Ende dieses Kapitels: Lassen Sie regelmäßig von externen Profis ein Feedback geben, wie professionell Ihre Maßnahmen wirken. Sicherlich ist es auch schon sehr gut, wenn Ihnen die beteiligten Mitarbeiter ein Feedback geben und eventuell zusätzlich aus dem befreundeten privaten Umfeld eine Rückmeldung kommt. Der Blick eines erfahrenen Coaches kann Sie ebenfalls ein Stück weiterbringen. Professionalität und eine interne Effizienz führen mittel- und langfristig zu den optimalen Ergebnissen und wirken sich daher nicht nur erfolgreich am Kunden, sondern auch kostensenkend aus.

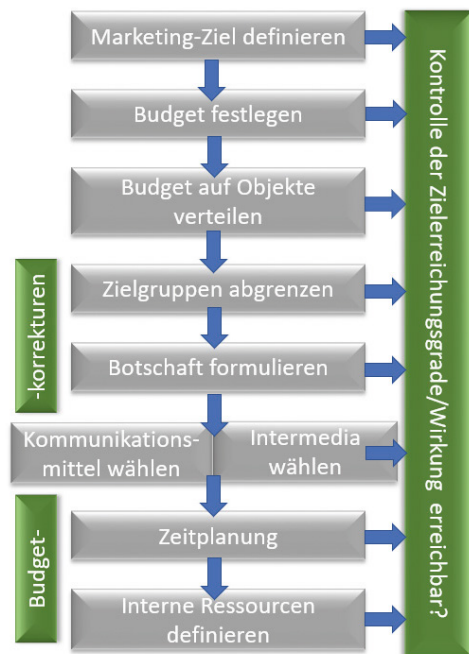


Abb. Konzeptstufen Marketing-Planung

3.2 Das Team zu Beteiligten machen

Intrinsische, also nachhaltige Motivation entsteht, wenn sich Mitarbeiter involviert und beteiligt fühlen. Das heißt, dass alle Maßnahmen möglichst im Team mitentwickelt werden. Natürlich soll nicht um Genehmigung gefragt werden. Der Chef gibt die Orientierung vor und das Team entwickelt die Maßnahmen zur Umsetzung mit. Das Team soll im Vorfeld, während und auch nach den Marketingaktivitäten gefragt sein. In Workshops kann regelmäßig eruiert werden, ob etwas zu verbessern ist.

Kreatives Brainstorming für Marketingbelange kann nur erfolgreich sein, wenn alle anderen Prozesse laufen und Mitarbeiter ihren eigentlichen Job gut machen können. Also suchen Sie regelmäßig nach Optimierungsbedarf:

- als Team im Backoffice-Bereich,
- als Team im HV-Bereich und
- als Chef.

Wenn Sie sich nicht vorstellen können, dass ein Team so viel Engagement zeigen kann, sehen Sie ein Beispiel, wie die ersten Schritte aussehen können:

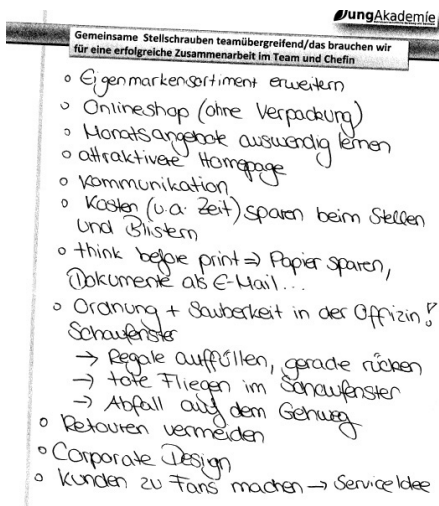


Abb. Workshop im Team

- Rabattverträge an Lager
- Neue Produkte ans White-Board
- Preise erhöhen
- Stücknutzen immer wieder rechnen
- Routinearbeiten in der Heimversorgung übernehmen (Rezepte, faxen, eingeben, Schreibarbeiten)
- Verfallene Artikel vermeiden
- Retourenfristen einhalten
- Marketing / Corporate Design

Abb. Workshop im Team