

»Strategisches Apotheken-Management«, Teil 8

Profilierung der Apotheke im Markt – die **Beratung**

von Norbert Pilz

**Wer einen Baum pflanzt, wird den
Himmel gewinnen. (Konfuzius)**



Im Rahmen einer im Oktober 1984 von der Andreae-Noris Zahn AG veranstalteten Podiumsdiskussion »Marketing und Apotheke« anlässlich des Deutschen Apothekertages in München, fasste Prof. Dr. H. Simon unter »Ansatzpunkte und Chancen für das Apothekenmarketing« seine Lösungsansätze und Maßnahmen wie folgt zusammen:

- ▶ Marketing ist die Ausrichtung des Geschäftes an den Kundenbedürfnissen.
- ▶ Wichtigste Voraussetzung für erfolgreiches Marketing ist das Verständnis dieser Bedürfnisse.
- ▶ Eine differenzierte Behandlung oder Marktsegmentierung ist notwendig, da Kunden unterschiedliche Bedürfnisse haben.

▶ Der Apotheker muss sich als kompetenter »Problemlöser« für Gesundheitsfragen positionieren, um im Wettbewerb zu überleben.

▶ Die konkreten Marketingmaßnahmen ergeben sich aus den vorgenommenen Zielsetzungen. Entscheidend ist die Leistung am »Point of Sale«, d.h. letztlich die Qualität der Mitarbeiter.

▶ Schließlich ist der Apotheker Kaufmann, eine Gewinnorientierung ist deshalb unerlässlich.

Alle Statements sprechen direkt oder indirekt das Thema Beratung an. Was damals galt, trifft auch heute noch zu: Der Schlüssel für jede erfolgreiche Apotheken-Profilierung liegt bei der Qualität des Apotheken-Teams. Erfolg lässt sich nur durch Einbindung der

Mitarbeiter und deren Identifikation mit Leitbild, Vision und Zielen »ihrer« Apotheke erreichen (vgl. Abbildung 1: Strategisches Apotheken-Management).

Das Gespräch mit dem Kunden

Viele Gespräche in der Apotheke beginnen mit einem Beratungsgespräch zu einem Rezept und gehen bei einem Zusatzverkauf in ein Verkaufsgespräch über. Dabei müssen im Gespräch rationale, emotionale und auch nicht ausgesprochene Bedürfnisse des Kunden erkannt werden.

Wie könnte nun ein Gespräch verlaufen und was ist dabei zu beachten, wenn das Ziel Kundenbindung und Neukundengewinnung erreicht werden soll?

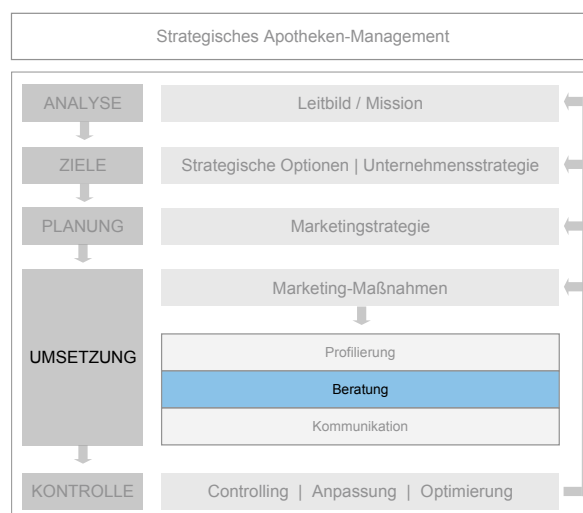
Erster Eindruck und Eröffnung des Gespräches:

Die räumliche Gestaltung der Apotheke, die Art und Weise des Zugehens auf den Kunden, eine freundliche Begrüßung (wenn möglich, mit dem Namen), eine zugewandte Körperhaltung, Blickkontakt – dies alles sind ausschlaggebende Faktoren, um beim Kunden ein Gefühl der Geborgenheit, des ersten »Ankommens«, entstehen zu lassen.

Was könnte das Problem des Kunden sein – welche Bedürfnisse hat er?

Durch Fragen erfahren Sie, warum der Kunde die Apotheke aufsucht und welche Wünsche und Probleme er hat.

Abbildung 1:
Strategisches Apotheken-
Management
© NPUB 2009





Durch aktives Zuhören vermitteln Sie ihm Ihr Interesse an seiner Person und seinen Problemen. In dieser Phase des Gesprächs ist der Kunde Hauptakteur, er informiert über sein Anliegen, seine Beschwerden, seine Erkrankung. Ihr Part ist eher passiv; Sie achten auf Ihre Körpersprache und setzen diese ein: Mimik, Gestik, Körperhaltung, Augenkontakt. Durch kurze Zusammenfassungen oder Wiederholungen signalisieren Sie dem Kunden, dass Sie ihn verstanden haben.

Wie könnte Ihr Angebot aussehen?

Auf Basis der vom Kunden erhaltenen Informationen können Sie nun Vorschläge machen. Stellt ein Präparat zur Selbstmedikation eine Option dar, sollten Sie zwei oder drei Alternativen anbieten, z.B. anhand verschiedener Darreichungsformen. Je nach Kundentyp können Preis- und Sicherheitsargumente oder der Neuigkeitscharakter des Produktes eine Rolle spielen. (Unterschiedliche Kundentypen haben unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen an die Beratung – lesen Sie hierzu das nachfolgende Interview mit Dr. Hans-Georg Häusel.)

Abschluss Ihres Gespräches – erster Teil:

Jetzt kann Ihr Kunde seine Kaufentscheidung treffen. Fragen Sie ihn, welches Angebot für ihn in Frage kommt; er soll die Wahl zwischen mehreren Alternativen haben.

Abschluss Ihres Gespräches – zweiter Teil:

Nachdem Sie das Gespräch mit einer freundlichen Verabschiedung beendet haben, sollten Sie die Informationen aus dem Gespräch »speichern« (am besten in Ihrem EDV-System am HVTisch). Diese Informationen sind schnell abrufbare Anknüpfungspunkte für das Gespräch mit dem Kunden bei seinem nächsten Besuch.

Einbindung des Teams:

Im Rahmen des Teamgesprächs können sich alle Mitarbeiter über die wichtigsten Informationen zu einzelnen Kunden austauschen, sodass das gesamte Team Informationen über die Stammkunden besitzt – ideale »Türöffner« für neue Beratungsgespräche.

Darf's ein bisschen mehr sein ...?

Zusatzleistungen zur eigentlichen Beratung, wie z.B. Angebote zur Einnahmekontrolle, Compliance-Hilfen, können das Beratungsgespräch ergänzen. Behalten Sie dabei das Kundenbedürfnis im Auge – der Kunde zahlt nicht für ein Produkt, sondern für die Befriedigung seines Bedürfnisses, für die Problemlösung.

Es darf mehr sein! Erweitern Sie Ihre bisherige Beratung und definieren Sie den »Geschäftsprozess Beratung« neu: → Pharmazeutische Kompetenz → heilberufliche Kompetenz → Verbesse-

rung der Arzneimitteltherapie für Patient und Kostenträger (Medikationsberatung) → Apotheker als Therapiecoach/Therapiemanager/Medikationsmanager.

Erfolgsfaktor Personal

Das wichtigste Kapital Ihrer Apotheke sind sorgfältig ausgewählte, gut geschulte, hoch motivierte und effektiv eingesetzte Mitarbeiter. Deren Qualität bestimmt die Leistungen am »Point of Sale« und ohne sie ist eine erfolgreiche Positionierung und damit Unterscheidung zum Wettbewerb nicht möglich.

Zeigen Sie die Identität Ihrer Apotheke: Das gesamte Apothekenteam stellt menschliche Nähe und fachliche Kompetenz in den Dienst der Gesundheit seiner Kunden. So gelingt es, Beratung in Ihrer Apotheke durch Wissen, Können und Verhalten zu einer »Marke«, zu einem einzigartigen Produktvorteil zu machen.

Wann pflanzen Sie einen Baum, um zusammen mit Ihrem Team den Himmel zu gewinnen?)

Empfehlenswerte Literatur und Quellenangaben:

- Ditzel, Peter: Der Faktor Mensch, AZ, Nr. 25, 2009
- Häusel, Hans-Georg: Brain View. Warum Kunden kaufen. Haufe Verlag, Planegg 2008
- Jürgens, Ute: Gesprächsführung. Zuhören können ist der halbe Erfolg, AWA Nr. 18, 15.09.2009
- Vera Naumann. Sie schreibt u.a. auch über Beratung in der Apotheke, so z.B.:
- Wen beraten Sie – Kunden oder Patienten? AZ, Nr. 33/34, 2009
- Stolpersteine in der Beratung überwinden. AZ, Nr. 42, 2009
Unter www.vera-naumann.de finden Sie weiterführende Literaturempfehlungen.
- Marketing und Apotheke, ANZAG Marketing-Forum, Zusammenfassung einer Podiumsdiskussion anlässlich des Deutschen Apothekertages, München 1984, Andreae-Noris Zahn AG, Frankfurt am Main
- Eine Vielzahl praktischer und umsetzbarer Tipps, Hinweise, Beispiele zu dem Thema Beratung in der Apotheke gibt Riegl, Gerhard F.: ApothekenNovum, Zukunftswerk für wettbewerbsfähige Apotheken, Augsburg 2009, insbesondere Kapitel 4.0. »Offizin-Aufenthalt von Kunden mit artgerechtem Apothekenmarketing optimieren«
- Ausführliche, indikationsorientierte Beratungsinformationen finden sich u.a. unter www.apothekenconsult.com

»Beratung in der Apotheke – was kann die **Hirnforschung** uns dazu sagen?«

Ein Gespräch mit dem Hirnforscher und Managementberater Dr. Hans-Georg Häusel, Vorstand der Gruppe Nymphenburg Consult AG, München.



PhR: Herr Dr. Häusel, Sie zählen weltweit zu den führenden Experten der Hirnforschung, was das Marketing anbetrifft. Eines Ihrer Forschungsergebnisse lautet, man müsse die Kunden hirngerecht ansprechen, sie dementsprechend auch informieren und beraten. Können Sie diese Forderung bitte erläutern.

Dr. H.-G. Häusel: Aus der Hirnforschung wissen wir, dass Entscheidungen a) weitgehend unbewusst fallen – auch wenn wir selbst einen völlig anderen Eindruck haben und b) erst Emotionen der Welt Wert und Bedeutung verleihen. Die Frage, die sich also stellt, lautet: Was kann ein(e) Apotheker(in) tun an den hundert Kontaktstellen, die eine Apotheke mit dem Kunden hat, um positive Emotionen zu verstärken und negative zu vermeiden. Diesen Prozess des unbewussten Verkaufens nennen wir »Emotional Boosting«.

PhR: In Ihrem Buch »Brain View. Warum Kunden kaufen« beschreiben Sie die von Ihnen entwickelte Kundentypologie. Wie charakterisieren Sie diese verschiedenen Kundentypen?

Dr. H.-G. Häusel: Was Menschen in ihrer Persönlichkeit unterscheidet, sind die individuelle Ausprägung der Stärke der Emotionssysteme in ihrem Gehirn. Diese Emotionssysteme sind: Balance = Wunsch nach Sicherheit, Dominanz =

Wunsch nach Macht und Status, Stimulanz = Wunsch nach neuen Reizen. Zwischen diesen Emotionssystemen gibt es Mischungen – man kann nun die Menschen danach klassifizieren, welcher Emotionsbereich besonders stark ist.

Die Kundentypen aus Sicht des emotionalen Gehirns sind:

- *Harmoniser(in)*: Hohe Sozial- und Familienorientierung; geringere Aufstiegs- und Statusorientierung, Wunsch nach Geborgenheit
- *Offene(r)*: Offenheit für Neues, Wohlfühlen, Toleranz, sanfter Genuss
- *Hedonist(in)*: Aktive Suche nach Neuem, hoher Individualismus, hohe Spontaneität
- *Abenteurer(in)*: Hohe Risikobereitschaft, geringe Impulskontrolle
- *Performer(in)*: Hohe Leistungsorientierung, Ehrgeiz, hohe Statusorientierung
- *Disziplinierte(r)*: Hohes Pflichtbewusstsein, geringe Konsumlust, Detailverliebtheit
- *Traditionalist(in)*: Geringe Zukunftsorientierung, Wunsch nach Ordnung und Sicherheit

PhR: Wie kann sich das Apothekenpersonal in seinem Beratungsverhalten auf diese unterschiedlichen Kundentypen einstellen?

Dr. H.-G. Häusel: Grundsätzlich ist zu sagen, dass die Harmoniser, die Disziplinierten und die Traditionalisten zu den treuesten Kunden gehören; sie machen ca. 60 bis 70 Prozent der Kunden aus, wobei die Harmoniser die größere Gruppe darstellen. Alle Kundentypen haben völlig unterschiedliche Erwartungen an die Art der Beratung – aber auch an die Beratungsinhalte. Für den Performer beispielsweise punktet ein Medikament,

wenn es High-Tech-Effizienz verspricht, der Traditionalist greift dagegen viel lieber zum Bewährten. Das Apothekenpersonal sollte diese Unterschiede kennen.

PhR: Welcher dieser Typen ist besonders »beratungsaffin« – also der Beratung gegenüber aufgeschlossen?

Dr. H.-G. Häusel: Besonders die Harmoniser und Traditionalisten. Sie sind von Hause aus etwas unsicherer, was wir insbesondere bei älteren Menschen sehen, deren Wunsch nach Sicherheit stark zunimmt.

PhR: Lassen Sie uns den Typ »Harmoniser« einmal näher anschauen. Wie sollte das Apothekenpersonal ihn im Rahmen der Beratung ansprechen?

Dr. H.-G. Häusel: Harmoniser sind Menschen, die sich gerne leiten lassen und sehr viel soziale Nähe brauchen. In der Beratung geht es bei ihnen nicht nur darum, die Wirkung eines Medikaments in den Fokus zu nehmen, sondern auch das soziale Umfeld und das allgemeine Wohlbefinden zu betonen.

PhR: Wie erkenne ich den Beratungsbedarf meiner Kunden, und gibt es eine idealtypische Chronologie des Beratungsgesprächs von der Eröffnungsfrage bis zum erfolgreichen Abschluss?

Dr. H.-G. Häusel: Zunächst gilt es, mit offenen Fragen den Bedarf und das Problem zu erfragen: »Sie sagten, Sie haben Schmerzen, können Sie mir schildern, wann, wo und wie sich die Schmerzen bemerkbar machen«. Jetzt kommt die Produktlösung. »Nehmen Sie dafür das Produkt x. Sie werden schon nach kurzer Zeit spüren, wie eine heilende Wärme ihren Körper durchzieht – das liegt am

Wirkstoff
xy, der ...
(dann noch
evtl. Zusatzverkauf).

Wir haben mit dem Produkt x die besten Erfahrungen.« Kunde sagt jetzt: Ja.

PhR: Sich mit Beratung als Instrument zur Kundenbindung einen Logenplatz im Kopf seiner Kunden erobern – gibt es hier allgemeine Regeln oder muss jeder Kunde immer individuell betrachtet werden, weil z.B. auch Best Ager in ihren Bedürfnissen und Wahrnehmungen sicher unterschiedlich sind?

Dr. H.-G. Häusel: Die Emotionssysteme im Gehirn werden von zwei wichtigen biologischen Faktoren stark beeinflusst: Geschlecht und Alter. Im Laufe des Alters nehmen unsere Aktivitäts-Emotionen Dominanz und Stimulanz ab, während die bewahrende Balance-Emotion – verbunden mit dem Bedürfnis nach Sicherheit – zunimmt. Diese Veränderungen erfolgen graduell – gleichzeitig nimmt die kognitive Schnelligkeit ab, unser Sehen und Hören wird ebenfalls schlechter. Auch Männer und Frauen unterscheiden sich erheblich im emotionalen Gehirn und damit in der Beratungserwartung. Diese Unterschiede muss man kennen und nutzen.

PhR: Den Kern der Ergebnisse der Hirnforschung reduzieren Sie in Ihrem Buch auf den Satz: »Alles, was keine Emotionen auslöst, ist für unser Gehirn wertlos«. Wenn sich nun eine Apotheke im Wettbewerb positionieren möchte, z.B. durch bedarfsorientierte Zusatzverkäufe, wie muss dann ein Beratungsgespräch geführt werden, um Emotionen beim Kunden auszulösen?

Dr. H.-G. Häusel: Vor dem Beratungsgespräch beginnt Zusatzverkauf in der Warenpräsentation. Die Artikel, die in einem Zusammenhang stehen, sollten auch sichtbar nebeneinander platziert werden. Nun folgt das eigentliche Verkaufsgespräch: Jetzt geht es darum, die spezielle Situation des Kunden anzusprechen, um das zu verkaufende Zusatzpro-

dukt genau als ideal für seine Situation zu beschreiben. Wichtig ist auch, dass man eine hirngerechte Sprache benutzt – man sollte den Nutzen des Produktes so bildhaft und emotional wie möglich beschreiben.

PhR: Aus dem Lebensmittelhandel kennen wir alle die Obst- und Gemüseabteilung unmittelbar am Eingang. Die Präsentation der frischen Ware soll nach dem Motto »alles frisch« auf andere Sortimente und Angebote ausstrahlen. Können Sie sich eine vergleichbare Signalfunktion in der Apotheke vorstellen, die auf eine intensive, außergewöhnliche und emotionsorientierte Beratung der Kunden hinweist?

Dr. H.-G. Häusel: Zunächst einmal: Viele Apotheken verstellen die Eingangszone mit Industriedisplays – die müssen zuerst einmal entfernt werden. Wenn es der Platz zulässt, würde ich jeden Monat eine neue attraktive Themenaktion durchführen.

PhR: Welche Rolle spielen dabei die Inszenierung und Gestaltung der Offizin, Wegeführung in Apotheken mit größerem Freihandassortiment, die Warenpräsentation, elektronische Kommunikationsmedien und anderes?

Dr. H.-G. Häusel: Die Frage ist so umfassend, dass sie sich auf diesem Raum nicht beantworten lässt. Grundsätzlich gilt: Alles ist eine Botschaft und alles bietet die Möglichkeit zu einem systematischen Emotional Boosting.

PhR: Herr Dr. Häusel, Sie sagen, das menschliche Gesicht sei das wichtigste Signal für unser Gehirn. Aus dem Bereich der Körpersprache ist bekannt, dass Mitarbeiter im Verkauf und in der Beratung nur dann positiv kommunizieren können, wenn sie sich mit den Zielen der Apotheke, der Beratungsphilosophie, den Produkten und beispielsweise auch mit dem Thema Zusatzverkäufe identifizieren. Welche Konsequenzen sollte der Apothekenleiter aus dieser Erkenntnis ziehen?

Dr. H.-G. Häusel: Mitarbeiter identifizieren sich dann mit einer Apotheke, wenn sie die Ziele kennen. Konkret bedeutet das, dass man seine Mitarbeiter einmal im Jahr in ein schönes Hotel einlädt und mit ihnen folgende Fragen systematisch erarbeitet und danach umsetzt:

- Was wollen wir in den nächsten fünf Jahren gemeinsam erreichen? (Vision)
- Was bieten wir dem Kunden Besonderes? Worin wollen wir uns von unseren Wettbewerbern unterscheiden? Welches Gefühl wollen wir vermitteln? (Mission)
- Welche Werte und Grundsätze sind für uns untereinander – aber auch im Kontakt zum Kunden – wichtig?

PhR: Lassen Sie mich zum Schluss das Thema Apotheke als Marke ansprechen. Die Marken-Forschung sagt uns, dass bei Nennung einer Marke alle emotionalen Erfahrungen aktiviert werden, die wir mit dieser verbinden. Mit dem Apotheken-A verbinden wir Rezepteinlösung, Information, Beratung, Vertrauen, Sicherheit. Wie muss die Marke beschaffen sein, die dem Kunden einen Mehrwert, einen emotionalen Zusatznutzen bietet? Kann dies beispielsweise mit der »vivesco-Apotheke« gelingen oder doch eher mit der »Bahnhof-Apotheke – da fühle ich mich gut beraten«?

Dr. H.-G. Häusel: Entscheidend ist, wie das Ganze umgesetzt wird – es muss professionell sein. In der Regel hat eine Einzelapotheke nicht das Geld, um einen professionellen Markenauftritt zu entwickeln und – viel wichtiger – ihn kontinuierlich zu pflegen. Es gibt aber auch viele Beispiele von höchst erfolgreichen Einzelapotheken, die sich selbst als Marke begreifen und diese Markenpolitik ganz konsequent umsetzen.

PhR: Herr Dr. Häusel, vielen Dank für dieses Gespräch.

(Das Interview führte Norbert Pilz)