

Erfolgsmessung: Wissen, wie es läuft

Geld ausgeben ist einfach. Ob eine Anzeigenkampagne oder Sonderaktion aber den gewünschten Erfolg bringt, wird viel zu selten überprüft. Wie misst der Apotheker den Erfolg der eingesetzten Marketinginstrumente? Kundenfrequenz, Umsatzentwicklung, Kaufverhalten – die Messkriterien hängen von den Aktionen ab.

Sollen Neukunden gewonnen oder bestehende Kunden gebunden werden? Liegt der Grund für eine Werbeaktion im verfehlten Umsatz oder handelt es sich um eine saisonale Verkaufsaktion, etwa zum Thema Erkältungszeit? Oder soll der Bekanntheitsgrad langfristig gesteigert werden? Um zu prüfen, ob eine Marketingmaßnahme erfolgreich war, sollte zunächst Klarheit über das Ziel bestehen.

Auch die Frage nach der Umsetzung spielt dahingehend eine wichtige Rolle. Preisaktionen in der Apotheke etwa sind nur im OTC-Geschäft und im Freiwahlbereich möglich, Bonuspunkte und Kartensysteme erlauben es dagegen, Stammkunden gezielt anzusprechen und deren Kaufverhalten zu analysieren. Das Sortiment und der Service beeinflussen ebenfalls die Art des Marketings. Denn die Maßnahmen sind andere, wenn der Apotheker Nahrungsergänzungsmittel verkauft oder den Blutzuckerspiegel misst.

Was wird gemessen?

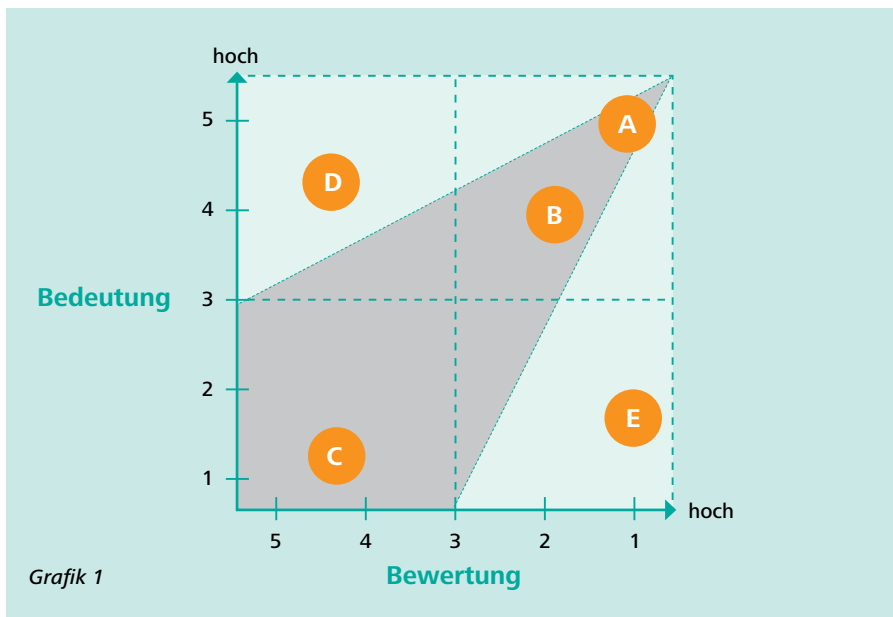
Unterschiedliche Ziele erfordern unterschiedliche Maßnahmen, und die wiederum werden unterschiedlich gemessen.

So kann der Apotheker kurzfristige und langfristige Effekte ermitteln. Interessant sind auch Erkenntnisse über ein bestimmtes Sortiment, über einzelne Leistungen oder aber über die Apotheke als Ganzes. Wertet der Apotheker eine Marketingaktion nach quantitativen Kriterien aus, lässt sich die Aktion in Zahlen ausdrücken. Schließlich liefert die qualitative Bewertung weitere wichtige Hinweise, ob der Erfolg den Erwartungen entspricht.

Die Erfolgsmessung hängt davon ab, was der Apotheker erfahren möchte. Zu den Zielen des kurzfristigen Marketings zählen die Umsatzsteigerung in bestimmten Sortimenten, die Erhöhung der Artikel je Einkauf, der Abbau von Lagerbeständen oder das Nutzen saisonaler Absatzchancen. Damit verbessern sich meist auch die Liquidität und die Produktivität. Das langfristige Marketing zielt eher auf eine Imageverbesserung, die Steigerung des Bekanntheitsgrads oder die langfristige Kundenbindung – also auf die Apotheke als Ganzes und nicht auf einzelne Leistungen oder bestimmte Produkte. Hier verfolgt die Apotheke qualitative Ziele. Die Kundenzufriedenheit sowie die Servicequalität zu verbessern, zählen ebenfalls hierzu.



Dr. Germann Jossé ist Professor am Studiengang Handelsmanagement/International Management der FH Worms. Er vertritt dort das Gebiet „Strategisches Controlling“. Neben generellen Kostenrechnungs- und Controllingfragen befasst er sich mit Krisen- und Risikomanagement. Er ist Autor zahlreicher Bücher.



Grafik 1

Ob die Ziele erreicht wurden, lässt sich durch Befragungen ermitteln. Diese können jährlich, bei Bedarf auch öfter durchgeführt werden. Dazu ein Beispiel: Was ist dem Kunden wichtig und wie schätzt er diesbezüglich die Apotheke ein? Die Erkenntnisse aus diesen Fragen wurden in der Grafik „Bedeutung und Bewertung von Kundenbefragungen“ zusammengefasst (Grafik 1).

In den Situationen A und B sieht der Kunde die Kriterien erfüllt, die für ihn wichtig sind, und beurteilt daher die Apotheke positiv. Ziel des Apothekers muss es hier sein, das gute Niveau zu halten. Die Apotheke wird in der Situation C zwar nicht gut beurteilt, allerdings spielt dieses Kriterium für den Kunden

kaum eine Rolle. Umgekehrt ist dies in Situation E. Hier glänzt die Apotheke zwar, doch der Kunde stuft das Kriterium als nicht wichtig ein. Anders bei D. Die Apotheke steht bei einem wichtigen Kriterium des Kunden miserabel da. Es besteht dringender Handlungsbedarf.

Aus einer solchen Darstellung kann der Apotheker also direkt Strategien ablesen, welche Stärken ausgebaut und welche Schwächen abgebaut werden sollten. Aus Sicht der Kunden spielen dabei Kauffaktoren wie der Preis eine meist geringere Rolle. Tatsächlich zeigen Erhebungen immer wieder, dass speziell die „weichen“ Faktoren Freundlichkeit und Beratungskompetenz der Mitarbeiter die höchste Bedeutung aus Kundensicht haben, gefolgt von Zeitkomponenten wie Bedienungsschnelligkeit und Artikelverfügbarkeit (Grafik 2).

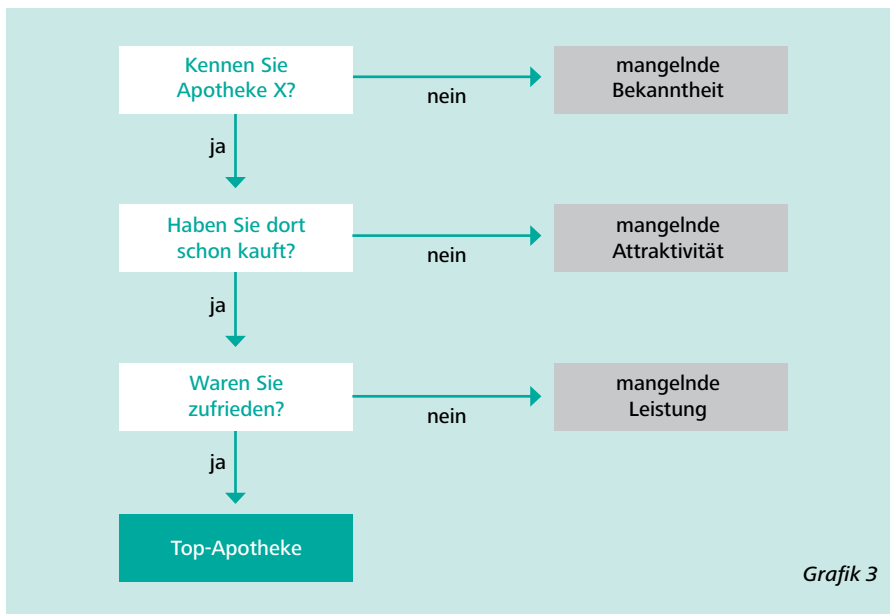
Ebenfalls durch eine Befragung erfährt der Apotheker, ob seine Kunden dies genauso sehen oder welche Kriterien ihnen außerdem wichtig sind. Hierbei hilft die Akzeptanz- und Imageanalyse. Das Instrument zeigt einfach und schnell das Ansehen der Apotheke aus Kundensicht (Grafik 3).

Um quantitative Ziele zu messen, dient das Warenwirtschaftssystem des Apothekers als Basis. Darüber sieht er, welche Artikel wie oft verkauft wurden. Ob es sich nun um einen erfolgreichen Abverkauf handelt, hängt vom gesetzten Ziel ab. Hilfreich in der Beurteilung ist aber auch ein Benchmark: Wie viel verkauft die Konkurrenz? Wie ist der Branchendurchschnitt? Daten hierzu liefert unter anderen das Marktforschungsunternehmen IMS Health GmbH & Co. OHG. Die prozentualen Veränderungen gegenüber der Ausgangs- oder Normal-situation, etwa im Vergleich zum Vor-, Vorjahres- oder durchschnittlichen Monat, ermittelt der Apotheker auf einfache Weise. Der aktuelle Wert wird durch den Vergleichswert dividiert. Das Beispiel hier zeigt Steigerungen nach einer Marketingmaßnahme:

Nach diesen Kriterien beurteilen Kunden die Apotheke

Bedeutung für den Kunden	Top-Kriterien
sehr wichtig	freundliche Mitarbeiter / Qualität der Beratung
wichtig	schnelle Bedienung / Verfügbarkeit der Medikamente / kurze Bestellzeiten, wenn Artikel nicht verfügbar ist
weniger wichtig	Öffnungszeiten / Atmosphäre in der Apotheke / Parkplatzsituation / Arztnähe / Lage zum Wohnort

Grafik 2



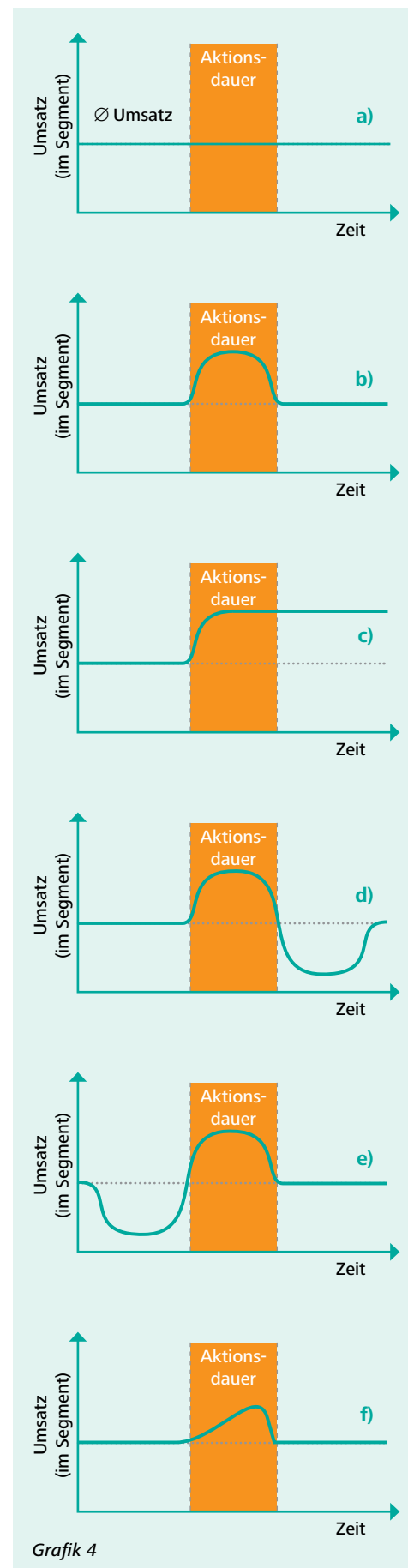
- **Umsatzentwicklung:** + 12,5 %
- **Abverkauf bei Packungen:** + 9,6 %
- **Artikel pro Einkauf:** + 6,5 %
- **Kundenfrequenz:** + 2,9 %

Wichtig ist nun, wie der Apotheker die Daten bewertet: So stieg der Monatsumsatz deutlich. Mit knapp 10 % blieb die Anzahl der verkauften Packungen zwar dahinter zurück, doch ist dies dennoch ausgesprochen positiv. Denn die verkaufte Menge der Packungen ist für die Erlösentwicklung am wichtigsten. Die Kundenfrequenz stieg um 3 %. Der Kunde kauft aber mit 6,5 % deutlich mehr je Einkauf ein als im Vormonat.

Wie wirkt das Marketing?

Um sich die Ergebnisse einer Marketingmaßnahme zu verdeutlichen, hilft auch eine graphische Darstellung. Dadurch erkennt der Apotheker leicht, wie wirksam die Aktion tatsächlich war. Voraussetzung hierfür ist die genaue Erfassung der Umsätze. Das Beispiel der „Fit-in-den-Herbst“-Woche zeigt, wie unterschiedlich die Ergebnisse ausfallen können (Grafik 4):

- a) Die Aktion verpufft wirkungslos, da der Apotheker Zeitpunkt und Maßnahme falsch gewählt hat.
- b) Während der Aktion steigt der Umsatz.
- c) Durch die Maßnahme pendeln sich die Umsätze auf einem höheren Niveau ein, der Apotheker erzielt also ein nachhaltiges gutes Ergebnis.
- d) Die Umsätze steigen zwar während der Aktion, doch sind diese Käufe der Kunden nur vorgezogen. Aufgrund der Kosten etwa für zusätzliches Personal oder Werbung rechnet sich die Maßnahme in diesem Fall nicht.
- e) Auch hier handelt es sich lediglich um eine Verschiebung der Käufe. In Fachkreisen als „Praktiker“-Effekt bezeichnet wartet der Kunde, bis die Aktion startet, um dann die ohnehin vorgesehenen Produkte zu kaufen.
- f) Wenn beispielsweise die Kommunikation zur Aktion nicht richtig greift, kann es geschehen, dass eine Aktion nur langsam von den Kunden angenommen wird. Die Umsätze steigen zwar, aber nicht im erhofften oder benötigten Maße.



Ergebnisse hinterfragen!

Je genauer die Daten aufbereitet werden, desto einfacher zieht der Apotheker die richtigen Schlüsse aus der Aktion. Beispielsweise nutzen Zahlen zum Rohertrag wenig, wenn nicht zuvor die Bezugskonditionen penibel in das Warenwirtschaftssystem eingepflegt wurden. Der Apotheker kann auf diese Weise die wahren Vergleichsgrößen identifizieren und bewerten: Mehrumsatz einer Aktion verglichen mit den Mehrkosten. Denn Umsatz ist nicht gleich Rohertrag und Rohertrag ist nicht gleich Gewinn. Diese einfache Weisheit verbietet es, ausschließlich auf den Umsatz zu schauen. Eine Aktion kann auch dann erfolgreich sein, wenn die qualitativen Kriterien stimmen, etwa die Beratungsqualität oder die Zufriedenheit der Kunden steigen.

Dies alles löst aber noch nicht die Frage, ob der Erfolg einer Aktion eindeutig zugeordnet werden kann. Denn externe Faktoren fließen ebenfalls mit ein. So wird eine Gesundheitswoche in Januar sicher dadurch gestützt, dass viele Menschen mit guten Vorsätzen ins neue Jahr starten. Eine breite Medienberichterstattung über ein neues Virus kurbelt ver-

Weiche Faktoren:

- **Bekanntheitsgrad:** Prozentsatz am Standort, der die Apotheke kennt
- **Top of Mind:** Erste in Betracht gezogene Apotheke
- **Kundenpräferenzen:** Was erwarten die Kunden von „ihrer“ Apotheke; wie wichtig sind ihnen bestimmte Kriterien
- **Kundenzufriedenheit:** Skala von 1-5
- **Akzeptanz:** Welche Apotheke wird bevorzugt aufgesucht
- **Kundenentscheidung:** Warum ein Kunde Apotheke XY bevorzugt aufsucht
- **Personal beurteilen:** Wie empfindet der Kunde das Personal in puncto Freundlichkeit, Beratungskompetenz und dergleichen?

Harte Faktoren:

- **Packungen/Monat:** Anzahl abgegebener Packungen; Basis für die generierten Erträge
- **Artikel je Bon:** Was mit jedem Kundenbesuch verdient wird
- **Umsatz je Mitarbeiter:** Pro Mitarbeiter und Monat generierter Umsatz, ggf. Zusatzumsatz in bestimmten Artikelgruppen; zeigt die Produktivität des Personals
- **Rohertrag vom Umsatz:** In %; ggf. differenziert nach Artikelgruppen
- **Stammkundenfrequenz:** Besuche je Stammkunde und Monat
- **Neukundenzuwachs:** Anstieg in %

mutlich die Nachfrage nach einer entsprechenden Prophylaxe an. Selbst wenn der Apotheker hier wenig beeinflussen kann, sollte er solche externen Einflüsse und Gegebenheiten natürlich nutzen und seine Aktionen gezielt darauf abstellen. Sonst gilt: Chance verpasst – Erlös verpasst – Image verblasst. ■

Impressum

ANZAG Magazin
April/Mai 2008
61. Jahrgang

Herausgeber:
Andreae-Noris Zahn AG
Zentrale, Solmsstraße 25
60486 Frankfurt am Main

Telefon (069) 7 92 03-0
Telefax (069) 7 92 03-299

Redaktion: Sabine Lange
Sabine.Lange@anzag.de

Gestaltung:
Syniq GmbH, Darmstadt

Anzeigenleitung: Sabine Lange
Es gelten die Mediadaten 2008

Herstellung: Universitätsdruckerei
H. Schmidt GmbH & Co. KG, Mainz

ANZAG Magazin erscheint zweimonatlich. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigung nur mit Genehmigung des Herausgebers möglich. Namentlich gekennzeichnete Artikel geben nicht unbedingt die Meinung von Herausgeber und Redaktion wieder.