

**PROF. DR. KARSTEN HADWICH**

*ist Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Hohenheim. Seine Forschungsschwerpunkte sind Dienstleistungsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement.*

**DR. MAREIKE AHLERS**

*ist Geschäftsführende Gesellschafterin der Strategie- und Marketingberatung Prof. Bruhn & Partner AG mit Sitz in Zürich. Schwerpunktmäßig beschäftigt sie sich mit den Themen Kommunikationsmanagement und Relationship Marketing, speziell*

MARKETING/VERKAUF

## ERFOLGREICHES DIENSTLEISTUNGS- MARKETING FÜR APOTHEKEN

Der zunehmende Wettbewerb im Apothekenmarkt erfordert ein Umdenken von vielen Apotheken im Sinne einer verstärkten Marketingorientierung. Leichter gesagt als getan, denn das Marketing von Apotheken ist mit besonderen Herausforderungen verbunden. Zur erfolgreichen Vermarktung ihrer Leistungen sind eine hohe Kundenorientierung, ein regelmäßiges Qualitätsmanagement und die Schaffung von echten Kundenerlebnissen notwendig.

Zunehmendes Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung, Aufhebung der Preisbindung bei rezeptfreien Medikamenten, Öffnung von Filialapotheken – der deutsche Apothekenmarkt ist in Bewegung. Apotheken müssen sich in den nächsten Jahren auf frischen Wind gefasst machen. Konnten sie sich in den letzten Jahren vielfach über ihren Standort positionieren und auf diese Weise den notwendigen Kundenstamm sicherstellen, wird dies als Wettbewerbsfaktor zukünftig nicht mehr ausreichen. Für die einzelne Apotheke stellt sich folglich immer dringlicher die Frage, wie es ihr gelingen kann, sich in diesem Markt zu behaupten.

Allzu gern wird vor diesem Hintergrund der Einsatz von Marketing als Zauberformel angeführt. Oftmals unterbleibt jedoch eine fundierte Reflexion, was erfolgreiches Marketing für Apotheken ausmacht und wie es eingesetzt werden kann. Wir haben es hier schließlich nicht mit einem Konsumgut wie einer Tafel Schokolade, aber auch nicht mit einer vergleichsweise einfachen Dienstleistung wie einem Haarschnitt zu tun. Vielmehr ist die Vermarktung einer Apotheke eng an ihre spezielle Leistungsform geknüpft. Die besonderen Anforderungen an das Marketing lassen sich anhand der drei konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung verdeutlichen: dem Potenzial des Dienstleistungsanbieters, dem Prozess der Dienstleistungserstellung sowie dem Ergebnis der Dienstleistungserbringung.

#### INDIZIENBEWEISE FÜR DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT EINER APOTHEKE

Das Dienstleistungspotenzial beschreibt grundsätzlich die Fähigkeiten und die Bereitschaft eines Anbieters, eine spezifische Dienstleistung zu erbringen. Für Apotheken ist insbesondere ihr Humankapital als zentrales Fähigkeitspotenzial hervorzuheben. Die Ausbildung der Mitarbeiter sowie ihre Fähigkeit, dem Kunden eine kompetente Beratung anzubieten, ist zentrales

Merkmal der Leistungsfähigkeit einer Apotheke. Daneben sind es die Breite und die Tiefe des Angebotes an Medikamenten, die das Potenzial einer Apotheke ausmachen. Auch ihre technische Ausstattung spielt eine bedeutende Rolle, etwa zur Information über alternative Medikamente oder für kurzfristige Nachbestellungen.

Weil aber Faktoren wie das Know-how der Mitarbeiter oder der technische Stand einer Apotheke für den Kunden „unsichtbar“ sind, bedarf es besonderer Maßnahmen bzw. „Indizienbeweise“, die eine Dokumentation ihrer Leistungsfähigkeit übernehmen. Hierzu zählen etwa die ansprechende Gestaltung der Räumlichkeiten oder das Aushängen von Zertifikaten und Auszeichnungen. Auch die Homepage einer Apotheke gewinnt immer mehr an Bedeutung zur Dokumentation der Leistungsfähigkeit. Hier kann etwa auf die Kompetenzprofile der Mitarbeiter verwiesen werden, oder es werden Zusatzservices wie etwa „Erst-Hilfe-Maßnahmen“, Informationen zu Allergien und Ähnliches angeboten.

#### KUNDENORIENTIERUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

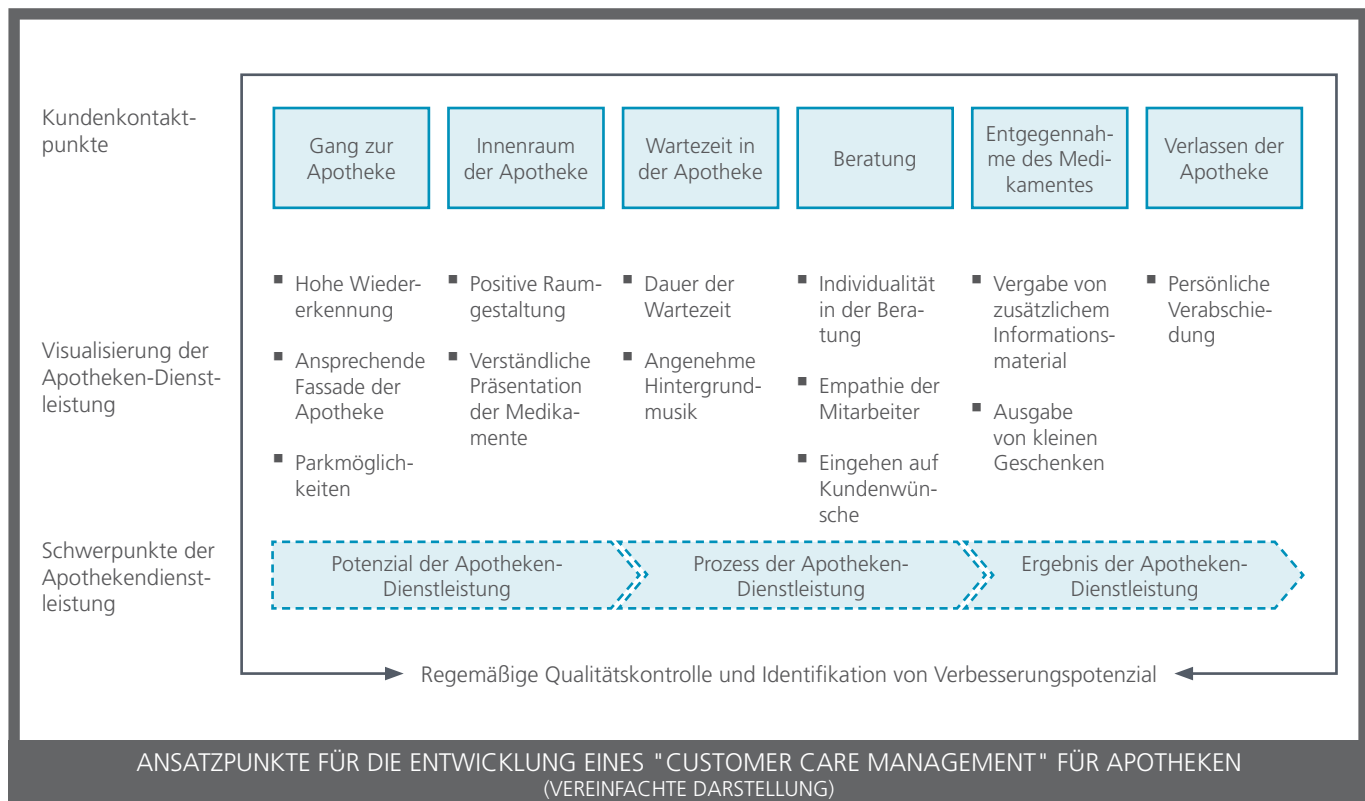
Das zweite konstitutive Merkmal einer Dienstleistung ist ihre Erbringung. Die damit verbundene Kundenorientierung äußert sich zum einen darin, dass die Bedürfnisse des Kunden antizipiert und berücksichtigt werden. Dazu kann etwa eine positive Raumgestaltung der Apotheke, die gute Organisation von Warteschlangen oder angenehme Hintergrundmusik dienen. Mindestens ebenso wichtig ist das Eingehen auf persönliche Bedürfnisse im Kundengespräch. Der Bezug von Medikamenten kann für den Kunden mit Ängsten, Unsicherheit oder auch Scham verbunden sein – Gefühlslagen, auf die sich ein Mitarbeiter einzustellen hat, um das Vertrauen seines Gegenübers zu gewinnen und damit die Voraussetzung für Kundenbindung zu schaffen.

Daneben spiegelt sich eine hohe Kundenorientierung in der sorgfältigen und fehlerfreien Ausführung der Dienstleistung wider. Daraus ergibt sich konsequenterweise die Notwendigkeit einer regelmäßigen Kontrolle der erbrachten Dienstleistungsqualität. Idealerweise werden die Kunden von Apotheken in definierten Abständen nach der Wichtigkeit und Beurteilung ausgewählter Qualitätsindikatoren, wie zum Beispiel der Freundlichkeit der Mitarbeiter, der Kompetenz der Beratung oder der Länge von Wartezeiten, befragt. Dadurch lassen sich zum einen konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen identifizieren. Zum anderen lassen sich wichtige Aussagen über die Relevanz einzelner Qualitätsindikatoren aus Kundensicht treffen und damit Hinweise für die effiziente Verteilung von Budgets ableiten (etwa Optimierung des Internetauftritts versus räumliche Gestaltung der Apotheke).

#### VERTRAUEN ALS ZENTRALE KOMPONENTE

Als drittes wesentliches Merkmal einer Dienstleistung ist schließlich das Ergebnis anzuführen. Im Fall einer Apotheke wird es etwa darin deutlich, dass sich ein Kunde über die Einnahmeform und Wirkungen eines Medikamentes beraten lässt und das jeweilige Medikament bezieht. Gemein ist allen Dienstleistungen ihr hohes Maß an Immaterialität.

So besteht in einer Apotheke die Zielsetzung darin, den Kunden über ein bereits existierendes Medikament individuell und kompetent zu beraten, um bestehende Informationsasymmetrien und Unsicherheiten abzubauen. Das setzt bei ihm ein hohes Maß von Vertrauen in die Fähigkeiten des Apothekers voraus. Gleichzeitig besteht hier eine besonders gute Möglichkeit zur Dokumentation der Fähigkeiten des Apothekers. Ein Apotheker sollte bestrebt sein, die Beratungsleistung der Apotheke „anfassbar“ zu machen, zum Beispiel in Form



von Informationsmaterialien. Eine andere Möglichkeit stellt die Vergabe von kleinen Geschenken an die Kunden dar. Hier besteht zwar kein unmittelbarer Zusammenhang zur Beratungsqualität, jedoch wird die Service- und Kundenorientierung der Apotheke hervorgehoben.

#### KONTAKTPUNKTE IDENTIFIZIEREN

Die Dokumentation der Leistungsfähigkeit einer Apotheke in Form von „Indizienbeweisen“, die Gewährleistung einer hohen Kundenorientierung und der Aufbau von Vertrauen stellen zentrale Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Apotheken-Marketing dar. Für eine zukunftsgerichtete Wettbewerbsorientierung reicht es jedoch nicht aus, isoliert in einzelnen Faktoren zu

denken. Gefordert ist vielmehr ein ganzheitliches Kundenmanagement, in dessen Verlauf sämtliche Kontaktpunkte zwischen einer Apotheke und ihren Kunden identifiziert und ausgestaltet werden. Die Rede ist von einem umfassenden „Customer Experience Management“, das sowohl rationale Faktoren, wie die Dokumentation von Kompetenz und die Optimierung von Wartezeiten, als auch emotionale Faktoren, wie eine empathische Beratung und innovative Geschenkideen, berücksichtigt (vgl. Schaubild).

In der Umsetzung bedeutet dies für Apotheken, dass sie zunächst jene Kontaktpunkte mit ihren Kunden zu identifizieren haben, die als sogenannte „Momente der Wahrheit“ maßgeblich zur Wahrnehmung

des Dienstleistungsprozesses der Apotheke beitragen. An den einzelnen Kontaktpunkten sind die Bedürfnisse der Kunden zu erheben und in operative Maßnahmen zu übersetzen. Die Umsetzung findet dann entweder direkt vor Ort (Raumgestaltung, Beratungskonzepte usw.) oder auch außerhalb des Sichtfeldes des Kunden statt, zum Beispiel im Sinne der Gestaltung der Internetseite oder einer Werbekampagne.

Wie erfolgreich ein Konzept der „Customer Experience“ letztlich ist, wird in entscheidendem Maße von den Mitarbeitern und damit auch der (Führungs-)Kultur in einer Apotheke geprägt. Kundenorientierung und Marketing können nur dann glaubwürdig nach außen gelebt werden, wenn sie auch nach innen kein Lippenbekenntnis bleiben.