

# Kundeninspiration in Apotheken

Marketingkonzepte für mehr Erfolg

Nicolas Koslowski



**Govi**

**e**  
book



# Kundeninspiration in Apotheken

Marketingkonzepte für mehr Erfolg

Nicolas Koslowski

1. Auflage 2017

978-3-7741-1348-0 (E-Book)

ISBN: 978-3-7741-1347-3

© 2017 Govi (Imprint) in der Avoxa-Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH,  
Apothekerhaus, Eschborn, Carl-Mannich-Straße 26, 65760 Eschborn, [www.avoxa.de](http://www.avoxa.de); [www.govi.de](http://www.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.

Satz: Fotosatz H. Buck, Kumhausen/Hachelstuhl

Titelbild: © Wavebreak media – Fotolia.com

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**

Alle Angaben wurden mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Für eventuelle Fehler kann jedoch keine Haftung übernommen werden. Alle Angaben ohne Gewähr.

---

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	7
<b>2</b>	<b>Handelskompetenzen</b> .....	9
2.1	Strategiekompetenz: Wie das Geschäftsmodell den Shopper erreicht .....	9
2.2	Verkaufskompetenz: Shopperverhalten verstehen und positiv beeinflussen	12
2.2.1	Confirmation/Disconfirmation-Paradigma .....	12
2.2.2	Stimulus-Organismus-Response-Modell .....	13
2.2.3	Kundeninspiration .....	14
2.2.4	Zwischenfazit: Zusammenführung der theoretischen Modelle .....	16
<b>3</b>	<b>Branchenübersicht Pharmaeinzelhandel</b> .....	19
<b>4</b>	<b>Studienergebnisse</b> .....	21
<b>5</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b> .....	33
5.1	Geschäftsmodelle für Apotheken .....	33
5.2	Inspiration durch Gestaltung des Point of Sale .....	38
5.3	Inspiration durch das Verkaufspersonal .....	56
5.4	Inspiration durch Preise .....	59
5.5	Inspiration durch Werbung .....	62
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	69
<b>7</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	71
<b>8</b>	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	73
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	74
<b>10</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	80

## **Der Autor**

Nicolas Koslowski verbindet Betriebswirtschaft mit Pharmazie. Zusätzlich zu seinem betriebswirtschaftlichen Studium an der Universität St. Gallen und der Universität Pompeu Fabra sammelte er Erfahrungen in der Außenhandelskammer in Shanghai, einem internationalen Krankenhaus in Äquatorial Guinea, bei dem Aufbau einer globalen Hilfsorganisation und in der Beratung im Gesundheitswesen bei KPMG.

In Berlin studiert er Pharmazie und arbeitet im elterlichen Apothekenbetrieb. Gleichzeitig berät er Apotheken und Gesundheitsunternehmen im deutschsprachigen Raum. Seine Schwerpunkte sind Einkauf, Verbundstrukturen und Point of Sale Marketing.

---

# 1 Einleitung

Schon häufig wurde das Ende der klassischen Offizinapotheke prognostiziert (Haucap, Coenen, Herr, & Kuchinke, 2012). Die Befürchtungen sind in Zeiten, in denen jährlich die Zahl der Apotheken zurückgeht, berechtigt. So ist zwischen 2010 und 2015 die Zahl der Apotheken um 1192 Betriebe gesunken. Gleichzeitig stieg der Anteil der Filialapotheken auf 20 % und das durchschnittliche Umsatzvolumen nahm zu. Dies zeigt: Der wirtschaftliche Druck auf Apotheken wächst und der Markt konzentriert sich.

Wie der Handel im Allgemeinen unterliegt auch der Apothekenmarkt einem stetigen Wandel mit neuen Herausforderungen und unsicheren Ergebnissen. So gewinnen Versandhandelsapotheken in Europa und in Deutschland kontinuierlich an Marktanteilen, vor allem im OTC-Segment (Däinghaus, 2004; Interpharma, 2013, S. 23). Mit günstigen Preisen und komfortabler Hauslieferung haben sie Erfolg in wichtigen Kundensegmenten wie denjenigen reiferer und chronisch kranker Menschen (Mahn, 2013). Dass diese Entwicklung nicht abgeschlossen ist, zeigt sich jüngst am Urteil zu Rx-Rabatten des Europäischen Gerichtshofs. Die Öffnung des Segments gegenüber dem freien Preiskampf wird kleine und selbstständige Apothekeneinheiten stärker unter Druck setzen. Eine Reaktion darauf ist die Zunahme der easyApotheken. Wie in einem Supermarkt gehen Kunden mit einem Einkaufskorb durch die überdurchschnittlich große Offizin, zahlen an Check-out-Kassen und erleben dabei eine Atmosphäre, die sie vom normalen Discounter kennen. Das Ergebnis ist erhöhter Margendruck (Jordan & Ray, 2010, S. 13) auf der einen und die Annäherung großer, erfahrener Handelskonkurrenten (Illing, 2009, S. 45) an das Apothekensortiment auf der anderen Seite. So versuchen Händler, zunehmend apothekenexklusive Marken zu vertreiben oder sich mit nicht apothekenpflichtigen Produkten im Gesundheits- und Präventivmarkt zu etablieren.

Neben der Gefährdung der Marge durch ausländische und inländische Händler, verändern die Entwicklungen des E-Health den Markt. Elektronische Rezepte, Telemedizin und weitere Digitalisierungen der Gesundheitswirtschaft sind in vielen Ländern bereits eingeführt worden. Zwar sind diese Neuerungen keine direkte Bedrohung, doch rütteln sie an etablierten Strukturen und gewohnten Einkommensquellen. Der Druck auf das klassische und gut balancierte System nimmt zu. Nicht nur der Erfolgswille des Apothekers, sondern auch die Gesellschaft verlangen Flexibilität und Bereitschaft für neue Wege im Apothekengeschäft.

Viele Apotheker reagieren mit Unsicherheit und sehen ihre Zukunft kritisch (Schweitzer & Plumanns-Maas, 2005). Es stellen sich daher folgende Fragen: Wie sollen sie auf die

Veränderungen reagieren? Kann eine Apotheke in einem Umfeld eines liberalen Marktes mit sinkenden Preisen und digitaler Konkurrenz profitabel sein? Worin bestehen Spielräume und Möglichkeiten zur Steigerung von Umsatz und Gewinn? Was können Apotheker aus der aktuellen Handelsforschung und aus Best Practices erfolgreicher Handelsunternehmen anderer Branchen lernen? Wer sich mit derartigen Fragen beschäftigt und demzufolge marketingaktiv ist, kann seinen Erfolg langfristig steigern (Boström & Eichholz-Klein, 2000) und im Markt bestehen. Dabei soll die besondere Versorgungsaufgabe der Apotheke nicht vergessen werden. Es gilt die Balance zu finden zwischen qualitativ hochwertiger Betreuung der Patienten und dem legitimen, wirtschaftlichen Interesse der Apotheker.

Dieses Buch beschäftigt sich mit solchen Fragen. Dazu werden Forschungsergebnisse zusammengetragen und Daten aus einer eigenen Studie mit 13 Apotheken und über 400 Kunden ausgewertet sowie interpretiert. Das Ergebnis ist ein Leitfaden für Apotheker, die sich aktiv den Herausforderungen stellen und ein modernes Handelsmanagement als Antwort auf Veränderungen sehen.

Dazu werden zunächst betriebswirtschaftliche Grundlagen dargelegt und ihre Verknüpfungen untereinander erläutert. Eingeordnet in die Handelskompetenzen nach Rudolph (2009) werden generische Geschäftsmodelle, das Stimulus-Organismus-Response-Paradigma (SOR-Paradigma), das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma) und die Kundeninspiration vorgestellt. Im zweiten Kapitel werden die Besonderheiten des Pharmaeinzelhandels und die aktuellen wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen besprochen. Ausführlicher als in der Einleitung wird im selben Kapitel auf den Gesundheitsmarkt und die Entwicklungen in den für Apotheken relevanten Sektoren eingegangen. Die Grundlage des Buches stellt die erwähnte Studie dar. Darin werden die wichtigsten Fragen zur wirtschaftlichen Lage der Apotheken und der Kundenerwartungen näher untersucht. Abschließend bietet der Autor mögliche Antworten auf die identifizierten Herausforderungen und Potenziale an. Diese richten sich an Praktiker und sollen Konzepte und konkrete Maßnahmen zur Steigerung der Kundeninspiration aufzeigen. Generische Geschäftsmodelle werden erläutert, auf den Apothekenkontext angewandt und mit Beispielen illustriert. Die Handlungsempfehlungen münden in einer Checkliste für Apotheken. Dadurch soll die Umsetzung dieser Studie für jedermann schnell und nachvollziehbar möglich sein.

---

## 2 Handelskompetenzen

Einer der wichtigsten Handelsforscher, Professor Thomas Rudolph, identifiziert zehn Kompetenzen, die für erfolgreiches Management im modernen Handel von entscheidender Bedeutung sind (Rudolph, 2009):

- Strategie,
- Information,
- Controlling,
- Finanzierung,
- Personal,
- Beschaffung,
- Logistik,
- Verkauf,
- Kunden,
- Prozess.

All diese Kompetenzen zusammen werden benötigt, um ein Einzelhandelsunternehmen zu nachhaltigem Erfolg zu führen. In diesem Buch wollen wir uns mit der Kundeninspiration beschäftigen. Dazu legen wir in diesem Kapitel die theoretischen Grundlagen in den Strategie- und Verkaufskompetenzen.

### 2.1 Strategiekompetenz: Wie das Geschäftsmodell den Shopper erreicht

*Strategiekompetenz* bezeichnet auf der einen Seite das Identifizieren attraktiver Zielmärkte und auf der anderen Seite die Entwicklung von erfolgversprechenden Wettbewerbsvorteilen. Dabei übernimmt die Strategie die Rolle der Leitidee und gibt dem Unternehmen ein übergeordnetes Ziel. Die Strategie ist zu unterscheiden von taktischen Entscheidungen und Maßnahmen, die aus konkreten Aktivitäten bestehen und kurzfristige Ziele (bspw. Erhöhung des Barumsatzes um 5 %) adressieren.

Im Rahmen der Strategieentwicklung sind drei Ebenen zu unterscheiden:

Auf der Ebene der (I) *Grundsatzstrategie* legt ein Unternehmen seine Vision und sein Geschäftsmodell fest. In einem dynamischen Wettbewerbsumfeld (Rudolph, 1993) dienen sie als Fixpunkte, an denen sich der Handel im Rahmen von Veränderungen auf den Strategieebenen II und III orientieren kann. Zusätzlich ist die Orientierungsfunktion