



Apothekenmarketing

Die Team-Qualifizierung als Instrument zur Steigerung von

Image & Ergebnis

Der Verkauf ist entscheidend für die Wertschöpfung in der Apotheke

Apotheker sind, wie Ärzte auch, Unternehmer. Auch wenn sie, anders als Unternehmer in anderen Wirtschaftszweigen, im engen Rahmen von Vorschriften, Gesetzen und Verordnungen handeln und von einem noch vielfach traditionellen Berufsbild geleitet werden, ist eine Apotheke ein Unternehmen.

Aus diesem Grund ist Wachstum in diesem Handelszweig ebenso legitim und lebensnotwendig wie die kontinuierliche Verbesserung der eigenen Profitabilität. Nur so erfüllen Apotheker die Anforderungen der Gegenwart und erhalten Ihre Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft.

Um das zu erreichen, ist ständige Aktualität und Dynamik gefragt. Zur Sicherung dieser beiden Säulen der Wirtschaftlichkeit gibt es verschiedene Wege.

Dazu gehören:

- Neue Produkte und Dienstleistungen: Investitionen sind zweifelsohne notwendig. Allerdings immer unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sie sich aus externen oder internen Gründen ggf. erst spät amortisieren. Daher bergen diese Aktivitäten ein hohes Potential für Unsicherheiten.
- Zusätzliche Standorte und Kooperationen: Diversifikation zu einer regional marktbeherrschende Stellung übt immer noch einen großen Reiz aus. Ebenso wie das Engagement und der Zusammenschluss mit Gleichgesinnten. Klappt alles reibungslos, was vielfach die Ausnahme ist, wird zwar das Volumen gesteigert, gleichzeitig steigen Kosten ohne sofort messbare Einsparungen, Kapazitäten werden auf lange Sicht gebunden.
- Verkauf erhöhen: Ob mit einem reduzierten Sortiment in einer Spezial-Apotheke oder im Verbund mit mehreren Apotheken – ohne ein dauerhaft und verlässlich engagiertes Team an der Front, welches im täglichen Kontakt mit Kunden den Umsatz sichert, geht sehr wenig. Effizienzsteigerungen im Verkauf **führen bereits kurzfristig** zu messbar besseren Ergebnissen, manchmal sogar innerhalb weniger Tage.

Diese Aufgabe gilt es zu meistern in einer Situation mit vielen Einflussgrößen. Das Thema „Verkauf“ wird in der Apotheke immer noch eher kritisch gesehen. Die Bereitschaft zu „verkaufen“ und die Fähigkeit dazu, sind in dieser Handelsform im Vergleich eher unterdurchschnittlich entwickelt. Aktionen die zur Verbesserung der Sales Performance dienen, bewirken hier schon nach kurzer Zeit deutliche Fortschritte, wenn sie denn angenommen werden

Wer sich heute dafür einsetzt, in seiner Apotheke eine positive Haltung zum „Beraten und Verkaufen“ zu fördern, wird sehr schnell erkennen, welche ein schlummerndes Potential mit recht einfachen Mitteln mobilisiert werden kann. So kann derjenige, der sein Team im täglichen Wettbewerb um den Erhalt von Stammkunden und den Zugewinn an neuen Kunden motiviert, leichter punkten.

Produkte und Leistungen, Aktionen und Angebote werden immer vergleichbarer, weil Informationen, Technologien und Know-How uns Kunden weitgehend frei zur Verfügung stehen.

Dabei ist die „Kunst des guten Kundenkontaktes“ (dessen Zweck der Verkauf von Waren und Leistungen ist) heute mehr denn je gefragt. Ein in all seinen Facetten gut geführtes Kundengespräch ist das echte Differenzierungsmerkmal für gutes oder schlechtes Image, im Handel allgemein und im Apothekenwettbewerb im Besonderen.

Verkaufen vor Ort ist somit nicht nur beschränkt darauf, einem Interessenten das Produkt zu zeigen und deren Vorteile aufzuzeigen. Es ist sehr viel komplexer geworden, weil Kunden bereits über eigene Informationen verfügen, Produkte online kaufen können und aus diesen Gründen eine andere Erwartungshaltung an ein Beratungsgespräch in der Apotheke haben.

Folgende Punkte erfordern klare Positionen im Verkaufs-Management einer modernen Apotheke:

- parallele Vertriebskanäle erfordern kreative Vorgehensweisen um Kunden zu finden und sie zu binden
- neue Technologien ermöglichen nahezu 100%ige Markttransparenz
- Kunden wollen vermehrt Lösungen und nicht nur Produkte kaufen - Feature & Benefit
- die fachliche, soziale und emotionale Kompetenz der Mitarbeiter muss sich in exzellentem Kundenservice widerspiegeln.

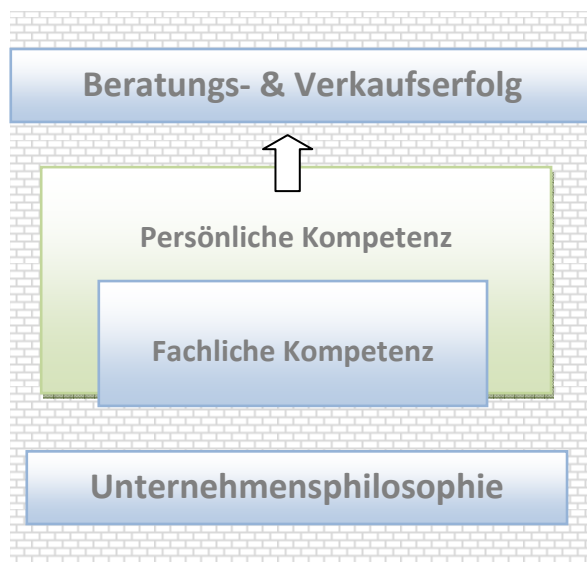
Den Verkauf auf ein höheres Niveau bringen

Die sehr unterschiedliche Persönlichkeitsstruktur innerhalb des Teams verlangt nach unterschiedlichen Ansätzen zur Förderung des gesamten Teams. Mit maßgeschneiderten Konzepten und effizienten Maßnahmen trägt **UrbanTraining** dazu bei, die Performance Ihres Teams messbar zu steigern. In gemeinsamer Praxisarbeit begleiten wir Mitarbeiter auf deren Weg hin zu besseren Resultaten.

Dabei ist die Ausgangsbasis für gute Leistungen immer das volle Verständnis für die Philosophie des Hauses, die durchaus von Apotheke zu Apotheke unterschiedlich sein kann, was sich auf Anrieb nicht immer gleich erschließt. Die Definition der Hausphilosophie obliegt immer den Inhabern. Sie sorgen dafür, daß die Mitarbeiter verinnerlichen wo die Wurzeln des Handelns liegen. Darauf baut die fachliche Kompetenz auf. An deren Vervollkommnung sind mehrere Parteien beteiligt.

Die Mitarbeiter selbst, die durch Aus- und Fortbildung ein eigenes Interesse an fachlicher Kompetenz unter Berücksichtigung eigener Vorlieben mitbringen und weiterentwickeln. Die Handelspartner die durch fachliche Schulungen Kompetenzen vertiefen, und nicht zuletzt die Apothekenleitung die Zusatzqualifikationen Ihrer Mitarbeiter fördern um Freiräume zu schaffen für die Entwicklung der Apotheke aber auch jedes einzelnen Teammitglieds.

Das nachfolgendes Schaubild zeigt das Zusammenspiel von Faktoren auf den effizienten Verlauf eines Verkaufsgesprächs:



Ganzheitliche Effizienzsteigerung der Vertriebsarbeit

Zwischen der strategischen Positionierung einer Apotheke und der Realität in der täglichen Beratung und Verkauf (Retailing) klafft bei vielen Apothekern eine deutliche Lücke. Gefragt ist was **hier und jetzt** nutzt.

Mit dem Know-How von **UrbanTraining** sind Apotheken relativ schnell in der Lage, Maßnahmen verlustfrei im Verkauf umzusetzen. Die Ziele werden klar in dynamische Lernprozesse und Aktivitäten gegliedert, umgesetzt und durch Qualifizierungen im Team untermauert. Für die Nachhaltigkeit dieser Optimierung sorgen regelmäßige kurze TrainShots und Feedbacks.

Programm zur besseren Potenzialausschöpfung am „Point-of-Sale“

Der Bereich Retail von **UrbanTraining** hat sich auf die Einführung von Vertriebs- und Marketingstrategien im Handels- und Dienstleistungsgeschäft von Apotheken spezialisiert.

Ausgangssituation

Selbst in erfolgreich geführten Apotheken stellt sich häufig das Problem, dass einzelne Bereiche deutlich hinter den Umsatzerwartungen zurück bleiben. Drei wichtige Gründe hierfür sind :

- das **Kundenpotenzial** wird nicht erreicht
- die **Kundenfrequenz** ist zu gering
- die **Kundenbindung** zu schwach

Häufig erleben wir, dass große und schnell zu realisierende Umsatzreserven vor allem in einer verbesserten Kundenauserschöpfung liegen – insbesondere durch eine Steigerung der Mitarbeiter-Verkaufsleistungen oder auch durch verkaufsfördernde Detail-Optimierung. Dementsprechend setzt **UrbanTraining**, mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verkaufsentwicklung genau hier an.

Vorüberlegungen

Verkaufsvorgänge verbessert man am ehesten durch gezielte Verkaufstrainings. Dieser Schritt bildet sozusagen die Basis einer nachhaltigen Verbesserung und funktioniert ideal im Team. Leider ist die Halbwertszeit solcher Trainings ohne weitere individuelle Maßnahmen verhältnismäßig kurz. Das Risiko, nach wenigen Wochen dem Tagesgeschäft zum Opfer zu fallen, ist groß.

Daher ist die nachhaltige Implementierung von Veränderungen der Haltung der Mitarbeiter wichtig. Basis aller Aktivitäten ist dabei der Wunsch und Wille der Geschäftsführung, eine solche Qualifizierung nachhaltig aktiv zu unterstützen.

Hiervon ausgehend basiert das Team-Förder-Programm auf zwei Annahmen.

- Im ersten Schritt wird das Team qualifiziert.

Denn das Team funktioniert nur dann gut, wenn es gemeinsam agiert, wenn Abläufe und Prozesse gemeinsam durchgeführt werden. Das wirkt sich nach innen durch hohe Effizienz aus, nach außen durch Harmonie und fließende Abläufe.

Darüber hinaus besteht das Team aus Individuen die optimale Verkaufsleistungen erbringen sollen und die:

- wissen sollten, was konkret von ihnen erwartet wird,
- kontinuierlich klare Feedbacks zu Veränderungen erhalten müssen
- das, was von ihnen erwartet wird, können und beherrschen
- hoch motiviert sind, sich in der notwendigen Form zu verhalten.

Entsprechend dieser vier zentralen Leistungsbedingungen wird schnell deutlich, dass ein klassisches Verkaufstraining zunächst an einer Komponente ansetzt: der Qualifikation der Mitarbeiter. Darüber hinaus wirkt es für einen begrenzten Zeitraum auch an deren Motivation, sich verstärkt einzusetzen.

- Jeder Mitarbeiter braucht eine individuelle Förderung.

Zur Verdeutlichung dieser These dienen die beiden nachfolgenden Abbildungen.

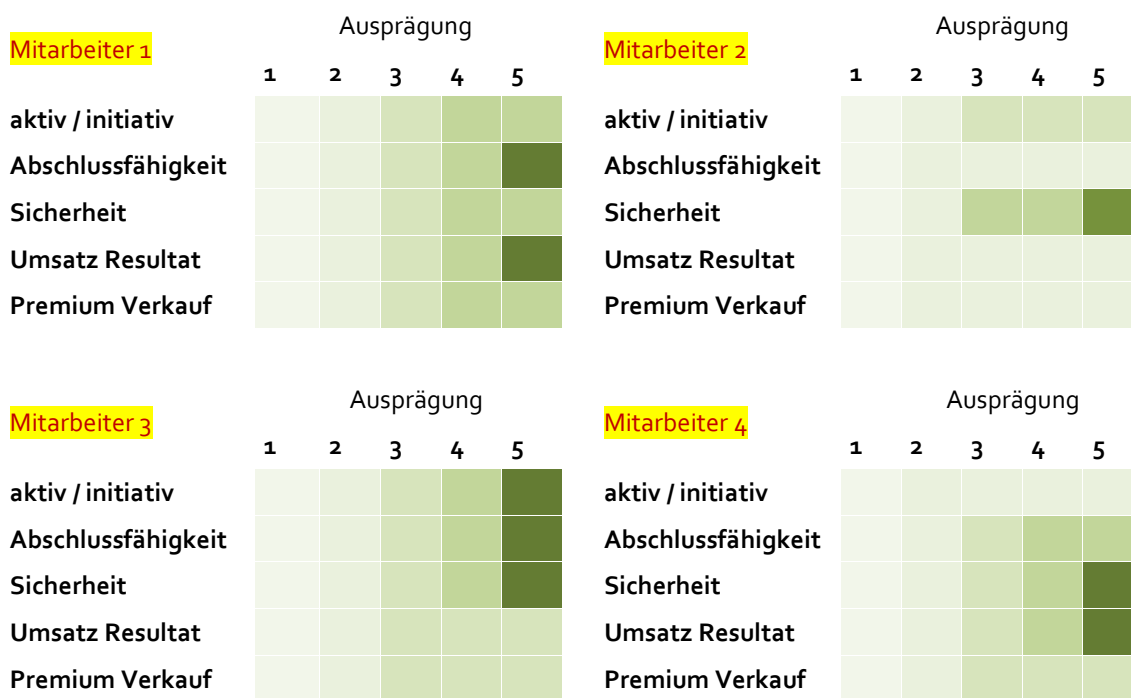
Die erste Abbildung zeigt, bezogen auf das Verkaufsverhalten von Mitarbeitern zunächst die zentralen Ansatzhebel zur Umsatzverbesserung.



Die Anzahl der Verkaufsabschlüsse eines Mitarbeiters bzw. Mitarbeiterteams ist vor allem von der Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter und dem daraus resultierenden Verhalten und der Abschlusssicherheit (Gesprächsführung) abhängig. Der Durchschnittsbö – als zweite zentrale Kenngröße zur Messung von Verkaufsleistungen – spiegelt zwei Verhaltensweisen der Mitarbeiter wider: Einerseits das Maß der Kompetenz (Kenntnis) in Bezug auf bestimmte Marken oder Dienstleistungen und andererseits das Maß der Überzeugung (Haltung zu den Marken und Dienstleistungen).

Die Erfahrungen zeigen nun, dass – gemessen an diesen vier zentralen Ansatzhebeln zur Umsatzverbesserung – die Fertigkeiten und das Verhalten einzelner Mitarbeiter recht unterschiedlich ausgeprägt sind.

Die folgende Abbildung zeigt vier Mitarbeiter-Typen, die in vielen Teams in der einen oder anderen Art wiederzufinden sind.



Während **Mitarbeiter 1** sehr gute Abschlussfähigkeit mitbringt und aufgrund dessen auch gute Umsätze erzielt, zeigt **Mitarbeiter 3** trotz Initiative, Engagement im Verkauf und Selbstsicherheit, geringe Umsätze. Daraus lässt sich leicht ablesen, dass beide Mitarbeiter mit Ihrem unterschiedlichen Stärken/Schwächen-Profil unterschiedliche Förderansätze benötigen.

Diese Ansätze zeigen bereits, dass ausschließlich herkömmliche Trainings nach dem „Gießkannenprinzip“ (alle trainieren das Gleiche zum gleichen Zeitpunkt in gleicher Intensität und in gleicher Form, obwohl die Fähigkeiten und Haltungen sehr unterschiedlich ausgeprägt sind) zwar zum Einstieg wichtig sind, aber die Individualförderung langfristig nicht ersetzen können.

Methodisches Vorgehen

Das gemeinsame Verkaufstraining ist das geeignete Instrument

- zur allgemeinen und speziellen Kompetenzerweiterung
- zur Förderung des Teamgeistes
- um alle Teammitglieder auf ein gleiches Wissensniveau zu bringen.

Dabei wird allen Teilnehmern deutlich um was es geht und wie sich der Einzelne für den Erfolg des Teams besser einbringen kann. (Siehe Training Grundlagen I)

Im Rahmen solcher Gruppentrainings wird bereits ein hohes Maß an Verständnis für den Verkaufsprozess und Wissen um das eigene Verhalten vermittelt. Defizite, Hemmschwellen und Schwierigkeiten herausgearbeitet und Wege vermittelt, wie diese leicht abgebaut werden können.

Am Ende solcher Verkaufstrainings sollte immer die neu erweckte Liebe, mindestens aber das wiedererwachte Interesse an Kundengesprächen stehen, sowie die Lust verschiedene Szenarien auszuprobieren. Gleichzeitig wirkt ein neidloser und positiv besetzter Wettbewerb untereinander sehr motivierend wenn es darum geht, eine gute Stimmung zu fördern, die Besten herauszufinden und die „Stärken der Schwachen“ zu fördern.

In gemeinsamen Training sind alle Teammitglieder gleichrangig angesprochen, gleichzeitig bilden sich Präferenzen in den individuellen Ansprüchen der Teammitglieder aus, die dann zu individuellen Fördermaßnahmen einzelner Teammitglieder führen. Auf der Basis „harter“ und „weicher“ Leistungskriterien“ werden so die Stärken und Verbesserungspotenziale im Verhalten jedes Mitarbeiters ermittelt und praxisgerecht verdichtet.

Bei den harten Leistungskriterien handelt es sich um speziell aufbereitete verkaufsstatistische Daten. Zur Präzisierung der weichen Aspekte, d.h. der Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten im Verkaufsverhalten, dienen anforderungsspezifisch entwickelte Checklisten.

Es werden also immer 2 Sachverhalte betrachtet – verkaufsbezogene Kennzahlen und das konkrete Mitarbeiterverhalten. Denn nur beide Aspekte, über einen gewissen Zeitraum zusammen betrachtet, ergeben ein schlüssiges Bild.

Die Erfahrung der letzten Jahre zeigt immer wieder, dass Maßnahmen zur Optimierung der Verkaufs- und Verkäuferleistung vor allem dann erfolgreich sind, wenn alle Beteiligten, also die Leitung und das Team, anhand von Zahlen und Verhalten gemeinsam erkennen, wo man steht.

Kern des gesamten Folge-Programms sind regelmäßige Fördergespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, auf der Grundlage der ermittelten Daten. **UrbanTraining** begleitet diese Gespräche, die der Erfolgskontrolle und Einhaltung von Absprachen sowie dem Coaching der Vorgesetzten dienen.

In regelmäßig angebotenen TrainShots, kurze nicht angekündigte Testsequenzen, wird die Sensibilität der Mitarbeiter für die vereinbarten Ziele wach gehalten, Verbesserungsansätze ausgemacht und aufbereitet. Auf diese Weise wird das einmal „Erlernte“ in regelmäßigen Abständen reaktiviert und vertieft.

Ablauf

Um ein Training effizient zu gestalten wird in einem Vorgespräch gemeinsam mit der Leitung der zeitliche und inhaltliche Rahmen in Abhängigkeit des Projektvolumens festgelegt. Dies bildet sozusagen die Arbeitsgrundlage zum Start.

Das anschließende Gruppengespräch mit allen Beteiligten bezieht das Team ein, legt Ideen und Befindlichkeiten frei und ermöglicht ein gemeinsames Kennenlernen vor Beginn der Trainings. Nach Aufbereitung aller Informationen steht der Aktionsplan und kann umgesetzt werden.

Ablaufplanung

1. Schritt Vorgespräch
2. Schritt Gruppengespräch
3. Schritt Festlegung des Programmes und Start
4. Schritt fleißendes Feedback
5. TrainShots und Begleitung

Typische Trainingssequenz

auf Anforderung

Weitere Trainings und Schulungen

Ein-Tagesschulung

Basistrainings zu bestimmten Themen im Verkauf und Kundengespräch

Wochenend-Workshop

Intensivtraining zu Themen aus Verkauf und Kommunikation

7-Tage-Persönlichkeitscamp

Intensiv-Kommunikations- und Gruppentraining

Einzeltraining

Individuelles on the Job Training