

BERATUNG ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Mit Coaching zu mehr Profil



In kaum einem anderen Einzelhandelsbereich ist der Kontakt zwischen Kunden und Mitarbeitern so eng wie in der Apotheke. Ideale Bedingungen also, den Kunden mit Rat und Tat zur Seite zu stehen und hieraus Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Unser Autor Klaus Dreikausen sprach mit Experten über den Stellenwert von Coaching für die Kundenberatung.

→ Coaching

Einen USP schaffen | Kundenbindung stärken |
Lernen am Erfolg

→ Der Wandel im Apothekenmarkt führt dazu, dass sich die Apotheke vom Arzneimittelversorger gegen Rezeptvorlage zum Anbieter von Produkten für Gesundheit und Wohlbefinden entwickelt. Im Spagat zwischen dem ethischen Anspruch des Heilberufes und wirtschaftlichen Erfordernissen und Herausforderungen rückt der Kunde in der Apotheke zunehmend in den Mittelpunkt. Was die Chance eröffnet, sich durch gezielte Kundenorientierung gegenüber den Mitbewerbern zu profilieren.

Die Ausgangssituation

Nehmen wir eine fiktive Apotheke: Der Standort befindet sich in guter Lage, der Verkaufsraum ist ansprechend ausgestattet, die Präsentation der Waren übersichtlich. Angeboten werden die gleichen Produkte wie bei den Kollegen um die Ecke. Wodurch unterscheidet sich diese Apotheke von der des Mitbewerbers? Wie ist es um den USP (Unique Selling Proposition – Alleinstellungsmerkmal) bestellt? Viel Differenzierung zu anderen Apotheken ist nicht festzustellen. Es muss also noch weitere Merkmale geben, warum der Kunde/Patient eine bestimmte Apotheke präferiert.

One-to-one-Kommunikation

Meist ist der Apothekenkunde auch Patient – mit Beschwerden, Wehwechen und Nöten, die er via Rezept und/oder im Gespräch kund tut. Eine Situation, in der ein echter Bedarf an Beratung und Entscheidungshilfe entsteht. Vor dem Hintergrund, dass die Apotheke quasi als verlängerter Arm des Arztes gesehen wird, entsteht häufig ein direkter Dialog aus dem Hinterfragen von Zusammenhängen und der Erläuterung von Sachverhalten. Hinzu kommen die Aufgeklärtheit und das gestiegene Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung, die weitere Gesprächsansätze liefern. Zwangsläufig entwickelt sich eine mehr oder weniger intensive Beratungssituation.

Beratung – aber wie?

Natürlich ist es undenkbar, dem Kunden bei leichten Kopfschmerzen gleich eine Großpackung Schmerzmittel zu empfehlen, um kurzfristig den Umsatz zu maximieren. Das wäre gut für die Kasse der Apotheke, aber nicht im Sinne von Ethik und Verbraucherschutz. Die Abwägung von sachlich-fachlichen Argumenten, die dem Kunden zugute kommen, ist das eine. Die berechtigten Interessen der Apotheke nach wirtschaftlichem Betrieb und Umsatzausweitung sind die andere Seite der Medaille.

Ziel: die strategische Positionierung

Zusätzliche Empfehlungen und Verkäufe (cross selling) begleiten daher latent jedes Kundengespräch. Das Thema „Qualität in der Beratung“ erhält damit besondere Bedeutung, wie regelmäßige Untersuchungen hierzu zeigen. Wie das Thema zu bewerten und als strategische Positionierung gegenüber Wettbewerbern zu entwickeln ist – damit beschäftigen sich Coaching-Experten. Das Gespräch mit Iris Brockob und Frank Hoffmann, die beide als Berater, Trainer und Coach tätig sind, geht dem Thema auf den Grund.

„Die Tatsache, dass wir als Coaches nicht im ‚System‘ Apotheke stecken, ist sehr positiv.“

APOTHEKE + MARKETING: Frau Brockob, Sie sind seit einigen Jahren als Coach im Umfeld der Pharma-Industrie und der Apotheken unterwegs und machen das Personal fit für die Herausforderungen bei Verkauf und Beratung. Den Begriff Coaching brachte man bisher meist mit Sportlern, Top-Managern oder einigen Casting-Shows in Zusammenhang. Geben Sie unseren Lesern bitte eine kurze Definition zum Einstieg.

Iris Brockob: Coaching ist eine moderne Form der individu-



Frage des Monats

Wir wollen mehr wissen aus dem Marketing-Alltag in den Apotheken unserer Leser! Deshalb bitten wir Sie zur Antwort auf unsere „Frage des Monats“ – mit einem kurzen Klick online unter www.apotheke-und-marketing.de/frage.

Wie die Antworten ausfallen, erfahren Sie natürlich auch: immer in der nächsten Ausgabe von APOTHEKE + MARKETING.

Frage des Monats

„Setzen Sie Coaching in Ihrer Apotheke ein?“

Antworten Sie hier: www.apotheke-und-marketing.de/frage

Brockob: Zunächst ist eine positive Kultur innerhalb des Unternehmens „Apotheke“ erforderlich – Veränderungsinteresse, Betriebsklima etc. – und ein Bekenntnis sowohl des Betreibers als auch der Kandidaten zum

Bedarf für das Coaching und zur Durchführung der Maßnahme. Denn nur wenn alle Beteiligten das Coaching und die dahinter stehende Zielsetzung als sinnvoll erachten, werden die Inhalte „gelernt“, internalisiert (verinnerlicht) und dauerhaft in das Selbstbild, vom Verkäufer zum Berater, und die Handlungsweisen einfließen. Auf dieser Basis ist Coaching eine sehr sinnvolle Investition in die Zukunft.

ellen Beratung von Klienten/Kandidaten in ihrem aktiven Umfeld und ein praxisbetonter Folgeschritt nach Ausbildung und theoretischen Trainingsmaßnahmen. In der Praxis bedeutet dies, dass wir Mitarbeiter in Apotheken lösungs- und zielorientiert begleiten, d.h. nahe am Gespräch mit dem Kunden. Wir beobachten das Live-Geschehen und geben unser wertfreies Feedback, damit der Kandidat die Wirkung seiner Handlungen einschätzen und erfolgreiche Ansätze weiterentwickeln kann. Das Credo der Beratungssozietät, welche ich mit dem Kollegen Frank Hoffmann betreibe, ist daher auch: Wir trainieren Entwicklung!

A+M: Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation hinsichtlich der Beratungsleistungen in Apotheken? Werden die Chancen zur Verbesserung der Beratungsqualität und damit der Profilierung genutzt?

Frank Hoffmann: Es kann natürlich keine Pauschalaussage geben. Nach unserer Erfahrung ist es aber häufig so, dass die Kandidaten wissensbasiert agieren, also fachliche Kenntnisse aus Studium und Ausbildung in Gesprächssituationen einbringen und somit der Fachmann, die Fachfrau im Vordergrund steht. Die Lösungs- und Handlungsorientierung kommen hingegen zu kurz.

A+M: Was verstehen Sie genau unter Lösungs- und Handlungsorientierung?

Hoffmann: Die besten Ergebnisse beim Dialog mit Kunden werden dann erzielt, wenn sich eine durch Sympathie geprägte, kompetent geführte Gesprächsführung entwickelt. Das erfordert, dass sich der Verkäufer lösungsorientiert verhält. Nach dieser Ausrichtung wird der Verkäufer als Entscheidungshelfer gesehen und sozusagen als Gesundheitscoach durch seine Kunden akzeptiert.

A+M: Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Coachingmaßnahmen in der Apotheke letztlich höchste Effizienz erzielen?

Brockob: Um als Coach hilfreich zu sein, kommen natürlich Voraussetzungen wie Feldkompetenz (Erfahrungen aus einer Vielzahl durchgeführter Beratungen), Lebenserfahrung, die Freude am Umgang mit Menschen und die Beherrschung weiterer Coaching-Methoden hinzu.

A+M: Auf welchem wissenschaftlich-theoretischen Modell beruht Ihr Coaching-Ansatz?

Hoffmann: Ausgehend von einer humanistischen Grundeinstellung setzen wir Methoden unter Einbeziehung psychologischer und sozial-psychologischer Erkenntnisse, z.B. im Bereich gruppenspezifischer Prozesse, ein. Neueste Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften spielen ebenfalls eine bedeutende Rolle, insbesondere die Forschungen von António Damásio zum Thema „emotionaler Gedächtnisspeicher“. Hier geht es um die Funktion so genannter „somatischer Marker“, mittels derer Signale dem Körper positive oder negative Empfindungen, aus gemachten Erfahrungen, signalisiert werden. Und wir nutzen hier den Mechanismus, um positive Erfahrungen zu entwickeln und für die Kandidaten praktisch und dauerhaft nutzbar zu machen, für mehr Erfolg.

Brockob: Können Sie unseren Lesern kurz skizzieren, wie ein Coaching-Projekt angelegt sein sollte?

A+M: In einem ersten Trainingsteil, den wir in einem separaten Raum und ganz in Ruhe durchführen, erläutern wir den Kandidaten zunächst Ziel und Vorgehensweise, um eine positive Atmosphäre herzustellen, die Kandidaten einzubinden und ggf. vorhandene Vorbehalte abzubauen. In Kleingruppen und



Foto: Archiv/Springer Gabl

Suche und Auswahl des geeigneten Dienstleisters

Die Auswahl von Coaches ist ein sehr individueller Prozess – wie in anderen Dienstleistungsbereichen auch. Die von Coaching-Berufsverbänden zertifizierten Unternehmen zeichnen sich durch die Anwendung bestimmter Methoden aus. Dies gibt aber keine Garantie für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten. Die Qualität von Anbietern ist zudem sehr individuell zu bewerten. Methodenvielfalt und deren Umsetzung, Feldkompetenz und Referenz-Projekte spielen daher bei der Auswahl eine große Rolle.

im Rahmen von Rollenspielen werden dann Inhalte vermittelt und trainiert. Eines unserer Grundprinzipien ist hierbei, dass wir als Coach immer zu zweit teilnehmen. Dies hat sich hervorragend bewährt, weil es positive Wirkungen auf die Gruppendynamik, den Geschlechterausgleich und auch die Spiegelung des Eigenbildes gibt.

Hoffmann: Kernstück unseres Coachings ist, wie eingangs angedeutet, die Beobachtung und Unterstützung in der Live-Situation. Dort geben wir den Kandidaten zwischen Verkaufsgesprächen kurze Hinweise und Hilfestellung. Die zweite Person beobachtet sozusagen aus der Ferne, quasi als Supervisor. Hierbei ergibt sich oft auch als Nebenprodukt, dass Hindernisse im Arbeitsablauf und -umfeld auffallen, wie z. B. lange Wege, enge Bewegungsspielräume etc., die den Arbeits-/Verkaufsprozess behindern und das Verhalten negativ beeinflussen können.

Brockkob: In der Nachbearbeitung reflektieren wir dann zeitnah, gemeinsam mit den Kandidaten, die Eindrücke und Auffälligkeiten, geben Hinweise für Verbesserungen und üben natürlich auch konstruktive Kritik. Hierbei ist die Tatsache, dass wir als Coaches nicht im „System“ Apotheke stecken, sehr positiv. Es sind also vom Kandidaten keine Sanktionen zu befürchten, wie es bei einem Vorgesetzten der Fall sein könnte. So kann, wie in einem Regelkreis, „Lernen am Erfolg“ stattfinden.

A+M: Versuchen die Auftraggeber, über den Coachingauftrag hinaus, Beurteilungen der Mitarbeiter einzufordern?

Hoffmann: Nein, im Normalfall nicht. Wir würden eine solche Forderung auch nicht akzeptieren, da dies mit unserem Anspruch der Neutralität nicht vereinbar wäre.

A+M: Welche Empfehlung geben Sie Apothekenbetreibern, wenn es um das Thema Beratung geht?

Brockkob: Die Arbeit im Einzelhandel ist immer so genanntes People-Business, d. h., das Geschäft lebt von und mit den persönlichen Kontakten zwischen Kunden und Verkäufer, von Sympathie und Vertrauen. Die Apotheke hat hier ideale Voraussetzungen, da insgesamt das Vertrauen der Bevölkerung in den Berufsstand außerordentlich hoch ist, wie Untersuchungen regelmäßig belegen. Wenn es also gelingt, dem Kunden verlässlich nahe zu bringen, dass man DER Ansprechpartner und Berater zu allen Gesundheitsfragen ist, dann lassen sich daraus sicher erhebliche Wettbewerbsvorteile und eine langfristige Kundenbindung entwickeln.

Hoffmann: Bei aller Technisierung und im Zeitalter der Telekommunikation ist und bleibt der direkte zwischenmenschliche Kontakt wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Geschäfte und einen hohen Grad an Kundenbindung, gerade im Bereich eines solch elementaren Themas wie der Gesundheit. Effizientes Coaching kann ein gutes Stück zu mehr Verkaufs- und Beratungsqualität in der Apotheke beitragen. +

Klaus Dreikausen | Der Autor und Interviewer ist als Consultant in den Disziplinen Marketing & Kommunikation tätig und verfügt über langjährige Erfahrungen in verschiedenen Branchen und Marktumfeldern. | Kontakt: kd@dreikom.de

„Wir trainieren Entwicklung!“



Die Interviewpartner

Iris Brockkob (43), Stade, ist studierte Apothekerin und war nach einem fünfsemestrigen Zusatzstudium der Theologie 13 Jahre in der Pharmaindustrie tätig. Seit 2003 arbeitet sie selbstständig als Beraterin, Trainerin und Coach. Seit 2008 bietet sie die Leistungen in einer Beratungssozietät gemeinsam an mit

Frank Hoffmann (41), Mannheim, der nach seinem Biologiestudium in Heidelberg als Pharmareferent und Regionalleiter Vertrieb in der Pharmabranche tätig war. Seit dem Jahre 2005 ist er als selbstständiger Berater, Trainer und Coach unterwegs.