

a+m-point

Fortbildungspunkte /// www.apotheke-und-marketing.de/point

Sammeln Sie Punkte

Die Teilnahme an der Zertifizierten Fortbildung Marketing ist kostenlos und nur online auf www.apotheke-und-marketing.de möglich. Zu jeder Frage gibt es maximal eine richtige Antwort. Viel Erfolg.

MARKETINGBUDGETS PLANEN

Auf die Zielorientierung kommt es an

Marketing bedeutet zu investieren – und zwar in die Zukunft des Erfolgs. Die Früchte werden erst später geerntet, oftmals deutlich später. Ein einfach anzuwendendes Universalkonzept für die Planung des Marketingbudgets gibt es allerdings nicht. So müssen Marketinginvestitionen häufig hinter greifbaren personellen und technischen Investitionen zurückstehen. Für Apotheken, die zielorientiert budgetieren und handeln, gibt es jedoch sehr wohl eine Messlatte dafür, welchen Effekt die finanzierten Maßnahmen in der Zukunft haben.

→ Ein typisch zu beobachtendes Phänomen: Viele Apotheken verwechseln Marketing immanent mit Werbung und intensivieren ihre Aktivitäten, sobald Geld dafür zur Verfügung steht. Dann bestreiten sie die eine oder andere Maßnahme – hier mit einer Anzeige, dort mit einer Aktion und da mit saisonalen Give-aways. Der wunde Punkt solcher Maßnahmen: Sie folgen keinem langfristigen Konzept. Ihre Wirkung verpufft nach kurzer Zeit. Die dafür zeitweilig locker gemachten Mittel werden gleichsam zum Fenster hinausgeworfen.

Übrig bleiben die – in ihrer Form durchaus wirkungsvollen – Standards, die zwangsläufig zu einer Apotheke gehören, wie beispielsweise Category Management, Kundenzeitschriften, Schau-fensterdekoration und HV-Aufsteller. Das ist zwar in Ordnung, weil es zum einen die Apothekenkunden so erwarten und weil es zum anderen zumindest in der Offizin verkaufsfördernd wirkt. Erfolgreiches Marketing fordert jedoch langfristig strategische und nicht kurzfristig operative Ziele. Und genau darum geht es: Apothekenleiter müssen langfristige Ziele setzen. Erst dann ist die zielorientierte Planung von Marketingbudgets möglich.

Das Thema Marketing sollte regelmäßig auf der Tagesordnung stehen.



Eigenmarktforschung und Zielformulierung

Bevor ein Apothekenleiter also Geld für Marketing in die Hand nimmt, sollte er darüber nachdenken, wie viel er davon für welchen Zweck benötigt. Für die notwendigen Standards lässt sich schnell eruieren, welche Kosten diese verursachen. Was unter dem Strich übrig bleibt bzw. zusätzliche Mittel sollten zielorientiert eingesetzt werden. Und damit diese Mittel strategisch richtig angelegt werden, ist es sinnvoll, zunächst ein wenig Marktforschung zu betreiben, sofern dies nicht bereits geschehen ist.

Fragenkatalog für die Bestandsaufnahme

Für das zielorientierte und damit strategische Marketing sollten die folgenden Fragen präzise beantwortet sein:

– Was ist der Kundennutzen bzw. was sollen Apothekenbesucher deutlich spüren und im Gedächtnis behalten? Diese Frage wird immer ganz oben auf der Liste stehen – denn der Kundennutzen sollte im Marketing selbstverständlich oberste Priorität haben.

– Welche Leistung, welches Angebot oder welche Beratung ist einmalig? Aus Kundensicht hat eine Apotheke in der Regel immer den gleichen Zweck. Im Wettbewerb mit den vermeintlich gleichen Apotheken und weiteren Versorgungsformen zählt deshalb Differenzierung: Ein kommunizierbares Alleinstellungsmerkmal muss herausgearbeitet werden. „Erfolg ist sexy“ – und dies ist beispielsweise auch die Kompetenz auf einem ganz speziellen Gebiet. Ist diese Spezialität einer Apotheke in aller Munde, werden die übrigen Kompetenzen und Leistungen davon mitgetragen.

– Sind die Kunden im Einzugsgebiet wirklich eine bekannte Größe? Wie weit sind deren Bedürfnisse und Erwartungen hinsichtlich Lebensstil, Interessen und Gesundheitsbewusstsein bekannt? Aus soziografischen und sozioökonomischen Umfeldbeobachtungen lassen sich Schlüsse für eine gezielte Ansprache mit werblichen Mitteln ziehen. Sie ermöglichen zugleich auch die Entwicklung einer Marketingstrategie.

– Wie emotional sind die Leistung oder das Angebot? Kunden soll natürlich nicht nur das Einlösen von Rezepten ermöglicht werden oder der Kauf von OTC-Produkten sowie Heil-/Hilfsmitteln. Welche Möglichkeiten sollen genutzt werden, um Ge-

sundheit, Lebensqualität, Lebensfreude oder sogar Geborgenheit zu vermitteln?

– Gibt es eine bestimmte Zielgruppe, die gegebenenfalls auch als Meinungsbildner und damit als Multiplikator funktionieren würde? Längst ist bekannt, dass sich in erster Linie Frauen um die Gesundheit der Familie kümmern und damit zur Kernzielgruppe einer Apotheke zählen. Lässt sich diese Zielgruppe beispielsweise weiter differenzieren? Gibt es darüber hinaus besondere Zielgruppen für bestimmte Leistungs- und Produktbereiche (Fitness, Wellness, Kosmetik, Ernährung)?

– Lassen sich lokale Partner langfristig in Strategien mit einbinden, und wären diese bereit mitzuwirken? Dazu zählen beispielsweise Ärzte, mit denen gemeinsam spezielle Informationsveranstaltungen durchgeführt werden, Bäckereien, die Backwaren für Diabetiker herstellen, Fitness-Center mit speziellen Angeboten für Risikogruppen, Fußpfleger, Optiker und einige mehr.

– Welche überregionalen Partner bieten adäquate Hilfe an, die zu lokalen Konzepten passt? Werbekostenzuschüsse könnten zudem das Budget aufstocken.

– Zum Abschluss schließlich werden die Wettbewerber unter die Lupe genommen: In welchen Feldern sind diese im Vergleich mit eigenen Leistungen stark, in welchen schwach? Die Analyse des stärksten Wettbewerbers ist dabei die wichtigste.

Sind die oben gestellten Fragen möglichst objektiv beantwortet, lässt sich im allgemeinen zumindest ein strategisches Ziel formulieren. Die Situationsanalyse, Ausgangspunkt einer jeden Marketingüberlegung, ist aber noch nicht abgearbeitet.

Erfahrungen aus der Vergangenheit

Jetzt gilt es, bisherige Maßnahmen kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls die Spreu vom Weizen zu trennen. Dabei helfen die Antworten auf folgende Fragen:

– Welche Werbemittel und Maßnahmen sind unverzichtbar, weil sie von Bestandskunden bereits umfangreich frequentiert werden?

– Welche Maßnahmen haben die Bekanntheit der Apotheke effektiv erhöht, welche haben keine Wirkung erzielt?

Marketingmaßnahmen aus der Vergangenheit müssen kritisch hinterfragt werden, bevor sie verworfen oder in die aktuelle Budgetplanung aufgenommen werden.



- Welche Aktionen und Engagements waren besonders imagefördernd?
- Welche Zielgruppen wurden bislang angesprochen? Wie und mit welchem Erfolg?
- Mit welchen Aktionen konnte eine Frequenzsteigerung erreicht werden?
- Mit welchen Maßnahmen wurden erfolgreich neue Kunden gewonnen?

Ist geklärt, welche Maßnahmen sich etablieren ließen, weil sie erfolgreich waren oder unverzichtbar sind, wird geprüft, inwieweit diese mit der gefundenen Zielformulierung bzw. Marketingstrategie vereinbar sind. Erst jetzt kann man zur zielorientierten Budgetplanung übergehen.

Übliche Ansätze in der Budgetplanung

Für das Beziffern eines Marketingbudgets gibt es kein Patentrezept. In der Praxis sind folgende Ansätze üblich:

- Das Budget orientiert sich an Umsatz oder Gewinn – und zwar als Prozentanteil (üblich in Apotheken sind in etwa ein bis drei Prozent).
- Das Budget orientiert sich an dem, was dafür auch in den vergangenen Jahren übrig war.
- Das Budget orientiert sich an den Aufwendungen, die bei Wettbewerbern vermutet werden.
- Das Budget orientiert sich an erfolgreichen Konzepten von Kolleginnen und Kollegen in der Ferne.

Die ersten zwei Ansätze sind in der allgemeinen Praxis oftmals Usus, sie orientieren sich jedoch an Werten aus der Vergangenheit. Ein gewisses finanzielles Gleichgewicht und Sicherheitsgefühl bleibt damit zwar gewahrt, aber zielorientiertes Marketing ist damit wahrscheinlich nicht durchzusetzen. Was nicht heißt, dass ein auf diese Weise festgelegtes Budget nicht ausreichen würde. Unter glücklichen Umständen käme man vielleicht sogar mit kürzeren finanziellen Mitteln aus.

Für den vorletzten Ansatz spricht allerdings gar nichts: Selbst wenn man wüsste, wie viel ein Wettbewerber tatsächlich für Marketing aufwendet (wofür sich zudem wohl kaum gesi-

cherte Daten ermitteln lassen), darf hierbei auf keinen Fall berücksichtigt werden, wo der Wettbewerber in bestimmte Marketingaktivitäten investiert. Denn genau von ihm gilt es sich ja zu unterscheiden.

Andere Maßnahmen erfordern andere Mittel: Ziele und Strategien erfolgreicher Kolleginnen und Kollegen in der Ferne passen nur in besonders glücklichen Fällen zu den eigenen. Zu viele Standortparameter, wie z. B. das soziodemografische/sozioökonomische Umfeld oder das Wechselspiel mit lokalen Partnern, weichen von den eigenen ab.

Zielorientierte Budgetplanung

Um zielorientierte Maßnahmen zu untermauern, sollte zuerst ein langfristig strategisches Ziel perfekt umgesetzt sein, bevor mittelfristig taktische oder kurzfristig operative Ziele angegangen werden: Als langfristig strategisches Ziel gilt das permanent in Erinnerung zu rufende, spezielle Image der Apotheke – das Alleinstellungsmerkmal, der besondere Nutzen für Kunden. Alle weiteren Maßnahmen werden taktisch und operativ darauf ausgerichtet.

Die Höhe eines Marketingbudgets entscheidet dabei nicht über den gewünschten Erfolg. Die aufzuwendenden Mittel müssen gezielt wirken. Marketing ist schließlich vor allem Kommunikation mit einer klar definierten Zielgruppe, die im Mittelpunkt aller Betrachtungen stehen muss. Aus diesem Grund muss auch vor dem Einsatz von Maßnahmen und damit verbundenen Mitteln unbedingt eine klare Entscheidung getroffen werden: Wer soll welche Informationen in welcher Form erhalten? Steht diese Entscheidung nicht eindeutig fest, ist mit empfindlichen Streuverlusten zu rechnen.

Marketing ist jedoch nicht allein auf Kommunikation ausgerichtet. Während die Werbe-, Aktions- und Kampagnenplanungen dem Bereich Kommunikationspolitik im Marketing zuzuordnen sind, beinhalten die übrigen Teilprozesse der Marketingplanung die Produkt- (Leistungs-), Preis- und Distributionspolitik. Insofern sind für das Budget auch nicht werbliche Programme und Maßnahmen zu berücksichtigen. Dazu zählen beispielsweise die Teamweiterbildung, bauliche Verände-

Zwar sind kurzfristige operative Ziele wichtig; doch erst langfristige Ziele machen die strategische Planung von Marketingbudgets möglich.



Fazit

rungen, neue Lieferformen oder Kooperationsförderung. Es ist also zu jeder Zeit wichtig, den Gesamtprozess Marketing im Auge zu behalten, um die damit verbundenen langfristigen Ziele, die Zufriedenstellung aller am Markt Beteiligten, zu erreichen.

Eine mögliche Vorgehensweise

Das Gesamtbudget teilt sich in fixe und frei verfügbare Beträge. Der erste Schritt ist das Zusammenstellen der Aufwendungen für etablierte bzw. unbedingt notwendige Maßnahmen, die beispielsweise über ein gesamtes Geschäftsjahr eingesetzt werden. Dazu zählen z. B. die Fensterdekoration, Kundenzeitschriften, regelmäßige Fortbildungsmaßnahmen, Zeitungsinsertionen und/oder etablierte Aktionen.

Der nächste Schritt erfordert, aus geeigneten Marketingaktivitäten diejenigen auszuwählen, die die allergrößte Erfolgswahrscheinlichkeit hinsichtlich der gesteckten Ziele besitzen. Diese werden aufgelistet und kostentechnisch beziffert. Gegebenenfalls müssen dazu Angebote von Agenturen und weiteren Dienstleistern eingeholt werden.

Während fixe Budgets für einen längerfristigen Zeitraum (Geschäftsjahr) determiniert werden können, sind die frei verfügbaren besser für kürzere Zeiträume festzulegen, z. B. je Quartal. Dies begründet sich wie folgt: Zum einen kommt dies dem Marketingcontrolling zugute, da in kürzeren Zeitabständen geprüft werden kann, ob Teilziele im Hinblick auf die strategische Ausrichtung konsequent genug verfolgt wurden und ob sich etappenweise ein messbarer Erfolg einstellt. Zum anderen bauen Marketingaktionen Image auf und schüren Erwartungen bei potenziellen und bestehenden Kunden. Hier darf zu keinem Zeitpunkt leichtfertig Funkstille eintreten; schlaue Wettbewerber beispielsweise würden diese gerne nutzen, um sich zu positionieren.

Und: Vergessen ist ein messbar aktiver Vorgang beim Publikum. Also ist es vorteilhafter, lieber kleine Maßnahmen in kontinuierlicher Präsenz einzuplanen. Die Kunst ist hierbei, für die kürzeren Zeiträume ein gesundes Verhältnis zum Geschäftsjahr herzustellen: Eine kostenintensive Brachialaktion mit Pauken und Trompeten im ersten Quartal könnte die auf

Die Umstellung auf eine zielorientierte Marketingbudgetierung stellt Marketingverantwortliche in Apotheken vor enorme Herausforderungen. Notwendig ist eine systematische Vorgehensweise, die mit einer neuen Marktforschung beginnt, das Aufstellen eines konsequent zu verfolgenden Marketingstrategieplans beinhaltet und letztlich in einen kontinuierlichen Budgetierungsprozess mündet, um jederzeit mit eingeplantem Controlling auf Eventualitäten reagieren zu können.

Dabei beschränkt sich eine erfolgreiche Implementierung nicht auf die Einführung verbesserter Budgetierungsmethoden. Sie erfordert auch ein verändertes unternehmerisches Denken und Verhalten. Zielorientierte Marketingbudgetierung ist kein einmaliges Projekt, sondern ein langfristiger Prozess, den es kontinuierlich zu verbessern gilt. Dafür ist das gesamte Team frühzeitig einzubeziehen, um die Akzeptanz des neuen Systems zu gewährleisten.

Auch das Jahr 2008 begann in Apotheken mit der Direktive, abermals über Kostenoptimierung nachzudenken. Die Kürzung von Marketingbudgets sollte dabei, gerade in Zeiten rückläufiger Kundenzahlen, nicht in Betracht gezogen werden. Eine zielorientierte Marketingbudgetierung ist zwar recht aufwendig, bietet dafür aber eine effektive Chance, das Potenzial zur Verfügung stehender Mittel optimal auszunutzen.

die übrigen Quartale zu verteilenden Budgets schmerzlich minimieren.

Last but not least: Die Auswahl noch nicht erprobter Maßnahmen ist in der Beurteilung ihrer Zieltauglichkeit immer subjektiv. Treten allzu große Zweifel bezüglich des Kosten-/Nutzeffekts auf oder entpuppt sich der rein arbeitstechnische Aufwand als zu hoch, bleiben noch der Rotstift und gegebenenfalls Ersatzmaßnahmen, die innerhalb eines kürzeren Zeitraums nur kleinere Lücken entstehen lassen. +

Dirk Grasekamp | Der Autor ist freier Berater und Fachbuchautor im Bereich Marketing | Kontakt: d.grasekamp@apoaktion.net