

## Visions- und Strategieentwicklung in der Apotheke Die Wahrnehmungsbrille des Kunden aufsetzen

Eine Apotheke benötigt eine Vision, aus der eine konkrete Strategie abgeleitet werden kann, und in der beschrieben wird, worin die „Einzigartigkeit“ einer Apotheke besteht, die sie von der Konkurrenz unterscheidet. Wichtig ist dabei die Wahrnehmung des Kunden, den er allein entscheidet darüber, welche Vorteile „draußen“ in der Kundenwelt tatsächlich als Vorteile wahrgenommen werden. Was sollten ApothekenleiterInnen bei der Erarbeitung und Umsetzung der Vision und der Strategie beachten?

Henning Burda\*, Apotheker aus Frankfurt am Main, hat Großes vor: Angesichts des Verdrängungswettbewerbs will er sich gegenüber dem Wettbewerb profilieren, indem er ein einzigartiges Image aufbaut. Sein Ziel ist es, Wettbewerbsvorteile zu schaffen, die für den Kunden wichtige Leistungsmerkmale betreffen und die der Kunde direkt „am eigenen Leibe“ spürt. Und die Wettbewerbsvorteile sollen von der Konkurrenz nicht so leicht nachgeahmt werden können – Burda will sich einen langfristigen und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sichern.

### Von der Vision zur Umsetzung

Doch wie soll er konkret vorgehen? Auf einem Seminar zum Thema „Die Apotheke der Zukunft“ erfährt er, dass der „Weg zur Einzigartigkeit“ folgende Schritte umfasst:

- Eine **Vision** muss her: Eine Vision definiert die Marschrichtung einer Apotheke für die nächsten Jahre und weist eine Orientierungs- und Ordnungsfunktion für alle Mitarbeiter auf, weil sie verschiedene Tätigkeiten unter EINEM Aspekt versammelt. Visionen stellen Leitbilder dar, die der Arbeit jedes einzelnen Mitarbeiters einen langfristigen und übergeordneten Sinn verleihen.
- Daraus ist eine **Strategie** abzuleiten, die konsequent auf die Kundenerwartungen abgestimmt ist.
- Der strategische Leitsatz dient der Ausformulierung konkreter **Ziele** – Ziele für die Apotheke insgesamt, für Burda selbst und alle Mitarbeiter. Für die Ziele bestimmt er **Aktionen und Maßnahmen**, die zur Umsetzung und zur Realisierung der Vision und der Strategie führen. Dazu muss er wissen, welche Basisanforderungen die Kunden an seine Apotheke stellen, welche Leistungsanforderungen für sie wichtig sind und welche Begeisterungsanforderungen sie haben: Wie kann es ihm gelingen, dass seine Kunden seine Apotheke mit einem Gefühl der Begeisterung verlassen und ihn weiterempfehlen?

So weit die Theorie – und die ist bekanntlich grau. Nun gilt es, die einzelnen Schritte mit Leben zu füllen.

### Die Vision als Zukunftsbild

Warum überhaupt ist eine Vision vonnöten? Von einem visionären Unternehmen wird gesprochen, wenn es zentrale Werte hat und Ziele verfolgt, die selbst dann unverändert bleiben, wenn die Geschäftsstrategien und -praktiken immer wieder an das sich wandelnde Umfeld angepasst werden. Zwar gibt es den Spruch des ehemaligen Bundeskanzlers Helmut Schmidt: „Wer Visionen hat, muss zum Arzt gehen“.

Und tatsächlich wird der Begriff „Vision“ häufig mit ekstatisch-schwärmerischen Utopien in einen Zusammenhang gebracht. Hier tut Differenzierung Not: Während die Utopie einen als unausführbar geltenden Plan ohne reale Grundlage beschreibt, ist eine Vision eine zwar idealisierte, doch realisierbare Zukunftsvorstellung. Sie ist ein geistiges Bild einer möglichen und gewollten Zukunft, also keine realitätsblinde Utopie, sondern ein durchaus realistisches Bild eines zukünftigen Zustandes. Der konkrete Vorteil einer Apotheke, die über eine Vision verfügt, liegt darin, dass in ihr das Warum und Weshalb ihrer Existenz beschrieben sind; sie begründet den Sinn und Zweck einer Apotheke – und gewinnt so eine motivierende Kraft für den Apotheker selbst, die Mitarbeiter und die Kunden. Eine Vision hilft, die Black Box des Alltagsgeschäftes zu verlassen, sie befreit von den Fesseln des operativen Geschäfts, sie weitet den Blick und eröffnet das Panorama auf die Apotheke, wie sie in einigen Jahren ausschauen könnte.

Eine tragfähige Vision durchzieht die gesamte Apotheke wie ein „roter Faden“ und spiegelt sich in allen Tätigkeiten, Handlungen und Denkweisen des Apothekers und der Mitarbeiter wider. Sie knüpft immer am derzeitigen Ist-Zustand an – darum stehen am Beginn der Visionsentwicklung die Fragen:

- Wofür steht meine Apotheke jetzt – und wofür soll sie stehen? Oder: Wohin soll sich meine Apotheke entwickeln?

### **Techniken zur Visionsentwicklung**

Eine Vision bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Ist-Zustand und Soll-Zustand, zwischen Gegenwart und Zukunft. Eine Technik, diesem Spannungsfeld gerecht zu werden, ist die „Zukunftsreise“. Bei dieser Technik löst sich der Apotheker in seiner Eigenschaft als „Visionsentwickler“ von den heutigen und gegenwärtigen Strukturen, unternimmt eine Zukunftsreise und entwickelt ein Fernziel, einen Soll-Zustand, den er auf die Gegenwart zurückbezieht. Eine verwandte Technik ist die Szenario-Technik – mit ihr können realistische, weil aus der gegenwärtigen Situation abgeleitete, und alternative Zukunftsbilder entwickelt werden.

Welche praktischen Konsequenzen zieht Henning Burda daraus? Zunächst einmal führt er eine umfangreiche Kundenbefragung durch, aus der ersichtlich wird, wie die Kunden seine Produkte und Dienstleistungen wahrnehmen und beurteilen. Die Ergebnisse schaffen eine Grundlage, von der aus die kundenorientierte Optimierung der Arbeit in der Apotheke stattfinden kann. Der Apotheker weiß jetzt, welche Bereiche und Prozesse aus Kundensicht wichtig sind und überarbeitet oder gar verändert werden müssen.

Gleichzeitig stellt er einen Vergleich mit den Mitbewerbern, den konkurrierenden Apotheken, an. Dieser Vergleich erlaubt eine Prioritätensetzung: Der Apotheker optimiert zunächst denjenigen Prozesse, durch den eine deutliche Differenzierung zu den Hauptkonkurrenten möglich ist, weil dieser gerade bei diesem Prozess erhebliche Schwächen aufweist.

### **Vision: Beratung und Prävention**

Zunächst einmal aber zieht Henning Burda aus den Ergebnissen der Kundenbefragung den folgenreichen Schluss: Die Kunden sollen seine Apotheke zukünftig weniger unter dem Aspekt des „Krank-Seins“ aufsuchen, sondern unter dem des „Gesund-Werdens“ und „Gesund-Bleibens“ – eine wichtige Akzentverschiebung. Und weil viele Kunden zudem eine fachmännische Beratung wünschen – allzu oft können sie die ärztlichen Diagnosen nicht nachvollziehen –, beschließt er, seine Apotheke als „Haus der Gesundheit“ zu profilieren.

Er selbst möchte sich das Image eines „beratenden Gesundheitsfachmanns“ aufbauen, die Mitarbeiter sollen sich von reinen „Rezeptbearbeitern“ zu kompetenten Gesundheitsberatern entwickeln: Burdas Vision ist geboren – und sie ist eng an die Kundenerwartungen angeknüpft.

Die Visionsentwicklung ist primär eine Management- und Führungsaufgabe – was den Apotheker nicht davon abhalten sollte, Ideen und Anregungen zur Visionsentwicklung seitens der Angestellten zu berücksichtigen. Denn eine Vision kann nur erfolgreich sein, wenn sie von allen Mitarbeitern mitgetragen wird. Im Idealfall sind möglichst viele Mitarbeiter an der Entwicklung der Vision beteiligt – nicht nur der Chef, der sie pro domo, von oben herab, verkündet. Zumindest jedoch muss die Vision kommuniziert, allen Mitarbeitern nahegebracht und verdeutlicht werden. Ansonsten degeneriert sie zum Papiertiger.

### **Mitarbeiter an Strategieentwicklung beteiligen**

Die Vision als Leitbild und die Ergebnisse der Kundenbefragung fließen schließlich in die Strategieentwicklung ein. Spätestens jetzt sollten die Mitarbeiter in den Prozess eingebunden werden – dies kann etwa in Teammeetings geschehen, in dem unter Burdas Vorsitz die Mitarbeiter gemeinsam Überlegungen zur Strategie anstellen. Alternativ kann eine „Strategie Task Force“ eingerichtet werden, in der einige Mitarbeiter und der Apotheker an der Strategieentwicklung arbeiten. Denn es sind die Mitarbeiter, die die Strategie vor Ort, im Umgang mit dem Kunden, leben und verwirklichen, ihr Leben einhauchen müssen.

Zudem haben die Mitarbeiter Zugang zu Erfahrungswissen, über das der Apotheker vielleicht nicht verfügt. Ein Angestellter, der tagtäglich mit Kunden in Berührung kommt, mit ihnen kommuniziert, Probleme bespricht und löst oder Reklamationen behandelt, ist durchaus in der Lage, Vorschläge zur strategischen Entwicklung der Apotheke zu unterbreiten. Außerdem ist jeder Mitarbeiter in seinem privaten Umfeld Konsument und sammelt so Erfahrungen, die für eine Apotheke, die kundenorientiert vorgehen möchte, von Bedeutung sind. Und eventuell geht er in seiner Freizeit einem Hobby oder einer ehrenamtlichen Tätigkeit nach, die in einem gewissen Rahmen strategisches Denken und Handeln voraussetzt. Wer als Vorsitzender des Fußballvereins eine Sportwoche organisiert, entwickelt strategische Fähigkeiten, die sich der Apotheker nutzbar machen kann.

### **Der strategische Leitsatz**

Letztendlich ist es vor allem der Apotheker, der den Strategieprozess vorantreiben und sich daher ein gewisses Strategiewissen aneignen muss. So gibt es die verschiedensten Strategiearten, von denen die Differenzierungsstrategie die wichtigste ist (*in der nächsten Ausgabe der Pharma Rundschau werden die verschiedenen Differenzierungsstrategien vorgestellt*). Ziel einer Differenzierungsstrategie ist es, sich innerhalb einer Branche von der Konkurrenz klar abzuheben und in den Augen der Kunden eine Sonderstellung einzunehmen. Bei der Formulierung der Strategie sollte der Apotheker so konkret wie möglich verbleiben, sie etwa im Indikativ formulieren – mithin so, als ob sie bereits eingetreten sei. Sinnvoll ist es, die Strategie in einen eingängigen, leicht verständlichen Leitsatz zu gießen.

Henning Burda kreierte gemeinsam mit seinen Mitarbeitern folgenden Leitsatz: *„Wir sind DIE regionale Gesundheitsapotheke, die sich die Erhaltung der Gesundheit ihrer Kunden auf die Fahnen geschrieben hat. Dazu bieten wir eine kundenorientierte Beratung an und begeistern durch absolute Professionalität und Freundlichkeit.“*

## Die Umsetzungsmaßnahmen

Aus dem strategischen Leitsatz werden alsdann konkrete Ziele und Umsetzungsmaßnahmen abgeleitet – wiederum rücken diejenigen Bereiche in den Vordergrund, die aus Sicht der Kunden ganz besonders wichtig sind und die Apotheke von der Konkurrenz differenzieren, sie einzigartig machen. Wichtige Bereiche oder Prozesse sind die Beratung, die Prävention, die Kundenbetreuung oder die Reklamationsbehandlung. Apotheker und Mitarbeiter setzen sich die Wahrnehmungsbille des Kunden auf und beantworten folgende Fragen:

- Welche Basisanforderungen stellt der Kunde an die Apotheke, die Produkte und Dienstleistungen? Dazu zählen zum Beispiel Parkmöglichkeiten, gute Verkehrsanbindung, angenehme Raumausstattung und Atmosphäre, Zeit für den Kunden, kurze Wartezeiten, Diskretion, freundliches Personal, Verfügbarkeit der Medikamente.
- Welche Leistungsanforderungen sind für ihn wichtig? Hier sind etwa fundierte Informationen zu ärztlichen Rezepten, Beratungsbroschüren und prompte Erledigung bei Reklamationen zu nennen.
- Welche Begeisterungsanforderungen stellt der Kunde? Hierzu zählen etwa Kurierdienst, professionelle Beratung zu pharmazeutischen und medizinischen Fragen, Präventionsberatung, Informationen zur Apotheke im Internet.

Nehmen wir als Beispiel den Prozess „Reklamation“. Eine Basisanforderung, deren Erfüllung der Kunde als selbstverständlich voraussetzt, ist, dass es in der Apotheke einen qualifizierten Ansprechpartner gibt, bei dem er seine Reklamation vorbringen kann und der ihm klipp und klar erläutert, wie es weitergeht, wenn eine Medikamentenbestellung nicht wie versprochen rechtzeitig ausgeführt werden konnte. Zu den Leistungsanforderungen gehört eine zeitnahe Reklamationsbehandlung: Sobald das Medikament abholbereit ist, wird der Kunde telefonisch unterrichtet. Die Erfüllung der Begeisterungsanforderungen führt bei dem Kunden schließlich zu einem Gefühl der Begeisterung: Die Apotheke liefert das Medikament per Kurier frei Haus.

Natürlich stehen die Punkte, die in dem strategischen Leitsatz genannt wurden – Beratung, Prävention und Kundenfreundlichkeit –, im Mittelpunkt der Umsetzungsaktivitäten. Für jeden der Punkte werden bezüglich der Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen Ziele formuliert und Maßnahmen beschlossen. Bei Henning Burda und seinen Mitarbeiter könnten dies sein:

- Die Assistentinnen werden zu Kundenberaterinnen fortgebildet, die die Kunden im Bereich Prävention professionell beraten.
- Apotheker und Mitarbeiter bilden sich permanent im Bereich „Kundenorientierung und Kundenfreundlichkeit“ weiter (Seminarbesuche).
- Zu den drei genannten Punkten Beratung, Prävention und Kundenfreundlichkeit werden Checklisten angefertigt, mit denen das Apothekenteam regelmäßig überprüft, ob die angestrebten Verbesserungen eintreffen – Ziel ist die Einrichtung eines kleinen Qualitätsmanagements.
- Die Apotheke führt kontinuierlich Befragungen der Kunden zu speziellen Wünschen im Bereich der Prävention durch.
- Es findet monatlich ein Austausch zwischen Kunden und Apothekenteam statt („Fragestunde“).

- Das Team richtet einen speziellen Tisch in der Apotheke her, auf dem Broschüren und Informationen zum Thema Prävention ausliegen; die Infos sind im Internet abrufbar.
- Die Apotheke führt für einen Kundenpool – in den zum Beispiel Stammkunden Aufnahme finden – besondere Aktionen durch: Sie sendet Kunden, deren Kinder Allergiker sind, entsprechendes Infomaterial per Post zu. Für diese Kunden gibt es einen Mitarbeiter als festen Betreuer oder „Beziehungsmanager“.
- Die Apotheke bietet Veranstaltungen in Schulen und Kindergärten an, in denen zu Präventionsthemen wie Kariesprophylaxe oder Raucherentwöhnung Vorträge gehalten werden. Der Apotheker sucht den Kontakt zu den einschlägigen Selbsthilfegruppen. So trägt er zur Aufklärung bei – und natürlich bietet er in seiner Apotheke die entsprechenden Hilfsmittel und Produkte zum Verkauf an. Die Strategieumsetzung soll auch zur Kundengewinnung und -bindung sowie zur Umsatzsicherung und -steigerung beitragen.

### **Nach außen wirken**

Die genannten Maßnahmen sind idealtypisch zu verstehen – jeder Apotheke muss abklären, welche Aktionen bei ihm in der Apotheke sinnvoll und realisierbar sind. Grundsätzlich gilt, dass alle Maßnahmen auf die Kundenerwartungen abgestimmt sind und im Zentrum der Strategieumsetzung die *Corporate Identity* stehen sollte. Damit ist der Charakter oder die Persönlichkeit der Apotheke gemeint, die durch ihre Werte und ihre Philosophie nach außen wirkt. Diese Philosophie findet sich im äußeren Erscheinungsbild und der Inneneinrichtung der Apotheke wieder. Der Vision und dem strategischen Leitsatz kann mit Hilfe eines aussagekräftigen Apothekenschildes Rechnung getragen werden: Die Botschaft „Wir sorgen für Ihre Gesundheit“ oder „Ihr Gesundheitsfachmann berät Sie“ wird auf dem Schild als Schriftzug integriert.

Hinzu kommt die visuelle Vereinheitlichung der Kommunikationsmittel: Das Briefpapier, die Visitenkarten, die Notizzettel, auf denen der Apotheker Informationen für die Kunden niederschreibt, die Homepage im Internet: Überall ist der Schriftzug präsent. Eine weitere Möglichkeit, die strategische Ausrichtung nach außen hin zu kommunizieren, besteht in einem „Mini-Sponsoring“: Warum nicht die hiesige Fußballmannschaft unterstützen? Auf dem Trikot der Mannschaft ist dann jener Schriftzug zu lesen.

Wichtigste Bausteine der Strategieumsetzung sind und bleiben der Apotheker und die Mitarbeiter. Diese müssen den strategischen Leitsatz verinnerlichen sowie zur Grundlage eines jeden Kundenkontakts machen. So entsteht eine Unternehmenskultur, die im Verbund mit den anderen genannten Maßnahmen dazu führt, dass der Kunde den Wettbewerbsvorteil wahrnimmt und spürt – ein Wettbewerbsvorteil, der von der Konkurrenz nicht so leicht zu kopieren ist.

*\* Anmerkung: Bei Henning Burda handelt es sich um ein fiktives Beispiel, an dem die Visions- und Strategieentwicklung idealtypisch dargestellt wird.*