

## 2 Nichts geht ohne ein funktionierendes Team

### 2.1 Team als Netzwerk

Gute Mitarbeiter stellen das wichtigste Kapital einer Apotheke dar! Dabei legen wir sehr viel Wert darauf, aus den einzelnen Menschen ein einheitliches, harmonisch zusammenarbeitendes Team zu bilden. Nicht nur in der Apotheke spüren Besucher sofort, ob sie auf eine Ansammlung von Einzelpersonen oder ein funktionsfähiges, harmonisches Team treffen – im Fußball bezeichnet man dies als Ansammlung von „Ich-AGs“, wenn jeder für sich allein zu spielen scheint!

Die bekannte „Geschichte der kleinen Schraube“ in der modifizierten Kinderversion nach Rudyard Kipling verdeutlicht, wie wichtig jedes einzelne Mitglied im Team ist, dass jedes Mitglied aber auch die ausreichende Wertschätzung benötigt.

#### Die kleine Schraube

Im Hamburger Hafen liegt ein stolzer Fünfmast-Segler. Am Wochenende kommen Tausende von Besuchern, um den glänzenden Kompass, die hohen Masten, die weißen Segel, das große Steuerrad, die beeindruckende Kommandobrücke, die vornehme Kapitänskajüte und die fein geschnitzte Bug-Jungfrau zu bewundern. Im Rumpf unter der Wasserlinie sitzt eine kleine Schraube, die niemand beachtet. Sie wird ärgerlich und lässt langsam locker. Am Sonntagabend fließt langsam Wasser in das große Schiff und die übrigen Mitglieder der Schiffsgemeinschaft rufen voll Panik: „Hey, kleine Schraube, was machst du da? Willst du, dass wir alle im dreckigen Hafengewasser versinken? Wir brauchen dich!“ „Ach“, erwidert die kleine Schraube „Wenn du glänzender Kompass und du schöne Bugjungfrau mir sagt, dass ihr mich braucht, dann will ich wohl weiter zuverlässig meinen Dienst tun!“

*Kinderversion, frei nach Rudyard Kipling*

„Wertschöpfung durch Wertschätzung“ lautet der Titel eines modernen Führungsseminars. Jedes Mitglied im Team ist an seinem Platz wichtig, jeder kann im Extremfall die Existenz des Unternehmens Apotheke gefährden beispielsweise durch einen gravierenden Fehler in der Rezeptur oder bei der falschen Abgabe eines hochwirksamen Arzneimittels.



○ **Abb. 2.1** Regelmäßig aktualisierte Teamfotos stärken das Wir-Gefühl und werden als Motiv für die Weihnachtskarte verwendet.

Nun ist glücklicherweise ein Apotheken-Team nicht nur so stark wie das schwächste Glied einer Kette, sondern ein funktionierendes Team bildet ein Netzwerk, in dem alle sicher gehalten werden, solange sie sich an die Spielregeln der Zusammenarbeit halten.

## 2.2 Werbung um neue Team-Mitglieder

Gute Mitarbeiterinnen zu finden, wird nicht nur in Apotheken, sondern auch in den meisten anderen Dienstleistungsbereichen immer schwerer. Aus dem ehemaligen „war of talents“ ist ein „war for talents“ geworden: Während sich früher gute Kandidaten um interessante Arbeitsplätze bemühen mussten, müssen sich heute die Betriebe um gute Mitarbeiter bemühen. In Göteborg steht an einem innovativen, kreativen Geschäft: „We don´t know, where we are going, but we promise, it won´t be boring!“ Ähnlich versprechen wir besonders bereits berufserfahrenen Bewerberinnen: „Bei uns brauchen Sie niemals auf die Uhr zu sehen, wann Feierabend ist – bei uns wird es nie langweilig. Über Preise von OTC-Produkten müssen Sie bei uns fast nie diskutieren!“

Zum Werben um gute, neue Mitarbeiter gehört heute eine interessante, aussagekräftige Homepage inklusive der spezifischen pharmazeutischen Leistungen, vielleicht sogar ein 360-Grad-Gang durch die Apotheke, wie es häufig in der Industrie üblich ist. Wir müssen weiter akzeptieren, dass für viele junge Menschen heute ein klassischer „9-to-5-Job“ mit regelmäßiger 40-Stunden-Woche nicht mehr der Idealvorstellung entspricht, sondern sie eine gute Work-Life-Balance anstreben. Sozialwissenschaftler wie Klaus Hurrelmann führen uns heute eindrucksvoll vor Augen, wie sich die Lebensmodelle der sogenannten Generation Y und Generation Z geändert haben und wie das auch unsere klassischen Arbeits- und Arbeitszeitmodelle durcheinanderwirbelt bis hin zu einer immer geringeren Bereitschaft jüngerer Menschen, selbständig eine Apotheke zu führen [9].

Gute Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sind für Bewerber heute häufig selbstverständlich – für Apothekenleitungen leider nicht immer. Flexible Arbeitszeiten auch mit der Möglichkeit z. B. von Kurzurlauben und gelebte „Familienfreundlichkeit“ sind für Bewerber wichtige Entscheidungskriterien. Familienfreundlichkeit bezieht sich dabei nicht nur auf die eigene Kleinfamilie und Wiedereingliederungsmöglichkeiten nach Schwangerschaften, sondern auch auf die zunehmenden Herausforderungen durch zu pflegende Angehörige.

Andererseits sollte auch die Apotheke die Anforderungen an mögliche Bewerber selbstbewusst formulieren. Wir haben häufig erlebt, dass sich interessante, ehrgeizige Kandidaten erst nach einer zweiten Anzeige beworben haben oder nachdem sie vorher in anderen Apotheken gearbeitet haben und dann erst der Überzeugung waren, dass sie jetzt fit genug seien, um sich dieser höheren Anforderung zu stellen.

Da die Fluktuation der Mitarbeiter in Apotheken naturgemäß recht hoch ist, sollten Quellen für neue Mitarbeiter nachhaltig gefördert werden. Das beginnt mit einem respektvollen und informativen Umgang mit Schüler-Praktikanten als möglichen zukünftigen Team-Mitgliedern oder zumindest als Kommunikatoren für einen interessanten Betrieb. Berufsinformations-Veranstaltungen des Arbeitsamts, der IHKs oder von Rotary Clubs sind gut geeignet, Aufmerksamkeit zu erzeugen. Selbstverständlich gehört eine betriebliche Ausbildung in allen drei Apothekenberufen zu einer nachhaltigen Personalplanung – auch über den eigenen Bedarf hinaus – denn irgendwann kommt sowieso die nächste Schwangerschaft. Guten, engagierten Mitarbeiterinnen, die sich entweder spontan bei uns vorstellen oder die Ausbildung abgeschlossen haben, ohne dass wir sie „richtig“ benötigen, geben wir immer wieder in einer großzügig bemessenen Probezeit die Chance, sich durch eigenen Einsatz ihren Arbeitsplatz „selbst zu erarbeiten!“

Mit der beruflich begleiteten Weiterqualifikation von Mitarbeiterinnen von der PKA zur PTA oder PTA zur Apothekerin gegebenenfalls mit begleitender Tätigkeit in der Apotheke und/oder Stipendium fördert man den eigenen beruflichen Nachwuchs. Auch durch die eigene aktive Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen lässt sich Interesse bei zukünftigen Stellenausschreibungen wecken. Nicht zu vergessen sind Weiterempfehlungen von zufriedenen Team-Mitgliedern im eigenen Bekanntenkreis und der regelmäßige Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeiterinnen, die vielleicht reaktiviert werden können und dann ganz besonders motiviert und verantwortungsvoll sind.

Nach unserer Beobachtung gilt auch für Apotheken: Interessante Apotheken mit einem spürbar guten Betriebsklima locken interessante Mitarbeiter an. Unterschätzen Sie nie die Mundpropaganda in einer vergleichsweise überschaubaren Community, wie sie die Apothekenwelt darstellt. Die Mehrzahl potenzieller neuer Mitarbeiter sucht einen möglichen neuen Arbeitsplatz im regionalen Umfeld und wird – bereits vor einem ersten Vorstellungsgespräch – geprägt durch andere Approbierte, PTA und PKA – schon vieles über die Stärken oder Schwächen der Apotheke gehört haben.

### 2.3 Auswahl neuer Mitarbeiterinnen

---

Im Lauf der Jahre haben wir ein recht zuverlässiges Auswahlverfahren für neue Team-Mitglieder entwickelt. In den schriftlichen Unterlagen interessiert uns zunächst, inwieweit sich die Bewerberin spezifisch mit unserer Apotheke beschäftigt hat. Dann prüfen wir, ob die Zeitfolge im Lebenslauf plausibel ist, wobei Tätigkeiten außerhalb der Apotheke

## 5 Tue Gutes und rede drüber! – Vielfalt der Werbemöglichkeiten

### 5.1 Klassische Werbung

Von Henry Ford gibt es zwei berühmte Zitate zur Werbung: „Enten legen ihre Eier in aller Stille, Hühner gackern dabei wie verrückt. Was ist die Folge? Alle Welt isst Hühnereier!“ Andererseits sagt er auch: „Ich weiß, die Hälfte meiner Werbung ist hinausgeworfenes Geld, ich weiß nur leider nicht welche!“ In den 1990er Jahren fanden norwegische Marketingforscher bereits heraus, dass nicht nur 50 % sondern mindestens 95 % der Werbeausgaben nicht bei der gewünschten Zielgruppe ankommen. Nach unserer heutigen Einschätzung dürfte in der Regel selbst dieser Wert für den Streuverlust noch zu niedrig sein. Bei einer ganz aktuellen Flyer-Aktion in diesem heißen Sommer 2018 mit wunderschönen praktischen Schmetterlings-Fächern hatten wir anhand der eingesammelten Coupons nur eine Rücklaufquote von knapp 1 % (auch wenn der Aufmerksamkeitswert natürlich höher ist!)

Der betriebswirtschaftliche Gesamtetat für Werbung liegt in Apotheken zwischen 0,5 und 3 %. Hier gibt es natürlich sehr unterschiedliche Verteilungs-Philosophien! Die Aufteilung im Werbeetat muss daher sorgfältig und planvoll überlegt werden. Die Entscheidungen dazu heute werden erschwert, da die Medienlandschaft sich immer weiter zersplittert und viele Werbemanager und Gruppen von unserem begrenzten Werbeetat profitieren wollen.

Daher ein paar eigene Überlegungen und Erfahrungen dazu:

Die Auflagen der **klassischen Tageszeitungen** nehmen kontinuierlich stark ab. Von unseren Kindern und Mitarbeitern hat kaum noch jemand eine Tageszeitung morgens im Briefkasten. Andererseits ist die Tageszeitung nach wie vor ein wichtiges Informationsmedium des „klassischen Bürgertums“, das zumindest für eine kompetenzorientierte ganzheitliche Apotheke wichtig ist und nach wie vor eine hohe Reichweite hat.

Die kostenlosen sogenannten **Anzeigenblättchen** bedienen ein anderes Publikum, wie wir in Aktionen immer wieder feststellen. Deren hohe Auflagenhöhen sind durch die fehlerhafte Distribution und den schlecht zu kontrollierenden Aufmerksamkeitswert kritisch zu hinterfragen. Da sie aber häufig etwas andere Bevölkerungsgruppen erreichen als die Tageszeitung, sollten sie nicht unbeachtet bleiben. Hinzu kommt: Während die Anzeigenumsätze bei den Tageszeitungen einbrechen, wachsen die Anzeigenzeitungen weiter, auch weil sie in ihr Produkt investieren. Ein gutes Beispiel dafür ist die Berliner Woche:



● Abb. 5.1 Zersplitterung der Medien-Landschaft [52]

Sie hat aktuell eine Auflage von 1,48 Millionen Exemplaren und sage und schreibe 32 Lokalausgaben. Die fünf Berliner Tageszeitungen erreichen zusammen inzwischen nicht einmal ein Viertel dieser Auflagenzahlen.

Anzeigen in beiden Medien dürfen jedoch nicht als „Eintagsfliegen“ gestaltet sein, sondern müssen stetig möglichst an gleicher Stelle wiederholt werden, um sich im „Getöse“ anderer Marken bemerkbar zu machen.

Es werden immer wieder **Buchbeiträge oder Filme** angeboten von einem „who is who“ bis zu Städtebüchern, die in der Regel aber nur teuer und meist außerordentlich zeitaufwendig zu verfassen sind. Diese Werke dienen eigentlich primär der Eitelkeit der Unternehmensleitung – selten jedoch dem Erfolg des Unternehmens – es sei denn, man vermarktet den eigenen Beitrag zusätzlich selbst aktiv durch Kundenbriefe etc.

Flyer sind nach wie vor ein gutes Mittel der Information – für Bestandskunden, aber auch zur Akquise von Neukunden. Bei der Vielzahl anderer Zeitungsbeilagen oder Briefkasteninhalte sollte möglichst ein „Eye Catcher“ vorhanden sein als Interessenswecker und die übrigen Aussagen konzentriert dargestellt werden (Studien zeigen, dass Verbraucher innerhalb von nur zwei Sekunden entscheiden, ob sie sich diese Information genauer ansehen wollen!). Wir beschränken uns in der Regel auf sieben Aussagen und den bekann-

ten Marken-Schmetterling. Unter dem Motto „**Wir bieten Ihnen mehr ...**“ weisen wir zum Beispiel darauf hin, dass ein ganzheitlich aufgestelltes Apothekenteam mehr kann als „Schnäppchenpreise“ und Taler. Sinnvoll ist es dabei, die aktuelle Anzeige im Schaufenster und auf einem Gehwegaufsteller zu wiederholen. Im Marketing gibt es die Regel: „Verbraucher benötigen 7 Impulse, um zu kaufen!“

Zur Auswahl des Verteilungsgebiets bieten Dienstleister Flyerverteilungen in exakt definierte Teilgebiete an, bei denen man je nach Thematik entscheiden kann, in ein völlig neues Stadtgebiet zu gehen oder in das Stammgebiet der eigenen Kunden, das man aus der Rezeptanalyse ableiten kann.

Eine Zeit lang haben wir (in diesem Fall: 7 unabhängige Inhaber Hagener Apotheken) als „7 Hagener Wohlfühl-Apotheken“ gemeinschaftliche Anzeigen und Flyer herausgegeben. Es stellte sich immer wieder heraus, dass solche Aktionen selbst in der gleichen Stadt in Vorort-Apotheken deutlich effektiver sind als bei Apotheken, die im Stadtzentrum liegen und bei denen der Effekt ohne ein festes Hinterland häufig zu sehr verpufft.

Durch Sammeln von Coupons oder kleine Preisausschreiben in den Aussendungen bzw. Zeitungen sollten hin und wieder einerseits der Aufmerksamkeitsgrad über die Rücklaufquote des betreffenden Werbemediums und andererseits die Wohnorte der reagierenden Kunden geprüft werden, um die Verteilung zu optimieren.

Regelmäßig erhalten Apotheken Anfragen von Schülerzeitungen und Sportvereinen für **Anzeigen**. Um diese Entscheidungen nicht nur aus „dem Bauch heraus“ und nach persönlicher Sympathie zu fällen, haben wir auch hier sieben Standardkriterien entwickelt, an denen wir uns orientieren für einen kontinuierlich nachvollziehbaren Entscheidungsprozess.

### **Kriterien für die Entscheidung zu Anzeigenanfragen**

(Schülerzeitungen, Sport- und Gemeindeblättchen)

1. Kapazität im Werbeetat,
2. Konformität mit der Gesamtmarke,
3. Einzugsbereich der Apotheke,
4. Förderung der Loyalität von Mitarbeitern,
5. Förderung der Loyalität einzelner wichtiger Kunden,
6. Alleinstellungsmerkmal für die eigene Apotheke,
7. potenzielle Erschließung einer neuen Zielgruppe.

Außerdem wollen wir nicht in einem „Anzeigenfriedhof“ auf der letzten Seite erscheinen, noch dazu zusammen mit anderen Apotheken. Wenn es im Text möglich ist, versuchen wir an Stellen zu kommen, die einen Bezug zur Apotheke bzw. zur Gesundheit aufweisen, z. B. Volkshochschulkurse.

Die jährlich angefragte Entscheidung nach einem besonderen Eintrag im **Telefonbuch** muss individuell nach dem eigenen Kundenklientel entschieden werden. Die meisten Menschen dürften inzwischen solche Angaben in ihrem Smartphone suchen – und je

mehr Mitbewerber ihre Sonderanzeigen aus den offiziellen Telefonbüchern zurückziehen, desto eher könnte es für eine Apotheke mit klassischen Gelegenheitskunden Sinn machen, dort noch präsent zu sein.

Anfragen nach faltbaren **Stadtplänen** sowie Anzeigetafeln an Bahnhöfen und in Krankenhäusern dagegen sind teuer, werden selten genutzt, haben lange Laufzeiten und sind aus unserer Sicht daher überflüssig.

## 5.2 Ausgefallene Werbung

---

Die Werbung auf **Bussen und Taxen** ist recht teuer und abhängig vom Werbebudget. Außerdem sollte genau festgelegt werden, wo die Fahrzeuge fahren. Für die Beschriftung ist eine schnell erfassbare einprägsame länger gültige Darstellung wichtig. Auf dem von uns beschrifteten Stadtbus müssen wir nämlich das genutzte Foto unseres Teams jährlich wechseln, aufgrund der hauptsächlich durch Schwangerschaften vorhandenen Mitarbeiterfluktuation.

Selbstverständlich gilt der rasche Wiedererkennungswert auch bei den **eigenen Liefer-Fahrzeugen** einschließlich der Kleidung des Fahrer-Teams, die vor der Haustür unserer Apotheken-Gäste rasch erkannt werden sollten – auch von (bisherigen) Nichtkunden. Ob die Apotheke sich bei ihren Lieferfahrzeugen für eigene Fahrzeuge mit einer eigenen Werbebotschaft entscheidet (• Abb. 5.11) oder lieber für Aspirin<sup>®</sup>, Bepanthen<sup>®</sup> oder Nasenspray wirbt, bleibt natürlich jedem selbst überlassen.

Ebenso ist es eine Frage des Werbebudgets, ob eine Apotheke Radio- und TV-Werbung in ihren Marketing-Mix aufnimmt. Beides macht natürlich nur Sinn, wenn die Reichweiten dieser Sender halbwegs deckungsgleich sind mit dem Einzugsgebiet der eigenen Apotheke. So gibt es konkret bei uns in Hagen einen lokalen online TV Kanal TV58, „direkt-dran“, mit dem wir Image-Film-Nachrichten gestalten. In 107,7 Radio Hagen schalten wir Radiospots unter anderem mit dem erworbenen Song von Gitta Haenning „Ich will alles – und das sofort ...“, um auf unsere hohe Lieferfähigkeit hinzuweisen.

Immer wieder gibt es Angebote, auf **Zuckertüten** zu werben, die in Restaurants ausgelegt werden. Auch wenn diese Methode grundsätzlich sinnvoll erscheint, sind unsere bisherigen Erfahrungen damit ausgesprochen negativ wegen der minimalen Rücklaufquote der verbundenen Gutscheine.

Im Rahmen der Konzentrierung von Apotheken – nicht nur auf dem Land, sondern ebenso in Vororten oder Innenstädten – kommt es immer wieder zu **Apothekenschließungen**. In solchen Fällen ist zunächst die direkte kollegiale Absprache mit der Apothekenleitung möglich über verbleibende Mitarbeiter und Empfehlungen an den bisherigen Kundenstamm (einschließlich – nach Zustimmung der Kunden – der Kundendaten). Da diese Absprache in der Regel ja nur mit einer Nachbarapotheke erfolgt, gibt es weitere Möglichkeiten für andere bestehende Apotheken, selbst ein wenig von einer solchen Schließung zu profitieren. Verstärkte Flyer im Einzugsbereich der schließenden Apotheke können den Kunden eine Orientierungshilfe geben, ebenso vorübergehende Prospektverteiler oder ein Werbeanhänger im Bereich der geschlossenen Apotheke. Sollte das Ladenlokal nicht gleich wieder vermietet werden, kann man das Schaufenster der ehemaligen Apotheke anmieten für einen großflächigen Hinweis auf die eigene Apotheke als zukünftige Alternative.