

„Denken vom Kunden her“ Marketing-Mix-Instrumente

Die Marketing-Mix-Instrumente sind Studierenden der Betriebswirtschaft so geläufig wie die Strukturformel der Acetylsalicylsäure den Studierenden der Pharmazie. Für viele ist der Marketing-Mix das Herzstück des Marketings.

Mit dem Marketing-Mix bzw. dem Management-Konzept „The Four Ps“ („vier P“ – englisch für Product, Price, Place, Promotion) versuchte der amerikanische Marketing-Professor Jerome McCarthy (u. a. Harvard Business School) Anfang der 60er Jahre konkrete Marketingaktionen zu systematisieren. Abgeleitet wird der Apotheken-Marketing-Mix von den Zielen und der strategischen Ausrichtung der Apotheke. Unumstritten ist heute, dass Marketingtheorie und -praxis als „Denken vom Markt her“ (vgl. u. a. Manfred Bruhn) verstanden werden muss.

Der Begriff Marketing wird vielfältig und nicht immer richtig genutzt. Laut Heribert Meffert – er leitete von 1968 bis 2002 an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster den ersten Marketing-Lehrstuhl Deutschlands – „beschäftigt sich Marketing im Wesentlichen mit der effizienten und bedürfnisgerechten Gestaltung von Austauschprozessen.“

Marketing ist demnach viel mehr als nur Werbung. Viele Marketeer sind der Auffassung, dass das Produkt, das Leistungsportfolio bzw. die Dienstleistung und der Mix der richtigen Instrumente – rund um die Produktpolitik – den Kern des Marketings bildet. Dem Marketing-Mix, bzw. der Maßnahmenplanung vorgelagert ist die Ziel- und Strategieplanung: Um was geht es? Ziele (ein für die Zukunft angestrebter Soll-Zustand) sind Ausdruck des Selbstverständnisses und des Anspruchs einer Apotheke. Die Ziele einer Apotheke lassen sich durch Inhalt, Ausmaß, Bezug und Träger definieren. Mögliche Zielinhalte sind z. B. der Absatz, der Umsatz, der Rohertrag oder die Lagerumschlagshäufigkeit der Produkte bzw. des Sortiments einer Apotheke. Das Zielausmaß beschreibt die Ausprägung der Erreichung und bestimmt, wann ein Ziel als erreicht gilt. Der Bezug ergibt sich aus dem Zeitrahmen – z. B. aktueller Monat, Kalenderjahr vs. Vorjahr etc. Zielträger ist das Apothekenteam bzw. der Inhaber oder die Inhaberin der Apotheke, die Filialleitung oder die/der einzelne PTA bzw. PKA.

Ausgehend von den Zielen der Apotheke werden Strategien formuliert bzw. eine strategische Ausrichtung gewählt. Eine Apotheke, die sich z. B. auf die Krankenhaus- oder Heimversorgung fokussiert, hat sicherlich andere Ziele und daher auch eine andere strategische Ausrichtung als eine Apotheke, die in den persönlichen Kontakt, die Kundenbindung, Beratung und den Service investiert und z. B. Naturprodukte nach traditionellen Rezepten selbst herstellt.

Wettbewerbsstrategische Optionen für Apotheken

Die Entwicklung im Apothekenmarkt zeigt insbesondere drei kundenorientierte- und wettbewerbsstrategische Ausrichtungen im Kontext der Differenzierung:

- Die „**24/7-Apotheke**“ mit Öffnungszeiten von z. B. 8 bis 24 Uhr an 365 Tagen im Jahr und einem top Botendienst und/oder Teilnahme an einem bekannten Lieferservice-netzwerk (z. B. Pillentaxi) von und für Apothekerinnen und Apotheker.
- Die „**Wohlfühlapotheke**“, die durch einen besonderen Service oder durch außergewöhnliche Einrichtung und Atmosphäre (z. B. Möbel mit Lounge-Charakter) besticht. Aktionstage, eigene Zubereitungen bzw. apothekeneigene Marken und individuelle Beratung runden das Leistungsspektrum ab.
- Die Apotheke als „**lokale Marke**“: Die Apotheke zählt zur Stadt, zum Stadtteil, zum Ort oder Dorf wie der Fußball- oder Handballverein, die Karnevalsgesellschaft, die Schützenbruderschaft, die Trachtengruppe oder die freiwillige Feuerwehr.

Die drei Spielarten können miteinander in Verbindung stehen. Differenzierung betont immer die Schaffung und Absicherung von einzigartigen, für den Kunden wichtigen Eigenschaften des Angebots, wie z. B. eine exzellente Beratung, ein hervorragender Service oder ein besonderes Sortiment.

Selbstverständlich gibt es auch Apotheken, die sich auf bestimmte Nischen (z. B. Senioren oder junge Familien) konzentrieren. Auch preisaggressive Apotheke, die z. B. regelmäßig Flyer mit Aktions- bzw. Sonderangeboten verteilen, sind dem Apothekenmarkt nicht fremd. Letzt-

endlich erhält aber jeder Patient in der Apotheke das Arzneimittel, das er benötigt und die Beratung, die er erwarten kann. Insofern ist die strategische Ausrichtung der Differenzierung die offenkundigste, einleuchtendste und naheliegendste kundenorientierte Wettbewerbsstrategie für eine öffentliche Apotheke.

Bei der Gestaltung der Differenzierung geht es u. a. darum, die einzelnen Marketing-Mix-Instrumente aufeinander abzustimmen. Die ausschließliche Fokussierung auf den Preis ist für die öffentliche Apotheke z. B. betriebswirtschaftlich Gift und auch die Wirkung weiterer Instrumente ist immer kritisch zu hinterfragen.

Werbeartikel (u. a. Taschentücher mit dem Logo der Apotheke) haben z. B. eine wesentlich höhere Akzeptanz als viele andere Werbeträger (Medium, durch das Werbung verbreitet werden kann, wie Tageszeitung, Rundfunk, beleuchtete Alu-Plakatwände usw.) bzw. Werbemittel (z. B. Anzeigen, TV-Spots, Videoclips, Banner, Popups, City-Light-Poster usw.). Von 400 Personen empfanden nur 21 % die Zugabe eines Werbeartikels als störend, 76 % aller Deutschen freuen sich über das Geschenk. Zum Vergleich: 66 % fühlen sich durch TV-Werbung gestört.

Nun ist TV-Werbung bzw. das Image und die Erhöhung des Bekanntheitsgrades einer Marke nicht die Aufgabe der einzelnen Apotheke, sondern liegt im Gestaltungs- und Verantwortungsbereich der Industrie. Emanuel Winklhofer

(Apotheker, Coach, Marketing-Experte, Seminarleiter und Dozent an der Hochschule Schmalkalden) sagt in diesem Zusammenhang:

„Ein OTC-Flyer, mit dem eine Apotheke Preiswerbung an Haushalte betreibt, hat einzig und allein die Aufgabe, Frequenz zu erzeugen (und nicht Produkte bekannt zu machen, das ist die Aufgabe der Industrie). Deshalb achte ich genau darauf, dass bei Angeboten für jede Indikation nur die bekanntesten Produkte beworben werden, da diese die meisten Menschen durch ihren Bekanntheitsgrad ansprechen. Vertraute Produkte ziehen die Menschen in die Apotheke.“

Für die Gestaltung des Marketing-Mix bzw. der Kommunikation müssen Apothekerinnen und Apotheker sich also im Klaren darüber sein, was die Aufgabe der Markt- bzw. Vertriebspartner und was die Aufgabe der Apotheke ist.

Die vier Ps

Die richtige Mischung und Dosierung der Marketing-Instrumente in den Apotheken war lange Zeit nachrangig. Durch gesetzliche Vorgaben hatten Apothekerinnen und Apotheker im Wesentlichen nur im Bereich des Randsortiments die Möglichkeit, den Marketing-Mix aktiv zu gestalten. Die Situation änderte sich schlagartig 2004 mit der Freigabe der Präparate aus der Selbstmedikation. Seit Inkrafttreten des GKV-Modernisierungsgesetzes sind die rezeptfreien, apothekenpflichtigen Arzneimittel bekanntlich in der Regel von der Erstattung durch die Krankenkassen ausgeschlossen. Zugleich sind diese Arzneimittel



Abb. 1: Das Marketing-Mix Instrumentarium – 4 Ps für die Apotheke

Quellen: IQVIA (Darstellung), Philip Kotler und Friedhelm Bliemel „Marketing-Management“ (S. 138–144) und Wolfgang K.A. Disch (G.E.M.) „Marketing-Mix and the 4 P's“, Anmerkung: Manche Autoren erweitern das Modell der 4 Ps um den Begriff People (Menschen) oder um ein „C“ für Customer (Kunde), Consumer (Verbraucher) oder Client (Klient) und stellen den Verbraucher bzw. Kunden in den Mittelpunkt. Idee: Im Apotheken-Marketing könnte man das Modell um den Patienten erweitern. 5 P's – Product, Price, Place, Promotion und * Patient.

nicht mehr von den Regelungen der Arzneimittelpreisverordnung erfasst. Somit hat der Gesetzgeber die Verkaufspreise für OTC freigegeben. Jede einzelne Apotheke kann die Preise dieser Artikel frei gestalten. Parallel wurde der Versandhandel mit Arzneimitteln grundsätzlich erlaubt. Auch aus diesem Grund nutzen öffentliche Apotheken verstärkt Spielräume für den Einsatz des Marketing-Mix-Instrumentariums (Product, Price, Promotion, Place)

Product

Diskutiert wird immer wieder das „Pro“ und „Contra“ von Handels- bzw. Eigenmarken für Apotheken. Grundsätzlich gewinnen Eigenmarken im Handel mehr und mehr an Bedeutung. Insbesondere viele jüngere Menschen legen immer weniger Wert auf Marken und greifen zur preisgünstigen Alternative. Apotheken sollten sich aber hüten, in einen Preisstrudel zu geraten. Gerade die Preisoffensive der Handelsmarken im Lebensmitteleinzelhandel zeigt, wie schnell auch starke Marken (z. B. Softdrinks, Mineralwasser) einem Preisverfall ausgesetzt sind.

Grundsätzlich sollte der Launch einer apothekeneigenen Marke daher mit einer Differenzierung und einem Beratungsangebot verbunden sein. Ein Beispiel könnten apothekeneigene Naturprodukte oder eine apothekeneigene Kosmetiklinie sein: Hochwertige Produkte, die mit Sorgfalt hergestellt werden, in Kombination mit in Dermokosmetik ausgebildeten Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen, die den Patienten alle Fragen rund um die Pflege der Haut beantworten. Die Produkte könnten auch in einem apothekeneigenen Onlineshop angeboten werden. Ferner könnten Patienten, z. B. mit Hautproblemen, individuelle Beratungstermine vereinbaren.

Price

Studien des Beratungs-, Informations- und Technologieunternehmens IQVIA zeigen immer wieder, dass Artikel mit einem geringeren Bekanntheitsgrad, insbesondere Produkte aus „Tabubereichen“ (z. B. Inkontinenz, Nagelpilz) eine deutlich größere Preisspreizung aufweisen, als zum Beispiel „Powerbrands“ wie z. B. Voltaren oder Sinupret.

Bei Produkten aus dem Bereich „Mittel gegen Fuß- bzw. Nagelpilz“ kann der Unterschied zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Preis im Bundesgebiet z. B. durchaus bei 75 Prozentpunkten liegen. Die enormen Preisunterschiede zeigen auf, dass Sie hier Spielraum bezüglich der Preisgestaltung haben.

Typische Fragen für eine aktive Preisgestaltung

- Wie möchte ich meine Apotheke positionieren (Premium, Priceleader, Spezialist)?
- Entsprechen meine Preise meiner gewählten Preisstrategie?
- Wo liegen meine Preise für einzelne Produkte im Vergleich zu Wettbewerbsapotheken in meinem Umfeld?
- Liegt mein Preis über oder unter dem Durchschnitt meiner nächsten Wettbewerber?
- Wie hoch sind die Preisunterschiede?
- Was haben eventuelle Preisunterschiede für einen Einfluss auf die Umsatzstärke der jeweiligen Produkte?
- Kann ich – falls mein Preis niedriger ist, als der meiner Wettbewerber – den Absatz, den Umsatz oder gar meinen Marktanteil in bestimmten Bereichen erhöhen?
- Falls nicht, könnte man in Erwägung ziehen, durch eine Preiserhöhung eine Ertragssteigerung zu erzielen?
- Welche Waren- bzw. Produktgruppen und Artikel zeigen die größten Preisunterschiede?

Promotion

Promotion bzw. Absatzförderung umfasst die einzelnen Maßnahmen der Apotheke, um den Patienten die Vorzüge der Apotheke, des Sortiments bzw. bestimmter Produkte und Dienstleistungen zu vermitteln und die Zielkunden zum Kauf zu bewegen.

„Kein Mensch kauft heute mehr Schuhe, um seine Füße warm und trocken zu halten, sondern wegen des Gefühls, das er mit diesen Schuhen verbindet: Man fühlt sich darin männlich, weiblich, naturverbunden und geländesicher, ‚anders‘, kultiviert, jung, elegant oder ‚in‘. Der Kauf von Schuhen ist zum Gefühlserlebnis geworden. Heutzutage verkaufen wir eher eine Gefühlswelt als einfach nur Schuhe.“

Diese Einschätzung von Francis C. Rooney (Vorstandsvorsitzenden von Melville Corporation, einem amerikanischen Hersteller von Schuhen und Einzelhandelsunternehmen) gilt selbstverständlich nicht eins zu eins für Arzneimittel. Arzneimittel sind ein besonderes Gut – weil die Gesundheit ein besonderes Gut ist. Auch für Arzneimittel gilt allerdings: Wahrnehmung ist Realität. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Placebo-Effekt. Für Kosmetik- bzw. Körperpflegeprodukte und weitere rezeptfreie Produkte bzw. Nichtarzneimittel existieren grundsätzlich die gleichen Spielregeln wie für (weitere) Konsumgüter. Experten gehen sogar davon aus, dass der Zusatz- bzw. Geltungsnutzen bei Kosmetikprodukten deutlich höher ist als zum Beispiel bei Lebensmitteln für den täglichen Bedarf wie Waschpulver oder Süßigkeiten.

In der Fachliteratur wird oft zwischen Promotion „above the line“ und Promotion „below the line“ unterschieden. Die primäre Zielsetzung von „Above the line“-Aktivitäten (z. B. TV-Spots, Anzeigen und Online-Werbung) ist, die Kunden in die Apotheke zu bringen (= Pull-Marketing). „Below the line“-Aktivitäten fokussieren sich hingegen auf die unmittelbare Absatzförderung (= Push-Marketing). Typische „Below the line“-Aktivitäten sind Verkaufsförderungsmaßnahmen (z. B. Sicht- und Freiwahlgestaltung, Displays und weitere Sonderplatzierungen) am Point of Sale (POS) in der Apotheke. Werbung und Verkaufsförderung sind zwei Seiten einer Medaille:

*„Als Verkaufsförderung (engl. Sales Promotion) werden innerhalb der Kommunikationspolitik des Marketings alle zeitlich befristeten Aktivitäten mit Aktionscharakter zusammengefasst, die der Aktivierung der Marktbeteiligten (Vertriebsorgane, Händler, Kunden) zur Erhöhung von Verkaufsergebnissen dienen und andere Marketing-Maßnahmen unterstützen. Während Werbung einen Kaufgrund gibt, bietet Verkaufsförderung einen Anreiz, den Kaufakt zu vollziehen oder voranzutreiben.“ **

* Quelle: Philip Kotler und Friedhelm Bliemel

Place

Für die meisten Apothekenkunden ist die günstige Lage der Apotheke und somit die Verfügbarkeit des Produkts entscheidend für die Apothekenwahl. Wie lange dieses Argument jedoch standhalten kann, bleibt abzuwarten, schließlich kann sich bereits jeder Dritte vorstellen, rezeptfreie Produkte bei Amazon zu bestellen. Für Apotheken, die lediglich auf den Standortfaktor setzen, könnte dies zum Problem werden. Umfragen zeigen immer wieder, dass der Botendienst eine hohe Bedeutung für die Apothekenkunden hat. Den Vor-Ort-Apotheken bietet ein guter Lieferservice daher die Chance, sich im Wettbewerb gegenüber der lokalen Konkurrenz, aber auch gegenüber den Versandhandelsapotheken und weiteren Versandportalen zu differenzieren. Ausschließlich auf „Last Mile“ ausgerichtete Geschäftsmodelle wetteifern allerdings automatisch mit Amazon, das muss jedem Apotheker bewusst sein. Fast alle Produkte für den täglichen Bedarf bestellen Verbraucher heute bei Amazon. Der Internetgigant dominiert mit rund 50 Prozent Marktanteil den Online-Handel in Deutschland. Drei wesentliche Gründe für diese Marktmacht sind die 100%ige Kundenorientierung (u. a. schnelle und sichere Lieferung), die Bequemlichkeit der Verbraucher und der hohe Bekanntheitsgrad.

Fazit

Ausgehend vom Standort und der Zielgruppen der Apotheke geht es darum, einen effektiven und effizienten Marketing-Mix (Product, Price, Promotion, Place) zu gestalten. Entscheidend ist die Ausrichtung auf eine apothekenadäquate Strategie und die Formulierung einer unmissverständlichen Botschaft. Begeistern Sie Ihr Team und Ihre Kunden!



Frank Weißenfeldt ist Associate Director bei IQVIA in Frankfurt am Main. IQVIA ist ein führender internationaler Anbieter von integrierten Informations- und Technologielösungen, der Kunden im Gesundheitsbereich dabei unterstützt, ihre klinischen, wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Ergebnisse zu verbessern. IQVIA ist durch Fusion von Quintiles und IMS Health entstanden.

Der Diplom-Betriebswirt und MBA der University of Bradford blickt auf über 20 Jahre Erfahrung in der Beratung, im Projektmanagement und im Marketing zurück. Frank Weißenfeldt ist seit dem Jahr 2000 bei dem weltweit tätigen Beratungs-, Technologie- und Marktforschungsunternehmen. Nach der Wahrnehmung verschiedener Aufgaben im Produktmanagement leitet er seit April 2010 u. a. das Apotheken-Panelmanagement. Darüber hinaus organisiert er Management-Consulting- und Produktentwicklungs-Projekte, moderiert Arbeitsgruppen und Spezialforen. Frank Weißenfeldt ist Dozent an der Hochschule Schmalkalden, Autor zahlreicher Fachpublikationen und regelmäßig als Referent zu Themen mit gesundheitspolitischem, vols- bzw. betriebswirtschaftlichem Bezug tätig.

Verwandte Beiträge

Kaapke A: „Eigenmarken in Apotheken | Sie bieten Vorteile – müssen aber auch gepflegt werden“, Apotheker Zeitung (13.10.2014), Nr. 42, S. 2.

Kaapke A: „Marketing ist nicht alles – aber ohne Marketing ist alles nichts!“ Deutsche Apotheker Zeitung | 17.05.2018 | Nr. 20, S. 55–59.

Bergmann E: „New Point of Experience – Auf welches Pferd sollten Sie setzen?“ POSpulse, „#Health Chatbots“ (2017).

Weißenfeldt F: „Wie Sie Marktdaten für ein besseres Betriebsergebnis nutzen können.“ Aktueller Wirtschaftsdienst für Apotheker | 15.02.2018 | Nr. 2, S. 8 und 9.

Weißenfeldt F: „Premium-Apotheken – So gelingt Differenzierung“ Deutsche Apotheker Zeitung | 17.05.2018 | Nr. 20, S. 56–59.

Weißenfeldt F: „Auf die Mischung und Dossierung kommt es an.“ Einblicke – Apothekenmarkt KOMPAKT, (August 2018), S. 4–7; S. 18–26.

Rondinella G: „Foodora, Deliveroo und Co werden uns nicht gefährlich.“ Horizont, 19.10.2016.

Meffert H, Burmann C, Kirchengo M: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden, Gabler, 2012 (S. 7–12).

Bruhn M: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden, Gabler, 2010 (S. 13 und 14).

Kotler P, Bliemel F: „Marketing-Management“ (S. 138–144 und S. 925).

SEMPORA Apothekenmarktstudie 2017.