

# «APOTHEKEN SIND ERNSTHAFT BEDROHT»

Die Digitalisierung ändert das Kundenverhalten grundlegend. Das bekommen auch die Schweizer Apotheken zu spüren. Umso wichtiger, die eigene Kundschaft zu kennen und sich den neuen Bedürfnissen anzupassen, sagt Christoph Spengler. Er ist Managing Director von Accelerom, einem international tätigen Beratungs- und Forschungsunternehmen.

Text: Ann Schärer

## Sie betonen sehr die Wichtigkeit des richtigen Standorts von Apotheken. Weshalb?

**Christoph Spengler:** Für stationäre Einzelhändler gibt es doch drei wichtige Auswahlkriterien für ein Geschäftslokal: Erstens der Standort, zweitens der Standort und drittens der Standort. Dazu kommen Faktoren wie die Öffnungszeiten, die den Erfolg wesentlich beeinflussen. Aber ohne eine gute Lage wird es in der Regel richtig schwierig. Schon wenige Meter können einen Umsatzunterschied im höheren zweistelligen Bereich ausmachen. Retailer, welche auch nur temporär einen konkreten Negativeinfluss wie beispiels-

//  
 «Gute Kundenkenntnis ist Grundvoraussetzung, um Chancen für neue Sortimente und Services zu entdecken.»  
 //

weise Baustellen erdulden müssen, können ein Lied davon singen. Die Kriterien für die Attraktivität des Standorts, vor allem in Bezug auf Einkaufszonen oder Shoppingcenter, verändern sich stark. Das alles beeinflusst auch die Sortimente. Der traditionelle Handel muss sich neu erfinden und hinsichtlich Standort flexibler werden.

## Trotzdem sollten Apotheken vermutlich weiter auch auf Bewährtes setzen, etwa, die Kundschaft persönlich zu kennen?

Der Schlüssel zum Erfolg in der Marktbearbeitung liegt immer in guter Kundenkenntnis. Kunden kaufen dann gerne, wenn sie sich gut aufgehoben fühlen und vertrauen. Noch vor wenigen Jahren waren anonym zahlende Laufkunden im Einzelhandel die Regel. Da zähle ich auch die Mehrheit der Apotheken dazu. Kunden mit dem Namen anzusprechen, gelang nur wenigen Einzelhändlern. Dank Technologie und Training können dies heute auch Kettenbetriebe bieten.

## Warum sollte der Kunde von heute nicht einfach online bestellen?

Nur weil Menschen das Internet immer mehr nutzen, bedeutet dies noch lange nicht, dass der stationäre Einzelhandel per se verloren hat. Er kann seinen Kunden vieles bieten, was die Vorteile des E-Commerce kompensiert. So können

Apotheker beispielsweise den Wunsch ihrer Kunden nach persönlicher Beratung rund um die Gesundheit hervorragend erfüllen.

## Werden Apotheken demnach nicht ausreichend als Partner in Sachen Gesundheit wahrgenommen?

Leider ist das so. Unsere Forschungserkenntnisse bestätigen es klar. Viele Menschen gehen noch immer nur dann in die Apotheke, wenn sie krank sind oder ein Problem haben. Das ist schade, denn Gesundheit bietet wesentlich mehr Gründe für Konsumenten, eine Apotheke aufzusuchen. Dieses grosse Potenzial wird heute meist vergeben. Wichtig ist, die Kundschaft mit positiven Botschaften anzusprechen. Also eher «So schlafen Sie besser» als «Schlafstörungen». Doch auch Apotheken, die ein gut durchmischtes Sortiment haben oder sich gar mit einer Drogerie zusammengeschlossen haben, kämpfen gegen Probleme: tiefe Besuchsfrequenzen der aktuellen Kunden.

## In Vorträgen benutzen Sie den Slogan «Fewer, Bigger, Bolder». Was meinen Sie damit?

Digitalisierung macht unsere Welt bekanntlich komplexer und auch wesentlich schneller. Ganz vermeiden lässt sich Komplexität nicht. Die Abkehr vom Aktionismus erfordert in der neuen Realität Mut, ganzheitliche Wirkungstransparenz und Fokus. Unter «Fewer, Bigger, Bolder» verstehen wir «weniger, grösser, mutiger». Dies sind topaktuelle erfolgssichernde Kriterien für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Massnahmen in der Marktbearbeitung – sei es für ein ganzes Unternehmen, ein Geschäftslokal oder in der Marktkommunikation. In meinem Referat habe ich zu diesem Thema unter anderem die Schaufenster verschiedener Apotheken gezeigt: Zu viele Botschaften und zu viele Produkte. Weniger wäre mehr. Gleichzeitig unterscheiden sich

### ZUR PERSON

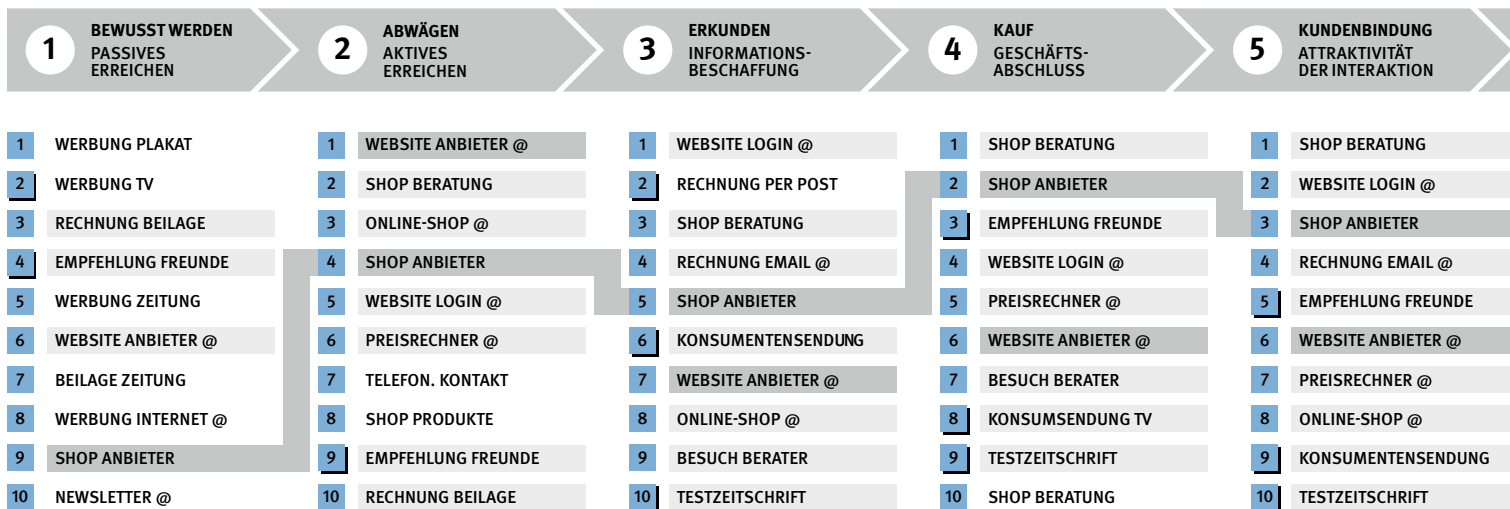


**Christoph Spengler** ist Gründer und Managing Director von Accelerom, einem international tätigen Beratungs- und Forschungsunternehmen mit Sitz in Zürich. Seit über zehn Jahren verzahnt Accelerom Managementpraxis und innovative Forschung und begleitet Kunden von der Analyse bis zur Umsetzung.



Die Digitalisierung eröffnet auch für Apotheken ganz neue Optionen. Voraussetzung dafür ist jedoch ein dahingehendes Umdenken, dass der Vertrieb neu und ergänzend zum stationären Handel auch online abgewickelt werden kann. Findet dieser Prozess jedoch nicht statt, kann die Digitalisierung Apotheken ernsthaft bedrohen. Der Standort der Apotheke spielt dabei auch im digitalen Zeitalter weiterhin eine zentrale Rolle.

## CUSTOMER JOURNEY



Die Customer-Journey-Analyse gibt Einblick in den Informations- und Entscheidungsprozess (potenzieller) Kunden. Unter anderem wird daraus die Wirkungsstärke der unterschiedlichen Kontaktpunkte oder Touchpoints ersichtlich.

viele Apotheken von aussen gesehen kaum voneinander. Differenzierung ist immer eine Chance. Dann spielt es auch eine gewichtigere Rolle, in welcher Apotheke man letztlich einkauft.

### Dieser Rückgang der Frequenz hängt auch mit der Verlagerung auf Online zusammen. Wie sollten Apotheken damit umgehen?

Das Informations- und Kaufverhalten und auch die Präferenzen verändern sich laufend. Kunden machen grundsätzlich sowieso, was sie wollen. Das lässt sich nicht beeinflussen. Dann kann man sich diesem Verhalten entweder anpassen oder nicht. Sich anzupassen heisst auch, mit der Kundschaft zu kooperieren und auf deren Bedürfnisse einzugehen. Immer stärker sind aber Möglichkeiten in der Omnichannel-Welt spürbar. Ich denke, dass dieser Wandel auch neue, attraktive Chancen hervorbringt.

### Waren die Apotheken in den letzten zehn Jahren zu wenig innovativ?

Ja, und dies obwohl sie eine grossartige Ausgangslage hätten. Apotheker sind die vertrauenswürdigsten Einzelhändler. Leicht mehr Vertrauen geniessen gemäss der Studie von Reader's Digest nur Feuerwehrleute, Piloten und Pflegefachkräfte. Dieses grosse Vertrauen bildet doch eine ausgezeichnete Grundlage, die erste Adresse bei allen Fragen rund um die Gesundheit zu sein – und dies mitten in der Stadt oder im Dorf. Auf diese Fakten setzen Apotheken heute eindeutig zu wenig.

### Sind Onlinehandelsgiganten wie Amazon eine Gefahr für die (Schweizer) Apothekenbranche?

Unbestritten werden der Onlinehandel respektive das Internet die Märkte für Medikamente und Drogerieartikel in den kommenden Jahren weiter verändern. Amazon entwickelt sich in gewissen Bereichen zu einem direkten Distributionskanal zum Endkunden. Anfang 2018 wurden verschiedene Strategien und Aktionen angekündigt, den Gesundheitsmarkt in den USA aufzuzumischen. Die neuen Möglichkeiten einer stärkeren Vernetzung mit dem Endkunden wollen Medikamentenhersteller ebenfalls nutzen. Amazon, Berkshire Hathaway und JP Morgan arbeiten bekanntlich in den USA an der Digitalisierung der Gesundheitsvorsorge für Mitarbeitende. Wie wir wissen, hat aktuell in der Schweiz die Politik noch einen gewichtigeren Einfluss. Umso relevanter ist es, dass die stationäre Apotheke sich entsprechend im Markt positioniert. Zentrale Faktoren sind nebst Standort und physischer Kundennähe bekanntlich Sortiment, Preis, Service, Öffnungszeiten, Promotion und das Kundenerlebnis.

### Hat sich durch den Online-Handel auch das Kundenverhalten massgeblich verändert?

Ja, auf jeden Fall. Es geht darum zu verstehen, wie die komplexen Entscheidungsprozesse von Kunden ablaufen beziehungsweise wie bestehende und potenzielle Kunden einkaufen (siehe Visual). Bei Analysen dieser Customer Journeys werden sämtliche Berührungspunkte oder Touchpoints eines Kunden mit einem Produkt, einer

Dienstleistung oder einer Marke in allen Phasen des Kaufprozesses identifiziert und bewertet. On- und offline. Solche Analysen hätten für Apotheken sehr viel Potenzial. Zu verstehen, wie ihre Kunden entscheiden, ist absolut zentral für Apotheken. Es ist sozusagen ihre DNA und ihre Zukunft.

### Wie steht es denn um die Zukunft der Schweizer Apothekenbranche?

Der Druck wird sich ganz bestimmt weiter erhöhen. Vor allem, wenn man über den Tellerand hinausschaut: Es gibt viele neue Mitbewerber in den Märkten Gesundheit und Krankheit. Das Beispiel «Peloton» zeigt in den USA eindrücklich, in welche Richtung sich durch technische Innovationen eine Branche – in diesem Fall der Fitnessmarkt – weiterentwickeln kann. Bei Peloton kauft man sich einen Hometrainer und trainiert von daheim aus mit einer Gruppe, welche im Internet miteinander verbunden ist. Eine App überwacht die persönlichen Fortschritte. Gleichzeitig werden damit natürlich unglaublich viele Daten über ihre Kundschaft gesammelt. Wie in allen Branchen eröffnet die Digitalisierung auch in Medizin, Pharma und Handel ganz neue Optionen. Es ist klar, dass diese Entwicklung nicht spurlos an den Apotheken vorbeigeht und einige auch ernsthaft bedrohen wird. //