

# Wege zu guten Entscheidungen

## Apotheken-Küstengespräch von TAD Pharma

BREMERHAVEN (tmb) | **Wie treffen Apotheker gute Entscheidungen? Um die richtige Balance zwischen Kopf und Bauch und um zeitgemäße Strategien für Apotheken ging es beim vierten Apotheken-Küstengespräch der TAD Pharma am 14. Oktober in Bremerhaven. Marketing-Experte Prof. Gerhard Riegl mahnte die Apotheker, schnell mit der Digitalisierung der Kundenbeziehung zu beginnen, weil die entscheidenden Weichen jetzt gestellt werden.**

### Die Intuition besteht aus Heuristiken

Der Organisationspsychologe Dr. Niklas Keller, Berlin, der zum Team des Entscheidungsforschers Prof. Gerd Gigerenzer gehört, stellte der rationalen Entscheidungsfindung nach der Bewertung von Alternativen die Intuition gegenüber. Die Intuition basiere auf Heuristiken, also praxisorientierten Verfahren, die sich auf eine wesentliche Information konzentrieren. Heuristiken seien keine Notlösungen, sondern erzielen oft sogar bessere Ergebnisse als komplexe Prozesse. „Die Intuition ist nicht zweite Wahl“, erklärte Keller.

Die klassische Entscheidungsfindung sei hilfreich, wenn viele Daten gut zu erfassen sind und in bekannten Zusammenhängen zueinander stehen. Bei komplexen Problemen und in einer dynamischen Umwelt oder bei Unsicherheit sei es dagegen besser, wenige Daten in einer Heuristik zu verarbeiten. Dabei gebe es keine allgemein anwendbare Entscheidungsregel, sondern für jede Entscheidungsumwelt müsse die passende Strategie gefunden werden.

Keller relativierte die großen Erwartungen in „big data“. In Vergangenheitsdaten seien nur Korrelationen zu finden. Eine Kausalität könne nur mit zuvor geplanten Experimenten erkannt werden.

### „Daten sind das Gold der Apotheken“

Prof. Dr. Gerhard Riegl, Augsburg, erläuterte in einem sehr engagierten Vortrag, wie er sich die beste Strategieentscheidung für eine Apotheke vorstellt. Eine Strategie müsse immer individuell sein, um die Apotheke unaustauschbar zu machen. Die „Mutter aller Strategien“ sei die „Digitalisierung der Kunden“. Wegen des Warenhandels betreffe die Digitalisierung die Apotheken viel stärker als die Ärzte. Außerdem haben sich das Verhalten und die Werte der Kunden viel mehr verändert als die Pharmazie. „Die Daten sind das Gold der Apotheken“, erklärte Riegl. Laut Riegl geben die Kunden Daten gern preis und erwarten digitale Angebote, auch die Vernetzung

der Apotheke mit dem eigenen Zuhause. Apothekenkooperationen und Apothekerverbände sollten die Instrumente dafür anbieten. Kundenbefragungen seien keine „Belästigung“, sondern ein Service, der zum Mitgestalten einlädt. Apotheken können das Datensammeln mit der individuellen Ansprache verbinden. Damit haben Vor-Ort-Apotheken einen großen Vorteil gegenüber solchen Internet-Konzernen.

### „Exzellenz in Menschlichkeit“

Riegl animierte die Apotheker, Digitalisierung und Kundenorientierung zu verknüpfen. Doch gehe es nicht darum, mit Technik zu beeindrucken – im Gegenteil: „Apotheken, die arbeiten wie Roboter, werden als erste durch Roboter ersetzt“, warnte Riegl. Das frühere Konzept der Kundenbindung sei überholt. Gefragt seien Treue und Loyalität von Kunden, die die Apotheke als „Wohlfühlort“ erleben und der Apotheke vertrauen. Fachliche Qualifikationen gelten als selbstverständlich und sollten daher weniger betont werden. Entscheidend sei „Exzellenz in Menschlichkeit“.

In der Beratung seien weniger erklärende Monologe gefragt, sondern Fragen und Zuhören. Dies helfe dem Kunden bei der Selbsterkenntnisfindung und liefere der Apotheke zugleich Informationen über den Kunden. „Fragen ist die raffinierteste Form der Beratung“, folgerte Riegl und erklärte weiter: „Der beste Kundenverstehender wird der beste Apotheker sein.“

Riegl ermunterte die Apotheker, schnell eine „Leidenschaft für Kundendaten“ zu entwickeln, weil die Weichen in den nächsten ein bis zwei Jahren gestellt werden. Zudem würden Apotheken, die bei Kunden beliebt sind, eher Mitarbeiter finden.



Foto: DAZ/tmb

Dr. Niklas Keller

Kein Nachdruck, keine Veröffentlichung im Internet oder einem Intranet ohne Zustimmung des Verlags!



Foto: DAZ/mb

**Referenten beim Küstengespräch** (v. l.): André Butterweck, Dr. Fabienne Diekmann, Iris Blaschke, Prof. Dr. Gerhard Riegl, Matthias Bußmann.

### Filialleiter leiten lassen

Aus ihrer Praxis vermittelten zwei Apotheker, wie sie mit maßgeblichen Entscheidungen umgehen. Matthias Bußmann, Inhaber der Bußmanns Apotheken, Ahlen, der seit 2004 mehrfach Filialen übernommen, gegründet und teilweise auch wieder verkauft hat, erläuterte die vielfältigen möglichen Gründe für die Filialisierung. Motive seien, den Nachbarstandort zu sichern, Konkurrenz auszuschließen, den Marktanteil in einem Ort zu vergrößern oder einen neuen guten Standort zu nutzen. Eine Filiale sollte allein lebensfähig sein. Eine „schwarze Null“ sei nur zu akzeptieren, wenn ein anderer Grund dies rechtfertige. Die gemeinsame Konfiguration der EDV und das einheitliche Erscheinungsbild würden erheblichen Aufwand verursachen, bevor Synergieeffekte wirken.

Doch entscheidend ist für Bußmann, dass ein Filialinhaber bereit ist, Verantwortung an die Filialleiter abzugeben und zu akzeptieren, dass diese eigene Entscheidungen treffen und dabei auch Fehler machen. Wer Filialen betreiben will, solle sich fragen: „Kann ich damit leben?“

### Entscheidungen mit Kopf und Bauch

Für Apothekerin Iris Blaschke, München, gehören „Kopf und Bauch“ bei Entscheidungen zusammen, und oft gebe es dabei keinen Widerspruch. Von den Apothekenmitarbeitern erwartet sie Flexibilität, Vertrauen und Offenheit, aber dies sei aufseiten der Arbeitgeber ebenso nötig. Nur wenn die Apothekenleiter die persönliche Situation der Mitarbeiter kennen, können sie z. B. bei der Einsatzplanung darauf eingehen. Für Einstellungsgespräche riet Blaschke, Fragen zu stellen, zuzuhören und die Bewerber erzählen zu lassen.

Steuerberater André Butterweck, Essen, empfahl, den Verkauf einer Apotheke etwa vier Jahre lang vorzubereiten und in dieser Zeit „die Braut aufzuhübschen“. Die Preisfindung müsse sich an den künftigen Erträgen und Reinvestitionen orientieren und nicht an Vergangenheitswerten. Potenzielle Käufer von Filialen mahnte Butterweck, bei „strategischen Käufen“ zu überhöhten Preisen die Liquiditätsbelastung sehr kritisch zu prüfen.

### Ratschläge für Unentschlossene

Nach den apothekenspezifischen Fragestellungen beendete Rechtsanwältin Dr. Fabienne Diekmann, Hamburg, den Vortragsreigen mit allgemeinen Ratschlägen für Unentschlossene. Sie riet davon ab, in Zweifelsfällen eine Entscheidung durch Dritte zu forcieren. Auch für Rechtsstreitigkeiten sei dies nicht zu empfehlen, weil Richter häufig fachfremd seien.

In einer sich wandelnden Umgebung sollten frühere Entscheidungen durchaus wieder hinterfragt werden. Ein Filialverbund könne sich beispielsweise so verändern, dass eine bestimmte Filiale dort nicht mehr hineinpasst. Unter vielen kursierenden Entscheidungshilfen hob sie die Suche nach einem Lebensmotto hervor. Man könne sich fragen, worauf man am 80. Geburtstag zurückblicken möchte. |