

Professionelles Kundenmanagement:

So wird das Team **fit**

Im Kundenmanagement ist die Kontaktqualität zwischen Mitarbeitern und Kunden der entscheidende Schlüssel für den Erfolg. Wie kann die Apothekenleitung das Team motivieren, gute Kundenkontakte noch weiter zu verbessern?

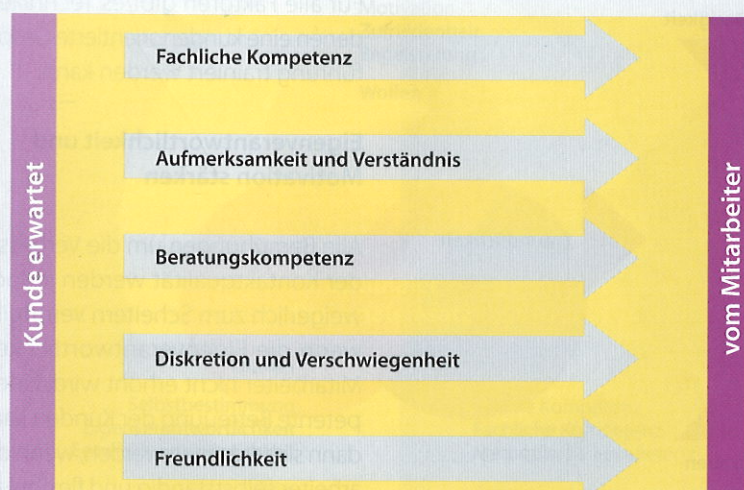
Ziel des professionellen Kundenmanagements ist es, alle Erwartungen des Kunden so zu erfüllen, dass er in keiner anderen als in seiner „Stammapotheke“ Rezepte einlöst oder einkauft. Kundenmanagement bedeutet also eine konsequente Orientierung auf die Bedürfnisse und Erwartungen

des Kunden. Umfragen zufolge erwarten Kunden neben Fach- und Beratungskompetenz von Apothekenmitarbeitern Freundlichkeit, Aufmerksamkeit und Verständnis, Diskretion und Verschwiegenheit.



Diplom-Sozialpädagogin
Bettina Jäkel-Schmidt
implementiert seit 1991
moderne Formen der
Personalentwicklung und
begleitet Veränderungs-
prozesse und Organisations-
entwicklung. Sie ist als
Inhaberin von „Potenzial &
Performance“ mit Sitz in
Brühl/Rheinland u. a. als
systemischer Coach und
Performance Improvement
Consultant tätig.

Erwartungen an den Mitarbeiter von Seiten des Kunden



Grafik nach: A. Bellabara/Philipp Radtke/D. Wilmes: Management von Kundenbeziehungen, München 2002.

Da Apothekenmitarbeiter gut ausgebildete Fachkräfte sind, stellt fachliche Kompetenz kein Problem dar. Das Kundenmanagement der Apotheke kann vor allem über weiche Faktoren wie „Vertrauen erzeugen“ oder „zuvorkommende Freundlichkeit“ verbessert werden. Für erfolgreiches Kundenmanagement ist es deshalb von entscheidender Bedeutung, eine umfassende Kundenorientierung in der strategischen Gesamtplanung der Apotheke zu implementieren, die nur auf einer Philosophie der Serviceorientierung beruhen kann.

Passend zur Apotheke fordern und fördern

Jede Apotheke hat ihr eigenes Image und ihre individuelle Kundenstruktur, die sie im Rahmen des Kundenmanagements verändern oder ausbauen will. Ebenso individuell sind die Persönlichkeiten im Apothekenteam. Die Apothekenleitung hat die Aufgabe, die allgemeinen Ziele des Kundenmanagements in Ziele für jeden Mitarbeiter zu übersetzen. In Teamsitzungen können die allgemeinen Ziele so besprochen werden, dass jeder Mitarbeiter eine Idee für seine Lernziele in allen Bereichen ableiten kann. Damit hat die Apothekenleitung die Möglichkeit, in individuellen Mitarbeitergesprächen die

Zielsetzungen zu besprechen, eventuell zu modifizieren und mit dem Teammitglied Maßnahmen abzuleiten.

Selbstredend sollten wie immer das Fordern und das Fördern so ausgeprägt sein, dass der Mitarbeiter motiviert bleibt und zu optimaler Leistung befähigt wird. Nur Mitarbeiter, die selbst in einem Klima von Freundlichkeit und Anerkennung arbeiten, werden zu Spitzenleistungen im Kundenmanagement fähig sein: Mitarbeiterorientierung ist Voraussetzung für die Kundenorientierung.

Kundenorientierte Gesprächsführung: Trainingsthemen und Trainingsmethoden

- Eine gute **theoretische Grundlage** für alle Aspekte der psychologischen Gesprächsführung sind die Bücher von Friedemann Schulz von Thun. Er beschreibt die „Interaktion zwischen Sender und Empfänger“ und gibt wertvolle praktische Hinweise, wie Störungen in der Kommunikation verhindert werden können.
- Regeln der **Gesprächsführung im non-verbalen Bereich**, wie Gestik, Mimik, Blickkontakt und äußeres Erscheinungsbild, können vom Apothekenmitarbeiter selbst trainiert und vor einem Spiegel geübt und kontrolliert werden.
- Regeln der **Gesprächsführung im verbalen Bereich**, wie Tonfall, Klarheit, Lautstärke, Geschwindigkeit und Rhythmus

Training für das Team

Ausgangslage aller Bemühungen ist eine geeignete Personalauswahl. Für den Umgang mit Menschen wichtige Eigenschaften wie Freundlichkeit, Belastbarkeit und Teamfähigkeit sollten bei der Auswahl neuer Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Bezogen auf die Qualifikationen der bestehenden Mitarbeiter in der Apotheke sollten wichtige Faktoren der Kontaktqualität im Kundenmanagement positiv verstärkt werden:

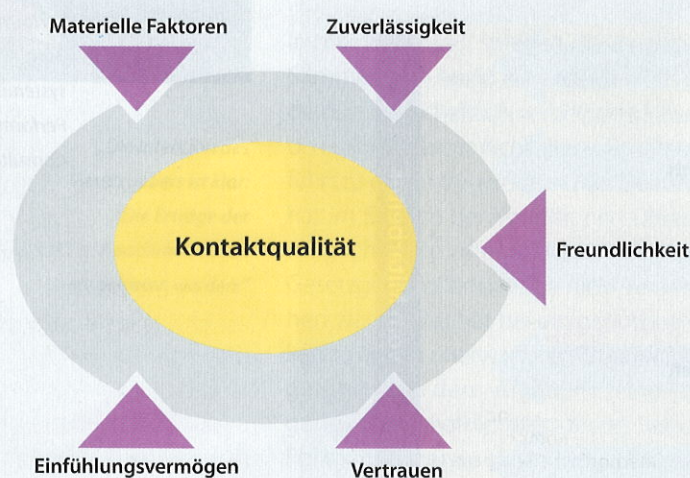
- Einfühlungsvermögen
- Vertrauen
- Freundlichkeit
- Zuverlässigkeit
- Materielle Faktoren.

Für alle Faktoren gibt es Techniken, mit denen eine kundenorientierte Gesprächsführung trainiert werden kann.

Eigenverantwortlichkeit und Motivation stärken

Alle Bemühungen um die Verbesserung der Kontaktqualität werden jedoch unweigerlich zum Scheitern verurteilt sein, wenn die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter nicht erhöht wird. Eine kompetente Betreuung der Kunden kann nur dann sichergestellt werden, wenn die Mitarbeiter selbstständig und flexibel auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden eingehen können. Hierzu brauchen sie in

5 Faktoren der Kontaktqualität im Kundenmanagement



Grafik nach: A. Bellabara/Philipp Radtke/D. Wilmes: Management von Kundenbeziehungen, München 2002.

können am besten in Partnerübungen in internen Trainingseinheiten eingeübt werden.

- Die Kommunikationstechnik „**aktives Zuhören**“, die durch Rückfragen die Beziehungsebene mit dem Kunden verstärkt, sollte unter Anleitung trainiert werden. Hierzu gibt es zahlreiche Angebote von der Volkshochschule bis zum Managementinstitut.
- Die **Beratungsqualität** kann durch kollegiales Coaching und einfaches „Ab-schauen“ bei den besten Beratern in der

Apotheke verbessert werden. Die gemeinsame Erarbeitung von Erfolgsfaktoren für die Beratung in Bezug auf Qualität und unter fachlichen sowie produktspezifischen Aspekten bietet im Team die Grundlage für das Lernen in der Praxis. Die Apothekenmitarbeiter lassen sich in der Beratungssituation beobachten und geben sich gegenseitig Feedback.

der Apotheke vor allem die Rückendeckung von Kollegen und Leitung, damit bei Bedarf schnell im Sinne des Kunden gehandelt werden kann.

Zudem sind Eigenverantwortlichkeit, Selbstbestimmung und Entwicklungsmöglichkeiten auch zentrale Stellhebel der Leistungssteigerung der Mitarbeiter. Teammitglieder, die von sich aus veränderungsbereit sind, können meist Neues in ihr Verhaltensspektrum integrieren und sind neugierig. Routine im Arbeitsalltag und fehlende Herausforderungen sind für

solche Mitarbeiter genauso unmotivierend wie Incentives oder Belohnungen, die eher unterstellen, dass sie etwas tun sollen, was sie eigentlich gar nicht möchten. Andere Mitarbeiter brauchen im Rahmen des situativen Führens einen Impuls, um ihr volles Potenzial entfalten zu können.

Aktives Engagement der Apothekenleitung

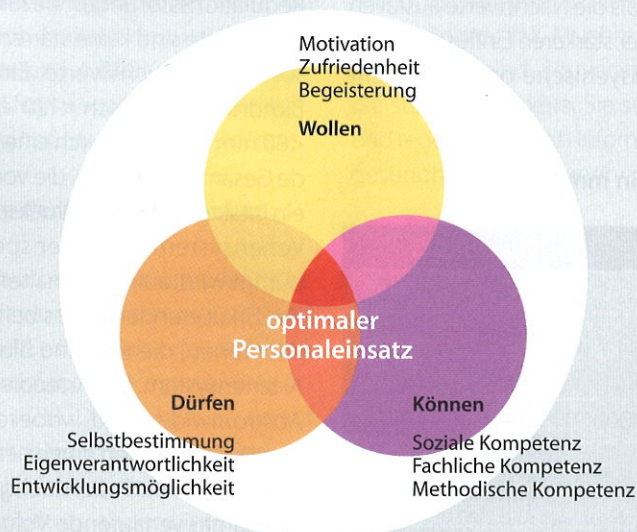
Zielorientierung, Einstellungspolitik, Mitarbeiterschulung – auf die Apothekenleitung kommen bei der Einführung profes-

Checkliste

Kundenmanagement im Team

- **Qualität des Kundenkontaktes für die Apotheke formulieren und kommunizieren.**
- **Mitarbeiter nach diesen Kriterien auswählen, einarbeiten und qualifizieren.**
- **Als lernende Organisation ständig an der Verbesserung der Qualität im Kundenkontakt arbeiten und voneinander lernen.**
- **Mitarbeitern Selbstständigkeit und Entscheidungsfreiräume im Kundenkontakt und für die eigene Leistungssteigerung geben.**
- **Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung bedingen sich gegenseitig: Deshalb durch regelmäßige Kommunikation, Wertschätzung und Anerkennung für gutes Arbeitsklima sorgen.**
- **Situatives Führen mit individuellem Fördern und Fordern sorgt in der Summe für ein Team, das fit für das Kundenmanagement ist.**

Mitarbeiterorientierung im Kundenmanagement



Grafik nach: A. Bellabara/Philipp Radtke/D. Wilmes: Management von Kundenbeziehungen, München 2002.

sionellen Kundenmanagements vielfältige Führungs- und Steuerungsaufgaben zu. Aufgrund der Vorbildfunktion ist vor allem das persönliche und aktive Engagement der Apothekenleitung für die erfolgreiche Gestaltung des Kundenmanagements wichtig.

Neben der Bereitstellung der finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen sollte die Apothekenleitung das Team regelmäßig über die Ziele im Kundenmanagement informieren und die im direkten Kundenkontakt wirksamen Techniken selbst anwenden. Die Annahme von Mitarbeiter-Feedback kann zudem ein gutes Lernklima erzeugen. So wird es für das gesamte Team leichter, voneinander und aus Fehlern zu lernen. Automatisch etablieren sich über diesen Weg eine lernende Organisation und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zur Qualitätssteigerung im Kundenkontakt.