

Veränderte Rahmenbedingungen bedingen veränderte Vorgehensweisen

# Der Paradigmenwechsel am POS ist in vollem Gange

AXEL EHRHARDT

**Personalisierte Beratung und Versorgung lautet auch im Sanitätshaus das Credo, um den modernen Kunden da abzuholen, wo er sich befindet, denn dieser gewinnt im Zeitalter der Digitalisierung mehr denn je an Souveränität hinsichtlich seiner Gesundheit und seiner Bedürfnisse. Das bietet auch dem Gesundheitsfachhandel vielfältige Chancen, um sich als Leistungserbringer optimal aufzustellen, um vom Kunden als souveräner Partner wahrgenommen zu werden.**

Das zukünftige Verkaufen am Point of Sale (POS) im Sanitätshausbereich korreliert mehr und mehr mit den Einstellungen und Verhaltensänderungen der Patienten und Kunden zum Gesundheitswesen und der Prävention. Dabei beeinflusst das Gesundheitswesen, bedingt durch seine veränderten Rahmenbedingungen, eine ebenso veränderte Vorgehensweise im Vertrieb und dem Verkauf am POS.

## Der Kunde

Die fortschreitende gesellschaftliche Individualisierung hat z. B. bereits zu differenzierten Auswirkungen auf die Verhaltensweisen der Kunden hinsichtlich ihrer Gesundheits- und Präventionseinstellungen (Work-Life-Balance), der „digitalisierten“ Angebots- und Informationspolitik sowie der Veränderung von Kaufpräferenzen und -entscheidungen geführt.

Das Sanitätshaus trifft heute auf eine Patienten- und Kundenwelt, die sich mehr und mehr über z. B. sogenannte multioptionale Kunden definiert. Diese fixieren sich nicht mehr unbedingt auf ein Unternehmen und verändern dadurch ihr Loyalitätsverhalten, sondern sie treffen ihre Entscheidungen mehrgleisig und lassen sich primär vielseitig beraten,

bevor sie nach optionalen Abwägungen ihre endgültigen Kaufentscheidungen treffen.

Umkehrschluss: Es wird damit zukünftig immer wichtiger werden, seine Stammkunden in den Fokus der verkäuferischen Betrachtungsweise zu nehmen und diese über individuelle Information und Versorgungskonzepte zu binden.

Stammkunden im Vergleich zu Neu-, Initial- oder Spontankunden zeigen meistens eine wesentlich höhere Akzeptanz für Zusatzverkäufe oder Cross-Selling-Aktivitäten. Sie demonstrieren eine höhere Compliance-Bereitschaft, wirken als Multiplikatoren im Sinne des Empfehlungsmanagements oder nehmen u. U. sogar längere Fahrtstrecken oder Wartezeiten in Kauf.

Darüber hinaus steigt die allgemeine Kundensouveränität. Das heißt, Kunden sind heute im Vergleich zu früher noch detaillierter informiert, sind durch die verstärkte Nutzung der unterschiedlichen digitalen Medien (Kunde als „Google-Doktor“) aufgeklärter, kommunizieren dazu verstärkt Kritik in der Öffentlichkeit, z. B. über Bewertungsportale bzw. die sozialen Medien, sind aber auch reservierter, ängstlicher und vorsichtiger, geworden, wenn es darum geht, sich entscheiden zu müssen. Dabei werden die

Themen Selbstversorgung und Gesundheitsprävention von den Kunden teilweise sehr stark priorisiert.

Dazu steigt die Bereitschaft, auch mehr Geld für Gesundheit und Wohlbefinden zu investieren, um seine persönliche physische und psychische Leistungsfähigkeit weiterhin zu erhalten. Deshalb wird die Ausrichtung auf eine personalisierte Beratung und Versorgung im Rahmen eines dialogorientierten Marketing- und Versorgungsmanagements noch mehr an Bedeutung gewinnen. Das Ganze kann aber nur funktionieren, wenn daraus ein jeweils individueller und gesundheitlicher Mehrwert für den einzelnen Kunden sichtbar wird.

## Die Verkäufer-Performance

In der heutigen Zeit sind Sanitätshäuser und deren Leistungs- und Produktportfolios austauschbarer geworden und bewegen sich in einem Me-Too-Markt. Differenzierungsmerkmale sind kaum noch zu verifizieren, da z. B. Rollatoren, Sitzkissen, Rollstühle, Badewannenlifter, Bandagen oder Toilettenstühle zunehmend uniformer und schwer für den Laien zu vergleichen sind. Umso wichtiger wird dadurch die Position des Verkäufers werden.

Seine Aufgabe wird es künftig u. a. sein müssen, seine persönliche Performance bzw. seinen individuellen USP (Unique Selling Point = Einzigartigkeit) noch stärker auf seine Kunden auszurichten, um dadurch diese persönlich als „Fan“ und „Botschafter“ des Sanitätshauses zu binden.

Die Aufgabe heißt: Wie coache ich künftig meine eigenen Kunden, um sie zu meinen eigenen „Empfehlungs-Verkäufern“ im regionalen Markt zu triggern?

Tägliche individuelle Wahrnehmung und eine persönliche Wertschätzung dem anderen gegenüber, ist die Basis für jeglichen Verkaufserfolg. Das beginnt schon in dem Moment, in dem z. B. ein Neukunde das Sanitätshaus betritt. Sympathie oder Antipathie sind angesagt, man wird gescannt und der erste Eindruck entsteht.

Folgende Verhaltensweisen und persönliche Soft-Skills bleiben auch weiterhin die Erfolgsfaktoren für jeglichen Verkäufer:

- ein angenehmes Auftreten,
- eine positive Willkommenskultur,
- eine nachhaltige bzw. professionelle Verabschiedung,
- Charisma, Höflichkeit, Partizipation, Empathie, Resilienz, aktives Zuhören und eine
- qualitativ überdurchschnittliche Kommunikationsfähigkeit, verknüpft mit dem Aufbau eines zielorientierten Beziehungs- und Kundennetzwerkmanagements.

Eine exzellente Beratungsqualität und eine nachhaltige Methoden-, Fachkompetenz bzw. eine selbstbewusste Handlungskompetenz sind weitere Skills für den erfolgreichen Sanitätshausverkäufer der Zukunft.

Hinzu kommt noch: Jeder Kunde ist ein individuelles Wesen und letztendlich dadurch auch anders zu behandeln. Kreatives Verkaufen ist der Schlüssel zum Erfolg. Somit ist es ein Ausdruck von hoher Wertschätzung, sich für jeden einzelnen Kundentypen zu interessieren, dabei seine Kaufmotive zu analysieren,

ihn lebhaft zu begeistern, Mehrwert und Nutzenstrategien zu entwickeln, um von Anfang an einen klassischen Routineverkauf bzw. eine standardisierte Gesprächsführung zu vermeiden.

Eine entsprechende gute Fachkompetenz ist heute in einigen Sanitätshäusern bereits auf einem überwiegend guten Level zu beobachten. Allerdings: Entscheidend ist dabei immer die konkrete Umsetzung. Was leider in diesem Zusammenhang die sozialen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Performance, Verhaltensweisen bzw. der allgemeinen kommunikativen, verkäuferischen Vorgehensweisen betrifft (s. o.), so bleibt dies immer noch ein offenes Thema. Hier ergibt sich ein kontinuierlicher Handlungs- und Optimierungsbedarf, der durch regelmäßige Verkaufsschulungen, Coaching-Maßnahmen, Beurteilungs- und Feedback-Gespräche zu evaluieren und zu optimieren ist.

Der Mitarbeiter der Zukunft muss genügend Biss und Kreativität entwickeln, um einen erfolgreichen Verkauf zu realisieren. Ein effizientes Zeit- und Organisationsmanagement, verbunden mit einem kaufmännischen und unternehmerischen ganzheitlichen Denken, sind weitere Erfolgsfaktoren für die Zukunft. Er darf sich auch nicht scheuen, die Wörter „Akquise“ und „Verkaufen“ in den Mund zu nehmen.

### Das Rezept

Man sollte sich immer wieder bewusstmachen: Das Rezept ist ein bereits realisierter Kauf, denn das Rezept führt den Kunden automatisch in das Sanitätshaus. Dafür müssen andere Branchen teilweise erst einmal „hart“ kämpfen. Dies ist und bleibt der Türöffner und weiterhin eine Chance für zusätzliche Beratungs- und verkäuferische Aktivitäten.

Somit sind und bleiben die verordnungsfähigen Produkte erst einmal, mit einigen Ausnahmen, die Margen- und Ertragsträger. Es ist deshalb weiterhin wichtig, den Fokus auf wachstumsstarke Produktgruppen zu legen.

Leider haben manche nicht rezeptpflichtige Freiverkaufsprodukte teilweise schlechte Margen oder werden einfach

auch deshalb nicht verkauft, weil dazu die klaren Vorgaben fehlen. Schlussfolgerung: „Ladenhüter“, z. B. Igel-Bälle, werden dann in saisonalen Sonderaktionen regelrecht verramscht. Daran muss künftig stärker gearbeitet werden.

### Das Netzwerkmanagement

Der Gesundheitsmarkt wird weitere neue Marktpartner mit sich bringen, die sich regional ansiedeln und damit den Wettbewerb stimulieren wie die z. B. bundesweit geplanten Gesundheitskioske oder sonstige B2C-Konzepte (Business-to-Consumer). Die weitere quantitative Zunahme von Medizinischen Versorgungszentren wird zu einer nachhaltigen Neuausrichtung der regionalen Filialisierung führen, um den stationären und ambulanten Bereich logistisch abdecken zu können.

Die Zukunft geht klar weiter in Richtung Netzwerkmanagement. Was in diesem Zusammenhang die Akquisition und den Vertrieb betrifft, so wird kein Sanitätshaus mehr daran vorbeikommen, sich innovativen interdisziplinären Versorgungs- und Partnernetzwerken zu widmen, da die bisherigen etablierten und auf Zuruf funktionierenden Versorgungsstrukturen nicht mehr ausreichen werden, um den innovativen Marktanforderungen gerecht zu werden.

Wer sich hier der Aufgabe stellt, sich interdisziplinär und versorgungsübergreifend auf regionaler Ebene mit weiteren Leistungserbringern zu vernetzen, der hat gute Chancen und Perspektiven im regionalen Wettbewerb weiterhin zu bestehen. Wenn ein Haus sowohl im stationären als auch ambulanten Bereich beispielsweise – im Rahmen des Überleitmanagements – z. B. ein regionales Lymph- oder Geriatrie-Netz implementiert, kombiniert mit einer hohen Versorgungs- und Ergebnisqualität, dann wird dies seine Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und seinen Bekanntheitsgrad im regionalen Markt und seinem Umfeld erhöhen.

**Zum Autor**

Axel Ehrhardt, Betriebswirt mit den Schwerpunkten Marketing und Vertrieb, verfügt über langjähriges medizinisches Know-how und entsprechende Managementenerfahrungen in den Bereichen Vertrieb, Verkauf und Marketing (Pharmaindustrie, Medizintechnik, Sanitätshaus, Apotheken sowie Hilfsmittel-Industrie). Seine Beratungen, Schulungen, Training- und Coaching-Aktivitäten fokussieren sich dabei auf mehr oder weniger alle Zielgruppen unter dem Dach des Gesundheitswesens.



Die Schwerpunkte seines Beratungs- und Leistungsportfolios liegen u. a. in den Bereichen innovativer konzeptioneller Akquisition- und POS-Verkaufsstrategien, Aufbau und Management von interdisziplinären bzw. medizinischen Versorgungsnetzwerken, Personal-Coaching im Außendienst, am POS und im Back-Office, Implementierung von Onboarding-Systemen zur Einbindung neuer Mitarbeiter, Coaching im New-Work- bzw. Lead- und Transformationsmanagement sowie im In- und Outbound-Telefonmarketing.

**i** Weitere Informationen unter: [www.ae-managementberatung.de](http://www.ae-managementberatung.de),  
E-Mail: [ae-beratung@t-online.de](mailto:ae-beratung@t-online.de)

Dies induziert darüber hinaus weitere Synergien im Empfehlungs- und Multiplikatoren-Management und erweitert damit auch automatisch das bestehende Serviceangebot.

**Das (digitale) Marketing**

Zu den künftigen Instrumentarien im Rahmen des klassischen Marketings gehören weiterhin die Themen Cash-Markt-Konzepte für den zahlungskräftigen Endverbraucher, der Aufbau von IGeL-Leistungen, Online-Shops, Event und Dialog-Marketing-Maßnahmen (z. B. personalisiertes E-Mailing-Marketing, Newsletter, Podcast etc.), Blogger und Chat-Plattformen, Videoberatung oder die Verfolgung von Kunden-Lebenszyklus-Strategien.

Seit der Corona-Pandemie stehen immer mehr digitale Verkaufs- und Beratungs-Kanäle im Fokus einer strategischen und operativen Neuausrichtung. Im Zentrum werden hier v. a. innovative Versorgungskonzepte stehen, die über Versorgungsnetze im Remote-Bereich abgewickelt werden. Für die Zukunft wird es daher immer wichtiger werden, den Kunden/Endverbraucher über diverse digitale Medien bzw. Social Media-Plattformen (z. B. Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat etc.) zu generieren bzw. zu binden (s. o.).

Dies betrifft auch YouTube-Aktionen im Rahmen von Influencer-Marketing-Aktivitäten oder medizinisch-therapeutische Beiträge von Multiplikatoren zu spezifischen Indikationsgebieten und de-

ren Hilfsmitteln. Im Rahmen der One-to-One Kommunikation wie bei WhatsApp lassen sich über das Sanitätshaus zukünftig Messenger-Gruppen (z. B. Chats mit Selbsthilfegruppen, Rollstuhlfahrern etc.) zum Informationsaustausch gründen und verknüpfen.

Heute nutzen schon viele Kunden und Patienten diverse Apps oder Plattformen als Informationsquellen, die ihnen digital zur Verfügung stehen. Deren Inhalte sind heute z. B. eben nicht nur Bewertungen von Leistungserbringern im Gesundheitswesen, konkrete medizinische Indikationsgebiete oder die Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld, sondern auch Erfahrungsberichte und Beiträge anderer betroffener Patienten/Kunden.

Dies zeigt, dass Gesundheit und Gesundheitsprävention ernst genommen wird und man dabei eine nachhaltige Entscheidung darüber treffen möchte, wem man sich letztendlich anvertrauen kann. Dies trifft nicht nur für die jüngere Generation zu, sondern ebenso die ältere Generation („Golden Ager“) mit ihrer teilweise hohen Affinität zu digitalen Medien.

Mit authentischen Serviceleistungen kann man heute und morgen Geld verdienen. Der Käufermarkt, der bereits den Verkäufermarkt abgelöst hat, wird heute schon durch den Partnermarkt bestimmt. Dabei wird die Betrachtung des einzelnen Kundenportfolios bei den jeweiligen Zielgruppen noch wichtiger werden. Stichwort CRM: Nicht generelle Marketing-Aktivitäten mit „der Gießkanne“ heißt das Thema der Zukunft, sondern spezifische (digitale) Maßnahmen, abgestellt auf die jeweiligen Kundenstrukturen und deren Bedürfnisse. Somit steht der Endverbraucher mehr und mehr im Fokus der einzelnen Betrachtungsweisen.

**Der Ausblick**

Das Sanitätshaus der Zukunft ist ein großflächiges Gesundheits- und Mobilitätszentrum mit einem umfangreichen Produkt- und Leistungsportfolio, verbunden mit einer nachhaltigen Produkttiefe. Dazu gehört als Alleinstellungsmerkmal

eine überdurchschnittliche Beratungs- und Verkaufskompetenz. Es ist geprägt durch exzellente Mitarbeiter, exzellente Produkte bzw. Serviceangebote sowie ein exzellentes Ambiente.

Eine innovative Unternehmensmarke (Corporate Branding) bzw. Unternehmenspolitik (Corporate Employment) zeichnet das Sanitätshaus als attraktiven und modernen Arbeitgeber in seiner Region aus. Dabei optimiert das Management hinsichtlich der verkäuferischen und akquisitorischen Qualitäten seiner Mitarbeiter durch entsprechende Begleitmaßnahmen wie Schulung und Coaching-Maßnahmen kontinuierlich die sozialen Kompetenzen seines Teams.

Das Sanitätshaus der Zukunft präsentiert sich als ein digitales Gesundheitskaufhaus und als digitaler Lotse im Gesundheitswesen, das sein Produkt und Leistungsportfolio, seine Filialnetze, seine ePräventions- und Versorgungsangebote auf diversen Online-Shops in Echtzeit konzentriert verknüpft.

Es ist im Rahmen seines Produktportfolios als Vollsortimenter aufgestellt und arbeitet dabei generationsübergreifend hinsichtlich Kunden-Lebenszyklus-Strategien. Es hat verschiedene Leistungs- und Kompetenzzentren aufgebaut, wie z. B. Geriatrie, Palliativmedizin, Mobilität oder Schlaganfall.

Die Kundenkommunikation erfolgt über ein professionelles intern aufgebautes In- und Outbound-Call-Center. Der Außendienst wird über ein mobiles Dokumentations- und CRM-System digital gesteuert. Key-Account-Manager kümmern sich um die regionalen Großkunden und werden als Profit-Center ergebnisorientiert bewertet und gemanagt. Die einzelnen Hilfsmittel-Coaches im Mobilitätszentrum kooperieren mit diversen externen Anbietern z. B. hinsichtlich des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Das Haus ist intensiv über ein ambulantes und stationäres Überleitungs- bzw. Entlassmanagement vernetzt und dient z. B. als regionales oder überregionaler Mobilitäts-, Diabetes-, Pflege-, Geriatrie-, Demenz-, Selbsthilfegruppen-, Veranstaltungs- und Schulungszentrum.

Die elektronische Gesundheitsakte und Gesundheitskarte führen zu weiteren interdisziplinären IT-Vernetzungen im Rahmen von stationären und ambulanten Versorgungspfaden und stellen so das Sanitätshaus mit in den Fokus.

Das Gesundheitszentrum digitalisiert und integriert z. B. die führenden Krankenkassen als festen Beratungsstützpunkt in das operative Beratungs- und Tagesgeschäft und hat gleichzeitig einen eigenen ambulanten Pflegedienst. Ein

Pflege-Leasing-Service unterstützt darüber hinaus diverse Einrichtungen und Privatkunden im regionalen Einzugsbereich.

Eine Tagesklinik, eine Apotheke, ein Behinderten-Fahrdienst, ein virtuelles Reisebüro für Behinderte, Lottoshop, Modegeschäft und Cafeteria sind in die Organisationsstrukturen des Gesundheitszentrums zu integrieren. Mindestens eine E-Tankstelle befindet sich vor der Haustür bzw. ein Fahrdienst-on-Demand.

Das Unternehmen ist exklusiver Stützpunkthändler für die Krankenkassen, ist im Social Media-Bereich über Apps vernetzt, verfügt über mehrere diversifizierende Online-Shops, kommuniziert mit diversen Informations- und Versorgungsplattformen bzw. elektronisch übergreifend arbeitenden medizinischen Assistenzsystemen.

Die Hilfsmittelversorgungen werden digital über logistische Stützpunktzentren in Kooperation mit der Industrie auf der grünen Wiese, direkt vor Ort, durch Kanban-Systeme und Just-in-Time-Prozesse effizient realisiert. <