

Mag.<sup>a</sup> pharm. Heidi Gregor  
Mag.<sup>a</sup> Gudrun Kreutner-Reisinger

# APOTHEKE NEU GELEBT

Mit Mut und Know-how  
die Zukunft gestalten

Mit Beiträgen von  
Nicole Müller und  
Jonas Fartaczek



Von  
**Beratung**  
bis  
**Social  
Media**

## Vorwort

Wir Autor:innen haben uns zusammengetan, um unser geballtes Know-how für Sie zu verschriftlichen und es Ihnen ans Herz zu legen. Warum machen wir das? Wir haben über die letzten Jahre Hunderte Apotheken in ihrer Entwicklung begleitet, auf kommunikativer, unternehmerischer und gesellschaftspolitischer Seite. Wir sehen, was los ist. Wir erkennen die widrigen Umstände, die angespannte Personalsituation, die Probleme in der Arzneimittelbelieferung, die Herausforderung, Ihre Apotheke zahlenorientiert zu führen. Und was raten wir Ihnen? Werfen Sie nicht das Handtuch. Richten Sie sich auf. Blicken Sie nach vorne. Haben Sie Mut. Es gibt einen Weg.

Mit diesem Buch halten Sie ein Nachschlagewerk in Händen, in dem Sie konkrete Tipps zu den brennenden Themen finden. Und dabei schauen wir in beide Richtungen über die Grenzen. Wir verraten den Apotheken in Deutschland, was sie von den österreichischen Apotheken lernen können, und zeigen den österreichischen, was man sich in Deutschland anschauen kann. Dies entspricht zutiefst unserem Anspruch: voneinander zu lernen und aufzuhören, zu trennen. Legen Sie das Augenmerk auf das Verbindende und werden Sie gemeinsam stark – so wie wir vier unterschiedliche Expertisen zu Ihrem Nutzen verwoben haben. Die Zeit des Trennens ist vorbei. Wir müssen lernen, in Gruppen, in Kooperationen, in Netzwerken zu denken, das ist eine Kernaufgabe des neuen Jahrzehnts.

Der Stern Ihrer Apotheke soll hoch am Himmel stehen. Dieses Buch ist für Sie – und es möge Ihr treuer Begleiter werden, um noch bessere, schlauere, zufriedenere und auch zahlenmäßig erfolgreiche Apotheker:innen der neuen Zeit zu werden.

Im Mai 2024

Heidi Gregor  
Gudrun Kreutner-Reisinger  
Nicole Müller  
Jonas Fartaczek

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung: Die DNA der Apotheke</b> .....	9
<b>2 Die Apotheke als Gesundheitsbotschafterin</b> .....	15
<b>3 Aktuelle Herausforderungen in der Apotheke</b> .....	23
<b>4 Führen in der Apotheke</b> .....	29
<b>4.1 Woher die geänderte Stimmungslage kommt</b> .....	30
Fachkräftemangel und Personalnot: Sehen Sie den Unterschied? .....	31
<b>4.2 Vom Ich zum Du zum Wir – die Evolution der Apothekenführung</b> .....	33
<b>4.3 Ich – die transformative Reise zu erfolgreichen Unternehmer:innen</b> .....	35
Erfolg hängt von unserer Art zu denken ab .....	36
Ins Tun kommen: neue Chancen erkennen und nutzen .....	38
<b>4.4 Die Reise zum Du – Wachstum durch Zusammenarbeit:</b> .....	41
Motivierende und inspirierende Entwicklungsgespräche durchführen .....	43
Die individuelle Sinngebung bei Mitarbeiter:innen wecken .....	44
Managen Sie die Konflikte .....	51
<b>4.5 Wir – Erfolgsfaktor Teamwork:</b> .....	51
Von Visionen zu Realitäten: Wie Teamarbeit das kreative Potenzial freisetzt .....	54
<b>4.6 Mitarbeiter:innenbindung und -findung in Zeiten des Fachkräftemangels</b> .....	55
Talente im Fokus: innovative Strategien zur gezielten Rekrutierung von Spitzenkräften .....	56
Außenwirkung stärken, Top-Fachkräfte gewinnen .....	56
Talente halten – so binden Sie Ihre Top-Mitarbeiter:innen .....	58
Welche Rolle spielt das Gehalt? .....	59
<b>4.7 Noch ein Tipp zum Schluss: dauerhaftes Wachstum durch ein Netzwerk</b> .....	59
<b>4.8 Führen mit Weitblick:</b> .....	60

<b>5 Strategische Positionierung</b>	61
<b>6 Kommunikation als Erfolgsstrategie</b>	65
<b>6.1 Die Ebenen im Beratungsgespräch</b>	66
Die Beziehung zu den Kund:innen	66
Die Bedarfserhebung	82
Die Beratung und Produktpräsentation	105
Preisnennung und Abschluss	159
<b>6.2 Die Sprache mit den Kund:innen</b>	165
Die Sprache und deren Wirkung	166
Die Sprache optimal einsetzen	167
Die Frage der Diskretion	175
<b>6.3 Die Kaufmotive der Kund:innen</b>	177
<b>6.4 Lösungsansätze bei Herausforderungen im Umgang mit Kund:innen</b>	180
Habenwollen, die Gier um das Wundermittel	180
Herausforderung 1: Lieferschwierigkeiten und Deeskalation in der Kommunikation	182
Herausforderung 2: aggressive Kund:innen – was tun?	184
Methodik	187
Spezialfälle	187
Herausforderung 3: Beratungsdiebstahl – ertappt und was nun?	188
Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren	190
<b>7 Social Media in der Apotheke</b>	193
<b>7.1 Einleitung: Warum Social Media für Apotheken?</b>	194
<b>7.2 Leitfaden: So geht Social-Media-Marketing für Apotheken</b>	195
Schritt eins: Ziele festlegen	196
Schritt zwei: Den passenden Kanal wählen	200
Schritt drei: Inhalte erstellen	203
Schritt vier: Wie messe ich den Erfolg meiner Social-Media-Aktivitäten?	213
Schritt fünf: Verantwortlichkeiten im Team festlegen	214
<b>7.3 Ausblick: Was kommt im Bereich Social Media auf Apotheken zu?</b>	217
<b>8 Netzwerken</b>	221

Literaturverweise .....	227
Glossar/Abkürzungen.....	229
Stichwortverzeichnis.....	231
Über die Autor:innen.....	234

# EINLEITUNG: DIE DNA DER APOTHEKE

*Mag.<sup>a</sup> Gudrun Kreutner-Reisinger*

Wie ticken Apotheker:innen eigentlich? Die Autorin G. Kreutner-Reisinger hat oft das Gefühl, dass es so etwas wie eine Apotheker:innen-DNA gibt. Kann das sein? Gibt es eine Charaktereigenschaft, eine Einstellung, ein Verständnis, das (fast) allen Apotheker:innen eigen ist?

Menschen, die der Heilkunde mächtig sind, existieren seit Beginn an. Sie verfügten schon damals über Wissen zur Wundversorgung, zu giftigen Beeren und Tieren oder heilsamen Kräutern. Es war lebensnotwendig, dieses Wissen in einer Gemeinde zu kultivieren und weiterzugeben. Dabei waren die Menschen, die sich mit Kräutern und deren Wirkung auf die Gesundheit auskannten, oft einem Hochseilakt zwischen Verehrung und Verteufelung ausgesetzt – und das in vielen Kulturen. Denn Heilung ist oft nicht nur eine gesundheitliche, sondern auch eine ethische Angelegenheit, bei der es um Leben und Tod geht. Und wer außer der Kirche oder den Göttern darf hier eine Instanz sein? Die Wurzeln der heutigen Apotheker:innen reichen also in Zeiten zurück, in denen mit Wissen vorsichtig umzugehen war. Was heute als wissenschaftliche Erkenntnis angesehen wird, konnte damals nicht erklärt werden – und war somit den Fähigkeiten „einer anderen Welt“ zugeordnet, einer spirituellen im besten Sinn.

Zurück zu den Kräutern und Heilpflanzen – was die Natur zu bieten hat, war bzw. ist reichhaltig. Das viele Wissen um Kräuter und Heilpflanzen brachte den Namen Apotheke hervor. Das Wort ist sowohl im Griechischen als auch im Lateinischen bekannt und bedeutet Lager, Speicher oder Aufbewahrungsort. Und es geht nicht nur darum, zu wissen, was gelagert wird, sondern auch darum, wie und was damit gemacht wird: Es geht um das Wissen um die richtige Dosis! Eine der wichtigsten Eigenschaften der Apotheker:innen ist ihre **Exaktheit**. Die Pharmazie kennt keine Begriffe wie „aufrunden“, „Schwankungsbreite“ oder „Durchschnittswert“, die in der Wirtschaft gang und gäbe sind. Bei Arzneimitteln muss die Dosis exakt stimmen. Die Pharmaziestudent:innen lernen im ersten Semester, die Welt in Nanogramm – also bis ins Kleinste – einzuteilen. Um bei der Wirtschaftssprache zu bleiben: Da hilft kein „Big Picture“, wenn die Kommastelle beim Mischen von Pulvern falsch gesetzt ist. Dieses exakte Einteilen der Drogen in kleinste Mengen geht über ins Blut. Auf die Nebenschauplätze zu achten, jedes Detail zu sehen und wertzuschätzen, das macht die gute Pharmazie aus. Der Exaktheit haben wir es zu verdanken, dass wir so viel über Wirkung und Nebenwirkung wissen. Übrigens:

ChatGPT weist als „gute Eigenschaft von Apotheker:innen“ „Genauigkeit“ auf Platz neun aus. Wenn Sie im Detail wissen möchten, wie der Chatbot die wichtigsten Fähigkeiten der Apotheker:innen einschätzt, hier ein Überblick: Fachkenntnis, Verantwortungsbewusstsein, Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Teamfähigkeit, Organisationstalent, ethisches Verhalten, Anpassungsfähigkeit, Genauigkeit und Fortbildungsbereitschaft.

Von ChatGPT zur griechischen Mythologie: Sie alle kennen den Asklepiosstab. Seinen Namen verdankt dieser dem berühmten Asklepios, Sohn des Apoll und der Sterblichen Koronis, der sowohl Heiler als auch Halbgott war. Von Apoll verstoßen, wuchs er allerdings ohne seine Eltern beim Zentauren Chiron auf. Dank seines Ziehvaters erlernte er die Fähigkeiten des damaligen Gesundheitswesens (Chirurgie, Heilkräuter etc.). Die Überlieferung seiner Arbeit skizziert einen Balanceakt zwischen Mythologie, Heilkult, Medizin und Kräuterwissen. Asklepios hatte die Fähigkeit, sich über Träume mitzuteilen, und konnte so Diagnosen oder Therapien kundtun. Eine weitere Eigenschaft: Die Hingabe zu den Patient:innen – **helfen wollen**. In der Apotheke fällt häufig der Satz „*Nein, das verkaufen wir Ihnen nicht*“, und zwar aus gutem Grund: Apotheker:innen wollen in erster Linie helfen und heilen. Die Zugewandtheit zu den Patient:innen und das Engagement beim Finden von Therapien zur Verbesserung des Allgemeinwohls stehen über allem anderen. Dies erfordert spezielle Rahmenbedingungen, die andere Unternehmen gar nicht haben. Der Apothekenberuf gehört in Österreich und Deutschland zu den sogenannten „freien Berufen“. Die freien Berufe haben in einer Gesellschaft einen besonderen Stellenwert, da sie im öffentlichen Interesse ausgeübt werden und meist speziellen Gesetzen und Regelungen unterliegen (dazu zählen zum Beispiel Ärzt:innen, Apotheker:innen, Notar:innen, Rechtsanwält:innen u. v. m.) Apotheker:innen sind also keiner Firma oder Organisation verpflichtet, sondern dem Wohle der Patient:innen. Sie haften persönlich und sind unabhängig. Diese Freiheit macht sich bemerkbar in der Wahl der präsentierten Ware, der Kaufempfehlung und der Firmenführung.

Zurück nach Griechenland: Asklepios hatte zwei Töchter. Seine erste Tochter, Hygieia, gilt als Personifikation der Gesundheit, seine zweite Tochter, Panakeia, als Personifizierung des Heilens durch Heilpflanzen. Dies zeigt sehr schön auf, dass

die Zeit immer weitergeht, das Erbe weitergetragen wird. Was die eine Generation findet und erkennt, ist gut und die Basis für das, was die nächste erschaffen wird. Denn die Pharmazie bleibt nicht stehen, sie entwickelt sich laufend weiter, braucht und fördert Innovation.

Dies führt zur dritten Eigenschaft der Apotheker:innen, die laut der Autorin G. Kreutner-Reisinger alle über die Landesgrenzen hinweg mitbringen: die Liebe, **Tradition mit Innovation zu verbinden**. Unbedingt empfehlenswert ist ein Besuch der historischen Bibliothek der Österreichischen Apothekerkammer in Wien. Das älteste Buch zeigt eine Abbildung der Destillation aus dem 15. Jahrhundert. Außerdem gibt es Rezepte, Anleitungen, um Gold herzustellen, und wunderschön kolorierte Pflanzenlexika. Die Liebe zur Tradition kann man hier riechen, fühlen und sehen. In jeder Apotheke lebt dieser Geist – und im selben Atemzug werden auch die innovativsten Arzneimittel verkauft und die modernsten Therapien besprochen. Diese Neugierde des Forschens, dieser Drang zur Innovation braucht einen Nährboden: den Willen zur Exzellenz. In der Medizin und speziell in der Pharmazie kommt es darauf an, dass Menschen am Werk sind, die ständig ihr Bestes geben, die ständig lernen wollen, immer wieder Neues erkennen, ausprobieren, anwenden.

Vielleicht ist es gerade die Exaktheit, die auch dazu führt, dass Apotheker:innen besonders vorsichtig sind. Diese **Vorsicht** äußert sich in Zurückhaltung, im Überprüfen und Gegenchecken, aber auch darin, dass Apotheker:innen nicht sehr risikofreudig sind. Diese Eigenschaft, Mut zum Risiko, würden sie jedoch in Zeiten wie diesen brauchen. Das Bedürfnis nach Sicherheit, nach geregelten Rahmenbedingungen, nach Planbarkeit ist nur allzu verständlich und doch wird es immer weniger erfüllt.

Die heutige Welt setzt voraus, zu improvisieren, sich selbst ständig neu zu erfinden. Sich auf Situationen einzulassen, deren Ausgang nicht hundertprozentig abgeschätzt werden kann, und ganz neue Formate und Leistungen zu denken.

Es scheint also wirklich eine DNA zu geben. Natürlich sind nicht alle gleich, aber es bedarf gewisser Eigenschaften, um gute Apotheker:innen zu sein, genauso wie

es Persönlichkeitsmerkmale braucht, um Architekt:in oder Musiker:in zu sein. Die Liste ist sicher noch weiterzuführen, aber diese vier Eigenschaften sind für dieses Buch wichtig, nämlich die Exaktheit im Tun, der Wunsch zu helfen, vorsichtig und risikoavers zu sein und der Hang zur Innovation und zum Lernen.

3

# AKTUELLE HERAUS- FORDERUNGEN IN DER APOTHEKE

*Mag.<sup>a</sup> pharm. Heidi Gregor  
Mag.<sup>a</sup> Gudrun Kreutner-Reisinger  
Nicole Müller*

Worauf kann man sich denn noch verlassen – fragen Sie sich das auch hin und wieder? In der Wirtschaft wird häufig von einer „VUCA-Welt“ gesprochen. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity – die Welt ist volatil geworden, unsicher, komplex und unklar. Trends sind schneller da, werfen Altes über den Haufen, lassen an Bestehendem zweifeln und verschwinden sogleich wieder. Jede Aktion hat Einfluss auf so vieles, jeder Satz wird auf die Waagschale gelegt und alle scheinen schnell aufgebracht. Diese externen Faktoren betreffen die ganze Welt und haben enormen Einfluss auf die Planbarkeit und die Herausforderungen an das Management (auch in der Apotheke). Das ist die Basis, in der wir leben. Im Apothekenbereich kommt jedoch noch Branchenspezifisches dazu: Die Begehrlichkeiten von außen in unser Kerngeschäftsfeld – also alles rund ums Arzneimittel – werden immer größer. Gesundheit als globaler Trend hat völlig neue Player auf den Plan gerufen. Was plant Amazon Pharmacy und wie wird das die Ansprüche unserer Kund:innen beeinflussen? Schafft es der Drogeriemarkt durch seine laufenden Lobbying-Aktivitäten, noch mehr Arzneimittel ins Sortiment zu bekommen?

Wer gestaltet noch die Rahmenbedingungen für Apotheken? Sowohl die Europäische Union, politische Parteien und selbstverständlich die jeweiligen Gesundheitsminister:innen denken laufend laut über Reformen des Apothekenwesens nach, die massive Auswirkungen auf den Betrieb jeder einzelnen Apotheke und die wirtschaftliche Zukunft haben. Viele Apotheker:innen stellen sich die Frage, ob sie auf ihre eigenen Rahmenbedingungen überhaupt noch Einfluss haben. Sie befinden sich eigentlich in einem ständigen Verteidigungsmodus, in einem Rechtfertigungsmodus gegenüber Institutionen, Wirtschaftsunternehmen, politischen Gruppierungen und auch ihren Kund:innen. Sich ständig selbst erklären zu müssen, ist keine gute Ausgangslage. In Deutschland sind die Apotheken auf die Barrikaden gegangen, um ihren Ärger und Protest gegen die Gesundheitspolitik zu demonstrieren. Und siehe da, auf weiten Strecken kam Unterstützung vonseiten der Ärzt:innen. Die österreichischen Apotheken kämpfen mit anderen Problemen – Aggressionen von Kund:innen, Dauerkonflikten mit den Ärzt:innen und der ständigen Abhängigkeit von Behörden. Haben Sie schon mal darüber nachgedacht, welche Worte hier eigentlich im Spiel sind: Verteidigung, Kampf, Konflikt. Wir sind in unserem Alltag in einer Kriegssprache angekommen. Und das, obwohl

die Kund:innen die Apotheken lieben. Denn wenn wir mit einer anderen Brille auf unsere Situation schauen, dann zeichnet sich das Bild, dass wir gebraucht werden, dass wir sehr hohes Vertrauen genießen, dass unsere Leistungen auch ständig aufgewertet werden (siehe pharmazeutische Dienstleistung in Deutschland und Medikationsmanagement in Österreich). Und die Sicherheit, was morgen passiert, kann uns niemand geben, wenn nicht wir selbst.

### **Apothekenpersonal und Kund:innen, Kommunikation im Zeichen der Angst und Unruhe**

Erfahrungsgemäß können wir Menschen mit Veränderung, noch dazu in so rasantem Tempo, schlecht umgehen. Sie macht uns Angst. Schließlich besteht immer die Möglichkeit, dass Veränderung bedeutet, es wird schlechter. Unruhe heißt auch, das Gehirn muss Mehrarbeit leisten, denn Anpassung und neue Wege zu gehen, ist anstrengender als Komfortzone und Routine.

Wie viel Unruhe ist gesund? Und wie viel können wir tatsächlich ertragen, ohne daran zu erkranken?

Ein bisschen scheint es so, als würde unsere Gesellschaft als Ganzes an *chronischem Stress* leiden. Und eines ist ganz sicher, Dauerstress ist schädlich.

Die zweijährige Pandemie hat uns ein psychologisches Phänomen deutlich vor Augen geführt, es nennt sich *Massen-Gefülsübertragung*. Wenn eine kritische Mehrheit der Bevölkerung zum Beispiel *Angst vor Ansteckung* hat, dann wird auch die Angst ansteckend und das Gefühl schwärmt gerne mal auf den Rest der Menschen über. Massen-Gefülsübertragung existiert mit positiven Gefühlen (Fußballspiel, Popkonzert etc.) gleichermaßen wie mit negativen Emotionen.

Es ist schwierig für den Einzelnen und bedarf einer großen Bewusstheit und kritischen Denkens, um sich aus Massengefühlen herauszuhalten. Unsere Spiegelneuronen wollen sich einfach anpassen.

In diesem Fall scheint es, als wäre „*Stress*“ zum *Massenphänomen* geworden, und das spüren auch Apotheker:innen, PKA oder PTA in ihrer täglichen wertvollen Arbeit am Handverkaufspult (österreichisch: Tara).

Die Autorin H. Gregor wurde von mehreren unterschiedlichen Apotheken gebeten, ein Seminar für junge Mitarbeiter:innen zu halten, um deren *Selbstwert* zu

stärken und ihnen kommunikative Tipps und Strategien zu nennen, wie mit „den aggressiver werdenden Kund:innen“ umzugehen sei. Mitarbeiter:innen fühlen sich immer öfter hilflos ausgeliefert und oftmals planlos, wie zu reagieren sei. Der Selbstwert vieler Apothekenmitarbeiter:innen ist angeknackst. Warum nur werden sie so behandelt? Das haben sie nicht verdient.

Der allseits um sich greifende Stress hat in der Apotheke viele Gesichter: Gereiztheit, Aggression, Frauenfeindlichkeit, Rassismus. In welcher Ausprägung auch immer unschuldiges Apothekenpersonal mit dem sich scheinbar ausbreitenden Gefühl der *Überforderung in unterschiedlicher Maske* konfrontiert wird, auch das ist Teil der neuen Herausforderungen. Warum ist es so, dass Kund:innen scheinbar ungeduldiger werden? Ein Spiegel der politischen und wirtschaftlichen Weltlage, die Verstärkung durch einschlägige Interessensbubbles in den sozialen Netzwerken, Lieferschwierigkeiten bei immer mehr Arzneimitteln und persönliche Probleme ergeben eine explosive Mischung für den Einzelnen, der man sich dann gerne mal in der Apotheke Luft macht, weil Überdruck ein Ventil braucht. Auch anhand der Verkäufe ist eindeutig erkennbar, dass Angststörungen, Schlafprobleme und Nervositäts- und Stresssymptomatiken auf dem Vormarsch sind.

Wer keine besseren Handlungsoptionen erlernt hat, um mit der Energie der erwähnten VUCA-Welt umzugehen, sucht Hilfe bei Ärzt:innen und Apotheker:innen, die Mehrheit dankbar, eine steigende Zahl aber auch gereizt, was Apothekenmitarbeiter:innen oftmals übefordert, auslaugt und ratlos lässt.

Eine weitere bedrohlich wirkende Herausforderung ist, dass Kijimea®, GeloRevoice®, Nexcare®, Arthrobene®, Peeroton® und zahlreiche pflanzliche Wirkstoffe, die wir aus der Apotheke kennen, Kurkuma, Echinacea, Arnika sowie Mineralstoffe und Vitamine, mittlerweile in den Regalen der Drogerimärkte zu finden sind. Versandapotheke scheinen praktisch und verlockend billiger als die Apotheke vor Ort. Wer kann es also dem Großteil der Bevölkerung ohne Qualifikationen in Sachen Gesundheit, für den die feinen Unterschiede zu Apothekenware nicht erkennbar ist, verdenken, der Versuchung nachzugeben und neben dem Weichspüler auch noch zum Cistus-Saft zu greifen. Nur magnetisch wirkende Werte wie *persönliche Bindung und individuelle Beratung* können das verhindern, sonst entscheidet der Preis.

Veränderung im Außen macht neue Herangehensweisen unabdingbar.

### Führungsherausforderungen meistern: erfolgreiche neue positive Führungs-erfolgsfaktoren in der Apotheke

Die Erwartungen der Mitarbeiter:innen an den optimalen Arbeitsplatz haben sich in den letzten Jahren ebenfalls deutlich verändert. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Werte und Bedürfnisse, oftmals aus verschiedenen Generationen, ist es notwendig, neue Führungserfolgsfaktoren kennenzulernen und anzuwenden, um die verschiedenen Wünsche zu verstehen. Die täglichen Herausforderungen in der Führung werden durch den demografisch bedingten Fachkräftemangel und durch die tägliche Personalnot – besonders durch Erschöpfung und daraus resultierende Krankheitsausfälle der eigenen Mitarbeiter:innen – zusätzlich erschwert. Es ist daher entscheidend, eine positive Apothekenkultur mit neuen Rahmenbedingungen zu entwickeln, in der sich alle wohlfühlen, gesund und leistungsfähig bleiben. Leider fehlen genau diese motivierenden Rahmenbedingungen aus der Sicht der Mitarbeiter:innen in vielen Apotheken. Oft fühlen sich die Beschäftigten von ihren Führungskräften nicht ausreichend wahrgenommen und „abgeholt“, die Art der Kommunikation und Wertschätzung wird oft bemängelt. Dadurch sind Konflikte im Team oder mit den Führungskräften vorprogrammiert, die Mitarbeiter:innen sind überlastet und fühlen sich mit den vielen neuen Herausforderungen oft alleingelassen. Personalmangel, Erschöpfung und Demotivation sind das neue Normal und prägen den Apothekenalltag stark. Die Lust der Mitarbeiter:innen, sich den neuen, wirtschaftlich wichtigen Säulen wie innovativen Gesundheitskonzepten aktiv anzunehmen, ist meist sehr gering. Woher soll die Motivation auch kommen, wenn die politischen Rahmenbedingungen wenig Lust auf Zukunft machen und die eigenen Führungskräfte auch im Apothekenalltagshamsterrad gefangen sind?

Darüber hinaus fällt beim Thema Führung ins Gewicht, dass die Apothekenbranche eine sehr weibliche ist, in der über 80 % der Mitarbeiter:innen Frauen sind. Die Teilzeitquote in den Teams ist hoch und macht



die Dienstplanung zum komplizierten Jonglieren mit unterschiedlichsten Arbeitszeiten.

Die gute Nachricht ist: Lassen Sie sich von den aktuellen Herausforderungen nicht entmutigen, sondern bleiben Sie motiviert, schauen Sie mutig nach vorne und gestalten Sie Ihre Apothekenzukunft mit all den in diesem Buch aufgezeigten aufregenden neuen Möglichkeiten.

## Über die Autor:innen



**Mag.<sup>a</sup> pharm. Heidi Gregor** ist Österreichs Nummer eins in Kommunikations- und Potenzialentwicklung für Apothekenteams. Mit dem SENF-T® Modell für die ethisch einwandfreie Therapieergänzung hat sie bereits 2016 mit ihrem ersten Buch „Apotheken im Umbruch“ einen neuen Standard für die Beratungskommunikation gesetzt. Out-of-the-Box-Denken, unterstützender Mindset und praxisorientierte Tools sind ihre Ingredienzen, um Apotheken zu nachhaltigem

Erfolg zu führen. Sie greift laufend neue Themen auf und bietet innovative Online- und Offline-Workshops, die Apotheken bei aktuellen Herausforderungen unterstützen und neue Beratungsthemen aufzeigen. Mit dem Profissimo Club hat sie eine Online-Weiterbildungsplattform für Kommunikation und PersönlichkeitSENTwicklung für Apotheker:innen gegründet. Als Expertin schreibt sie für Fachmagazine, das vorliegende Werk ist ihr viertes Buch.

Seit 2020 ist Gregor auch Mentorin für ganzheitliche Heilung und ein erfülltes Leben für Frauen über 40. Mit ihrer Geschäftspartnerin vertreibt sie eine eigene Produktlinie für Frauen in den Wechseljahren, die sie mit Workshops zur Wissensvertiefung ausschließlich Apotheken anbietet. Als Expertin für Wechseljahre und nicht hormonelle Therapie von Wechseljahrbeschwerden wurde sie innerhalb kurzer Zeit zur gefragten Vortragenden und Interviewpartnerin für Frauen-gesundheit 40plus.

[www.heidigregor.com](http://www.heidigregor.com)



[www.gesundzeitlosschoen.com](http://www.gesundzeitlosschoen.com)





**Mag. a. Gudrun Kreutner-Reisinger** ist Unternehmerin und Kommunikationsberaterin für Corporate Communication und Change Communication. Mit ihrer Agentur „GK. Strategie und Kommunikation“ begleitet sie führende Unternehmen und Organisationen im Gesundheitsbereich in Deutschland und Österreich. Sie ist gefragte Moderatorin auf Apothekenveranstaltungen, Expertin für Gesundheitskommunikation, Medienarbeit und Female Leadership. Gudrun

Kreutner-Reisinger war 15 Jahre lang Pressesprecherin der Österreichischen Apothekerkammer und fünf Jahre lang Mitglied der Geschäftsleitung des Wort & Bild Verlags in München (Apotheken Umschau). Sie hat zahlreiche Kommunikationspreise gewonnen, darunter den EFFIE in Gold, den PR Report Award, den Vision.A Award und viele mehr.

Gudrun Kreutner-Reisinger verfügt über ein breites Netzwerk in den Bereichen Medien und Gesundheitswesen in Deutschland und Österreich. Sie ist Beirätin der Healthcare Frauen, Mitglied der Global Women in PR (GWPR), Gründerin der #Denkfabrik Apotheke und Mitglied des Vorstands des Pharma Marketing Clubs Austria (PMCA).

[www.gudrunkreutner.com](http://www.gudrunkreutner.com)





**Nicole Müller** ist deutschlandweit die führende Expertin und Erfolgsmentorin für Apotheken-Leitungspositionen, Mitarbeiter:innen- und Teamentwicklung, moderne Kund:innenbindung, Verkauf und Mindset. Sie ist weithin bekannt für ihre erfolgreichen Mentoringprogramme „Apotheken-Leader:in der neuen Zeit“ und „Apotheken-Mitarbeiter:in der neuen Zeit“. Auch als Autorin für führende Fachzeitschriften wie z. B. die Deutsche Apothekerzeitung und als Speakerin bei führenden

Kongressen wie z. B. der Expopharm und Interpharm kennt man Nicole Müller, die seit rund 30 Jahren Apotheken in den Erfolg begleitet. Sie entwickelt Menschen durch die Entfaltung ihres individuellen Potenzials zu Authentizität, Stärke, Wachstum und einem positiven Erfolgsdenken.

Nicole Müller hat in einer klassischen „Pharma-Karriere“ ihr Wissen, Können und Gespür gesammelt. Als Business-Unit-Direktorin eines internationalen Pharmaunternehmens leitete sie das Unternehmen auf höchster Ebene. Zuvor war sie nationale Verkaufs- und Marketingdirektorin, regionale Verkaufsleiterin und Apothekenreferentin. Den Anfang ihrer beruflichen Laufbahn machte sie als PTA in einer Hamburger Apotheke. Zusätzlich zu ihrer umfangreichen Berufserfahrung hat sie verschiedene zertifizierte Coaching-Ausbildungen absolviert, die sich mit Themen wie Unternehmensführung, Mitarbeiter:innen- und Teamführung, Persönlichkeitsentwicklung, Marketing, Vertrieb und Mindset befassen.

Nicole Müller lebt, was sie lehrt, und besitzt eine außergewöhnliche Gabe, Menschen zu begeistern und mitzurreißen. Die Themen Apothekenführung, Teamentwicklung, Kund:innenbindung und Erfolgsdenken sind ihr Leben!

[www.apotheken-coach.de](http://www.apotheken-coach.de)





**Jonas Fartaczek** berät seit 2011 Unternehmen und Institutionen verschiedener Branchen dabei, Social Media strategisch für ihr Wachstum zu nutzen. Neben Apotheken gehören zahlreiche namhafte Unternehmen und Marken in Deutschland zu seinem Kund:innenkreis. Um seiner Vision „inspire people and businesses“ zu folgen, setzt sich Fartaczek in verschiedenen Bereichen ein. Hauptberuflich gründete er zwei Agenturen: Die Performance-Marketing-Agentur „complus media

GmbH“ fokussiert sich darauf, das Wachstum von Unternehmen durch zielgenaue Social-Media-Werbeanzeigen zur Neukund:innengewinnung zu beschleunigen. Die „complus recruiting GmbH“ ermöglicht eine niederschwellige Social-Media-Recruiting-Lösung, die die Mitarbeiter:innengewinnung und -bindung für Apotheken und weitere Branchen ermöglicht.

Als angesehener Experte, der seit über zehn Jahren Apotheken zu deren Social-Media-Präsenz berät, ist Fartaczek ein häufig gebuchter Speaker bei Branchen-Events wie der Expopharm. Neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer unterrichtet er als Gastdozent an verschiedenen Hochschulen wie der Eberhard-Karls-Universität Tübingen. An der IHK München und Oberbayern unterrichtet er Studierende im Fachwirt für E-Commerce und gibt sein Wissen in zahlreichen Vorträgen und Workshops weiter. Sein Herzensanliegen ist es, die bürokratischen Hürden von Unternehmen und Gründer:innen in Deutschland zu reduzieren. Aus diesem Grund engagiert er sich seit 2020 als ehrenamtlicher Vorstand im Verband der Gründer und Selbstständigen (VGSD e. V.), einer politischen Interessensvertretung mit über 23.000 Community-Mitgliedern.

Das Kapitel „Social Media in der Apotheke“ wurde in Zusammenarbeit mit Frau Veronika Maria Fischer geschrieben.

[www.complus-media.de](http://www.complus-media.de)

