

WARENBESCHAFFUNG: VERSORGUNGS- UND KOSTENFAKTOR

Im Einkauf liegt der Gewinn



Im Tagesgeschäft verbindet man das Thema Warenbeschaffung gerne mit der Initiierung von Bestellvorgängen – als administrative Funktion, auf operativer Ebene. Unter strategischen Aspekten, wie Beschaffungspolitik und -marketing, Bedeutung für die Präsenz des Sortiments und Auswirkung der Wareneinsatzkosten auf den Ertrag, ergeben sich jedoch andere Dimensionen. Unser Autor zeigt wesentliche Aspekte auf und beleuchtet mit seinem Interviewpartner kritische Faktoren und zukunftsorientierte Lösungsansätze.

→ Für jedes markt- und kundenorientierte Einzelhandelsunternehmen ist die optimale Warenversorgung und -präsenz bei den angebotenen Sortimenten eine der wesentlichen Voraussetzungen für gute Geschäfte, denn jede Griffücke, also das Nichtvorhandensein eines Produktes, bedeutet Absatzverhinderung und ggf. Kundenverlust. Soweit so gut.

Alle Insider der Branche jedoch wissen: So einfach ist das Geschäft in der Apotheke nicht gestrickt. Frei verkäufliche Produkte unterliegen dem freien Spiel der (Markt-)Kräfte. Depot-Sortimente, mit Apothekenexklusivität und ggf. Gebietsschutz als Alleinstellungsmerkmal, sind in die vertraglichen Regelungen zwischen Apotheke und Hersteller eingebettet. Apothekenpflichtige Produkte sind Gegenstand individueller Beratungsstrategien. Rezeptpflichtige Arzneimittel spiegeln den gesetzlich vorgegebenen Versorgungsauftrag wider und sind abhängig vom therapeutischen Ansatz bei jedem einzelnen Patienten/Kunden und natürlich von den aktuellen Regularien innerhalb des Gesundheitssystems, wie z. B. Wirkstoffvorgaben oder Rabattvereinbarungen zwischen Industrie und Kostenträgern.

Die Produktvielfalt mit zehntausenden Artikeln, die das Angebot in Apotheken ausmachen können, und weitere exogene Faktoren wie der Standort – ob ländliche Gebiete oder Citylagen –, die Verzahnung mit Ärzten und medizinischen Versorgungszentren etc., saisonale Absatzschwerpunkte und hieraus resultierende Bedarfsstrukturen beeinflussen das Geschäft zusätzlich.

Unternehmenspolitik und Zielsetzung

Die Beschaffungspolitik und das Beschaffungsmarketing spielen daher im Verbund der Unternehmensziele eine bedeutende Rolle: Sie beeinflussen in hohem Maße sowohl die Ertragsseite und die Bezugsstrukturen (Lieferbeziehungen) als auch – durch die vorliegenden wechselseitigen Abhängigkeiten – letztlich die Erfüllbarkeit der Marketingziele. Den Handlungsrahmen für den Beschaffungsprozess bilden verschiedene Faktoren: die Definition der Kern-, Spezial- und Randsortimente im Kontext mit den spezifischen Rahmenbedingungen (exogene Faktoren

– siehe oben), die Festlegung der Vertriebsstrategie über Hauptmarken (Markenartikel) und Zweitmarken (preiswertere Alternativen), die Entwicklung von Bezugskanälen – Direktbezug vom Hersteller, Bezug bei Großhändlern, Bezug über Beschaffungspools – sowie die Beachtung der jeweiligen Handelsspannen.

Spagat zwischen Ethik und Wirtschaftlichkeit

Preis- und Konditionsverhandlungen, Kapitalbindungskosten, Lagervolumen, Umschlaggeschwindigkeit, Entnahmeverfahren (First-in-first-out-Prinzip, kurz: FiFo), Mindest- und Meldebestand, Bestandsrisiken und einiges mehr kennzeichnen die betriebswirtschaftliche Seite des Beschaffungswesens. Bei alledem dürfen die Grundlagen an den Auftrag der Apotheke und den Heilberuf nicht außer Acht gelassen werden. Eine Herausforderung mit hohem Anspruch, der auch die Anforderungen an das gesamte Apothekenteam und dessen interdisziplinäres Zusammenwirken erhöht. Worauf es dabei ankommt, darüber sprach APOTHEKE + MARKETING mit dem Marktkenner Jörg-Fabian Thomas.

APOTHEKE + MARKETING: Herr Thomas, das Thema „Beschaffungswesen in Apotheken“ hat Sie im Rahmen Ihrer Studien, als tätiger Apotheker und auch als Dienstleister für Softwarelösungen begleitet. Wo sehen Sie die kritischen Erfolgsfaktoren, wenn es um den „Einkauf“ jetzt und in Zukunft geht?

Jörg-Fabian Thomas: Die Entwicklungen in Markt und Gesundheitswesen erfordern zunehmend zukunftsorientierte Konzepte, was die Positionierung jeder einzelnen Apotheke angeht, über eine stärkere Individualisierung oder den Anschluss an Franchisesysteme etc. Demgegenüber steht zusätzlich der wirtschaftliche Druck, das „Handelsgeschäft“ kostengünstig zu betreiben.

Das bedeutet für das Beschaffungswesen ganz klar, dass alle Stellschrauben bedient werden müssen: von den Verhandlungen zu Einkaufspreisen und Konditionen und bis hin zur Berücksichtigung der mit dem Beschaffungsprozess verbundenen



Die wesentlichen Stellschrauben für Wirtschaftlichkeit im Beschaffungswesen reichen vom richtigen Verhandeln zu Einkaufspreisen und Konditionen ...

Kosten. Letztlich geht es um die Versorgungsfunktion und die absatzorientierte Bevorratung zu optimalen Gesamtkonditionen und risikobegrenzten Rahmenbedingungen. Im Übrigen gilt Gleiches auch für den Eigenbedarf der Apotheke bezüglich Investitionsgütern und Verbrauchsmaterialien.

A+M: Das hört sich zunächst nach ganz normalen Aufgaben für einen Einkäufer im Handel an. Wo liegt die Herausforderung?

Thomas: Nach meinen Erfahrungen ist das im Apothekenumfeld nicht unbedingt geübte Praxis. Das muss man vor dem Hintergrund der historischen Entwicklungen sehen. Den geschulten Verkäufern der Lieferanten stehen in einer ganz normalen Apotheke sicher nicht immer die gestandenen Einkäufer gegenüber, die ihre Forderungen zielorientiert durchsetzen können. Erschwerend kommt natürlich die Tatsache hinzu, dass die durchschnittliche Einzelapotheke mit ihrem Einkaufsvolumen keine Anreize für Toppreise und -konditionen bietet. Dabei liegen in der Warenbeschaffung die höchsten Einsparpotenziale, zumindest bei allen frei handelbaren Produkten. Denn es gilt immer noch die alte Händlerweisheit: Im Handel liegt der Segen, im Einkauf der Gewinn.

A+M: Diesem Dilemma kann doch wohl nur durch Bündelung der Nachfrage begegnet werden. Wie ist das zu lösen?

Thomas: Ganz klar, die Stärkung der Nachfragemacht ist die einzige Möglichkeit, sowohl Verhandlungen zu forcieren

und Einkaufsvorteile zu erzielen, als auch die Prozesse zu optimieren.

A+M: Heißt das im Klartext, dass die Apotheke einfach einem bestehenden Einkaufsverband oder einem Franchisesystem beitreten muss?

Thomas: Nein, nicht unbedingt. Die Organisationsform ist hier nicht entscheidend. Jeder auf die Optimierung ausgelegte Zusammenschluss von Apotheken kann ein Schritt in die richtige Richtung sein. Voraussetzung ist, dass Philosophie, Rahmenbedingungen und Prozessabläufe von allen Beteiligten getragen werden. Das gilt ja auch beim Beitritt zu einem Verband oder Franchisekonzept, bei dem man im Ernstfall ein gutes Stück Eigenständigkeit aufgeben muss. Eines ist aber klar, Einzelkämpfer haben auf Dauer nur noch geringe Chancen im Markt.

A+M: Sie sprachen auch den Punkt „Prozessoptimierung“ als bedeutsamen Faktor an. Welche Anregungen können Sie unseren Lesern geben?

Thomas: Jeder, der das Geschäft kennt, weiß, wie aufwändig das Handling im Beschaffungsprozess ist. Tausende Artikel zu analysieren, zu verwalten, zu bestellen und zu optimieren ist eine echte Herausforderung.

Wenn man dann noch Faktoren wie Mindest- und Bestellbestand, Verfallsdatenkontrolle (siehe auch FiFo-Verfahren), Laufzeiten von Rabattverträgen, Saisonbedarfsartikel hinzu nimmt, dann wird klar, dass der Prozess ein Aufwands- und damit Kostenfaktor ist. Und Prozesssicherheit und -entlastung muss ein Optimierungsziel sein.

A+M: Wenn man als Verbraucher die Szenerie betrachtet, hat man den Eindruck, alles, was nicht vorrätig ist, ist im Nu besorgt. Der Lieferant wird's schon richten bzw. bringen. Wo ist also das Problem?

Thomas: Bei interner Sichtweise sieht der Fall natürlich ganz anders aus. Erstens ist der Patient/Kunde schneller zum Wettbewerber übergelaufen als man denkt, wenn sein Bedarf nicht direkt gedeckt wird. Zweitens leidet dauerhaft das Image, wenn solche Fälle häufiger vorkommen.

Bei Akutbedarf ist die Logistikleistung der Lieferanten ohne Alternative – und hier sind sie ja auch Teil des Versorgungsmodells – aber bei der planmäßigen, bevorratenden Beschaffung sind doch erhebliche Fragezeichen angebracht. Schließlich füh-



Zur Person:

Jörg-Fabian Thomas

Jörg-Fabian Thomas ist Apotheker und MBA Gesundheitsökonomie sowie Geschäftsführender Gesellschafter der Phadiso GmbH mit Sitz in Wolfenbüttel. Unter dem Motto: „Die Erfinder des Software-Service-providing“ bietet Phadiso internet-

basierte Softwarelösungen für alle Stufen des Pharmahandels und der Arzneimitteldistribution an.

... bis hin zu einem leistungsfähigen, modernen Warenwirtschaftssystem, das die Abläufe am HV effizient gestaltet.



ren zusätzliche Logistikleistungen auch zu höheren Beschaffungskosten – die Auswirkungen auf die Öko-Bilanz einmal außen vor gelassen.

A+M: Wobei wir wieder beim Regelprozess wären. Welche Instrumente unterstützen die Abläufe effektiv?

Thomas: Die Mittel der Wahl sind Warenwirtschaftssysteme, die Prozesse entsprechend unterstützen. Ich schätze, dass von den circa 15 im Markt vertretenen Systemen vier ca. 75 Prozent des Marktes abdecken. Mit den üblichen Unterschieden in Leistungsfähigkeit und Ausprägung und natürlich den Eigenheiten proprietärer (geschlossener) Systeme. Das behindert den Datenaustausch zwischen unterschiedlichen Systemen. An dieser Stelle sind insbesondere kooperativ tätige Einkaufsverbände betroffen. Die Verwaltung der Artikeldaten via Excel-Listen können hier natürlich kein Ersatz für ein mandantenfähiges System sein.

A+M: Was leisten diese Warenwirtschaftssysteme?

Thomas: Wie bei jedem Warenwirtschaftssystem wird hinsichtlich des Bestellprozesses die Bestellmenge für jeden einzelnen Artikel generiert und an den jeweiligen Lieferanten übermittelt. Entscheidend sind aber die Algorithmen – Prozessregelwerke – die den Kern der Softwarelösung ausmachen und die über vorgegebene und individuell steuerbare Parameter die Aussteuerung je Vertriebsstelle ermöglichen. Hier wird praktisch die individuelle Beschaffungsstrategie in entsprechende Rechenoperationen umgesetzt.

A+M: Sie sprachen die Bedeutung des uneingeschränkten Datenaustausches an. Welche Konsequenzen hat das für Optimierungsprozesse?

Thomas: Ein unbeschränkter Datenaustausch mit allen Beteiligten ist Voraussetzung für die Bündelung von Einkaufsprozessen. Man kann sich vorstellen, dass ein in der Apotheke eingeführtes Warenwirtschaftssystem nicht einfach ausgewechselt wird, um diesen Zustand zu erreichen.

Ein Lösungsansatz ist die Einführung einer webbasierten Applikation (Anwendung), die, quasi als Adapter, z. B. über eine zentrale Einkaufsstelle oder einen Dienstleister, zwischen beteiligten Apotheken und ihren jeweiligen Systemen und Lieferpartnern fungiert. Das ermöglicht die dezentrale Steuerung je Apotheke und die Bündelung der Beschaffungsmengen gegenüber den Lieferanten.

In einer kleinen Studie für eine regionale Einkaufsgemeinschaft, die ich im Jahre 2004 durchgeführt habe, konnte eine Reduktion der Prozesskosten um rund 40 Prozent nachgewiesen werden.

A+M: Was können Sie Apothekenbetreibern empfehlen, wenn es um die Optimierung der Beschaffungsprozesse geht?

Thomas: Auf Grund der Komplexität des Themas ist eine fundierte Analyse unerlässlich, wenn Entscheidungen lösungsorientiert und mit großer Investitionssicherheit getroffen werden sollen. Schließlich kann es im Einzelfall um weitreichende beschaffungspolitische, organisatorische und investive Maßnahmen gehen. Die Einbeziehung von Spezialisten, mit dem Blick von außen und der Erfahrung aus unterschiedlichen Projekten, ist sicher hilfreich.

A+M: Welche Entwicklungen erwarten Sie in der Zukunft?

Thomas: Die Entwicklungen hängen natürlich stark von den Gesamtentwicklungen im Markt ab, sowohl was die Regularien angeht als auch davon, wie sich die Handelslandschaft in den nächsten Jahren konkret entwickelt. Der Druck auf die Gesundheitskosten wird die Notwendigkeit zur Senkung der Beschaffungskosten erhöhen und damit die Stärkung der Einkaufsmacht auf der Apothekenseite erforderlich machen.

Mit der fortschreitenden technischen Entwicklung werden Automatisierungs- und Entlastungsprozesse noch stärker in den Apothekenalltag einkehren. Nicht zuletzt, um personelle Ressourcen in das aktive Beratungs- und Verkaufsgeschehen und in marketingorientierte Funktionen zu lenken, weg von administrativen Standardabläufen. Ich bin natürlich auch gespannt, welche Dynamik sich in den nächsten Jahren entwickeln wird.

Fazit

Der Strukturwandel im Apothekenmarkt vollzieht sich unaufhaltsam. Steigende Anforderungen kennzeichnen alle Bereiche unternehmerischen Handelns. Das Beschaffungswesen ist einer der großen Hebel, die für den wirtschaftlichen Erfolg mitbestimmend sind. Die Potenziale, die im Einkauf und der Prozessoptimierung liegen, gilt es konsequent zu nutzen. +

Klaus Dreikausen | Der Autor ist Betriebswirt und als Consultant in den Disziplinen Marketing und Kommunikation tätig. Er verfügt über langjährige Erfahrungen in verschiedenen Branchen und Marktumfeldern. | Kontakt: kd@dreikom.de