



ZIELORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Controlling als Managementinstrument

Als Wirtschaftsunternehmen unterliegt auch die Apotheke den Mechanismen des Wirtschaftlichkeitsprinzips. Eine Binsenweisheit, die schon immer galt, auch wenn sie auf den ersten Blick mit dem traditionellen Rollenbild des Heilberufers nicht konform zu sein scheint. Die aktuellen Entwicklungen im Gesundheitssystem und in den Märkten machen dies jedoch in aller Schärfe deutlich – und sind für Apothekenbetreiber mit Zukunftsperspektive Grund genug, sich mit den harten Fakten des Business aktiv auseinanderzusetzen.

➔ Erfahrung und Bauchgefühl spielen auch bei unternehmerischen Entscheidungen eine Rolle. Und das ist in Ordnung, solange die Fakten nicht außer Acht gelassen werden. Innerhalb komplexer werdender Systeme und Prozesse ist es jedoch unerlässlich, Entscheidungen auf einer verlässlichen, nachvollziehbaren Basis, zukunftsgerichtet und mit Blick über den Tellerrand zu treffen. Letztlich gilt es, Lösungen für auftretende Fragen und Herausforderungen durch Entscheidungsprozesse positiv im Sinne des eigenen Unternehmens zu beeinflussen bzw. das Unternehmen Apotheke pro-aktiv auf erfolgreichen Kurs zu bringen.

„Mehr Geld verdienen“ – aber wie?

Die Anforderung „mehr Geld zu verdienen“ (den Ertrag/das Betriebsergebnis zu steigern), etwa durch Steigerung des Umsatzes (der Umsatz-Erlöse) und/oder Senkung der Kosten, entspricht zwar den Grundsätzen des Wirtschaftlichkeitsprinzips, reicht aber bei weitem nicht aus, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen und zu steuern. Ein Blick auf einige Einflussfaktoren und Fragestellungen macht dies beispielhaft deutlich: Wie entwickeln sich die Bedingungen im Einzugsgebiet des Standortes (Mitbewerber, Verschreiber, Kundenströme)? Wie wirkt sich die Absatzstruktur – verkaufte Mengen – auf die Erlöse und Erträge

aus (rezeptpflichtige Produkte, OTC-Produkte, freie Produkte)? Welchen Spielraum für die Preisbildung lässt der relevante Wettbewerb bzw. die Entwicklung des Gesamtmarktes?

Darüber hinaus stellen sich auch folgende Fragen: Welche Konsequenzen für den Personaleinsatz hat die Verbesserung der Beratungs- und Servicequalität? Wie wirkt sich die Veränderung der Öffnungszeiten auf den Personalbedarf aus? Welches Beschaffungsverhalten senkt die Beschaffungskosten, ohne die Nachfrage der Kunden durch Nichtverkäufe zu beeinträchtigen (Lagerhaltung)? Wie wirkt sich eine Investition in Marketingmaßnahmen auf den Kundenstrom und die Absatz-/Umsatzentwicklung aus? Das sind allesamt Fragestellungen, die die komplexen Zusammenhänge und gegenseitigen Abhängigkeiten (Interdependenzen) von Entscheidungen, Maßnahmen und Ergebnissen erkennen lassen.

Das Instrumentarium bespielen

Alle diese Herausforderungen lassen sich nur mit dem entsprechenden Instrumentarium aus internen und externen Datenquellen, aus Marktbeobachtung, eingehenden Analysen und der notwendigen Interpretation lösen. Um dann Entscheidungen in kontrollierbare operative Maßnahmen umzusetzen, bedarf es Zielvorgaben und -vereinbarungen, eines konkreten Maßnahmenkataloges und der Kontrolle der Ergebnisse für eine Zeitperiode. Was sich nach zweitem Semester BWL-Studium anhört, entspricht mehr denn je den Anforderungen an die ökonomische Seite des Apothekenbetriebs.

Wir sprachen dazu mit dem Unternehmensberater Olaf Boczan, der aus dem laufenden Kontakt mit Apothekenbetreibern berichtet und Anregungen für die Praxis gibt.

Zur Person: Olaf Boczan

Der Diplom-Ingenieur ist Lehrbeauftragter an der Hochschule für angewandte Wissenschaften, München und Gesellschafter der Unternehmensberatung Pharma2Plan GmbH mit Sitz in Gräfelfing.

Seine Beratungsschwerpunkte im Bereich Apotheken sind Themen zu Standort, Flächenkonzepten, Beschaffung, Qualitätsmanagement und Controlling.

Kontakt: olaf.boczan@pharma2plan.de



APOTHEKE + MARKETING: Herr Boczan, wenn man die einschlägigen Publikationen verfolgt, gewinnt man immer wieder – oder noch? – den Eindruck, dass Apothekenbetreiber mit der wirtschaftlichen Seite ihres Business wenig am berühmten „Hut“ haben. Wie schätzen Sie die aktuelle Lage ein?

Olaf Boczan: Die Branche weiß natürlich, dass die ökonomischen Aspekte mindestens genauso wichtig sind, wie die heil-



Auch wenn die Beschäftigung mit Wirtschaftlichkeitsaspekten auf den ersten Blick dem Rollenbild des Heilberufers nicht entspricht, ist es wichtig, sich mit den Fakten des Business aktiv auseinanderzusetzen.

beruflich-pharmazeutische Basis des Geschäfts. Letztendlich kann auch eine Apotheke nur existieren, wenn sie ausreichend Erträge erwirtschaftet. Das bedeutet eben ganz klar, sich auch den wirtschaftlichen Fragen zu stellen. Es gibt keinen Schutzzaun um die Apotheke, wie es wohl in der Vergangenheit gesehen wurde.

A+M: In Gesprächen mit Insidern klingt immer wieder an, dass diese Einsicht in vielen Fällen offensichtlich noch nicht eingekehrt ist.

Boczan: Pauschal ist das natürlich nicht zu sehen, aber in Teilen muss ich diesen Eindruck leider bestätigen. Es wird häufig noch „mit der Stange im Nebel“ hantiert. Und das ist erklärlich: Der Apothekenbetreiber muss Apotheker sein, aber nicht Buchhalter oder Betriebswirt. Das prägt die Situation.

A+M: Soviel zur allgemeinen Befindlichkeit. Was muss der Apothekenbetreiber denn im Detail tun, um sein Geschäft voranzubringen?

Boczan: Die Basis für die gezielte, ökonomische Unternehmenssteuerung ist die Nutzung von Informations- und Controllinginstrumenten, die Daten aus dem Geschäftsprozess darstellen und eine detaillierte Analyse und Interpretation zulassen. Die Instrumente müssen individuell ausgerichtet und aufgesetzt werden, um den Anforderungen einer spezifischen Apotheke oder einem Filialverbund gerecht zu werden. Bei normaler geschäftlicher IT-Ausstattung gibt der Prozess alle Daten her.

A+M: Steuerberater, Institutionen und andere Anbieter liefern doch Informationen und Vergleichsdaten. Reicht das denn nicht aus?

Boczan: Der Steuerberater liefert die betriebswirtschaftliche Auswertung – BWA, die auf der Buchführung beruht. Sie zeigt den Ist-Zustand für einen Zeitraum, z. B. monatlich. Die Datentiefe erlaubt keine detaillierten Erkenntnisse außer pauschale Aussagen wie z. B.: der Umsatz ist rückläufig, die Personalkosten sind zu hoch o. ä. Das reicht zur Steuerung nicht aus.

Institutionen liefern meist Benchmarks (Orientierungswerte, Anmerkung der Redaktion), die sich auf Größen-Cluster, z. B. Gruppierung nach Umsatzgrößen, beziehen. Es ist gut, die hie-

raus gewonnen Mittelwerte zur Orientierung zu haben; für die Steuerung des individuellen Unternehmens mit all seinen Eigenheiten taugen sie jedoch nicht.

A+M: Auf welche Fragestellungen bzw. Aussagen muss ein Controllingssystem ausgerichtet sein?

Boczan: Es geht einerseits darum, eine Flut von Daten und Informationen auf ein Kennzahlensystem zu reduzieren, damit die Ergebnisse überschaubar und handelbar werden. Das Kennzahlensystem selbst muss Hinweise dazu geben, welche „Stellschrauben“ zur Verbesserung von Situationen, Relationen und Maßnahmen bedient werden müssen. Wenn man z. B. den Rohertrag aus getätigten Umsatzerlösen und dessen Verbesserungspotenzial betrachten möchte, dann ist eine Sicht auf die Umsatzstruktur der großen Bereiche Rx, OTC, und die Produktgruppen erforderlich. Denn Verschiebungen in den Anteilen, auf Grund welcher Tatsache auch immer, wirken sich direkt auf den Ertrag aus.

Fragestellungen hinsichtlich der Effizienz des Geschäftes, wie z. B. Umsatz je Mitarbeiter/Verkaufsmitarbeiter, Rohertrag je Mitarbeiter/Verkaufsmitarbeiter, bediente Kunden je Verkaufsmitarbeiter, Durchschnittsumsatz je Einkauf, die Flächenproduktivität, also der Umsatz je qm Verkaufsfläche, die Herkunft von Verschreibungen – die Radien der Einzugsgebiete – Kerngebiet/Gesamt-Umfang, Entwicklung des Lagervolumens, Identifizierung von Schnelldreher-Produkten und Ladenhütern und so weiter müssen im Hinblick auf Optimierungsmöglichkeiten ausgewertet und analysiert werden können.

Und nicht zuletzt geht es natürlich um die Kostenanalyse. Wie entwickeln sich die Kostenarten? Wo liegen Einsparpotenziale? Welche lieb gewonnenen Annehmlichkeiten müssen finanziert werden. Wo schlummern Ertragskiller?

A+M: Wie können die Analyse-Werte in die Steuerung des Unternehmens einfließen?

Boczan: Für jede anstehende Fragestellung bzw. Entscheidung, die durch eine Kennzahl zu untermauern ist, muss es eine nachprüfbar Zielvorstellung und -vorgabe geben, die im Controlling-Prozess verifiziert werden kann. Aus dem Soll-/Ist-Vergleich ergibt sich dann, wie erfolgreich und effizient eine Maßnahme ist, wo weiterer Handlungsbedarf besteht, eine veränderte Strate-

Das Beratungsgespräch dient der Kontaktaufnahme und -pflege und lässt sich zum Verkauf weiterer sinnvoller Produkte und damit zur Steigerung des Umsatzes nutzen.



gie gefahren werden muss oder auch, wo letztlich eine Zielkorrektur notwendig ist.

A+M: Geben Sie unseren Lesern bitte ein praktisches Beispiel, damit die Zusammenhänge deutlich werden.

Boczan: Die Beratungskompetenz des Verkaufspersonals, von Apotheker und PTA, gilt als eine der starken Vorteile im Apothekengeschäft. Die Forderung, die intensive Beratung des Kunden bzw. Patienten auch zum Cross Selling, also dem Verkauf weiterer sinnvoller Produkte und Dienstleistungen zu nutzen, hat Konsequenzen.

Der Einsatz hoch qualifizierten Personals und die Beratungsdauer verursachen zunächst entsprechende Kosten. Wenn der Zusatzverkauf zustande kommt, bedeutet das dann aber auch insgesamt eine Umsatzsteigerung, eine Umsatzerhöhung des Mitarbeiters, also seines Durchschnittsumsatzes, eine Steigerung des Rohertrages des Mitarbeiters usw.

D.h. wenn diese Kausalitätskette sich positiv entwickelt, wirkt sich das auch positiv auf die Wirtschaftlichkeit aus. Und dann, und nur dann, sind z. B. zusätzliche Investitionen in das Personal, wie z. B. Coachings und Training, aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoll.

Desweiteren können die vorgenannten Parameter in erfolgsorientierte Entlohnungsmodelle einfließen, um die Motivation der Mitarbeiter durch Einbeziehung in den Erfolg weiter zu erhöhen. Bezogen auf ein Controllingssystem bedeutet das, dass die entsprechenden Kennzahlen dies detailliert hergeben müssen.

A+M: Die von Ihnen genannten Erfolgsindikatoren sind doch recht umfangreich. Wie behält man da den Überblick?

Boczan: Ein Controllingssystem ist zunächst nicht Selbstzweck. Es muss ganz klar auf die Bedürfnisse des einzelnen Unternehmens, mit seinen spezifischen Ausprägungen ausgerichtet sein. Die Informationen müssen sehr einfach strukturiert sein, damit zum praktischen Verständnis und bei der Entscheidungsfindung nicht noch ein Hochschulstudium erforderlich ist. Nach meinen Erfahrungen hat sich eine Art Ampelbewertung (rote, gelbe, grüne Marker) bewährt. Sie macht sehr plakativ deutlich, wo erfolgskritische Werte vorliegen und wo zur Zielerreichung oder auch -korrektur ein Eingriff erforderlich ist.

A+M: In welcher Zeitfolge müssen bzw. sollten Controllingprozesse stattfinden?

Boczan: Die meisten aus dem laufenden Geschäftsprozess vorliegenden Daten werden monatlich zusammengefasst und aufbereitet. Für einen zielorientierten Controllingprozess sehe ich, dass neben einer Planung für das Geschäftsjahr die quartalsweise Analyse und Interpretation sinnvoll ist, da eingeleitete Maßnahmen zunächst wirksam werden müssen, um Aussagen über die Auswirkungen treffen zu können.

A+M: Herr Boczan, was raten Sie den Apothekenbetreibern unter unseren Lesern?

Boczan: Wie schon eingangs gesagt, ist unter heutigen Bedingungen die gezielte Führung eines Unternehmens, mit solch komplexen Strukturen wie die einer Apotheke, schwerlich ohne eine entsprechende Datenbasis möglich. Die Einführung und Etablierung eines individuell zugeschnittenen Controlling-systems, welches keine Flut von Daten liefert, sondern sich durch klar definierte, verwertbare Kennzahlen auszeichnet, ist das Gebot der Stunde. Die professionelle Analyse und Interpretation der Ergebnisse ist dann Basis für Entscheidungsprozesse. +

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

Fazit

Als eine der wesentlichen Voraussetzungen für den erfolgreichen Betrieb des Unternehmens Apotheke gilt das unternehmerische Geschick des Betreibers, als Pharmazeut, Dienstleister und Kaufmann. Die steigende Bedeutung ökonomischer (Sach-)Zwänge erfordert zugleich den konsequenten Einsatz kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Instrumente, um Entscheidungsprozesse zu objektivieren. Controlling ist das Mittel der Wahl, für mehr Transparenz, für das Erkennen kritischer Entwicklungen, als eine verlässliche Entscheidungsbasis und zur Erfolgskontrolle.