

APOTHEKENENTWICKLUNG

Möglichkeiten und Aufgaben des Controllings

von Geschäftsführerin Marion Rohwedder, Grantconsult GmbH, Düsseldorf

! Aufgrund von Zeitmangel im Apothekenalltag wird das Thema Controlling oft stiefmütterlich behandelt – falls es überhaupt wahrgenommen wird. Dabei lassen sich – richtig eingesetzt – Umsätze, Gewinnspannen und Kosten gezielt damit regulieren. !

Das sind Ihre Informationsquellen

Das Sammeln von Informationen ist wesentlicher Bestandteil des Controllings. Apotheken arbeiten in der Regel mit Softwaresystemen, deren Reporte, Auswertungen und Berichte zum Beispiel einen Überblick über Verkaufszahlen, absatzstarke Produkte oder durchschnittliche Kundenaktivitäten geben.

PRAXISHINWEIS ! Prüfen Sie Ihre aktuelle Software auf die verfügbaren Auswertungen. Oft haben Sie bereits wichtige Controlling-Werkzeuge vor Ort, ohne dass es Ihnen bewusst ist. Wer mit den oft komplexen Auswertungen und variablen Einstelloptionen der professionellen Software nicht zurechtkommt, kann die relevanten Informationen auch in ein Tabellenkalkulationssystem eingeben. Letztendlich kommt es nur darauf an, die Zahlen korrekt zu erfassen und in der Folge adäquate Maßnahmen zu entwickeln. Das System spielt eine untergeordnete Rolle.

Generell stehen Ihnen unterschiedliche Quellen für die Informationsgewinnung zur Verfügung. Drei davon liegen direkt in Ihrer Hand:

- Betriebswirtschaftliche Auswertung aus der Buchhaltung
- Jahresabschluss mit Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanz
- Ihr internes Warenwirtschaftssystem

PRAXISHINWEIS ! Das A und O ist die Qualität der von Ihnen erfassten Daten. Wenn Sie Daten aus der betriebswirtschaftlichen Auswertung Ihres Steuerberaters zu Controlling-Zwecken heranziehen wollen – dazu sei dringend geraten –, müssen Sie dem Steuerberater auch aktuelle, korrekte sowie vollständige Unterlagen und Informationen zur Verarbeitung liefern. Ein Steuerberater kann keine passenden Auswertungen erstellen, wenn er nicht alle Belege von Ihnen bekommt oder Sie auftretende Buchhaltungsfragen unbeantwortet lassen.

Parallel dazu können Brancheninformationen zu Marktdaten und Kennzahlen hilfreich sein. Diese stellen einige Banken kostenfrei zur Verfügung. Sie nennen sich „Marktreport für Apotheken“, „Branchenkennzahlen Apotheke“ oder auch „Benchmark Apotheken“. Die Brancheninformationen zeigen einen Querschnitt gesammelter Daten und stellen Ihre Branche sortiert nach Umsatzklassen mit den wichtigsten Kennzahlen dar. So kann man zum Beispiel überprüfen, wie hoch der Anteil der Personalkosten in Bezug auf den



Apothekensoftware liefert vielfältige Auswertungen

Gute Hilfe: Brancheninformationen zu Marktdaten und Kennzahlen

Controlling-
Ausgangspunkt
Umsatzerlöse

Umsatz bei Apotheken mit einem Gesamtumsatz von 100.000, 250.000, 500.000 oder 1 Mio. Euro üblicherweise ist. Anhand der Benchmarks lässt sich schnell einordnen, wo Ihre Apotheke im Vergleich steht.

Planungsrelevante Daten filtern

Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, ins Controlling einzusteigen. Eine davon ist, mit der Gesamtbetrachtung Ihrer Umsätze zu beginnen. Entweder Sie generieren eine Auswertung aus Ihrer Software oder tragen Ihre Zahlen in ein Tabellenkalkulationsblatt ein. Erstellen Sie eine Tabelle, in der jede Umsatzgruppe eine eigene Spalte erhält.

Hinweis | Sinnvoll ist die Erfassung nach Monaten, damit Sie einen zeitnahen Vergleich haben. Falls Sie zusätzlich eine Online-Apotheke betreiben, ist es ratsam, die damit in Zusammenhang stehenden Umsätze gesondert aufzuzeichnen.

■ Beispiel: Umsatzerlöse

Monat	Rezeptpflichtige Umsätze	Nicht rezeptpflichtige Umsätze	Besondere Umsätze (z.B. Kosmetik)	Bemerkungen
Oktober 2014	14.000 Euro	10.000 Euro	2.000 Euro	
November 2014	16.000 Euro	15.000 Euro	2.100 Euro	Herbst-Winter-Aktion
Dezember 2014	15.000 Euro	11.000 Euro	1.800 Euro	

Lassen sich
Bedingungen
modifizieren oder
reproduzieren?

Im nächsten Schritt werden nun die planungsrelevanten Daten herausgefiltert (in der Tabelle gefettet). Die Spalte „Bemerkungen“ dient dazu, Ihre eigenen Marktbeobachtungen zu ergänzen, die eine Erklärung für bestimmte Entwicklungen bzw. Auffälligkeiten sein können. Wenn zum Beispiel ein besonders umsatzstarker Monat hinter Ihnen liegt, sollten Sie sich mit den Gründen dafür beschäftigen: Können Sie Einfluss nehmen und dieselben Rahmenbedingungen für den folgenden Monat reproduzieren oder handelt es sich um ein saisonales Hoch, das Sie im nächsten Jahr noch besser ausnutzen können? Hier sind Ihre Kreativität und Ihr Scharfsinn gefragt. In der Tabelle erklärt sich der erhöhte Umsatz nicht rezeptpflichtiger Produkte mit einer besonderen Werbemaßnahme, die die Apotheke im Herbst zum Thema „Erkältungen bekämpfen“ durchgeführt hat.

PRAXISHINWEIS | Controlling und Kommunikation mit dem Mitarbeiterteam gehen im Idealfall Hand in Hand. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern über besondere Umsatzentwicklungen und diskutieren Sie über die Gründe. Auf diese Weise erhalten Sie wertvolles Feedback und können die Informationen gezielt für das Controlling verwenden.

Daten analysieren und abgleichen

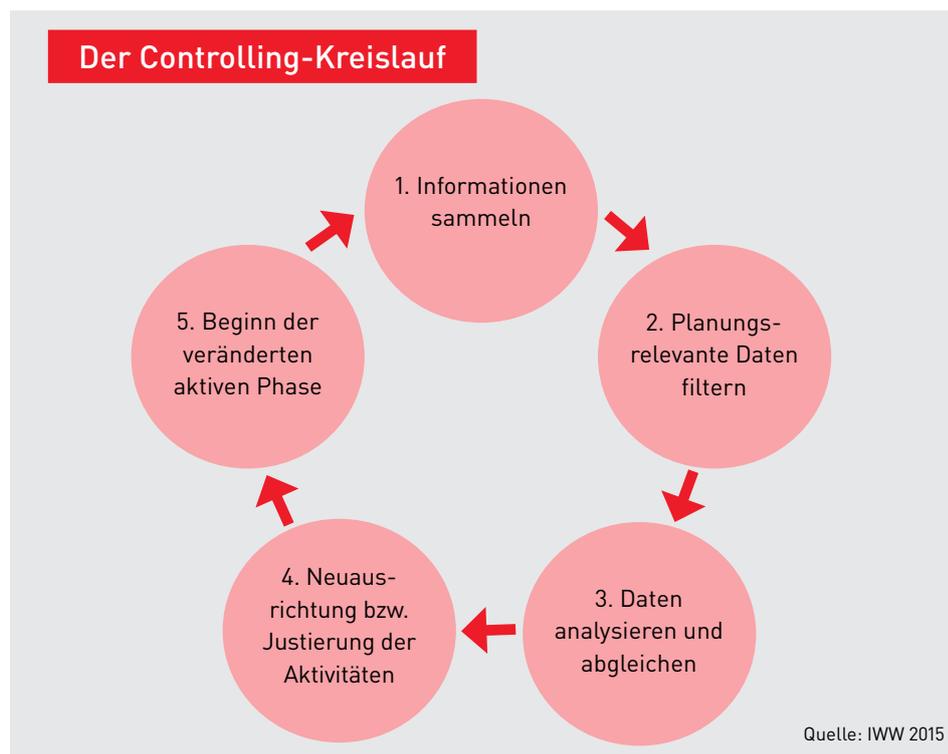
Abgleich Gegenwart
und Vergangenheit

Nun geht es daran, die Zahlen der Vergangenheit mit den Zahlen der Gegenwart zu vergleichen. Sie analysieren, auf welche Weise Sie in der Vergangen-

heit gearbeitet haben und welcher Erfolg oder Misserfolg sich daraus entwickelte. Gleichzeitig prüfen Sie, was aktuell gut läuft und welche Schwierigkeiten bestehen. Daraus lassen sich für die Zukunft Handlungen entwickeln, Fehler vermeiden und neue Aktionen auf den Weg bringen. In unserem Beispiel ist es empfehlenswert, die Herbst-Winter-Aktion im folgenden Jahr zu wiederholen und den Zeitraum gegebenenfalls weiter auszubauen.

Neuausrichtung bzw. Justierung der Aktivitäten

Die Maßnahmen, die Sie aufgrund der festgestellten Zahlen ergreifen, sollten messbare Auswirkungen auf den Erfolg Ihrer Apotheke haben. Mit Blick auf die Herbstumsätze im Beispiel plant der Apotheker für das kommende Jahr konkrete Maßnahmen, um die Herbst-Winter-Aktion auszubauen. Das können zum Beispiel die generelle Ausweitung der Aktion auf zwei Monate, der Druck von Flyern oder die Schaltung von Anzeigen sein. Folgerichtig entwickelt der Apotheker eine To-do-Liste und sorgt für die Umsetzung. Im nächsten Jahr kann er anhand seines Controllings konkret prüfen, wie sich die Aktivitäten im Vergleich zum Vorjahr auf die Umsatzsituation ausgewirkt haben.



FAZIT | Controlling ist immer proaktiv. Es ist keine reine Kontrolle, sondern ein Werkzeug zur Steuerung der Apotheke. Ihr Controlling ist ein individuelles Instrument, das Stärken und Schwächen der Apotheke aufdeckt und sie handlungsfähig macht. Die Kunst des Controllings ist, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und die gesammelten Informationen individuell zu filtern. Controlling ist nur dann sinnvoll, wenn es die Unternehmensvorgänge in der Apotheke unterstützend und lenkend begleitet, dem Anwender genügend Freiraum lässt und dennoch wertvolle Erkenntnisse liefert.

Handlungen entwickeln, Fehler vermeiden, neue Aktionen starten

Von der Information zur konkreten Maßnahme und ihrer Umsetzung

Controlling ist ein wertvolles Steuerungsinstrument