

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE APOTHEKENSTEUERUNG

Kennzahlen für Apotheken – welche und warum?

von Prof. Dr. Hendrik Schröder, Universität Duisburg-Essen

! Kennzahlen eignen sich nicht nur für eine Bestandsaufnahme der eigenen Apotheke, sondern auch, um Längsschnittanalysen durchzuführen: Wie hat sich die Apotheke im letzten Monat, im letzten Jahr oder in den letzten drei Jahren entwickelt? So lassen sich Schwachpunkte identifizieren, wie z. B. der überproportionale Anstieg bestimmter Kosten, oder Stärken erkennen, wie z. B. die Zunahme von Stammkunden. Des Weiteren lassen sich Kennzahlen für Querschnittanalysen einsetzen (Benchmarking, Betriebsvergleiche). Aber welche Kennzahlen helfen der Apotheke nun wirklich weiter? !

Quantitative und qualitative Größen

Um eine Apotheke analysieren und bewerten, sie steuern und kontrollieren zu können, stehen viele Kennzahlen zur Verfügung. Man kann sie in quantitative und qualitative Größen unterteilen. Quantitative Größen sind direkt messbar, z. B. in Mengen-, Zeit- oder Geldeinheiten. Qualitative Größen sind nicht direkt messbar, wie z. B. Convenience, Zufriedenheit und Einstellungen. Um solche Größen messen zu können, sind Beobachtungen und Befragungen erforderlich, für die geeignete Messapparate und Skalen auszuwählen sind.

Viele quantitative Größen sind inhaltlich miteinander verbunden. So ergibt sich aus der Differenz von Umsatz und Kosten der Gewinn, aus der Differenz von Umsatz und Wareneinsatz der Rohertrag sowie aus dem Quotienten von Gewinn und Umsatz die Umsatzrendite. Viele qualitative Größen weisen ebenfalls Beziehungen auf. So kann mehr Convenience zu mehr Zufriedenheit führen und mehr Zufriedenheit zu besseren Einstellungen. Schließlich können auch qualitative mit quantitativen Größen verbunden sein: Mehr Kunden- und mehr Mitarbeiterzufriedenheit können zu mehr Umsatz und möglicherweise kann mehr Umsatz auch zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit führen.

MERKE ! Wer qualitative Größen ignoriert, vernachlässigt die Ursachen des Erfolgs bzw. Misserfolgs. Wenn der Umsatz sinkt und die Ursachen nicht bekannt sind, wie z. B. eine gesunkene Kundenzufriedenheit oder eine niedrige Convenience, wird die Steuerung der Apotheke zum Flug ohne Instrumente und ohne Sicht. Dann kann es manchmal schon zu spät sein.

Systematischer Umgang mit Kennzahlen ist hilfreich

Eine Systematik kann hilfreich sein, um Ordnung in die Kennzahlen und so in den Umgang mit ihnen zu bringen. Hier bestehen verschiedene Möglichkeiten:

- Kennzahlen können nach den Instrumenten des Marketings zusammengefasst werden. Unter Marketing – exakt müsste es hier Absatzmarketing heißen – sind alle Instrumente zu verstehen, um die Verhaltensweisen der aktuellen und potenziellen Kunden im Sinne der Ziele der Apotheke zu be-



Viele Größen sind inhaltlich miteinander verbunden

Kennzahlen für das Marketing

Kennzahlen zu den Einsatzfaktoren

einflussen. Es gibt spezielle Kennzahlen für den Standort, das Sortiment, den Preis, die Warenpräsentation, die Werbung usw. So lassen sich diese Fragen beantworten: Was kosten die einzelnen Maßnahmen und welche Wirkungen lassen sich mit ihnen erzielen?

- Kennzahlen können nach den Einsatzfaktoren gebildet werden: Ware, Personal, Fläche, Kapital etc. Die zentralen Fragen lauten hier: In welcher Relation stehen die Kosten der einzelnen Einsatzfaktoren zueinander und wie entwickeln sich diese Kosten?

Kennzahlen für den Vertrieb

- Betrachtet man Größen, die für den Vertrieb relevant sind, z. B. Apotheken (Hauptapotheke, Filialen), Absatzkanäle (stationär, online) und Kunden, lässt sich z. B. erkennen, welche Potenziale an einzelnen Standorten, in einzelnen Kanälen oder bei einzelnen Kundengruppen vorhanden sind.

Kennzahlen für den Gesamterfolg einer Apotheke

- Schließlich lässt sich der Gesamterfolg der Apotheke nach mehreren Größen aufschlüsseln. Verwendet werden können z. B.
 - die Gewinn- und Verlustrechnung,
 - das DuPont-Schema, das die Einflussgrößen des Return on Investment (Gesamtkapitalrentabilität) abbildet, und
 - die Berechnung des Leverage-Effekts, der die Auswirkung der Verschuldung auf die Eigenkapitalrentabilität untersucht.

■ Beispiel

Bei der Betrachtung des Gesamterfolgs einer Apotheke sind zunächst der Umsatz und die Kosten zu ermitteln. Bei den Umsätzen dürfte in einem weiteren Schritt interessant sein, welchen Anteil verschreibungspflichtige, nicht verschreibungs-, aber apothekenpflichtige und frei verkäufliche Arzneimittel sowie das apothekenübliche Ergänzungssortiment haben. Bei den Kosten bieten sich verschiedene Perspektiven für weitergehende Betrachtungen an, z. B.

- a) die Unterteilung in Warenkosten und Handlungskosten (worunter sämtliche Kosten fallen, die keine Warenkosten sind),
- b) die Betrachtung von variablen und fixen Kosten oder
- c) die Betrachtung von Einzelkosten und Gemeinkosten.

Wenn man diese drei Perspektiven anwendet, gelangt man immer zu demselben Endergebnis – also Gewinn oder Verlust. Es zeigen sich, je nach Bedarf, aber unterschiedliche Ansatzpunkte für die Analyse:

- a) Gewinn = Umsatz \cdot Warenkosten \cdot Handlungskosten
- b) Gewinn = Umsatz \cdot variable Kosten \cdot fixe Kosten
- c) Gewinn = Umsatz \cdot Einzelkosten \cdot Gemeinkosten

Wer daran interessiert ist, zu erfahren, welchen Rohertrag seine Apotheke erwirtschaftet, wird die erste Sichtweise einnehmen. Wer wissen möchte, welche Kosten er abbauen kann oder welche Kosten sich durch seine Entscheidungen verändern, die zweite. Und wen interessiert, welchen Warengruppen oder Kunden welche Kosten als Einzelkosten zugerechnet werden können, die dritte.

Auswahl der Kennzahlen hängt vom Informationsbedarf ab

FAZIT | Welche Kennzahlen interessant sind, hängt von der Fragestellung ab, die man beantworten möchte.

APOTHEKENENTWICKLUNG

Einfach unbezahlbar – so „rechnet“ sich der Botendienst

von Joachim Ullrich, Apothekenberatung und Entwicklung, Friedrichsdorf

Der Botendienst ist eine im Apothekenbereich weitverbreitete Serviceleistung, die von den Kunden immer stärker genutzt wird. Ursprünglich war dieser Service dazu gedacht, auch Kunden versorgen zu können, die nicht mehr selbst in die Apotheke kommen können. Dieser Ansatz hat sich durch Corona und die Entwicklungen im Bereich des Einkaufens deutlich verändert – heute ist die Lieferung der Medikamente eine Basisdienstleistung der Apotheke, die sich bezahlt macht. |

Botendienst neu gedacht und organisiert

Die Pandemie hat uns gelehrt, dass es Situationen im Leben gibt, in denen es nicht selbstverständlich ist, eine Apotheke aufzusuchen. Gleichzeitig musste aber der Bedarf an Arzneimitteln gedeckt werden. Zusätzlich wird das Einkaufen über elektronische Medien für die Menschen immer attraktiver und bequemer und in diesem Spannungsfeld haben viele Apotheken ihren Botendienst deutlich erweitert.

Genau an diesem Punkt hat sich gezeigt, welche Einstellung die Apotheke mit dem Botendienst verfolgt. Viele Apotheken haben ihre mehr oder weniger vorhandene Organisation einfach nur an die höhere Anzahl der zu liefernden Packungen angepasst. Andere haben ihre Prozesse hinterfragt und entsprechend verändert. In diesen Apotheken wurde die Serviceleistung intern aufgewertet, indem klare Verantwortlichkeiten geschaffen wurden und der Botendienst strategisch und in der Aufbauorganisation eine separate Säule darstellt. Ein Mitarbeiter verantwortet dabei alle Entscheidungen zu diesem Thema und organisiert das Tagesgeschäft. Er plant die Touren sowie den Personaleinsatz und sorgt dafür, dass alle Ware, die ausgeliefert werden soll, auch vorhanden ist. Der Botendienst ist nun eine wichtige und gut organisierte Dienstleistung der Apotheke.

Zu bedenkende und zu organisierende Schritte

Damit dies jeden Tag aufs Neue funktioniert, muss eine Vielzahl von Spielregeln greifen und vom gesamten Personal der Apotheke umgesetzt werden:

- Das Liefergebiet muss klar geregelt sein und Ausnahmen werden nur durch den verantwortlichen Mitarbeiter genehmigt.
- Für die auf elektronischem Weg – Online-Shop, App, Facebook usw. – ankommenden Bestellungen ist zu prüfen, ob die Ware im Lager vorhanden ist oder beim Großhändler bestellt werden muss. Hier entscheidet sich schon, je nach Ankunft der Großhandelslieferung, wann der Kunde seine Ware erhalten wird. Ein Avis auf elektronischem Weg bringt dem Kunden



Viele Apotheken haben ihren Botendienst deutlich erweitert ...

... und ihn strategisch sowie organisatorisch als eigene Säule etabliert

Mit klaren Spielregeln zum Erfolg