

Pflicht mit Spaß

Hendrik Schröder über gute Fortbildung

Interview: Ruth Ney

Prof. Dr. Hendrik Schröder ist Leiter der Forschungsstelle für Apothekenwirtschaft am Lehrstuhl für Marketing & Handel der Universität Duisburg-Essen.

Nicht allein der Druck in der Arbeitswelt steigt. Bereits durch das zunehmende Wissen und wesentliche neue Erkenntnisse und Technologien, die in immer kürzeren Abständen entstehen und die es sich dann anzueignen gilt, nimmt der Fortbildungsbedarf zu. Die Arbeit in der öffentlichen Apotheke ist davon nicht ausgenommen. APOTHEKE + MARKETING hat daher ein eigenes Fortbildungskonzept entwickelt, das über die Pharmazie hinaus praktisches Wissen mit Anspruch und Spaß vermitteln möchte.

Das Konzept des lebenslangen Lernens, das Menschen befähigen soll, während ihrer gesamten Lebensspanne zu lernen, hat daher inzwischen auch Eingang in bildungspolitische Programme gefunden. Lebenslanges Lernen setzt dabei wesentlich auf die Selbst- und Informationskompetenz des Einzelnen. Das gilt auch für die Arbeit in der Apotheke: Sie erfordert es, sich beständig zu informieren und den Wissensstand zu überprüfen – nicht nur bei pharmazeutisch-wissenschaftlichen Themen. Denn auch Kenntnisse rund um Personalführung und das Managen von Arbeitsabläufen sowie spezifisches betriebswirtschaftliches Know-how sind wichtig. Angebote für diese Themen sind jedoch rar oder sie sind mit hohen Kosten oder Zeitaufwand für eine Präsenzveranstaltung verbunden. Doch es geht auch anders, nämlich nachweislich qualitativ hochwertige, praxisnahe Fortbildungen mit einem vertretbaren Aufwand anzubieten. Doch was zeichnet eigentlich eine gute, für den Apothekenalltag relevante Fortbildung aus? Prof. Dr. Hendrik Schröder vom Lehrstuhl für Marketing & Handel der Universität Duisburg-Essen schildert im Gespräch mit APOTHEKE + MARKETING, was ihn bei diesem Thema bewegt.



Herr Prof. Schröder, Sie unterstützen persönlich das neu entwickelte Fortbildungskonzept von APOTHEKE + MARKETING. Was ist Ihnen dabei wichtig?

HS Mir sind vor allem zwei Dinge wichtig. Erstens möchte ich Interesse für betriebswirtschaftliche Fragen wecken und Bereitschaft erzeugen, sich auch mit etwas abstrakteren Sachverhalten zu beschäftigen. Zweitens möchte ich sicherstellen, dass ein Anwendungsbezug für das tägliche Geschäft in Apotheken erkennbar ist.

Warum gilt Management- und Marketingwissen für Apotheker heute eigentlich als so essenziell? Was hat sich eventuell im Vergleich zu früher geändert?

HS Viele ApothekerInnen werden festgestellt haben, dass die Umsätze und Roherträge heute nicht mehr so leicht zu erzielen sind wie noch vor einigen Jahren. Die gesetzlichen



www.apotheke-und-marketing.de/bwlknowhow

Wer eine Apotheke erfolgreich führen will, kommt um betriebswirtschaftliches Know-how kaum herum. Hier finden Sie wichtige Argumente, weshalb das so ist.

Rahmenbedingungen haben sich verändert, neue Techniken und neue Vertriebswege sind eingeführt worden, der Wettbewerb ist härter geworden. Wer in diesem Wettbewerb bestehen will, wird kaum umhinkönnen, sich mit betriebswirtschaftlichen Sachverhalten entlang der Wertschöpfungskette in der eigenen Apotheke zu beschäftigen.

Sollten sich nur Apotheker als Inhaber oder in Führungspositionen entsprechend fortbilden, oder ist ein gewisses Basiswissen generell hilfreich?

HS Meine Überzeugung ist, dass Herrschaftswissen, also ein auf wenige Personen beschränktes Wissen, eher abträglich als förderlich ist, um eine Apotheke erfolgreich zu führen. Vielmehr sollten diejenigen Personen, die bestimmte Aufgaben in den Apotheken übernehmen, Zugang zu allen relevanten Daten haben und über geeignete Instrumente verfügen, um diese Daten analysieren und daraus die erforderlichen Schlüsse für das eigene Handeln ziehen zu können. Damit steigen allerdings auch die Anforderungen an alle MitarbeiterInnen in den Apotheken.

Wie können Apotheker für sich feststellen, welches Marketing- und Managementwissen Ihnen im Berufsalltag wirklich nutzt?

HS Eine sehr gute, eine sehr wichtige Frage. Wer bereit ist, bekannte Themen zu vertiefen oder neue Themen aufzugreifen, der dürfte an sich feststellen, wie die Auseinandersetzung damit das eigene tägliche Handeln beeinflusst. Das mögen Kennzahlen sein,

mit denen man bislang das Sortiment nicht analysiert hat, das können Präsentationskonzepte sein, an die man bei der Gestaltung der Sicht- oder Freiwahl bislang nicht gedacht hat. Ihre Anwendung und Umsetzung können zeigen, dass sich Umsätze und Roherträge steigern lassen.

Was zeichnet für Sie aus Sicht eines Hochschullehrers gute Fortbildungen in diesem Bereich aus?

HS Ein gut strukturierter Überblick über die jeweiligen Themen, ein gewisses Maß an Abstraktionsniveau, verbunden mit Anwendungsbeispielen und Praxisbezug. Ich würde mich freuen, wenn die TeilnehmerInnen eine solche Fortbildung nicht allein als Pflichtaufgabe ansehen, sondern auch Spaß an den Themen entwickeln und Impulse für ihre tägliche Arbeit erhalten.

Punkte sammeln: So geht's!

- > Das Fragenkonzept: Es gilt, sieben Fragen zu beantworten, bei jeder Frage können bis zu drei Antworten richtig sein.
- > Die Bewertung: Wer mindestens fünf Fragen komplett richtig beantwortet, erhält einen a+m-Point und kann sich direkt auf der Website sein Zertifikat herunterladen.
- > Die Laufzeit: Zwölf Monate sind die jeweiligen Fortbildungen verfügbar.
- > Die Belohnung: Die erzielten Punkte lassen sich individuell auf der neuen Website sammeln. Wer über das Jahr hinweg fleißig bei den Fortbildungen mitmacht, nimmt an einer Verlosung von attraktiven Preisen teil.



Strategisch denken

Basiswissen Apothekenmarketing

Text: Prof. Dr. Hendrik Schröder

„Marketing“ ist einer der schillerndsten Begriffe in der Betriebswirtschaft: Er wird häufig verwendet – und dies oftmals in den unterschiedlichsten Kombinationen mit anderen Wörtern. Zugleich jedoch

ist der Begriff vor allem in den Medien nicht nur positiv besetzt. Der vorliegende Fortbildungsbeitrag zeigt, wofür Marketing eigentlich steht – und was die Apotheke daraus für sich ableiten kann.

Wer „Marketing“ bei Google eingibt, erhält rund 1,7 Mrd. Ergebnisse – darunter eine Vielzahl von Kombinationen, die den Begriff Marketing verwenden. Ihm wird ein Adjektiv vorangestellt, wie z. B. strategisches, operatives, taktisches, ko-

***Aba-Effekt--** Marketing ist ein durchaus schillernder Begriff. Wer herausfinden will, was Marketing in Apotheken ausmacht, sollte sich am besten zunächst mit der Definition beschäftigen.*



operatives, globales und offensives Marketing, oder ein Substantiv angehängt, wie z. B. Marketingplanung, -entscheidung, -kontrolle, -organisation, -controlling, -strategien, -instrumente, -politik, -führerschaft und -forschung. Auch kann ihm ein Substantiv vorausgehen, wie Erlebnis-, Relationship-, Permission-, Guerilla-, Ambient- und Ambushmarketing. (Wer zum Beispiel mit den drei letztgenannten Begriffen nichts anfangen kann, findet hier Informationen: <http://ideenwunder.at/category/ambush>).

Das Bild in den Medien

Die Begriffsvielfalt ist das eine Problem von Marketing, die Akzeptanz in der Öffentlichkeit, insbesondere in den Medien, das andere. Seit einigen Jahren lässt sich beobachten, dass der Begriff Marketing mit sehr negativen Zuschreibungen belegt ist. Auch hierzu einige Beispiele: Die Rede ist von Marketingtricks, Marketinggags, Marketingmaschen und Irreführung durch Marketing. Grund dafür mag u.a. sein, dass Marketing in den Medien und auch in vielen Unternehmungen mit Werbung gleichgesetzt

wird; das rechtfertigt aber keineswegs die negativen Zuschreibungen.

Definition von Marketing

Um aus einer solchen Vielfalt von Begriffen zu dem zu gelangen, was Marketing in Apotheken ausmacht, beginnen wir zunächst mit der Definition.

Grundsätzlich lassen sich zwei Definitionen für Marketing unterscheiden. Die eine lautet: Marketing ist die Führung der Unternehmung von den Märkten her und die Beeinflussung der Märkte im Sinne der Unternehmensziele. Damit beansprucht Marketing die Unternehmensführung für sich und dominiert sämtliche Funktionen der Unternehmung. Die andere Definition lautet: Marketing ist innerhalb der Wertschöpfungskette einer Unternehmung eine von mehreren Funktionen, andere Funktionen sind zum Beispiel Beschaffung, Produktion, Personalwesen, Finanzen und Logistik.

Marktpartner verstehen

Wesentlich ist der Bezug zu Märkten, in die eine Unternehmung eingebunden ist. Dies sind Kapitalmärkte, Personalmärkte,

Märkte für die Beschaffung von Gütern, Märkte für den Absatz von Gütern, Märkte der öffentlichen Meinung, Märkte von Entscheidungsträgern in der Politik und viele anderen mehr. In allen Fällen geht es darum, Strukturen und Verhaltensweisen von Marktpartnern zu verstehen und sie zudem so zu behandeln und zu beeinflussen, dass dies zum Vorteil der eigenen Unternehmung ist.

In diesem Sinne ist es z. B. zweckmäßig, zwischen Beschaffungsmarketing und Absatzmarketing zu unterscheiden. Im ersten Fall geht es um die Beziehungen zu den Lieferanten auf den Beschaffungsmärkten (Kapital, Personal, Güter etc.), im zweiten Fall um die Beziehungen zu den Kunden auf den Absatzmärkten.

Richtige Instrumente einsetzen

Marketing wird des Weiteren in der Regel dadurch beschrieben, mit welchen Instrumenten die Beziehungen zu den Marktpartnern gestaltet und deren Verhalten beeinflusst werden können.

Diese Instrumente können je nach Wirtschaftsstufe und Branche verschieden sein. Zum einen liegt dies daran, dass die Beziehungen zwischen gewerblichen

Partnern andere Anforderungen stellen als die Beziehungen von gewerblichen Anbietern zu den privaten Letztverbrauchern. Im ersten Fall spricht man von Business-to-Business-Marketing (B2B-Marketing), im zweiten Fall von Business-to-Consumer-Marketing (B2C-Marketing).

Handel im Fall des indirekten Vertriebs und an den Letztverbraucher im Fall des Direktvertriebs. Die Instrumente des Konsumgütermarketings werden in der Regel eingeteilt in die Produkt- und Absatzprogrammpolitik, die Kommunikationspolitik, die Distributionspolitik und die Kontrahierungspolitik.

Dies wird häufig verkürzt und etwas sinnentstellend umschrieben mit „4-P-Politik“: Product, Promotion (Kommunikation), Place (Distribution) sowie Price (Kontrahierung).

- > Kundendienstpolitik
- > Markenpolitik
- > Preispolitik.

Standort-- Dazu gehören die Standortwahl, die Anpassung an den Standort (Änderung des Vermarktungskonzeptes, wenn sich die Rahmenbedingungen des Standortes ändern), die Standortgestaltung (Einflussnahme auf die Rahmenbedingungen des Standortes) sowie der Standortwechsel.

Sortiment-- Die Sortimentspolitik legt die Breite, Tiefe und Höhe des Sorti-



ness-to-Consumer-Marketing (B2C-Marketing). Insoweit kann man z. B. zwischen Investitionsgütermarketing, Herstellermarketing, Dienstleistungsmarketing und Handelsmarketing unterscheiden.

Zum anderen stellen die Produkte besondere Anforderungen an ihre Vermarktung, weshalb beispielsweise zwischen Verlagsmarketing, Marketing für Banken, Marketing für Versicherungen, Marketing öffentlicher Betriebe und Apothekenmarketing unterschieden wird.

Was ist Konsumgütermarketing?

Die Mutter, der Vater allen Marketings ist das Konsumgütermarketing. Gemeint ist damit die Vermarktung von Konsumgütern durch Hersteller an den

Apothekenmarketing

Für die Ausrichtung der Instrumente des Apothekenmarketings eignet sich dieser 4-P-Ansatz nicht. Vielmehr muss den Besonderheiten einer Apotheke als Handels- und Dienstleistungsbetrieb Rechnung getragen werden, die ihre Produkte und Dienstleistungen Endverbrauchern anbietet und verkauft.

Auf zahlreichen Ebenen agieren

Die Instrumente des Apothekenmarketings lassen sich z. B. wie folgt gliedern:

- > Standortpolitik
- > Sortimentspolitik
- > Politik der Verkaufsraumgestaltung und der Warenplatzierung
- > Kommunikationspolitik außerhalb und innerhalb der Einkaufsstätte



I
M
W
E
B

www.apotheke-und-marketing.de

www.apotheke-und-marketing.de /markenauftritt



Checkliste Markenauftritt

Wie lässt sich der Auftritt der Apotheke als Marke vorbereiten? Unsere Checkliste zeigt Schritt für Schritt, wie das gelingt.



a+m-Points sammeln

www.apotheke-und-marketing.de/basismarketing

Die Marketing-Fortbildung wird online bearbeitet. Wer mindestens fünf von sieben Fragen richtig beantwortet (mehrere Antworten



können richtig sein!) erhält einen a+m-Point und ein Zertifikat (direkt downloadbar). Die erzielten Punkte lassen sich auf der Website sammeln – und bieten am Jahresende die Chance, einen attraktiven Preis zu gewinnen.

Fortbildungszertifikat



Das Zertifikat wird ausgestellt von APOTHEKE + MARKETING und unserem Kooperationspartner, der Universität Duisburg-Essen.

ments fest. In Apotheken betrifft dies vor allem die Bereiche der Sicht- und Freiwahl. Sortimentsbreite meint additive Kaufmöglichkeiten in einer Warengruppe (z. B. zum Thema Herz-Kreislauf), Sortimentstiefe die alternativen Kaufmöglichkeiten in einer solchen Warengruppe (z. B. die Anzahl verschiedener Blutdruckmessgeräte) und Sortimentshöhe die Anzahl der jeweils bevorrateten Artikel in der Sicht- und Freiwahl.

Verkaufsraum-- Die Politik der Verkaufsraumgestaltung und Warenplatzierung umfasst Raumaufteilung, Raumanordnung sowie Warenplatzierung als quantitative und qualitative Raumbuteilung. Bei der Raumaufteilung ist zu entscheiden, wie die Fläche auf die Waren (Fläche zur Präsentation der Waren auf Warenträgern), die Kunden (z. B. Wege, Eingänge, Sitzgelegenheiten) und den übrigen Verkaufsbereich (z. B. Diskretionsbereich, Kassenzone) verteilt werden soll. Mit der Raumanordnung wird die

und emotionalisieren und so von der Leistungsfähigkeit zu überzeugen.

Kundendienst-- Diese Strategie soll den Besuch von und den Kauf in Apotheken erleichtern. Die Maßnahmen lassen sich auf die Phase vor dem Kauf, während des Besuchs der Apotheke und auf die Phase nach dem Kauf ausrichten. So erleichtern Parkplätze die Erreichbarkeit der Apotheke, entlasten Sitzplätze in der Apotheke die Kunden bei Wartezeiten und vermeiden Botendienste das nochmalige Aufsuchen der Apotheke, wenn ein Artikel nicht vorrätig ist. Das Spektrum der Kundendienstleistungen ist durch die Digitalisierung von Prozessen deutlich erweitert worden. Beispiele hierfür sind Apps, über die sich Rezepte einscannen und an die Apotheke schicken lassen, Infoterminals in der Apotheke, an denen man sich beraten lassen und gegebenenfalls auch bezahlen kann, sowie Apps, die an die Einnahme von Medikamenten erinnern.



MARKETINGSTRATEGIEN ERFORDERN STETS, DASS DER ANWENDER AUF MEHREREN EBENEN AGIERT

Struktur des Verkaufsraums festgelegt. Durch die Zuweisung der Räume auf bestimmte Bereiche in der Apotheke, etwa die Standorte und die Anordnung der Warenträger, ergeben sich die Laufwege und Verweilplätze in einer Apotheke. Mit der Warenplatzierung wird festgelegt, welche Artikel an welcher Stelle im Regal in welcher Menge präsentiert werden.

Kommunikation-- Zur Kommunikationspolitik außerhalb und innerhalb der Einkaufsstätte zählen alle werblichen Instrumente, die die Kunden informieren

Marke-- Hierbei geht es um den Namen, unter dem die Apotheke im Markt auftreten will, gegebenenfalls in Verbindung mit der Marke einer Apothekenkooperation. Des Weiteren geht es um die Frage, in welchem Umfang Handelsmarken, auch Eigenmarken oder Private Labels genannt, in das Sortiment der

schaft bei den Endkunden Vertrauen zu den Preisen.

Den Markt kennen

Segmentierungspolitik-- Wir haben nun über die Instrumente des Absatzmarketings das Wesen des auf die Endkunden gerichteten Marketings beschrieben. Ausgangspunkt des Marketings ist die Segmentierungspolitik, d. h. die Segmentierung des Absatzmarktes. Die Marktsegmentierung hat eine Informationsseite und eine Instrumentalseite.

Informationsseite-- Sie wird durch die Marktforschung abgedeckt. Sie hat die Aufgabe, Informationen über die potenziellen Kunden einer Apotheke und damit das Marktgebiet zu beschaffen. Daraus lässt sich erkennen, welche Kunden grundsätzlich in Frage kommen und welches Absatzpotenzial sich daraus ermitteln lässt. Die Apotheke muss dann entscheiden, ob sie alle potenziellen Kunden ansprechen möchte – dies wäre eine Gesamtmarktstrategie – oder ob sie bestimmte Kundengruppen ausschließen (z. B. Arzneimittelverblisterung für Patienten in Pflegeheimen) bzw. sich auf bestimmte Kundengruppen konzentrieren möchte – dies wäre eine Teilmarktstrategie.

Instrumentalseite-- Mit der Instrumentalseite der Segmentierungspolitik ist dann zu klären, mit welchen der genann-

ten Instrumente sich die Zielgruppen am besten erreichen lassen. Ohne Marktforschung und damit ohne Kenntnis potenzieller Kunden wird das Marketing und damit auch die Führung zu einem Blindflug: Es bleibt nebulös, in welche Richtung die Ressourcen und die Instrumente gelenkt werden sollen.

Den Markt bearbeiten

Es ließen sich noch zahlreiche Aspekte anführen, die das Wesen des Marketings charakterisieren. Greifen wir mit den Marktbearbeitungsstrategien an dieser Stelle einen letzten Punkt auf.

Positionierung-- Mit der Positionierungs- und Profilierungsstrategie entscheidet eine Apotheke, ob sie die Preisführerschaft (Discount-Apotheke) oder die Qualitätsführerschaft (z. B. Differenzierung durch Spezialisierung) anstrebt.

Wachstum-- Hiermit werden Möglichkeiten gesucht, das Absatzgebiet der Apotheke zu erweitern. Dies kann mit der Errichtung von bis zu drei Filialen neben der Stammapotheke geschehen oder durch die Einführung eines Versandhandels.

Kooperation-- Im Rahmen dieser Strategien ist zu prüfen, ob und inwieweit die Apotheke mit anderen Apotheken, Einzelhändlern und Dienstleistern vor Ort zusammenarbeiten will, und ob Eintritt und Mitarbeit in einer Apothekenkooperation zweckmäßig sind.

Sicht- und Freiwahl aufgenommen werden sollen. Die Markenpolitik verfolgt das Ziel, sich bei den Kunden klar zu positionieren und gegenüber den Wettbewerbern zu profilieren. Marken verstehen sich als die Vorstellungen, die Kunden und andere Anspruchsgruppen von eben dieser Marke haben. Dies sind zum einen Informationen und zum anderen Emotionen, die mit der Marke verbunden werden.

Preis-- Im Rahmen der Preispolitik ist – mit Ausnahme der Rx-Artikel, für die die Preisbindung der pharmazeutischen Industrie gilt – vor allem darüber zu entscheiden, wie hoch die Preise der einzelnen Artikel sein sollen, wie die Preislagen der Artikel einer Warengruppe festgelegt werden sollen, ob es für denselben Artikel unterschiedliche Preise geben soll (Preisdifferenzierung) und wie die Preise im Zeitablauf gestaltet sein sollen, womit z. B. Dauerniedrigpreise und Sonderangebote, d. h. das zeitlich begrenzte Senken der Preise, angesprochen sind. Nur das stimmige Erscheinungsbild der Preise trägt zur Glaubwürdigkeit bei und

Gemeinsam handeln-- Auch die Kooperation mit Marktpartnern ist Teil der Marketingstrategie; dazu gehört beispielsweise auch der Beitritt zu einer Apothekenkooperation.





Gut geführt

Basiswissen Management und Controlling

Text: Prof. Dr. Hendrik Schröder

Jede Apothekenleiterin, jeder Apothekenleiter ist – zwangsläufig – Manager und Controller in einer Person. Und auch jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter kann Manager und Controller sein, soweit die Apothekenleitung ihr bzw. ihm die entsprechenden Aufgaben und Entscheidungskompetenzen überträgt. Welches Basiswissen hilfreich ist, um diese Aufgabe zu erfüllen, erfahren Sie in diesem Fortbildungsbeitrag.

Management lässt sich als Führungsaufgabe verstehen. Folgt das Management dem Wirtschaftlichkeitsprinzip, so geht es darum, a) entweder nach dem Maximalprinzip die vorhandenen Ressourcen eines Unternehmens, wie Personal, Sachgüter, Geld und Zeit, so einzusetzen, dass sie den bestmöglichen Erfolg, wie Umsatz, Rohertrag und Gewinn, erwirtschaften.

Oder es geht b) nach dem Minimalprinzip, wonach ein bestimmter Erfolg mit

möglichst wenig Ressourcen erreicht werden soll.

Diese Aufgabe bezieht sich auf das Unternehmen als Ganzes und auf die verschiedenen Unternehmensbereiche, wie z. B. Beschaffung, Produktion und Absatz. Management ist daher zum einen als Funktion: Was ist zu machen? und zum anderen als Institution zu begreifen: Wer soll es machen? Es ist also zu klären, wer welche Führungsaufgaben in einer Apotheke übernimmt.



www.apotheke-und-marketing.de
/basismanagement



a+m-Points sammeln

Die Management-Fortbildung wird online bearbeitet. Die erworbenen Punkte werden individuell auf der Website gesammelt.

Fortbildungszertifikat



Das Zertifikat wird ausgestellt von APOTHEKE + MARKETING und unserem Kooperationspartner, der Universität Duisburg-Essen.



Was zu tun ist

Die Managementaufgaben lassen sich anhand eines Prozesses strukturieren. Wir beschreiben hier die acht Phasen (siehe Abbildung, Seite 36).

Ausgang-- Die erste Phase ist die Situationsanalyse. Sie untersucht die Frage: Wo steht die Apotheke, gemessen an bestimmten Erfolgsgrößen?

Perspektive-- Die zweite Phase ist die Entwicklungsprognose: Wohin geht die Entwicklung der Apotheke, wenn keine neuen Maßnahmen geplant und umgesetzt werden, wenn so weitergearbeitet wird wie bisher?

Planung-- Die dritte Phase ist die Zielplanung: Welche Ziele strebt die Apotheke an?

Strategie-- Die vierte Phase ist die Maßnahmenplanung: Welche Strategien und Instrumente stehen zur Verfügung, um die angestrebten Ziele zu erreichen?

Prognose-- Die fünfte Phase ist die Wirkungsprognose: Inwieweit können verschiedene Strategien und Instrumente dazu beitragen, die gesetzten Ziele zu erreichen?

Entscheidung-- Die sechste Phase ist die Entscheidung: Welche Strategie wird mit welchen Maßnahmen umgesetzt?

Umsetzung-- Die siebte Phase ist die Durchführung: Was muss getan werden, damit der Maßnahmenplan von allen Beteiligten akzeptiert und realisiert wird?

Kontrolle-- Die achte und letzte Phase ist die Kontrolle: Sind die gesetzten Ziele erreicht worden? Welche Ursachen lassen sich identifizieren, wenn die Ziele nicht erreicht worden sind?

Mit der Phase der Kontrolle geht der Prozess in die nächste Situationsanalyse über, und der Prozess beginnt von vorn bzw. setzt sich fort. Zwischen den einzelnen Phasen können „Schleifen“ auftreten. Ein Beispiel: Zeigt die Wirkungsprognose, dass sich die Ziele nicht mit den geplanten Maßnahmen erreichen lassen, sind die Ziele anzupassen oder andere Maßnahmen zu finden.

Beispiel Managementprozess

Eine Apotheke stellt fest, dass die Anzahl ihrer Kunden und der Durchschnittsbonus (Bonwert, Warenkorb) der Kunden sinken und damit auch der Umsatz, der Rohertrag und der Gewinn. Offenbar sind einige Stammkunden zu einer nicht allzu entfernt gelegenen Apotheke abgewandert, andere Kunden kaufen mittlerweile Freiwahlartikel in Drogerien, und wieder andere Kunden bestellen nun auch bei Versandapotheken. Diesen Absatzkanal hat unsere Apotheke bislang nicht (Situationsanalyse). Sie geht davon aus, dass sich diese negative Entwicklung fortsetzt, wenn sie keine Maßnahmen ergreift, um gegenzusteuern (Entwicklungsprognose). Sie plant, welchen Be-

triebsgewinn sie im nächsten Jahr erreichen möchte (Zielplanung). Daraus leiten sich Ziele für den Umsatz, den Rohertrag und die Handlungskosten ab. Im nächsten Schritt überlegt unsere Apotheke, welche Maßnahmen sich anbieten, die Abwärtsentwicklung zu stoppen und die gesetzten Ziele zu erreichen (Maßnahmenplanung). Dabei muss sie auch die verfügbaren Ressourcen (Personal, Sachgüter, Geld und Zeit) kennen. Denkbar sind:

Kundenrückholmaßnahmen, wie z. B. Anschreiben an abgewanderte Kunden, die Einführung eines Treueprogramms und die Aufnahme von Zusatzleistungen,

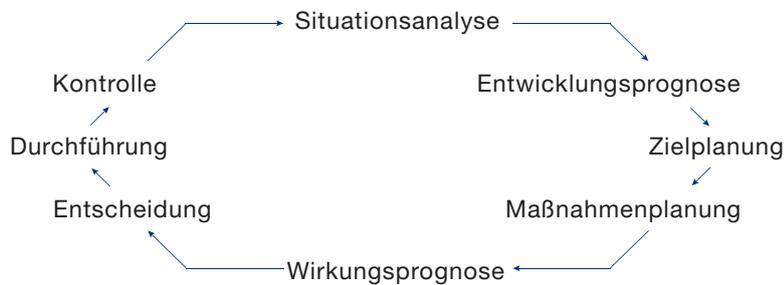


www.apotheke-und-marketing.de/controlling

Gute Planung, Kennzahlen und deren Controlling tragen dazu bei, auch den täglichen Kontakt mit dem Kunden zu optimieren, ohne dass dieser es merkt.

Quelle: Schröder, Hendrik, Handelsmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 2012, S. 47

Der Managementprozess



die Überprüfung und Anpassung des Sicht- und Freiwahlsortimentes sowie der Einstieg in den Versandhandel. Die einzelnen Maßnahmen sind auf ihre Wirkung und ihren Ressourcenbedarf hin zu prognostizieren (Wirkungsprognose). Auf dieser Grundlage sind die Entscheidungen zu treffen, die es dann anschließend auch durchzuführen gilt. **Das wird gemacht--** So könnte sich die Apotheke in unserem Fall gegen den Versand von Arzneimitteln entscheiden,

wenn der Ressourcenbedarf im Verhältnis zu den zusätzlichen Umsätzen als zu hoch eingeschätzt wird. Vielmehr sollen ein Treueprogramm eingeführt und das Freiwahlsortiment umstrukturiert werden. Diese Entscheidungen verlangen, allen Beteiligten in der Apotheke zu verdeutlichen, warum diese Maßnahmen ergriffen werden sollen und dass sie konsequent auszuführen sind.

Das Controlling

Die beschriebenen Aufgaben zeigen, dass das Management zahlreiche Informationen benötigt, um sie gut bewältigen zu können. Der Informationsbedarf ergibt sich aus den einzelnen Phasen des

Managementprozesses. Diesen Informationsbedarf zu decken, ist eine Aufgabe des Controllings.

Daten-- Wesentliche Punkte des Controllings sind die folgenden: Den ersten Punkt stellen die unterschiedlichen Daten dar, wie etwa Daten aus den Bereichen Politik, Recht, Technik und Gesellschaft, sodann Marktdaten, des Weiteren Daten der Lieferanten, der Konkurrenz und der Kunden sowie Daten aus der eigenen Apotheke, wie z. B. zu Personal, Ware, Raum und Finanzen.

Instrumente-- Der zweite Punkt betrifft die Instrumente, mit denen sich diese Daten gewinnen und analysieren lassen.

Kennzahlen-- Der dritte Punkt sind Kennzahlen zur Steuerung der einzelnen Bereiche einer Apotheke, wie z. B. Personal, Lieferanten, Finanzen und Kunden.

Kommunikation-- Der vierte Punkt betrifft die Kommunikation der Ergebnisse unter den MitarbeiterInnen in der Apotheke und gegebenenfalls darüber hinaus, etwa in Verbindung mit einer Apothekenkooperation.

Auch für das Controlling heißt es: Was ist zu machen? Und: Wer soll es machen? Controlling ist als Entlastung des Managements gedacht. Dies ist nur dann möglich und sinnvoll, wenn genügend

Mitarbeiter vorhanden sind, um Aufgaben des Controllings zu übernehmen. Einzelne Personen oder Abteilungen, die ausschließlich für das Controlling zuständig sind, werden sich in Apotheken kaum finden. Vielmehr werden solche Aufgaben auf mehrere Apotheker, PTA und PKA zu verteilen sein. Wichtig sind dabei die klare Zuteilung von Aufgaben und die hohe Verbindlichkeit, mit der diese Aufgaben zu erledigen sind. Denn Sand im Getriebe des Controllings bedeutet, dass der Motor des Managements ins Stottern kommt.

Kunden im Fokus

Verdeutlichen wir die Vielfalt der Aufgaben des Controllings am Aspekt der Kunden. Der erste Punkt sind die Daten der Kunden. Hier geht es zunächst um grundsätzliches Verhalten der Kunden, z. B. die Neigung zur Selbstmedikation oder zur Nutzung von Versandapotheken und von Apotheken-Apps. Des Weiteren geht es um Merkmale und Verhalten der Kunden im Einzugsgebiet der Apotheke. Das sind vor allem soziodemografische Merkmale (Haushaltsgröße, Wohnort, Kaufkraft etc.) und psychografische Merkmale (Einstellung zu Apotheken im Allgemeinen und zu dieser Apotheke im Besonderen).

Das Einkaufsverhalten in der Apotheke sollte v. a. folgende Fragen aufgreifen:

> Woher kommen die Kunden, wenn sie

ein Rezept einlösen? Wenn Kunden zu einem Großteil nicht direkt vom Arzt, sondern von zuhause kommen, ist das eine zusätzliche Option, um dort über Handzettel- oder Zeitungswerbung Kaufanregungen zu vermitteln, bevor die Kunden die Apotheke aufsuchen.

> Werden Arzneimittel im Sichtwahlregal wahrgenommen und nachgefragt? Antworten hierauf geben Hinweise, ob und wie das Regal umgestaltet werden sollte, z. B. weniger Arzneimittel und mehr Facings (d. h. die Anzahl der nebeneinander stehenden Packungen eines Arzneimittels) oder die Einführung einer digitalen Sichtwahl.

> Kaufen die Kunden Produkte, die sie vor Betreten der Apotheke nicht geplant hatten zu kaufen? Je mehr das der Fall ist, umso besser haben offenbar die Beratung und die Werbemaßnahmen in der Apotheke gewirkt. Je weniger das der Fall ist, umso mehr ist zu überlegen, was verbessert werden kann.

> In welchen anderen Geschäften kaufen die Kunden Produkte, die diese Apotheke in der Freiwahl anbietet? So lassen sich die direkten Konkurrenten identifizieren.

Wichtige Daten

Der zweite Punkt sind die Instrumente, mit denen sich die Daten der Kunden gewinnen und analysieren lassen. Zu den Methoden der Datengewinnung zählen einschlägige Fachzeitschriften, die Beobachtung des Kundenverhaltens einschließlich der Abverkaufdaten aus dem Warenwirtschaftssystem und die Befragung von Kunden. Analysemethoden reichen von Häufigkeitsauszählungen über einfache Korrelationsanalysen bis hin zu komplexen multivarianten Verfahren.



Wichtige Kennzahlen:

Betriebsgewinn = Umsatz
 – Warenkosten
 – Handlungskosten

Rohrtrag = Umsatz
 – Warenkosten

Betriebsgewinn = Rohrtrag
 – Handlungskosten



Betriebsgewinn-- Der dritte Punkt sind Kennzahlen zur Steuerung der einzelnen Bereiche einer Apotheke, hier der Kunden. Als oberste Kennzahl bietet sich der Betriebsgewinn an, das ist die Differenz aus Umsatz und Gesamtkosten. Die Gesamtkosten setzen sich dabei aus Warenkosten und Handlungskosten zusammensetzen. Die Differenz aus Umsatz und Warenkosten wird wiederum als Rohertrag bezeichnet (siehe auch Seite 37).

Bonauswertung-- Anzahl der Käufer und Käufe sowie die Bonwerthöhe schlagen sich unmittelbar im Umsatz nieder. Bons – Art, Anzahl und Wert gekaufter Produkte – lassen sich daraufhin analysieren, welche Produkte Käufer gemeinsam erworben haben. So lässt sich z. B. die Frage beantworten, ob zu bestimmten Rx-Artikeln erwartungsgemäß bestimmte OTC-Artikel gekauft wurden, etwa ein Mittel zum Schutz/Wiederaufbau der Darmflora beim Kauf eines Antibiotikums.

Personal-- Eine weitere Kennzahl ist die Mitarbeiterproduktivität (auch Mitarbeiterrentabilität genannt). Sie gibt an, wieviel Umsatz im Durchschnitt auf einen Mitarbeiter entfällt. Eine solche Kennzahl findet sich häufig in Betriebsvergleichen, also im Vergleich von Apotheken untereinander. Der Betriebsvergleich ist ein typisches Controllinginstrument. Er soll Stärken und Schwächen der eigenen Apotheke aufzeigen. Als Vergleichsmaßstab wird die beste Apotheke einer Apothekenklasse (Benchmarking im Sinne von Messen mit den Besten) oder der Durchschnitt aller Apotheken einer Apothekenklasse

herangezogen. Die Klassen von Apotheken lassen sich z. B. nach der Anzahl der Mitarbeiter, der Verkaufsfläche, dem Umsatz und dem Standort bilden. Ordnet man die Umsätze namentlich den Mitarbeitern zu, so lassen sich individuelle Produktivitäten ermitteln. Dieses Beispiel für eine Kennzahl wirft eine grundsätzliche Frage auf: Soll alles, was man messen kann, auch tatsächlich

Wichtige Kunden-- Bei namentlich bekannten Kunden lässt sich zudem der Kundenwert berechnen: in einfachen Fällen als Umsatz oder Rohertrag des Kunden, in komplexeren Fällen als Deckungsbeitrag des Kunden, dann müssten dem Kunden noch Handlungskosten zurechenbar sein, z. B. Kosten für Werbepriefe oder E-Mails, die an ihn verschickt wurden, oder Botendienstkosten.

FAKT

Kein Erfolg ohne Kommunikation

Zu einem erfolgreichen Controlling gehört stets auch die Kommunikation der Ergebnisse unter den Mitarbeitern in der Apotheke und gegebenenfalls gegenüber Dritten. Und damit schließt sich auch der Kreis zu den Phasen des Managementprozesses.



gemessen werden? Denn der namentliche Ausweis von Mitarbeiterproduktivitäten kann – abgesehen von Fragen der rechtlichen Zulässigkeit – zu atmosphärischen Störungen in der Apotheke führen, etwa in der Weise, dass ein Wettbewerb unter den Mitarbeitern um die wertvollsten Kunden einsetzt. Die Entscheidung darüber, welche Kennzahlen wie verwendet werden, liegt beim Management der Apotheke.

In jeder Phase des Managementprozesses ist dafür Sorge zu tragen, dass die betroffenen Mitarbeiter auch über die relevanten Informationen verfügen. Nur so ist es möglich, sie immer wieder für die Probleme und Aufgaben zu sensibilisieren, nur so kann das Team in den Lösungsprozess einbezogen werden. Und, last but not least: Nur so lassen sich auch all jene Ziele erreichen, die sich die Apotheke letztlich gesetzt hat.