

# Gut geführt ist viel gewonnen

**Management und Controlling.** Jeder Apothekenleiter ist – zwangsläufig – Manager und Controller in einer Person. Und auch jeder Mitarbeiter kann Manager und Controller sein, soweit die Apothekenleitung ihm die entsprechenden Entscheidungskompetenzen überträgt.

Von Prof. Dr. Hendrik Schröder

Die Managementaufgaben lassen sich anhand eines Prozesses strukturieren, der hier in acht Phasen dargestellt wird:

**Ausgang.** Die erste Phase ist die Situationsanalyse und 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?

**Planung.** Die dritte Phase ist die Zielplanung.

**Strategie.** Die vierte Phase ist die Maßnahmenplanung.

**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 siebente 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.

## Beispiel Managementprozess

Eine Apotheke stellt fest, dass die Anzahl ihrer Kunden und der Durchschnittswert des Einkaufs 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 Betriebsgewinn 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 gesetz-

ten 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, 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 deckt den Informationsbedarf

Der Informationsbedarf ergibt sich aus den einzelnen Phasen des Managementprozesses. Diesen Informationsbedarf zu decken, ist eine Aufgabe des Controllings.

**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** – mit denen sich diese Daten gewinnen und analysieren lassen.

**Kennzahlen** – zur Steuerung der einzelnen Bereiche einer Apotheke, wie z. B. Personal, Lieferanten, Finanzen und Kunden.

**Kommunikation** – der Ergebnisse unter den Mitarbeitern 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.

## Kunden im Fokus

Die Vielfalt der Aufgaben des Controllings lässt sich am Aspekt der Kunden verdeutlichen. 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.



Soll alles, was man messen kann, auch tatsächlich gemessen werden? Die Entscheidung darüber, welche Kennzahlen wie verwendet werden, liegt beim Management der Apotheke.

**Prof. Dr. Hendrik Schröder** ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Handel an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen.

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.
- 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.

**Betriebsgewinn.** Kennzahlen können einzelne Bereiche einer Apotheke, hier der Kunden, steuern. Als oberste Kennzahl bietet sich der Betriebsgewinn an.

**Bonauswertung.** Anzahl der Käufer und Käufe sowie die Höhe des jeweiligen Einkaufswerts schlagen sich unmittelbar im Umsatz nieder. Die Ana-

lyse von Art, Anzahl und Wert der gekauften Produkte lässt auch Schlüsse zu, 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.** Die Mitarbeiterproduktivität als Kennzahl 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. 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 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.

**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 Werbebriefe oder E-Mails, die an ihn verschickt wurden, oder Botendienstkosten.

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. ■

## Korrespondenzadresse des Autors:

E-Mail: hendrik.schroeder@uni-due.de  
Die ungekürzte Originalfassung dieses Beitrags ist erschienen in: Apotheke + Marketing 1/2017. Nachdruck mit freundlicher Genehmigung des Autors.