

Daten

Ein gutes Warenmanagement setzt betriebswirtschaftliche Kenntnisse voraus. Ein Grundverständnis ist unumgänglich. Denn nur eine erfolgreiche Apotheke kann langfristig für die Apothekenmitarbeiter die Arbeitsplätze sichern.

Es sollte und muss heutzutage im Interesse jeden Apothekenmitarbeiters liegen, den wirtschaftlichen Erfolg des Apothekenbetriebes zumindest in Ansätzen zu kennen, um ihn gemeinsam mit den Kollegen und Apothekenleiter/inhaber zu verbessern. Wichtige betriebswirtschaftliche Informationen und Daten in einem ersten Überblick liefert diese PKA-Fortbildung.

Statistiken und Listen helfen Mit den modernen Warenwirtschaftssystemen können die erfassten Daten auf verschiedenste Art und Weise ausgewertet werden. Sie können damit der Lagerkontrolle, der Lagerwirtschaft dienen, aber auch der betriebswirtschaftlichen Analyse. Das Controlling (engl. to control = steuern, regeln) sammelt also quasi alle Daten im Unternehmen, stellt diese in Kennzahlen dar, um letztlich daraus Empfehlungen für die Zukunft, die künftige Entwicklung des Unternehmens abzuleiten. Für die Apothekenleitung besteht die Herausforderung, die erfassten Daten so zu selektieren, dass ein nicht zu komplexes, dennoch hinreichend exaktes „Datenmodell“ der Apotheke entsteht, die wirtschaftlichen Gegebenheiten also in den wesentlichen Grundzügen leicht zu erfassen sind. Durch Benchmarking, das ist die Orientierung an besonders erfolgreichen Apotheken in vergleichbarer Situation, können Vergleiche zur eigenen Apotheke gezogen und hieraus Rückschlüsse auf Verbesserungen gezogen werden.

Das Controlling kann dabei in den Alltag der Apothekenmitarbeiter hineinwirken, weil so manche Kennzahl durch alltägliche Entscheidungen wie die Festlegung von Bestellmengen, Mindestlagermengen, Produkt-Auswahl und Gestaltung der Sicht- und Freiwahl beeinflusst werden. Der Apothekenleiter kann Zielwerte für bestimmte Kennzahlen vorgeben und die Mitarbeiter können in ihrem Verantwortungsgebiet dann ihren Beitrag leisten, um das gesetzte Unternehmensziel zu erreichen.

PKA-Schwerpunkt Lagerwirtschaft Die Lagerwirtschaft ist ein typisches Gebiet für PKA. Im Apothekenalltag stellen sich hier immer wieder zwei Fragen. Einerseits: Wann ist ein bestimmter Artikel in welcher Menge zu bestellen? Die

Bestellmengenoptimierung spielt hier eine entscheidende Rolle, auch ob Großhandelsbezug oder Direktbestellung sinnvoll sind. Andererseits ist bei einigen Produkten zu entscheiden, ob sie überhaupt vorrätig gehalten werden sollen. Dabei sind die Lagerkosten, der Bearbeitungsaufwand und die Lieferfähigkeit zu berücksichtigen. Durch das Arzneimittelversorgungs-Wirtschaftlichkeitsgesetz (AVWG) hat der Gesetzgeber das Direktgeschäft mit der Pharmaindustrie für die Apotheken unattraktiver gemacht. Tatsächlich erfolgen heute 85 bis 95 Prozent des Wareneinkaufs über den Großhandel. Auch gilt es immer das Lagerrisiko zu begrenzen, weshalb eine Direktbestellmenge maximal für einen Zeitraum von drei Monaten, nur in seltenen, begründbaren Fällen oder bei Saisonartikeln auch einmal darüber hinaus, kalkuliert erfolgen sollte. Als Faustregel sollte in Apotheken die Lagerumschlagsgeschwindigkeit mindestens das Fünf- bis Sechsfache, gerne sogar mehr, betragen. Das Warenlager schlägt sich also fünf bis sechsmal im Jahr um. Umgekehrt muss – um keine Kunden an die Konkurrenz zu verlieren – der Service stimmen und eine möglichst hohe direkte Lieferfähigkeit gewährleistet bleiben. Ein Spagat! Aber die heutigen Warenwirtschaftssysteme bieten gute Möglichkeiten, das gesamte Bestellwesen durch Generierung verschiedenster Listen (Abverkaufsstatistiken, Bestellungen bei einzelnen Lieferanten, Ladenhüter, Verfalldatenkontrolle) optimal zu steuern. Insgesamt kann ein systematisches Vorgehen beim Bestellen und eine clevere Bestelloptimierung viel Geld sparen.

Erfolgskontrolle Eine wichtige Kennzahl neben der Lagerumschlagsgeschwindigkeit ist die Handelsspanne einzelner Artikel oder Warengruppen samt ihres Umsatzes oder der Rohgewinn in einer bestimmten Zeit. Wenn ein bestimmtes Teilsortiment im Schaufenster oder in der Sichtwahl präsentiert wurde, sollte dies in der Zielsetzung auch zu erhöhten Umsätzen führen. Eine Kontrolle, ob dies erreicht wurde, ist wichtig.

Insgesamt ist allerdings nicht der Umsatz, sondern der Rohertrag (Rohgewinn) für die Apotheke interessanter. Der Rohertrag bestimmt den Erfolgsbeitrag einzelner Pro-

dukte oder Sortimente (Differenz zwischen Verkaufs- und Einstandspreis), kann aber auch auf die gesamte Geschäftstätigkeit bezogen werden. Der pro Jahr erzielte Rohertrag spiegelt den wirtschaftlichen Erfolg der Apotheke am ehesten wider. Was nützt schließlich ein hoher Umsatz, wenn letztlich kaum etwas zur Deckung der Kosten übrigbleibt? Alternativ zum Rohgewinn als absoluter Größe wird gerne auch die Handelsspanne als relative Größe, also in Prozent, betrachtet. Und ganz wichtig hierfür ist die Kalkulation.

Faktor Preiskalkulation Mit dem Aufschlag auf den Einstandspreis (EP) sollen die Personal- und Sachkosten sowie der Gewinn der Apotheke abgedeckt werden. Vom Listeneinkaufspreis gehen zunächst die Einkaufsrabatte ab, während womöglich anfallende Lieferkosten wieder draufgeschlagen werden. Der so ermittelte Einstandspreis oder effektive Einkaufspreis ist die Grundlage für den Kalkulationsaufschlag. Aus diesem effektiven Einkaufspreis und dem Kalkulationsaufschlag ergibt sich der Netto-Verkaufspreis (ohne Mehrwertsteuer). Zuzüglich der Mehrwertsteuer (19 Prozent) ergibt sich der vom Kunden zu bezahlende Apothekenverkaufspreis (VK). Die Handelsspanne ergibt sich umgekehrt hierzu bei Betrachtung „von oben“, also als Prozentsatz des Nettoverkaufspreises.

Während für verschreibungspflichtige Arzneimittel die Preise vorgegeben, also fix sind (siehe § 3 Arzneimittelpreisverordnung, AMPreisV), kann im OTC- und Freiwahlbereich freier kalkuliert werden.

Hier sollte der **optimale Preis** für ein Produkt das Ziel sein, denn er führt zum höchsten Gewinn. Wird ein niedrigerer Preis verlangt, steigt zwar meist die Absatzmenge, aber die im Markt vorhandene Zahlungsbereitschaft wird nicht abgeschöpft. Umgekehrt bewirkt ein Preis oberhalb des optimalen Preises eine Kaufzurückhaltung bei den Kunden. Absatzvolumen und Gewinn gehen zurück. Häufig wird in der Apotheke als einfachere Alternative allerdings ein fester Aufschlagsatz für bestimmte Produktgruppen vorgegeben. Und natürlich versuchen viele Apotheken sich an den Preisen für das gleiche Produkt bei der direkten Konkurrenz zu orientieren. Gleichzeitig sollte sich jeder immer wieder drastisch vor Augen führen, was eine Preisreduzierung eines Produktes wirklich bedeutet? Wie viele Packungen müssen tatsächlich zusätzlich verkauft werden, um eine Preissenkung um zehn Prozent zu kompensieren? Die Rechnung ist faktisch einfach: Mehrverkauf = Alte Handelsspanne : neue Handelsspanne - 1. Konkret bedeutet dies: Bei einer Handelsspanne von 40 Prozent bewirkt eine Preissenkung um zehn Prozent, dass der Absatz um stolze 33 Prozent steigen muss, damit der zur alten Handelsspanne erzielte Rohertrag wieder erreicht wird. Es muss also ein Drittel mehr vom jeweiligen Produkt verkauft werden! Kein ganz einfaches Unterfangen! Und so sollte jede Preisreduzierung, jede Preisaktion auch wohl überlegt sein.

Leitkennzahl Wie aber lässt sich beurteilen, welcher angebotene Artikel einer Warengruppe der beste oder schlechteste ist? Die Betriebswirtschaft macht es sich hier einfach, indem sie die Ertragskennzahl, also den Aufschlag, und die Produktivitätskennziffer, also den Lagerumschlag, miteinander multipliziert. Aspekte der Bestellweise, des Absatzes und der Preisgestaltung sind dadurch in einer Kennzahl verbunden. Diese Kennzahl wird Brutto-Nutzen-Ziffer genannt. Sie zeigt auf, wie viel Prozent des durchschnittlich im Lager gebundenen Warenwertes im Laufe eines Jahres als Rohgewinn an die Apotheke zurückfließen. Dadurch wird klar, welche Produkte oder welche Warengruppen den höchsten Ertrag pro im Lager gebundenem Kapital erwirtschaften. Erwirtschaftet ein Artikel beispielsweise eine Brutto-Nutzen-Kennziffer von 388 Prozent bedeutet dies, dass für 100 Euro des im Warenbestand dauerhaft gebundenen Kapitals im Jahr 388 Euro Rohertrag erwirtschaftet werden konnten. Je größer die Brutto-Nutzen-Ziffer, desto vorteilhafter ist das Produkt also für den wirtschaftlichen Erfolg der Apotheke. Eine solche Betrachtung kann sinnvoll sein, um zu schauen, welche Produkte überhaupt in das Lager aufgenommen werden beziehungsweise bevorzugt präsentiert werden. So hilft die Brutto-Nutzen-Kennziffer einzelne Arzneimittelmarken unterschiedlicher Indikationen zu vergleichen, wenn diese etwa um einen guten Platz in der Sichtwahl konkurrieren. Und in der Freiwahl können gut die Kosmetikserien verschiedener Hersteller verglichen werden.

Daneben muss natürlich immer noch der besondere Stellenwert der Apotheke berücksichtigt werden, ihr Auftrag einer optimalen Versorgung. Daneben sollten aber die Profilierung, das Image der Apotheke und bestimmte Warengruppen, die Frequenzbringer sind, also Kunden in die Apotheke führen und den Korbumsatz des Kunden (durchschnittlicher Umsatz je Kunde und Besuch) erhöhen, berücksichtigt werden. Wer als PKA in den wesentlichen Umrissen weiß, an welchen Stellen Geld verdient wird, kann viel überlegter bei Bestellwesen, Lagerhaltung etc. agieren. Wissen ist an dieser Stelle tatsächlich Macht – und auch eine enorme Beruhigung. ■

Dr. Eva-Maria Stoya, Apothekerin / Journalistin

► **Weitere Infos** finden Sie online unter www.pta-aktuell.de!



WEBCODE: F1087