

# Controlling

**Immer stärker zieht die gezielte Steuerung des Unternehmens, speziell auch des Warensortiments, in die Apotheken ein. Wirtschaftlich absolut notwendig. Auch PKA können hier wertvolle Hilfestellung geben.**

**D**er Wunschtraum: immer sofort lieferbar, Defektquote faktisch Null, viele Schnelldreher, zumindest mehrfacher Umschlag jedes Produktes pro Jahr, Verfallszeiten, die aufgrund des Umschlags eigentlich keine Rolle mehr spielen und wenn, in weiter Ferne liegen, bei dennoch überschaubarem Wareneinsatz, bezahlbarem Warenlager, hohem Rohertrag. Um sich diesem Idealzustand anzunähern, ist ein sinnvolles Controlling in der Apotheke notwendig, was faktisch eine enge Kooperation von Apotheker, Warenwirtschaft/EDV, Rechenzentrum und Steuerberater voraussetzt. Aber auch die PKA kann – vorausgesetzt, sie besitzt das notwendige Wissen hierzu – wertvolle Hilfe für die korrekte Erfassung der benötigten Daten und bei der Umsetzung bieten.

Denn nicht nur der Handverkauf trägt zum guten Ergebnis einer Apotheke bei, sondern auch der hoch professionelle und gewissenhafte Backoffice-Bereich.

Schließlich ist das vorhandene Warensortiment, seine richtige und gute Auswahl/Präsentation essenziell, um die gewünschten Kunden zu erreichen und damit in direktem Zusammenhang auch die Apotheke zu wirtschaftlichem Erfolg zu führen. Im Kampf um Marktanteile und höhere Gewinne ist es wichtig für das Handelsunternehmen Apotheke, sich mit dem Sortiment gegenüber den Kunden zu profilieren und gegenüber der Konkurrenz eindeutig zu positionieren.

## **Sortimentscontrolling benötigt Kundenorientierung**

Solange der Einkauf die Gestaltung der Sortimente dominiert und dabei stärker von Überlegungen hoher Bestellmengen und Rabatte als von Wünschen und Bedürfnissen der Kunden getrieben ist, ist ein wesentliches Ziel verfehlt. Gerade im OTC- und Freiwahlbereich lautet das Motto häufig eher „Sell what you buy!“ („Verkaufe, was Du günstig kaufen kannst“) statt „Buy what you can sell.“ („Kaufe, was Du gut verkaufen kannst.“). Nicht von ungefähr hat sich so in mancher Apotheke ein Bauchladen an Ladenhütern angehäuft. Das muss und sollte nicht sein. Regelmäßige Sortimentsanalyse und -verbesserung wird immer notwendiger. Allerdings gibt es für das Controlling keine expliziten Vorschriften. Jedes Unternehmen kann für die eigene Situation

die beste Vorgehensweise entwickeln. Daten aus dem Apotheken-Computerprogramm und deren sinnvolle Auswertung (Abverkaufszahlen, Preisbildung etc.) sind hierfür heutzutage essenziell.

Welches Sortiment führt die Apotheke? Und warum? Das Sortiments-Controlling ist eine differenzierte Betrachtung verschiedener Produkte und Produktgruppen und ihres Beitrags zum Erfolg der Apotheke. Die Aufgabe des Sortimentscontrollings besteht darin, die für die Warengruppen und Artikel relevanten Steuerungsgrößen zu definieren, die Sortimentsplanung zu unterstützen und die Einhaltung der Ziele zu überwachen. Es ist also ein permanenter Prozess aus Planung des Sortiments, dessen Kontrolle, Analyse und Steuerung. Damit einher geht auch die Aufgabe, sowohl Überbestände als auch Fehlmengen so gering wie möglich zu halten. Mit Hilfe von Kennzahlen zielen verschiedene Techniken des Controllings darauf ab, hier Optimierungen zu erzielen.

**Quantitative Grundlage: Kennzahlen** Hilfsmittel des modernen Controllings sind Kennzahlen. Hierbei handelt es sich um ausgewählte betriebswirtschaftliche Daten, die in einer möglichst einfach zu ermittelnden Größe eine aussagekräftige Information vermitteln sollen. Typische einfache Kennzahlen sind Umsätze oder Rohgewinne für bestimmte Produkte beziehungsweise Produktgruppen. Kennzahlen, die sich auf Produkte beziehen, werden auch Sortimentskennzahlen genannt. Die moderne Apotheken-EDV ist darauf ausgerichtet, aussagekräftige Kennzahlen zu liefern. Wichtige Sortimentskennzahlen sind etwa die Handelsspanne (= Rohertrag = Verkaufspreis - Umsatzsteuer - Einkaufspreis), Aufschlag in Prozent (= Rohertrag pro Stück : Einkaufspreis x 100) und die Lagerumschlagsgeschwindigkeit oder Drehzahl (jährlich umgesetzte Stückzahl : durchschnittlicher Lagerbestand).

Wichtig zu wissen ist: Welche Warengruppen oder welche Artikel sind besonders erfolgreich? Welche Artikel sollten durch Werbung und ansprechende Präsentation besonders gefördert werden? Welche Artikel können möglicherweise aus dem Sortiment entfernt werden, sofern dies zulässig ist? Ein

Andere sehen unerträgliche Hitze.

Wir sehen ein Mittel gegen Wechseljahresbeschwerden.



**Gesucht und gefunden:** Seit 1958 ist Dr. Loges in der freien Natur unterwegs. Rund um den Globus spüren wir Pflanzen und Naturstoffe mit besonderen Fähigkeiten auf. Dafür ist kein Berg zu hoch und kein Weg zu weit. **Denn unser Anspruch ist:** Mit pharmazeutischer Kreativität Präparate auf natürlicher Basis zu entwickeln. Wie zum Beispiel **femiloges®** mit der hormonfreien Pflanzenkraft des **Sibirischen Rhabarbers** (*Rheum rhabarbaricum*).

**Dr. Loges**   
Naturheilkunde neu entdecken

femiloges® magensaftresistente Tabletten. Wirkstoff: Rhapontikrhabarberwurzel-Trockenextrakt. femiloges® wird angewendet zur Besserung der durch die Wechseljahre bedingten psychischen und neurovegetativen Beschwerden wie Hitzewallungen/Schweißausbrüche, Schlafstörungen, depressive Verstimmungen und Ängstlichkeit. Warnhinweise: Enthält Lactose (Milchzucker) und Sucrose (Zucker). Packungsbeilage beachten. Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie die Packungsbeilage und fragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker. Dr. Loges + Co. GmbH, Schützenstraße 5, 21423 Winsen (Luhe), Telefon: (04171) 707-0, Telefax: (04171) 707-100, info@loges.de, www.loges.de

# Ich mag meine Hitzewallungen.

## Aber nur in der Sauna.



Empfehlen Sie **femiloges®**:

- **Einzigartiges apothekenpflichtiges Arzneimittel** mit einem Spezialextrakt aus Sibirischem Rhabarber – keine generische Konkurrenz
- **In Studien belegte Wirksamkeit<sup>1</sup>** bei typischen Wechseljahresbeschwerden wie Hitzewallungen, Schlafstörungen, depressiven Verstimmungen
- **Hervorragendes Sicherheitsprofil:** aktiviert hochselektiv den  $\beta$ -Östrogenrezeptor<sup>2</sup>, keine Stimulation des Tumorwachstums<sup>3</sup>
- **Gleiche Wirkintensität** wie ein niedrig dosiertes Hormonpräparat (nachgewiesen am Beispiel Hitzewallungen<sup>4</sup>)
- **Einfache Einnahme** – nur eine Tablette am Tag

Studien unter:

[www.aktive-wechseljahre.de/studien](http://www.aktive-wechseljahre.de/studien)

Mehr Informationen auf [www.femiloges.de](http://www.femiloges.de)

**Dr. Loges**   
Naturheilkunde neu entdecken

<sup>1</sup>Heger et al: Menopause, Vol. 13, No 5, pp. 744–759, 2006; <sup>2</sup>Wober J et al., 2007. <sup>3</sup>Gründemann C. et al., Zeitschrift für Phytotherapie 2015; 36: 157–163. <sup>4</sup>Heger P et al., 2010. femiloges® magensaftresistente Tabletten. Wirkstoff: Rhapontikrhabarberwurzel-Trockenextrakt. femiloges® wird angewendet zur Besserung der durch die Wechseljahre bedingten psychischen und neurovegetativen Beschwerden wie Hitzewallungen/Schweißausbrüche, Schlafstörungen, depressive Verstimmungen und Ängstlichkeit. Warnhinweise: Enthält Lactose (Milchzucker) und Sucrose (Zucker). Packungsbeilage beachten. Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie die Packungsbeilage und fragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker. Dr. Loges + Co. GmbH, Schützenstraße 5, 21423 Winsen (Luhe), Telefon: (04171) 707-0, Telefax: (04171) 707-100, info@loges.de, www.loges.de

hierfür gut geeignetes artikelbezogenes Beurteilungsinstrument ist die Brutto-Nutzen-Ziffer (= Aufschlag in Prozent x Lagerumschlag). Sie verbindet Aspekte der Bestellweise, des Absatzes und der Preisgestaltung in einer Kennzahl und gibt an, wie viel Prozent des durchschnittlich im Lager gebundenen Warenwertes in einem Jahr als Rohertrag in die Apotheke zurückfließen. Die Brutto-Nutzen-Ziffer eignet sich auch gut zum Vergleich ähnlicher Artikel miteinander, wobei gilt: je höher, desto besser. Beispiel: Eine Brutto-Nutzen-Ziffer von 250 Prozent bedeutet, dass für 100 Euro des im Warenbestand dauerhaft gebundenen Kapitals im Jahr 250 Prozent Rohertrag erwirtschaftet werden können. Auf das Randsortiment bezogen, also bei apothekenüblicher Ware mit Körperpflege und Kosmetik, Nahrungsergänzung, Sportlernahrung, selbst bei Verbandstoffen sollten als einigermassen rentabel zu bezeichnende Produkte – auf ein Jahr betrachtet – eine Brutto-Nutzen-Ziffer von mindestens 300 bis 400 Prozent, gerne eher 1000 Prozent und darüber pro Jahr erreicht werden. Erstaunlicherweise findet sich in der Praxis häufig genau das Gegenteil: Obwohl viel für das Randsortiment getrommelt wird, ist die Umschlaghäufigkeit der überwiegenden Zahl der Artikel unterdurchschnittlich – was seine negativen Auswirkungen hat. Die rezeptpflichtigen Arzneimittel drehen sich, nicht zuletzt durch eine gute warenwirtschaftstechnische Einstellung auf die Verordnungsgewohnheiten, deutlich schneller. Ausgezeichnet kalkulierte Freiwahl-Artikel, die also einen hohen Ertrag bringen, aber unter geringem Umschlag leiden, sollten mittels Brutto-Nutzen-Ziffer aber erkannt und durch sinnvolle Marketing-Maßnahmen gefördert werden, um sie möglichst zu Abverkaufs-„Stars“ zu machen.

**ABC-Analyse** Welche Artikel „gehen“ nun sehr gut, welche ordentlich, was sind die „Luschen“? Womit macht die Apotheke wirklich Gewinn? Mithilfe einer ABC-Einteilung können die Produkte nach Erfolgsbeiträgen unterteilt werden. A-Produkte sind für die Rentabilität der Apotheke besonders wichtig, B-Produkte etwas weniger wichtig, C-Produkte wirtschaftlich eher uninteressant. Die Betrachtung kann nach verschiedenen Sortimentskriterien erfolgen, etwa nach Umsatz, nach Rohertrag, nach Lagerdrehzahl oder eben auch der sehr aussagekräftigen Brutto-Nutzen-Kennziffer. Die Grenzen hierfür können relativ in Prozent festgelegt werden oder absolut. Beispiel relative Grenzen: Artikel, die 75 Prozent des kumulierten Rohertrages erbringen sind A-Produkte, die folgenden 15 Prozent sind B-Artikel, der Rest gehört zur Kategorie C. Beispiel absolute Grenzen: A-Artikel bringen x-Euro Rohertrag vom Kunden beziehungsweise Y-Euro Stückertrag. Mithilfe des Warenwirtschaftssystems ist heutzutage die Selektion vergleichsweise leicht möglich.

Aus den gewonnenen Ergebnissen gilt es dann entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Erfahrungsgemäß steuert in fast allen Handelsunternehmen eine vergleichsweise

kleine Zahl an Produkten einen unverhältnismäßig großen Beitrag zum Erfolg bei, während umgekehrt eine Vielzahl weniger bedeutender Produkte eher Kosten verursacht, aber kaum Gewinn bringt. Aufgrund des Kontrahierungszwanges der Apotheke, der notwendigen Vorrätighaltung auch von Arzneimitteln bei selteneren Erkrankungen macht – auf das Gesamtsortiment bezogen – eine ABC-Analyse nur bedingt Sinn. Für bestimmte Indikationen, insbesondere für das Freiwahlsortiment, aber auch bei der Sichtwahl ist der Nutzen jedoch enorm.

## CONTROLLING UND LOGISTIK

Eng verknüpft ist die Sortimentspolitik zudem mit der Lieferungs politik. Die Abstimmung der Liefermengen auf den Abverkaufsrythmus hilft aus Überbeständen resultierende Lagerungshaltungskosten (insbesondere Kapitalbindungskosten) sowie aus Fehlmengen resultierende Opportunitätskosten (Fehlmengenkosten in Form entgangener Roherträge) zu verringern. Soweit die Kunden allerdings bereit sind, fehlende Artikel durch andere Artikel dieser Apotheke als Einkaufsstätte zu ersetzen, treten deutlich geringere Fehlmengenkosten auf als in den Fällen, in denen Kunden den Kauf in einer anderen Einkaufsstätte tätigen oder diese Apotheke künftig sogar meiden, falls sie wiederholt mit fehlenden Produkten konfrontiert worden sind. Größtmögliche Lieferfähigkeit mit einem möglichst kleinen Warenlager zu erreichen und dabei von der Sortimentsgestaltung her noch einen möglichst hohen Rohertrag zu erzielen – das ist die Kunst.

C-Produkte sollten nicht gefördert, sondern eher ausgemustert werden. A-Produkte gilt es intensiv zu pflegen, da sie einen unverhältnismäßig großen Beitrag zum Unternehmenserfolg beitragen. B-Produkte sollten im Rahmen der verbleibenden Kapazitäten gefördert werden, verdienen aber nicht so große Anstrengung wie Kategorie A. Auf die Warenpräsentation bezogen erhalten A-Produkte mit den höchsten Roherträgen oder größten Wachstumsraten die besten Plätze in der Warenpräsentation, B-Produkte werden auf weniger guten Plätzen untergebracht. In der Frei- und Sichtwahl ist der Rohgewinn je Regalmeter neben der Brutto-Nutzen-Kennziffer dabei die entscheidende Leitschnur. Die Erkenntnisse gilt es dabei nicht nur für das Stammsortiment, sondern auch für Pflichtartikel, Profilierungs- und Ergänzungsartikel sowie Impuls- und Saisonartikel geschickt auszuloten. Wirksame Platzierungsoptimierung wird unter dem Stichwort Category Management mittlerweile von vielen Apotheken-Kooperationen beziehungsweise Großhändlern angeboten. Punktuell sind dadurch ganz enorme Abverkaufssteigerungen möglich. ■

*Dr. Eva-Maria Stoya, Apothekerin und Journalistin*