

# Organisation in der Apotheke

Der Apothekenmarkt wird sich in Zukunft stark wandeln. Je besser die Apotheke organisiert ist, desto eher kann sie auf Veränderungen reagieren.

Der Druck durch den verschärften Wettbewerb sowie durch die Gesundheitspolitik nimmt zu. So sind die Auswirkungen der Rabattverträge noch immer zu spüren: Nicht nur der Arbeitsaufwand hat sich erhöht, auch die Apothekenkunden sind verunsichert, wenn sie nicht ihr gewohntes Arzneimittel erhalten. Mit Spannung wird zudem die Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes über das Fremdbesitzverbot erwartet. Für die inhabergeführte, selbstständige Apotheke ist es daher wichtig, eine Strategie für die Zukunft zu entwickeln und betriebswirtschaftliche Ziele zu definieren. Das Festlegen von Betriebsabläufen und der Kompetenzen innerhalb des Apothekenteams trägt dazu bei, die unternehmerischen Ziele zu erreichen. Doch wie organisiert man die eigene Apotheke? Welche Hilfestellungen gibt es dabei? Das ANZAG Magazin hat dazu mehrere Experten aus Pharma und Wirtschaft um Rat gefragt.

▪ **Qualitätsmanagement bringt System in den Apothekenalltag.** Von der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) profitieren Apothekenmitarbeiter und Kunden.

Wie die Apotheke eine QMS-Zertifizierung erreicht und was diese für den Betriebsablauf bedeutet, erklärt Dipl.-Sozialpädagogin Bettina Jäckel-Schmidt.

▪ **Filialleitung: Das Führen von Führungskräften.** Seit dem 1. Januar 2004 ist es dem Apotheker erlaubt, neben seiner Stammapotheke bis zu drei Filialapotheken zu führen. Welche Spielregeln sich in der Beziehung zwischen Apothekenleiter und Filialleiter bewährt haben, zeigt Kommunikationstrainerin Vera Naumann auf.

▪ **Inventur – alle Jahre wieder.** Die jährliche Warenbestandsaufnahme zum Jahresende ist bei den meisten Apothekenmitarbeitern unbeliebt. Je gründlicher die Apothekeninventur vorbereitet ist, desto schneller erhält man korrekte Ergebnisse. Wie, das beschreibt Wirtschaftsexperte Wolfgang Kappeller.

▪ **Von der Strategie zum Ziel: Strategisches Apothekenmanagement.** Strategieplanung ist nur was für Großunternehmer? Nein! Welche Strategien sich für das „Unternehmen Apotheke“ eignen, erläutert Betriebswirt Prof. Dr. Bernd Hartmann.

▪ **Partner Großhandel: Mit Beratung und Konzepten den Ertrag der Apotheke sichern.** Die Andreae-Noris Zahn AG versteht sich als Partner der selbstständigen Apotheke. Das ANZAG Magazin interviewte Volker Karg, Abteilungsleiter Marketing, mit welchen Konzepten die ANZAG die selbstständige, inhabergeführte Apotheke unterstützt. ■

## ANZAG Magazin – Titelthema: Organisation in der Apotheke

|   |    |
|---|----|
| Qualitätsmanagement bringt System in den Apothekenalltag .....                          | 18 |
| Filialleitung: Das Führen von Führungskräften .....                                     | 21 |
| Inventur – alle Jahre wieder .....  | 24 |
| Von der Strategie zum Ziel:<br>Strategisches Management in der Apotheke .....           | 26 |
| Partner Großhandel: Mit Beratung und Konzepten<br>den Ertrag der Apotheke sichern ..... | 30 |

# Qualitätsmanagement bringt System in den Apothekenalltag

Ordnung ist das halbe Leben – doch die Einrichtung eines funktionierenden Qualitätsmanagementsystems (QMS) in der Apotheke bringt noch mehr Vorteile. Durch standardisierte Arbeitsabläufe werden Fehlerquellen eliminiert, Arbeitsabläufe effizienter gestaltet und Missverständnisse vermieden, wodurch auch die Kundenzufriedenheit steigt. Hat die Apotheke eine QMS-Zertifizierung erhalten, sind Kontrollen durch den Pharmazierat oder das Gewerbeaufsichtsamt kein Problem mehr, da durch QMS die Qualität des Betriebes automatisch dokumentiert ist.



*Bettina Jäkel-Schmidt ist seit 1991 im Personalmanagement verschiedener Unternehmen mit Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Nach einer Personalleitungsposition in einem Krankenhaus steuert sie seit 2007 die interne Personalentwicklung der InWEnt internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH in Bonn.*

Qualitätsmanagement (QM) zielt darauf ab, die Qualität von Dienstleistungen und Produkten jederzeit zu gewährleisten, ständig zu optimieren und somit den Geschäftserfolg auf lange Sicht zu garantieren. Wer ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) aufgebaut hat, kann ein Qualitätszertifikat erwerben. Dieses ist ein nach außen sichtbares Zeichen, das die Einführung eines anerkannten QM-Systems dokumentiert. Die für die Zertifizierung zu erfüllenden Anforderungen sind in der QM-Satzung der jeweiligen Apothekenkammer, den Leitlinien der Bundesapothekenkammer und der Norm DIN ISO 9001 festgelegt.

## Weiterkommen mit QMS

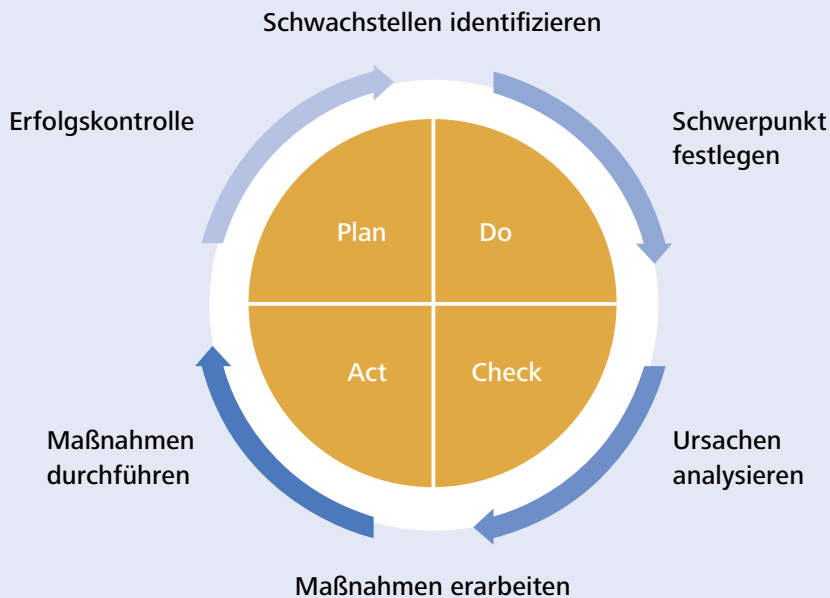
Die Arbeitswelt des Apothekers ist komplex – ein gutes QMS schafft Durchblick und Sicherheit. Eingefahrene Arbeitsabläufe können überdacht, rationalisiert und optimiert werden. Auf allen Ebenen

des Betriebes wird durch Kosteneinsparung und den Zugewinn von Umsatzpotenzialen Mehrwert geschaffen. Ein gut funktionierendes und mit Leben erfülltes QM-System setzt Ressourcen frei für eine intensivere Beratung, verbesserte Dienstleistungen und eine verstärkte Umsetzung der pharmazeutischen Betreuung. In zertifizierten Apotheken fördert das Qualitätsmanagementhandbuch eine einheitliche und fundierte Beratungsempfehlung. Apotheken mit QMS profilieren sich deutlicher und gezielter in bestimmten Bereichen pharmazeutischer Dienstleistungen.

Aus der Perspektive des Kunden ist QMS nicht nur auf dem Zertifikat „lesbar“, sondern unmittelbar „erlebbar“: Er fühlt sich besser beraten und betreut, ist zufriedener und kommt gerne wieder.

Von einer stärkeren Kundenbindung und einer gesteigerten Effizienz profitiert

## PDCA – Plan, Do, Check, Act



Der PDAC-Zyklus beschreibt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in einem Qualitätsmanagementsystem

## Hintergrund

Nach §§ 137 ff. des Fünften Sozialgesetzbuches (SGB V) sind alle Leistungsträger des Gesundheitswesens zur Qualitätssicherung verpflichtet. Daher bietet die Standesorganisation der Apotheker eine Mustersatzung für das Qualitätsmanagement der deutschen Apotheken an. Darin wird unter anderem festgelegt, dass der Zweck der Zertifizierung

- die Gewährleistung und kontinuierliche Verbesserung der hohen Qualität der ordnungsgemäßen Versorgung der Bevölkerung mit Arzneimitteln,
- die Sicherstellung und Verbesserung der Beratungsqualität über Arzneimittel, insbesondere in der Selbstmedikation,
- die Erhöhung der Arzneimittelsicherheit, auch unter dem Aspekt des Verbraucher- und Patientenschutzes,
- die Einführung und Weiterentwicklung der pharmazeutischen Betreuung von Patienten sowie
- die konsequente Weiterentwicklung einer fachlich hoch stehenden Berufsausübung in heilberuflicher Verantwortung ist.

Quelle: [www.gesundheit.de](http://www.gesundheit.de)

selbstverständlich auch die Apotheke: In einem richtig umgesetzten QMS stecken gleichzeitig ökonomische Chancen und damit eine sichere Existenz bzw. – für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ein sicherer Arbeitsplatz.

## Teamgeist und Motivation der Mitarbeiter

Abgesehen von der vorteilhaften Darstellung nach außen beginnt die Wirkung eines gut funktionierenden und tagtäglich gelebten QM-Systems innerhalb des Apothekenteams:

QM fördert den Teamgeist und die Motivation der Mitarbeiter, insbesondere wenn das QM-Handbuch gemeinsam erarbeitet wurde. Die Zielsetzungen sind für jeden nachvollziehbar. Die Aufgabenverteilung ist eindeutig geregelt. Klare, zum Teil selbst formulierte Arbeitsanweisungen helfen, Betriebsabläufe effizienter zu gestalten. Hinzu kommt der Ansporn für jeden Einzelnen, das Angebot der Apotheke fortwährend zu optimieren.

Eine weitere „erwünschte Nebenwirkung“ der präzise formulierten Arbeitsanweisungen ist der verbesserte Infor-

mationsfluss. Das spart unnötige Reibungsverluste und ist gerade in Apotheken mit vielen Teilzeitkräften nicht zu unterschätzen. Auch neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Vertretungen finden sich in einem Betrieb mit QM-Handbuch schneller zurecht.

## Ablauf

Um alle diese Ziele zu erreichen, gibt es eine Vielzahl von Richtlinien, die die einzelnen Aufgabenbereiche in der Apotheke betreffen. Neben der Beratung der Kunden sind zum Beispiel Hygienemaß-

## QM in der Praxis soll ...

- für alle verständlich sein,
- den Mindeststandard der DIN-Norm erfüllen,
- Gesetze und Verordnungen berücksichtigen,
- den Leitlinien der Apothekerkammer genügen,
- fehleranfällige Abläufe steuern,
- geringe Kosten verursachen,
- schnell umsetzbar sein.

nahmen, die Zubereitung von Rezepturen oder auch die Prüfung und Lagerung von Ausgangsstoffen, die bei der Medikamentenherstellung genutzt werden, davon betroffen. Generell werden mit einem Qualitätsmanagementprogramm alle Arbeitsabläufe in der Apotheke erfasst.

Auch die Kommunikations- und Informationsabläufe werden damit überprüft, eventuelle Schwachstellen identifiziert und behoben sowie Verantwortlichkeiten und Strukturen (neu) definiert. Als ideale Prozesse werden sie in einem für diese Apotheke speziellen Handbuch beschrieben.

Auf dieser Grundlage kann in einem dritten Schritt die Zertifizierung erfolgen. Apotheken, die die Anforderung erfüllen, erhalten ein Qualitäts-Zertifikat und dürfen das QMS-Logo der Kammer führen.

Beispiel: QM-Plakette Apothekenkammer Niedersachsen



### Gewusst wie

Grundsätzlich stehen jeder Apothekenleiterin und jedem Apothekenleiter verschiedene Wege offen, ein eigenes QM-

System aufzubauen: Wer ausschließlich in Eigenregie das Handwerkszeug zur Zertifizierung erwerben möchte, braucht viel Zeit und Geduld.

Daneben gibt es die Möglichkeit, ein externes Beratungsunternehmen zu engagieren. Es gibt eine Vielzahl von Anbietern,

die wahlweise von Beratung, Schulung, Erstellung von Handbüchern bis zur so genannten Komplettlösung alles anbieten. Die Preise und Leistungen variieren, so dass sich ein Vergleich lohnt. Wichtig ist, dass die Beratungsdienstleistung zu den Erwartungen und Anforderungen der Apothekenleitung passt. ■

### System für die Apotheke: ISO statt EFQM

Die ursprünglich für die Automobilindustrie entwickelte und inzwischen für alle Branchen anerkannte Norm definiert umfangreiche Kriterien für die Anforderungen eines Qualitätsmanagement-Systems. ISO legt einen deutlichen Schwerpunkt auf die Optimierung der organisatorischen Abläufe von Geschäftsprozessen und ist ein statisch und fest gegliedertes System. Ein nach ISO zertifiziertes Unternehmen erhält ein **Systemzertifikat** zur Bestätigung, dass es das QM-System entsprechend den Erfordernissen anwendet.

Bei dem EFQM-Modell der gegen Ende der 80er Jahre gegründeten European Foundation for Management handelt es sich um ein Total-Quality-Management-System zur Umsetzung einer umfassenden auf Qualität ausgerichteten

Unternehmensstrategie, das im Vergleich zu ISO die Mitarbeiter- und Kundenorientierung stärker in den Vordergrund stellt. EFQM beruht auf einem Selbstbewertungsansatz der eigenen Organisation, der nach verschiedenen Kriterien erfolgt. Diese Kriterien beschreiben, wie und warum ein Unternehmen erfolgreich arbeitet. Mit dem European Quality Award wird jährlich ein Preis an Unternehmen verliehen, welches höchstes Qualitätsniveau im internationalen Vergleich auszeichnet. EFQM ist ein **Leistungszertifikat**, d. h. einem Unternehmen wird bestätigt, dass es hochwertige (exzellente) Leistungen erbringt.

### Impressum

ANZAG Magazin  
Dezember 2007/Januar 2008  
60. Jahrgang

Herausgeber:  
Andreae-Noris Zahn AG  
Zentrale, Solmsstraße 25  
60486 Frankfurt am Main

Telefon (069) 7 92 03-0  
Telefax (069) 7 92 03-299

Redaktion: Sabine Lange  
Sabine.Lange@anzag.de

Gestaltung:  
Syniq GmbH, Darmstadt

Anzeigenleitung: Sabine Lange  
Es gelten die Mediadaten 2007

Herstellung: Universitätsdruckerei  
H. Schmidt GmbH & Co. KG, Mainz

ANZAG Magazin erscheint zweimonatlich. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigung nur mit Genehmigung des Herausgebers möglich. Namentlich gekennzeichnete Artikel geben nicht unbedingt die Meinung von Herausgeber und Redaktion wieder.

# Filialleitung: Das Führen von Führungskräften

**Apothekenleiter, welche gleichzeitig auch Inhaber einer oder mehrerer Filialapotheken sind, müssen nicht nur ihr eigenes Team führen, sondern auch die Leiter ihrer Filialapotheken. Der Inhaber muss dabei definieren, welche Tätigkeiten eigenständig von der Filialleitung ausgeführt werden sollen und wo die Verantwortung des Inhabers beginnt. Diese Balance zu schaffen und auch das geeignete Personal aufzubauen, ist für Inhaberinnen und Inhaber von Filialapotheken eine Herausforderung.**

Wer ein Team führt, delegiert Aufgaben an sein Personal – das bedeutet, die Führungskraft macht diese Aufgaben nicht mehr selbst. Für frisch gebackene Apothekerinnen und Apotheker ist dieses Loslassen ein wichtiger Lernprozess, wenn sie in ihre Führungsrolle hineinwachsen. Erleichtert wird dies einerseits dadurch, dass in der – auch räumlich – engen Zusammenarbeit in einer Apotheke die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leichter direkt anzusprechen sind; man arbeitet ja viel Hand in Hand. Erschwert wird die Führung durch diese Nähe aber auch, denn die Versuchung für einen häufig anwesenden Inhaber ist groß, sehr schnell einzugreifen. Mitarbeiterinnen, denen ständig der Chef über die Schulter schaut, werden eher verunsichert als in ihrer Verantwortungsbereitschaft gestärkt.

## **Filialen führen erfordert loslassen**

Bei der Verantwortung für eine Filiale der Stammapotheke ist diese ständige Nähe nicht mehr gegeben. Inhaberinnen und Inhaber, die nur schwer Aufgaben

abgeben können, werden zunächst noch versuchen, viel Zeit an jedem der Standorte zu verbringen (die ja aufgrund der Gesetzeslage auch nicht weit voneinander entfernt sind). Nach und nach zeigt sich aber, dass die bisherige Kommunikation „auf Zuruf“ bei der Filialisierung mehr Ärger schafft als Lösungen – weil sich die neuen Filialleiter nicht in ihre Rolle einarbeiten können, solange die Inhaber sich regelmäßig einmischen.

Die Kommunikation mit der Filialleitung muss also auf neue Füße gestellt und systematischer gestaltet werden als z. B. die bisherige Kommunikation mit der Stellvertretung in der Stammapotheke. Spätestens jetzt müssen Inhaberinnen und Inhaber mehr Aufgabenbereiche loslassen, auch innerlich, und nicht nur viele kleine Einzeltätigkeiten delegieren, wie es an einem gemeinsamen Standort vielleicht noch möglich war.

## **Stellvertretung als Sprungbrett**

Um eine Filialleitung aufzubauen, werden Inhaber die Erfahrungen mit ihren Stellvertretern nutzen. Dieses Sprung-



*Vera Naumann, M. A., Kommunikations-trainerin und Beraterin für Organisationsentwicklung, entwickelt und leitet seit 15 Jahren Seminare für kleinere und mittlere Unternehmen, moderiert Workshops und unterstützt Führungskräfte durch persönliches Coaching.*

brett hilft beiden Seiten, auf Basis der bisherigen Zusammenarbeit zu analysieren: Welche Verantwortung hat der bisherige Stellvertreter tatsächlich schon übernommen und wird sie in ähnlicher Form in der Filiale weiter tragen? Wo wünscht sich die werdende Filialleiterin mehr Verantwortung oder mehr Eigenständigkeit – und was hilft der Inhaberin dabei, ihrer Filialleiterin diese Erweiterung ihrer Kompetenzen mit gutem Gefühl zuzugestehen?

### Regelmäßige Absprachen

Führungskräfte zu führen erfordert von einem Inhaber, regelmäßig Zeit für Besprechungen einzuplanen. Ein Team zu leiten, über das man direkt Aufsicht führt, ist überwiegend vom Management des Tagesgeschäftes geprägt, vor allem wenn – wie in der Apotheke – hauptsächlich viele kurze Aufgaben anfallen. Führungskräfte zu führen, zumal in einer Filiale, beinhaltet auch mittel- und langfristige Entscheidungen, die wohl bedacht und vorbereitet sein wollen.

Außerdem brauchen neu eingesetzte Führungskräfte am Anfang viel Feedback, um ihre Rolle förderlich für ihr Team und die Apotheke zu entwickeln. Also ändern sich die Aufgaben von Inhaberinnen und Inhabern mit der Gründung einer oder mehrerer Filialen dauerhaft. Systematisch Absprachen zu treffen und gemeinsam mit der Filialleitung zu überprüfen wird zu einem festen Bestandteil der Unternehmensführung.

### Verantwortung wachsen lassen

So wie sich die Zusammenarbeit zwischen Inhaber und Filialleitung mit der Zeit einspielen wird, wächst nach und nach auch die Verantwortung der Führungskraft in der Filiale. Zunächst ist dies schlichtweg ein Lernprozess; am Modell des Inhabers, dessen Führung die Filialleitung evtl. bereits kennt, wird die lernende Führungskraft ihre eigenen

Schritte entwickeln. Wie sonst auch, machen Mitarbeiter ihre Arbeit nie genau gleich wie Chefin oder Chef.

Inhaber, die offen sind für neue Wege (solange das Ergebnis klar verabredet ist) können hier auch etwas Neues von ihren Filialleitern lernen. In Besprechungen werden Führungsthemen reflektiert und damit auch transparent; wenn Inhaber selbstbewusst genug sind, um auch Kritik und Anregungen für sich einzuholen, werden ihre neuen Führungskräfte umso eher bereit sein, selbst einmal etwas Neues auszuprobieren, z. B. die Aufteilung von Aufgaben im Filial-Team oder die gegenseitige Schulung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn ihnen der Erfolg Recht gibt, ist es ein Gewinn für die gesamte Apotheke; wenn sie nicht erfolgreich sind, werden sie ihr Führungsverhalten im Gespräch mit dem Inhaber rechtzeitig korrigieren.

### Gemeinsam am Erfolg arbeiten

Der erfolgreiche Aufbau einer Filialapotheke hängt wesentlich von der Leitung der Filiale und der Kooperation zwischen Leitung und Inhaber ab, das kann nicht deutlich genug betont werden. Sämtliche Wirtschaftlichkeitsberechnungen sind bereits im Vorfeld erfolgt, aufgrund dieser Gewinnerwartung wurde die Filialisierung ja entschieden. Nun soll die neue Leitung diese Hoffnungen erfüllen. Dafür stehen einerseits kaufmännische Entscheidungen an, z. B. inwieweit sich die Apotheken im Filialverbund ähneln



#### Wer ist verantwortlich?

- Dienstpläne und Urlaubszeiten
- Sortimentsgestaltung
- Praktika vergeben
- Mobile Einrichtung und Dekoration
- Jährliche Personalgespräche
- Öffnungszeiten
- Neue Mitarbeiter einstellen
- Aktionen, Öffentlichkeitsarbeit
- Beratungsschwerpunkte



und wo sie sich unterscheiden sollen. Sollen z. B. aufgrund der unterschiedlichen Lage auch unterschiedliche Sortimente und Beratungsschwerpunkte angeboten werden? Das werden Inhaber und Filialleiter intensiv diskutieren und immer wieder kritisch hinterfragen und ggf. verbessern.

Im Alltag der Filialapotheke hängt der Unternehmenserfolg davon ab, wie gut Filialleiterin oder Filialleiter ihr Team anleiten, unterstützen, fördern und fordern können, wie sie durch zugewandtes Verhalten eine kollegiale Kommunikation erleichtern und Demotivation vermeiden werden. Inhaber könnten darauf achten, dass die neuen Führungskräfte sich nicht durch übertriebenes Machtgehabe den Respekt ihres Personals verscherzen, sondern lieber Meilensteine für den Filialerfolg definieren und gemeinsam mit ihrem Apothekenteam feiern. ■

#### Besprechung mit der Filialleitung

- 1-2 Wochen vorher: Agenda an alle Teilnehmenden versenden
- Eröffnung durch Inhaberin oder Inhaber: Ziel und Themen nennen (ca. 10 Min.)
- Bericht aller Verantwortlichen über ihre Filiale bzw. ihren Aufgabenbereich (je ca. 10 Min.)
- Inhaber: Erwartungen oder Anforderungen, Vorausschau für die nächsten Monate
- Gemeinsam: Details in der Diskussion vertiefen, weiteren Planungsbedarf erörtern, Entscheidungsbedarf ausloten (ca. 40 Min.)
- Abschluss: konkrete Verabredungen für Aufgaben oder Termine
- Evtl. gemeinsames Abendessen

# Inventur – alle Jahre wieder

Zwischen den Jahren, wenn sich andere Berufsgruppen erholen, findet in der Apotheke die Inventur statt. Doch die jährliche Inventur hat mehr zu bieten als nur Hektik und Stress: Durch eine effiziente Inventur kann man durch die anschließende Bewertung des Warenlagers wertvolle Informationen für den Apothekenbetrieb erhalten und gewinnbringend nutzen. Eine sorgfältige Planung ist dabei die Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf.



*Wolfgang Kappeller hat sich als Journalist auf die Themenbereiche Unternehmensführung, Marketing und Vertrieb spezialisiert. Er leitet die Fachredaktion PROFITEXT, Kitzingen, die zu den genannten Themenfeldern Newsletter, Loseblattwerke und Fachbücher produziert.*

Eine sorgfältige Inventur-Planung spart Zeit bei der Abwicklung und erhöht die Qualität der Ergebnisse. Im Wesentlichen dient sie dazu, folgende Voraussetzungen zu erfüllen:

1. Jeder Beteiligte kennt seine Aufgaben. Er ist darauf vorbereitet und weiß genau, was er zu tun hat. Rückfragen reduzieren sich auf ein Minimum.
2. Die Abläufe sind zeitlich koordiniert, die Bestandsaufnahme erfolgt systematisch. Nichts wird vergessen oder sogar doppelt gezählt.
3. Die Aufgaben für die Mitarbeiter sind in kleine, überschaubare Arbeitsschritte gegliedert. Dies garantiert ein Höchstmaß an Fehlerfreiheit.

Der erste Schritt der Vorplanung bezieht sich allerdings nicht auf die Umsetzung der Inventur, sondern auf den Nutzen, den der Apotheker aus dieser Bestandsaufnahme ziehen kann. Sie bietet ihm nämlich die Möglichkeit, einen detaillierten Einblick in die Altersstruktur sowohl des Gesamtsortiments als auch einzelner Warengruppen zu ziehen, so dass es ihm möglich wird, seine Einkaufs- und Lagerpolitik entsprechend zu modifizieren. Deshalb sollte der Apotheker zunächst auflisten, welche unternehmerischen Erkenntnisse er im Einzelnen aus der Inventur ziehen will.

Erst dann wird der Inventurleiter bestimmt. Dieser ist für die Planung, die Koordination und die Durchführung zuständig. Diese Aufgabe muss der Apotheker nicht zwangsläufig selbst übernehmen. Es kann auch ein Mitarbeiter damit betraut werden, der die nötigen Fähigkeiten und Voraussetzungen mitbringt. Alternativ kommt auch ein externer Dienstleister in Frage.

## **Möglichst kleine Arbeitsschritte**

Der Inventurleiter erstellt zunächst einen Aufnahmeplan. Dabei legt er als Erstes den Inventurtermin fest. Die einfachste Lösung ist die „zeitnahe Inventur“: Ist der Bilanzstichtag das Jahresende, sollte die Inventur sinnvollerweise zwischen Weihnachten und Dreikönig vorgenommen werden.

Als Nächstes bestimmt der Inventurleiter die Aufnahmeteams, die jeweils aus einem Zähler und einem Schreiber bestehen. Diese sollten bereits entsprechende Praxiserfahrungen mitbringen beziehungsweise sorgfältig auf ihre Aufgaben vorbereitet werden. Unter Umständen ist es angebracht, einen „Kontrollleur“ zu benennen, der den Teams mit Rat und Tat zur Seite steht und der generell für einen reibungslosen Ablauf sorgt. Schließlich listet der Inventurleiter alle



Hilfsmittel auf, die für die Durchführung benötigt werden. Dazu gehören etwa Inventurzettel, Taschenrechner, Waagen und Barcode-Scanner.

### Eindeutige Bezeichnung

Zu den wichtigsten Aufgaben des Inventurleiters gehört die Festlegung und die eindeutige Bezeichnung der Aufnahmebereiche, so dass im späteren Gesamtverzeichnis, dem „Inventar“, klar nachvollzogen werden kann, was wo in welcher Menge aufgenommen wurde. Zuvor sollte allerdings die Ware separiert werden, die nicht zum Betriebsvermögen gehört. Das sind beispielsweise alle Artikel, die auf Kommission verkauft werden.

Ein spezieller „Aufnahmebereich“ ist für die Ware reserviert, die sich außerhalb der Geschäftsräume befindet. Dabei kann es sich beispielsweise um Eigenerzeugnisse der Apotheke handeln, die von anderen Unternehmen in Kommission verkauft oder über ein externes Auslieferungslager versandt werden.

### Klare Nummerierung

Die Aufnahmebereiche selbst können einfach fortlaufend durchnummeriert sein. Oder sie werden nach einem einheitlichen, nachvollziehbaren Schema benannt, wie zum Beispiel „R1/Sch2/F3 für „erster Raum, zweiter Schrank, drittes Fach“.

Wesentlich bei der Aufnahme ist jeweils die eindeutige und detaillierte Artikelbezeichnung nach Produktvariation, Packungsgröße, Mengeneinheiten und Verfalldatum.

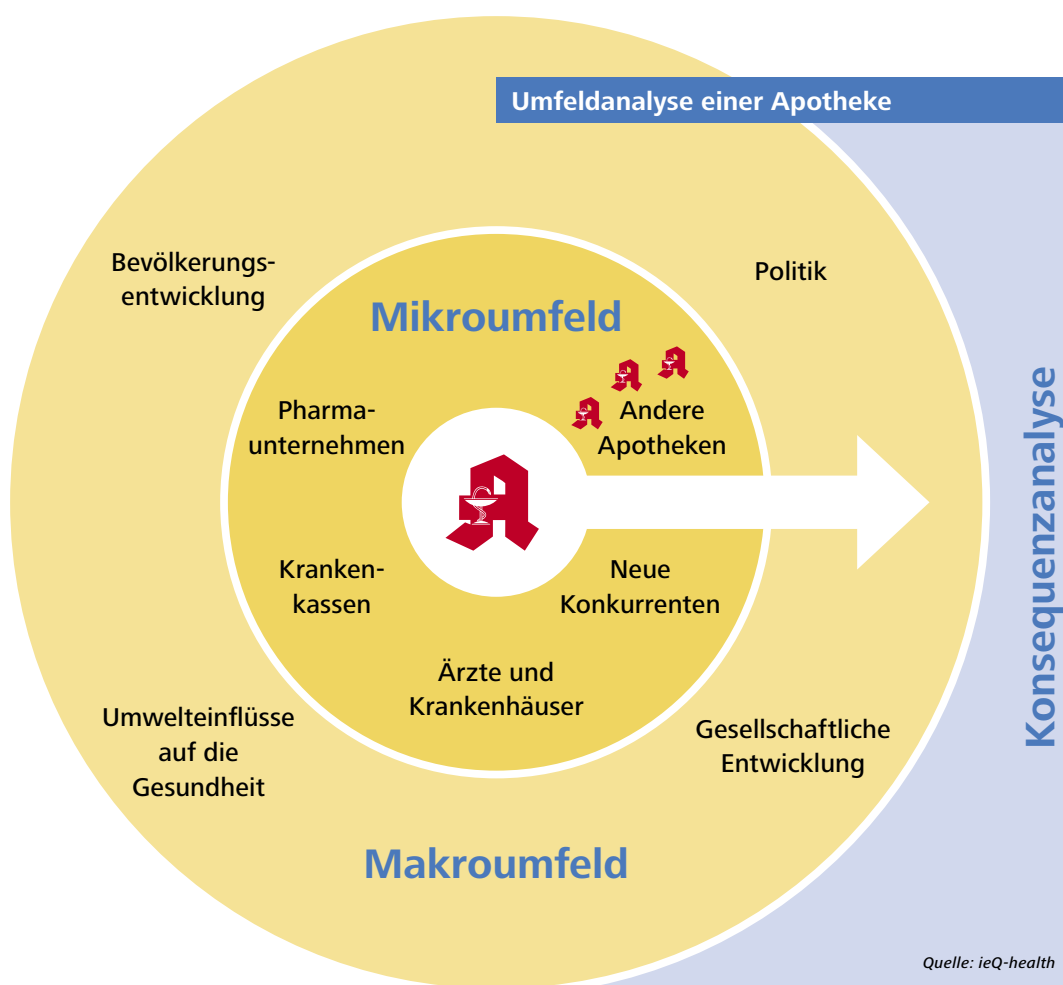
Ein zusätzliches Feld dient als Hinweis an den Kontrolleur, wenn beispielsweise Packungen beschädigt sind oder die Mengenaufnahme nicht eindeutig möglich ist. Der Zettel sollte erst dann weitergegeben werden, wenn der Kontrolleur per Nachschau diese Problemfälle gelöst hat. ■

# Von der Strategie zum Ziel: Strategisches Management in der Apotheke

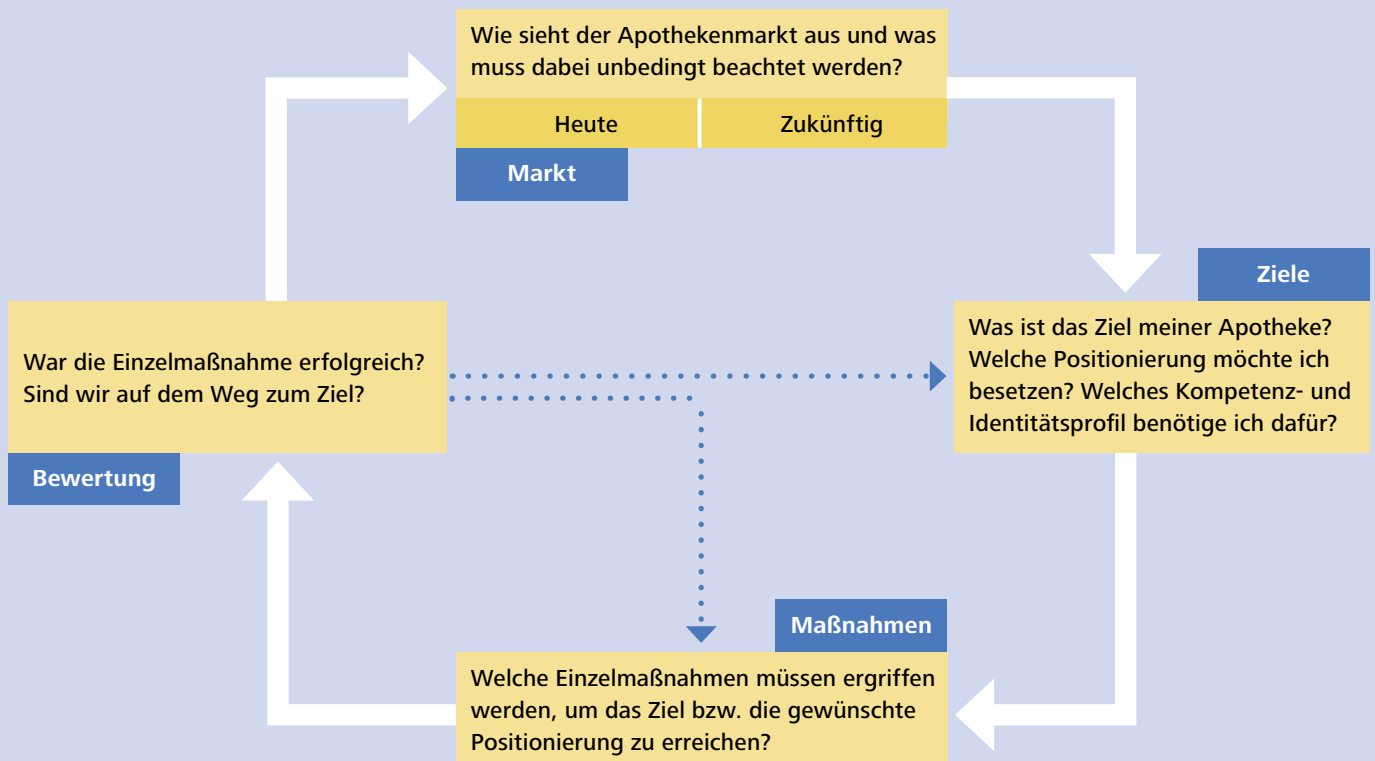


*Dr. Bernd Hartmann.  
Der geschäftsführende  
Gesellschafter der ieQ-  
health GmbH & Co. KG  
in Münster arbeitete  
zuvor als Business  
Developer Key Account  
und Strategische  
Unternehmensentwick-  
lung bei dem Medizin-  
technikkonzern Medtro-  
nic GmbH in Düsseldorf.  
Außerdem war er  
verantwortlicher  
Investmentmanager bei  
der WGZ Venture Capital  
Gesellschaft mbH für die  
Bereiche Life Science/  
Pharma/Medizintechnik.  
Dem liegt ein BWL-  
Studium an der Univer-  
sität zu Münster zu  
Grunde.*

Der Apothekenmarkt ist im Umbruch. Diese Erkenntnis ist nicht neu, jedoch weiß derzeit kaum einer genau, wie der Apothekenmarkt in der Zukunft aussehen wird. Viele Entwicklungsoptionen sind noch offen. Eines ist jedoch Fakt: Eine Rückkehr zu den alten Zeiten wird es nicht mehr geben. Umso mehr spielen strategische Fragestellungen eine Rolle. Nur was bedeutet Strategisches Management für die Apotheke und welche Fragestellungen sind dabei relevant?



## Der strategische Apothekenmanagementprozess



Quelle: ieQ-health

### Apothekenmarkt – quo vadis?

Wohin wird sich die Apotheke entwickeln? Welche Kernkompetenzen zeichnen zukünftig eine erfolgreiche Apotheke aus? Welche neuen Marktgegebenheiten und -teilnehmer werden den Apothekenmarkt u. U. grundsätzlich verändern? Eine allgemeingültige Antwort kann und wird es nicht geben. In Abhängigkeit von individuellen Gegebenheiten wird diese Frage jede Apotheke für sich beantworten müssen. Genau dies macht den Strategiefindungsprozess so kompliziert und beschwerlich. Darüber hinaus helfen althergebrachte Weisheiten und Verhaltensweisen nicht mehr, da der Apothekenmarkt einem fundamentalen und sehr dynamischen Wandel unterliegt. Der Apotheker wird sich mehr und mehr mit strategischen Fragestellungen wie der Positionierung seiner Apotheke auseinandersetzen müssen, um erfolgreich zu sein.

### Was ist eine Strategie?

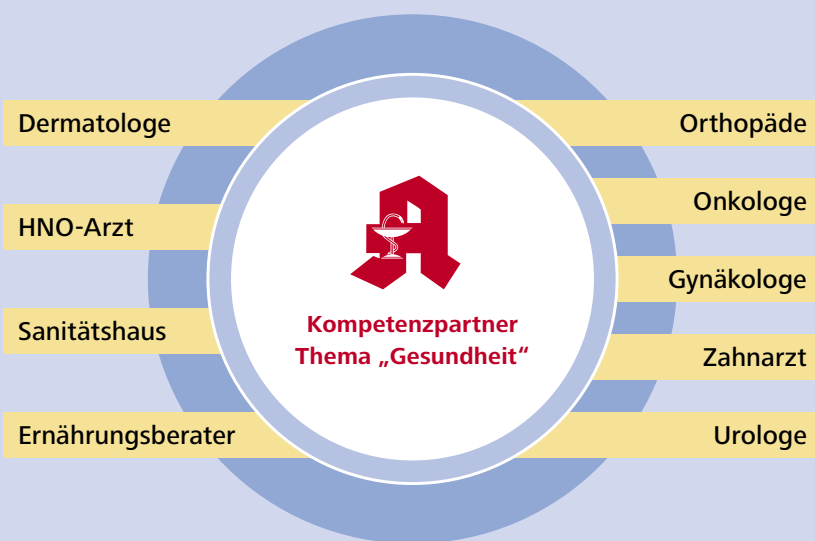
Kurz gesagt: Eine Strategie ist das Gegenteil vom „Blinde Kuh“-Spiel und bedeutet, dass im Rahmen einer Strategie die Apothekenziele definiert und die einzelnen Schritte auf dem Weg zu diesem Ziel festgelegt werden. Wichtig ist dabei sowohl das Wissen um den gesamten Gesundheitsmarkt als auch über den lokalen Markt, in dem sich eine Apotheke bewegt. Wohin wird sich das Gesundheitswesen entwickeln, welche Struktur hat mein Markt, welche Mitbewerber gibt es, welches Leistungsangebot haben diese und wie wird sich dieser Markt zukünftig auf Seiten der Leistungsanbieter und Kunden verändern?

Aufbauend auf diesem Marktwissen wird ein übergeordnetes Apothekenziel in wesentlichen Eckpunkten skizziert. Beispiel: Meine Apotheke soll sich in den nächsten drei bis fünf Jahren in meinem loka-

len Markt zu dem Gesundheitszentrum entwickeln, in dem neben dem klassischen Angebot von Apothekenprodukten und -leistungen zusätzliche gesundheitsrelevante Produkte und Services erhältlich sind. Wenn dies das Ziel ist, geht es nun darum, die Einzelmaßnahmen für die o.g. nächsten drei bis fünf Jahre zur Erreichung dieses Ziels zu definieren.

Ein ähnliches Umsetzungsproblem bezüglich der Einzelmaßnahmen hat der Bundestrainer der Deutschen Fußballnationalmannschaft. Das strategische Ziel ist hier leicht zu definieren: z. B. der Europameistertitel im Jahre 2008. Unter dieser Voraussetzung werden alle Einzelmaßnahmen zur Erreichung dieses Ziels festgelegt: Welche personellen Ressourcen stehen mir zur Verfügung (also die Spieler – aber welche?), welche zusätzlichen Rahmenbedingungen gilt es zu beachten (benötige ich einen Torwarttrainer?), wie kann sichergestellt werden,

## Gesundheit ist ein lokales Thema, welches im Netzwerk gelebt wird



**Erfolgstreiber Netzwerk:  
Welchen Nutzen stiftet ein Einzelner zum Wohle  
des Anderen und des Netzwerkes?**

Quelle: ieQ-health

## Grundsätzliche Strategiefragen:

- Was ist die Identität und Kernkompetenz meiner Apotheke und erfülle ich diesen Anspruch mit Leben?
- Welches Leistungsangebot kann oder sollte ich anbieten?
- Welche Alleinstellungsmerkmale verkörpern meine Apotheke? Was würde in meinem regionalen Umfeld fehlen, wenn es meine Apotheke nicht mehr geben würde?
- Wie verhält sich meine Konkurrenz? Differenziere ich mich umfassend?
- Welche Angebote kann ich gesundheitsbewussten und aufgeklärten Kunden bzw. Patienten bieten?
- Wie verhalten sich meine Kunden zukünftig und welchen kaufrelevanten Nutzen kann oder muss ich diesen bieten?
- Welche anderen Leistungsanbieter im Gesundheitswesen können mein Leistungsangebot komplementär zum Nutzen aller ergänzen?
- Welche Struktur muss eine Apotheke als Gesundheitszentrum haben und welche Netzwerke auf lokaler Ebene sind dafür erforderlich?
- Wie kann ich ein mögliches Netzwerk aufbauen und inhaltlich-thematisch dauerhaft mit Leben füllen?

**Die Antworten auf diese Fragen sind sehr komplex und individuell unterschiedlich. Es gibt nicht den (!) Stein des Weisen, aber es reicht aus, wenn man in seinem lokalen Umfeld einen kleinen Weisheitsstein gefunden hat.**

dass die Qualifikationsrunde überstanden wird usw. Man sieht, dass der Weg zum Ziel komplexer ist, als die Definition des Zieles selbst. Denn es gibt viele Entscheidungsmöglichkeiten, deren Bedeutung sich nach jedem Fußballspiel ändern kann.

Auf dem Weg zum Ziel müssen daher die Einzelmaßnahmen kontinuierlich überprüft und neu bewertet werden. Gegebenenfalls ist es dann notwendig, die Maßnahmen anzupassen oder neu zu definieren. Darüber hinaus können viele Wege zum Ziel führen. Und genau dies macht die Sache so schwierig. Umso wichtiger ist es, Ziele im Detail zu beschreiben, da nur so die richtigen Einzelmaßnahmen effizient abgeleitet werden können. Insbesondere die Bewertung einer umgesetzten Maßnahme in Bezug auf ihren Erfolg ist wichtig, um damit rechtzeitig mögliche Kursänderungen vornehmen zu können. Umgekehrt heißt das, dass allgemeingültige Ziele (Meine Apotheke soll erfolgreich sein) unnützlich sind, da die Einzelmaßnahmen nicht ziel-

führend abgeleitet und deren Erfolg nicht bewertet werden können, weil das Ziel nicht exakt definiert ist (Bsp.: Was bedeutet erfolgreich?). Auch hier ein Beispiel aus dem Sport: Das Ziel, einen 100-Meter-Lauf schnell zu absolvieren, beinhaltet das Problem, was bedeutet in diesem Zusammenhang schnell: meine persönliche Schnelligkeit, das Erreichen der 10-Sekunden-Grenze oder das Unterbieten des Weltrekords? Das Ziel kann also nur lauten, beim nächsten Wettkampf in 4 Wochen einen 100-Meter-Lauf in persönlicher Bestzeit (z. B. unter 10,4 Sekunden) zu laufen. Genau auf dieses Ziel werden alle Einzelmaßnahmen ausgerichtet und bewertet.

Strategisches Management in der Apotheke bedeutet nichts anderes. Nur die exakte Formulierung eines Ziels und von geeigneten Einzelmaßnahmen können gewährleisten, dass Zeit, Arbeit und auch Geld richtig investiert und nicht verschwendet werden. Beispiel: Das Bewerben eines Produktes soll einen Umsatzzuwachs bei diesem Produkt oder einem

anderen Produkt aus dieser Produktkategorie um 10 % ermöglichen. Oder: Durch das neue Leistungsangebot von Nahrungsergänzungsmitteln soll der Umsatz in diesem Produktsegment im nächsten Jahr um 20 % gesteigert werden. Dafür werden folgende Marketingmaßnahmen ergriffen: Mailing an interessierte Kunden (ein Mailing pro Quartal und Aufbau Adressverteiler), Anzeigenschaltung im Wochenrhythmus für ausgewählte Produkte, vier Informationsveranstaltungen im Jahr in Zusammenarbeit mit einer Ernährungsberatung und Ärzten aus dem lokalen Netzwerk.

Für das Festlegen eines Apothekenzieles und der Umsetzungsmaßnahmen sind zukünftig folgende Rahmenbedingungen zu bedenken: Der Gesundheitsmarkt ist meist ein lokaler Markt und das Erreichen eines Ziels ist gemeinsam einfacher als alleine (s. letztes Beispiel). Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass komple-

mentäre Interessen vorliegen bzw. ein gemeinsamer Nutzen realisierbar ist (z. B. Arzt und Apotheker).

### Der Gesundheitsmarkt – ein lokales Thema im Netzwerk etablieren

Dass das Thema Gesundheit ein mittlerweile gesellschaftlich verbreitetes Thema ist, steht außer Frage. Dies sieht man daran, dass sich immer mehr Gesundheitsanbieter (Fitness, Wellness, Beauty-Salons) etablieren, die Anzahl an Gesundheitszeitschriften stetig zunimmt oder regelmäßig TV-Gesundheitssendungen ausgestrahlt werden. Selbst lokale Gesundheitsmessen als Informationsmöglichkeit für Gesundheitsbewusste oder Informationsveranstaltungen zu besonderen Gesundheitsthemen bzw. Krankheiten, die z. B. einzelne Krankenhäuser oder Ärzte anbieten, sind gut besucht.

Wichtig ist: Gesundheit ist ein lokales Thema. Die meisten Patienten oder Gesundheitsinteressierten nehmen lokale Angebote in Anspruch, gehen also zu Ärzten, Krankenhäusern oder Apotheken am Ort.

Genau hier liegt ein großer Vorteil von Apotheken. Diese sind meist nicht nur lokal verankert, sondern häufig neben einem Arzt einer der interessantesten und kompetentesten Gesprächspartner für Betroffene. Zukünftig setzt hier das lokale strategische Apothekenmanagement an: Gesundheitsmanagement ist Netzwerkmanagement, und hierfür gilt es, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Die Bildung von lokalen Gesundheitsnetzwerken kann und wird für eine Apotheke sicherlich eine der größten strategischen Herausforderungen der nächsten Jahre sein, um sich in diesem dynamischen Gesundheitsumfeld erfolgreich behaupten zu können. ■

## Der gesamte Strategieprozess – im Überblick



Quelle: ieQ-health

# Partner Großhandel: *Mit Beratung und Konzepten den Ertrag der Apotheke sichern*



Der verschärfte Wettbewerb sowie die Veränderungen in der Gesundheitspolitik erfordern vom Apotheker zunehmend betriebswirtschaftliche Kompetenzen sowie Marketingkenntnisse. Volker Karg, zuständig für Apothekenmarketing bei ANZAG, beantwortet Fragen, wie Apotheken die Herausforderungen des Apothekenmarktes bewältigen und ihren wirtschaftlichen Erfolg sichern können.

*Volker Karg ist seit Oktober 2006 Abteilungsleiter Apotheken-Marketing der ANZAG. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bamberg und war bis zur Gründung einer eigenen Spezialagentur für Wellness-Kommunikation in Gesundheitsagenturen tätig. 2002 machte er von der Dienstleistungsseite den Schritt in die Industrie, zur Merz Consumer Care in Frankfurt.*

***Steigen wir gleich mit einem aktuellen Thema ein: Durch die Rabattverträge im Rahmen des GKV-WSG hat sich für die Apotheker der Arbeitsaufwand bei der Bearbeitung von Rezepten erhöht. Inwiefern unterstützt die ANZAG die Apotheken, die gesetzlichen Forderungen zu erfüllen?***

Als eine der spürbarsten Maßnahmen hat die ANZAG in ihr Online-Bestellsystem eine Warenverfügbarkeitsabfrage integriert. Damit kann der Apotheker

innerhalb von 2 bis 5 Sekunden ermitteln, ob ein Arzneimittel bei ANZAG vorrätig ist, und es gegebenenfalls noch während des Beratungsgesprächs bestellen. Zusätzlich erleichtern wir dem Apotheker, auftretende Lieferdefekte zu dokumentieren. Dies kam vor allem in der ersten Zeit nach Einführung der Rabattverträge zum Tragen. ANZAG Kunden steht online eine vollständige und übersichtliche Dokumentation aller Defekte mit entsprechendem Defektgrund auf Abruf zur Verfügung. Eine weitere schriftliche Bestätigung des Liefereng-

passes per Mail oder Fax und ihre Archivierung ist nicht nötig. Im Falle einer drohenden Retaxation durch die GKV kann der entsprechende Defektnachweis bequem im Nachhinein ausgedruckt werden – also erst dann, wenn er auch wirklich benötigt wird.

**Der Gesundheitsmarkt hat sich in den letzten zwei Jahren stark verändert. Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, benötigt die Apotheke ein langfristiges strategisches Management. Mit welcher Unterstützung können ANZAG Kunden rechnen?**

Neben anderen Konzepten bietet ANZAG unter anderem eine Standortanalyse zur Sicherung der Ertragskraft an. Als Grundlage für die frequenzorientierte Strategie der Apotheke und die nachhaltige Steigerung ihrer Ertragskraft können Parameter wie Standort, Kunden- und Sortimentsstruktur analysiert und interpretiert werden. Dabei wird durch den ANZAG Dienstleister WIGeoGIS ein neu entwickeltes Gravitationsmodell eingesetzt. Die Entwicklung der Apothekenstrategie, der Sortimente und der Warenplatzierung wird nach individuellen Bedürfnissen und Voraussetzungen gestaltet. Gemeinsam mit der ANZAG Marketing-Fachberatung kann der Apotheker auf dieser Basis Maßnahmen und Konzepte zur Standortsicherung bzw. -verlagerung entwickeln, Ertragsbringer und auch weniger profitable Leistungen sowie Kostentreiber identifizieren oder auch leicht zu steuernde Controlling-Systeme entwickeln und implementieren.

**Was passiert konkret nach einer solchen umfassenden Analyse? Mit welchen Maßnahmen und Angeboten kann der Apotheker nun seine Ergebnisse umsetzen?**

Die Verkaufsförderungskonzepte der ANZAG orientieren sich vorwiegend am OTC-Segment, da die Apotheken durch diesen Bereich ihren Ertrag am meisten steigern können. Das „Sales and more“-Konzept (SAM) fördert das Selbstmedikationsgeschäft mit acht Aktionen im Jahr zu saisonellen und abverkaufsstarken Themen. Passend zu den SAM-Aktionen stellt ANZAG den Apotheken umfangreiches Dekomaterial im Wert von fast 700 Euro vom Schaufenster-Display bis Endverbraucherbroschüren kostenlos zur Verfügung. Im Fokus unserer Unterstützung liegt zudem Weihnachten. So bietet die ANZAG schon seit vielen Jahren eine Weihnachtsaktion an, mit der die Apotheke ihren Abverkauf zur Adventszeit steigern kann. Aber auch SAM wird ab 2008 auf Wunsch unserer Kunden eine eigene Weihnachtsaktion erhalten. Speziell für die Zielgruppe der über 50-Jährigen haben wir „gesundaktiv“ entwickelt. Dieses Konzept zielt auf die zukünftig wichtigste Zielgruppe in der Apotheke: die gesunden, kaufkraftstarken Kunden, die ihre Lebensqualität noch lange erhalten möchten. Dabei haben wir auf eine hohe Qualität der Maßnahmen geachtet und Beratungsaktionen konzipiert, die genau die Bedürfnisse der sog. „Best Ager“ treffen. Ein „Rundumsorglos-Paket“ für die selbstständige Apotheke ist das Konzept „ANZAG Ariva“. Ariva-Kunden profitieren neben den wählbaren Marketingleistungen zusätzlich von wertvollen Fachmedien und attraktiven Einkaufskonditionen.

Darüber hinaus reagiert die ANZAG auf den Wunsch vieler Apotheken nach individueller und flexibler Marketingunterstützung: Ab 2008 bieten wir Aktionspakete zu verschiedenen Apotheken-Themen an. Dabei handelt es sich um Maßnahmenpakete für Beratungsaktionen mit Indikations- oder saisonalem

Bezug – von Plakaten, Produktinformationen bis zu Give-aways zur Kundenbindung. In der Aufmachung sind die Pakete mal eher humorvoll, mal etwas seriöser, aber immer auf attraktive Zielgruppen gerichtet.

**Wie halten Sie die ANZAG Kunden auf dem neuesten Stand zu all diesen Themen?**

Das ANZAG Kolleg veranstaltet regelmäßig Seminare zu Fach- und betriebswirtschaftlichen Themen. Für den Besuch der Seminare erhalten die Apotheker und/oder das Apothekenpersonal Fortbildungspunkte im Rahmen der freiwilligen Fortbildungszertifikate der Landesapothekerkammern. Darüber hinaus bietet ANZAG individuelle Schulungen an. Bei diesen Apothekentrainings werden praxisnah Gesprächsführungstechniken vermittelt, indem beispielsweise Kundengespräche simuliert werden. Diese Schulungen werden auf Wunsch auch als Inhouse-Training durchgeführt. Ergänzend bieten wir unseren Kunden Informationsmedien an. Zu diesen zählen das ANZAG Magazin, die ANZAG Präparate Neuheiten sowie das Preisbarometer. Mit diesen vielseitigen Fortbildungsmöglichkeiten kann der Apotheker seine Beratungskennnisse auf dem neuesten Stand halten. Dennoch ist es unmöglich, die Eigenschaften aller Arzneimittel und Freiwahlprodukte auswendig zu wissen. Dafür hat die ANZAG das Kundeninformationssystem KIS entwickelt. In dieser Datenbank sind Informationen über Human- und Tierarzneimittel, Nahrungsergänzungsmittel sowie Freiwahlprodukte gespeichert. Während der Apothekenöffnungszeiten kann der Apotheker uns jederzeit anrufen. Wir übermitteln die aktuellen Artikelinformationen schnell per Fax oder Telefon. ■