



DR. H.C. PETER BOLLINGER

ist diplomierter Bankbetriebswirt, Rating Analyst und Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Ludwigshafen. Er entwickelt wissenschaftliche Bonitätssysteme speziell für Zielgruppen aus dem Gesundheitsmarkt. Dabei greift er auf Erfahrungen im Banken- und im Gesundheitssektor zurück.

TITELTHEMA

BALANCED SCORECARD – FITMACHER FÜR DIE APOTHEKE

Das Gesundheitssystem befindet sich im Umbruch – umso mehr empfiehlt es sich nun für Apotheken, die wirtschaftliche Situation ihres Unternehmens im Blick zu behalten. Eine Balanced Scorecard funktioniert wie ein Frühwarnsystem – und bietet Apothekenleitern gleichzeitig die Möglichkeit, ihre Apotheke fit für den Wettbewerb zu machen.

Vor wenigen Wochen ist das Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz in Deutschland in Kraft getreten – für viele Player im Markt ist es Sinnbild für die aktuellen Veränderungen im Gesundheitssystem. Auch Apothekerinnen und Apotheker müssen sich auf neue Herausforderungen und finanzielle Einschnitte einstellen. Wer in dieser Situation die wirtschaftliche Entwicklung seines Unternehmens durchgehend im Blick behalten will, sollte ein funktionierendes Controlling einführen. Die Balanced Scorecard ist ein solches Controllinginstrument – sie liefert frühzeitig Hinweise auf etwaige Gefahren und wie man sie vom

Unternehmen abwenden kann. Darüber hinaus kann sie auch dazu beitragen, ungenutzte Potenziale zu heben.

Erster Schritt:

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KENN- ZAHLEN ALS GRUNDLAGE FÜR DEN BENCHMARKVERGLEICH

Bevor sich eine Apotheke mit ihrer Zukunft und ihren Potenzialen befasst, muss zunächst die aktuelle wirtschaftliche Basis gefestigt und ein Controllingsystem im

Unternehmen installiert sein. Das Controlling begleitet die Apothekenleitung in der Analyse, Planung und Kontrolle und fasst somit alle relevanten Informationen aus dem Rechnungswesen und anderen Quellen zusammen. Zu Beginn steht daher eine systematische Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Apotheke. Sie wird in der Regel aus den Bilanzabschlüssen der letzten drei Jahre sowie anderen Statistiken berechnet und den eigenen Vorjahreswerten gegenübergestellt. Auf diese Weise können Entwicklungen verfolgt werden. Ergänzt werden diese Kennzahlen durch Benchmarkwerte, die aus

+ INFORMATIONEN

Dr. Peter Bollinger ist u. a. auch als Referent für das ANZAG Kolleg tätig, dem Seminarprogramm der ANZAG für Apo-

thekerinnen und Apotheker. Die bundesweiten Veranstaltungen bieten eine Mischung aus Vortrag, Diskussion und

anschaulichen Praxisbeispielen. Das aktuelle ANZAG Kolleg Seminarprogramm finden Sie auf Seite 36 .



Modell einer Balanced Scorecard (in Anlehnung an Germann Jossé: Balanced Scorecard: Ziele und Strategien messbar umsetzen, München 2005, S. 32)

aktuellen aus Betriebsvergleichen stammenden Zahlen abgeleitet sind. Wichtiger Hinweis: Die Apotheke sollte darauf achten, dass sie dazu immer die dem eigenen Typus entsprechenden Vergleichswerte heranzieht, also zum Beispiel die Werte einer Land-, Center-, Versand-, Bundeswehr-, Krankenhaus- oder Filialapotheke.

Zweiter Schritt:

DIE STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE

In einer Stärken-und-Schwächen-Analyse werden anschließend auf Basis der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen die internen Erfolgs- und Risikofaktoren, die zum Beispiel in den Bereichen Personal und Organisation liegen, aufgezeigt und beratend hinterfragt bzw. erarbeitet. Des Weiteren werden auch externe Chancen und Risiken kritisch durchleuchtet, zum Beispiel

bezogen auf Standort und Reputation (vgl. Grafik Seite 20). Das Ergebnis dieser Analysen bildet nunmehr die Grundlage für strategische Maßnahmen in der Apotheke.

Dritter Schritt:

FRÜHWARNSYSTEM BALANCED SCORECARD (BSC)

Im dritten Schritt wird schließlich die Balanced Scorecard erstellt. Sie ist ein Frühwarnsystem für die Apotheke, das ihre Entwicklung insbesondere unter den Perspektiven Finanzen, Kunden, Team/Mitarbeiter und interne Geschäftsprozesse wie etwa Sortiment und Standort betrachtet. Den jeweiligen Perspektiven liegen folgende Fragen zugrunde: Siehe Grafik oben.

Das Vorgehen kann am besten am Beispiel einer Muster-Apotheke verdeutlicht

werden. Ihre spezifischen Erfolgsfaktoren Finanzen, Kunden, Mitarbeiter, Sortiment und Standort werden in einen Gesamtkontext gebracht und anschließend nach dem Prinzip einer Balanced Scorecard bewertet; das heißt, die kritischen Erfolgsfaktoren der jeweiligen Perspektive werden individuell eingeschätzt. Die Stärken und Schwächen unserer Muster-Apotheke lassen sich anhand der Grafik auf der nächsten Seite schnell identifizieren.

Der Gesamt-Scorewert unserer Muster-Apotheke beträgt auf einer Skala von eins (höchster Wert) bis fünf (niedrigster Wert) 2,9. In der Score-Übersicht haben zum Beispiel die Bereiche Kunden und Standort überwiegend gute Ergebnisse erzielt, die restlichen Erfolgsfaktoren wie Sortiment, Mitarbeiter und Finanzen haben jedoch nur durchschnittlichen Score-Werte erreicht. Vor allem der Bereich Finanzen weist mit einem Score-Ergebnis

BONITÄTS-SCOREWERT

Apotheke	2,9
----------	-----

FINANZEN

Rentabilität	5
Gewinnspanne	3
Gesamtkosten	5
Marktanteil	5
Liquidität	4
Verschuldung	1
Summary Finanzscore	4

Gesamteinschätzung der Muster-Apotheke in einer beispielhaften Balanced Scorecard

SORTIMENT

Ertragswert	4
Umschlagwert	1
ROI	1
Zahlungsbedingungen	4
Defektquote	4
Dienstleistung	2
Summary Sortimentsscore	3

KUNDEN

Popularität	1
Annahme	1
ABC-Wert	1
Reputation	1
Anzahl Kunden	1
Warenkorb	1
Summary Kundenscore	2

MITARBEITER

Aufwand	5
Produktivität	4
Antrieb	1
Verbindlichkeit	1
Innovation	1
Ausbildung	1
Summary Mitarbeiterscore	3

von 4,0 einen unterdurchschnittlichen Wert auf. Die Schwachstellen liegen somit vor allem in den harten Kennzahlen. Der Finanz-Scorewert deutet auf eine bestandsgefährdende betriebswirtschaftliche Situation hin.

VON DER ANALYSE ZUR UMSETZUNG

Mit dieser schematischen Kurzanalyse kann aufgezeigt werden, wie sich die Ausprägung kritischer Erfolgsfaktoren in einer Apotheke mithilfe einer Balanced Scorecard darstellen lässt. Sie stellt zwar eine reine Momentaufnahme dar, bietet aber eine wertvolle Grundlage für künftige Entscheidungen und Maßnahmen. So können im Fall unserer Muster-Apotheke folgende erste Schlussfolgerungen aus der Kurzanalyse gezogen werden:

1. Die schlechte Rentabilität der Apotheke beruht möglicherweise nicht nur auf einer zu geringen Handelsspanne, sondern insbesondere auf einer zu hohen Gesamtkostenbelastung.

STANDORT

Apothekendichte	3
Ärztendichte	1
Ausschöpfungswert	1
Ärzteanbindung	4
Freizeitangebote	4
Verkehrsanbindung	2
Ambiente	2
Summary Standortsscore	2,2

- Die Analyse der Handelsspanne deckt zwei Schwachstellen auf: Zum einen wurden möglicherweise die Einkaufskonditionen für die Apotheke nicht optimal ausgehandelt, zum anderen könnte der ertragsstarke Selbstmedikations- und Freiwahlbereich unterdurchschnittlich vertreten sein.
- Die überdurchschnittlich hohe Gesamtkostenbelastung kann durch die schwache Produktivität der Mitarbeiter bedingt sein. Sie wiederum kann aber auch durch eine zu schwache Kundenfrequenz verursacht worden sein.

- Die Analyse der Attraktivität des Standorts kann auch die Erkenntnis bringen, dass die Marktanteile bei Weitem noch nicht ausgeschöpft sind.

An diese Interpretation der Ergebnisse aus der Balanced Scorecard müssen sich konkrete Handlungsempfehlungen anschließen. Im Fall der Muster-Apotheke könnte das etwa die bessere Ausschöpfung des Marktpotenzials, die Steigerung der Produktivität des Personals oder auch die Neuausrichtung der Werbe- und Marketingstrategie bedeuten. An diesem Beispiel wird deutlich, wie die Balanced Scorecard als funktionierendes Controllingssystem dazu beiträgt, notwendige Veränderungen rechtzeitig einzuleiten und die Apotheke so fit für den Wettbewerb zu machen.

Im Übrigen empfiehlt es sich, alle Apotheken-Mitarbeiter in den Prozess einer Balanced Scorecard einzubeziehen. Auf diese Weise bringen sich auch die Angestellten aktiv in die Erarbeitung der strategischen Ausrichtung ein und können das „Fitmacher-Programm“ der Apotheke noch besser unterstützen.