

TITELTHEMA

WIR SIND DIE FITMACHER!

■ Fitness und Aktivität beeinflussen unsere Lebensqualität. Gerade in Wohlstandsgesellschaften ist ein Wertewandel hin zu mehr eigenverantwortlicher Gesundheitsvorsorge und Körperfitness zu beobachten. Apotheken können sich vor diesem Hintergrund als kompetente Ansprechpartner positionieren – bei Patienten wie auch bei gesunden Kunden. Gleichzeitig müssen die Apotheker aber auch ihr Unternehmen fit machen – für den Wettbewerb in einem stark umkämpften Markt.

Immer mehr Menschen nehmen ihre Gesundheit selbst in die Hand: Sie investieren Zeit und Geld in ihr körperliches Wohlbefinden und erwarten davon im Gegenzug nichts weniger als die Steigerung ihrer Lebensqualität. Die Überzeugung, die dieser Entwicklung zugrunde liegt, lautet: Man kann seine Gesundheit beeinflussen und optimieren – man muss nur wissen, wie.

Das sind gute Nachrichten für Apotheker – sofern sie die Chance ergreifen, die sich ihnen damit bietet. Besser denn je können sich Pharmazeuten bei ihren

Kunden als Lebensbegleiter, Lifestyle-Berater und Fitmacher positionieren – und damit ihrem Image als reine Abgabestellen effektiv entgegenwirken.

Wie das in der Praxis aussieht, zeigt der Apotheken-Manager an zwei Beispielen von kreativen Apothekerinnen, die sich auf außergewöhnliche Weise in der Öffentlichkeit als Gesundheitsexpertinnen empfehlen. Zudem haben wir nachgefragt, wie Apotheker ihre Unternehmen noch besser aufstellen und auf Effizienz trimmen können.





FITNESS FÜR KÖRPER UND GEIST – EIN NEUES WERTEBEWUSSTSEIN REVOLUTIONIERT DIE GESUNDHEITSBRANCHE > SEITE 11

Ein gesunder Körper und Geist stehen verstärkt im Mittelpunkt des Verbraucherinteresses. Zukünftig wird Gesundheit zunehmend als Designaufgabe verstanden – sie wird zum neuen Statussymbol und zur Inszenierungsfläche. Anja Kirig vom Zukunftsinstitut erklärt, wie aufgrund dieser Entwicklungen einst eigenständige Märkte zu Querschnittsbranchen verschmelzen und auf welche Herausforderungen sich die Anbieter einstellen müssen.

DIE APOTHEKERIN UND BLOGGERIN CHRISTINE RICHARDT IM INTERVIEW: „EINE ERFREULICHE ENTWICKLUNG, DIE WIR UNBEDINGT NUTZEN SOLLTEN.“ > SEITE 13

Die Apothekerin Christine Richardt bloggt im Internet zu Gesundheitsthemen rund ums Laufen. Dabei verbindet sie ihre pharmazeutische Kompetenz mit ihrer ganz persönlichen Leidenschaft für den Sport. Ihr Ziel mit dem Blog: möglichst viele Menschen für Fitness begeistern. Im Interview erklärt sie, wie sich die Rolle des Apothekers in den letzten Jahren gewandelt hat – und wie ihr Berufsstand von diesen Veränderungen profitieren kann.

DIE APOTHEKERIN UND GESUNDHEITSPATIN DR. KRISTINA MEURER IM INTERVIEW: „SPORT IST PRÄVENTIVMEDIZIN“ > SEITE 16

Bundesweit unterstützen Apothekerinnen und Apotheker als Gesundheitscoaches den ANZAG GIRLS CUP, eines der größten Mädchenfußballturniere Deutschlands. Dr. Kristina Meurer aus Köln übernahm beim GIRLS CUP in Leverkusen gleich für vier Nachwuchsmannschaften die Patenschaft. Der ApothekenManager hat nachgefragt, was sie zu diesem Engagement motivierte und welche Auswirkungen der Fitnesstrend auf die tägliche Arbeit in der Offizin hat.

BALANCED SCORECARD – FITMACHER FÜR DIE APOTHEKE > SEITE 18

Apotheker sollen nicht nur ihre Kunden und Patienten, sondern auch ihr Unternehmen als solches fit machen – das gilt umso mehr, da der Gesundheitsmarkt umkämpft ist wie kaum eine andere Branche. Eine Balanced Scorecard ist dafür ein sinnvolles Controllinginstrument, das Chancen und Risiken im Zusammenhang aufzeigt – und damit die Voraussetzung dafür schafft, Potenziale der Apotheke zu erkennen und zu heben. Dr. Peter Bollinger, Bankbetriebswirt und Referent des ANZAG-Kollegs, gibt einen Einblick in den Aufbau einer Balanced Scorecard.



Wir bitten um Verständnis, dass das Originalbild aus lizenzrechtlichen Gründen nicht mehr angezeigt werden darf.



ANJA KIRIG

ist diplomierte Politologin und freiberufliche Journalistin, Trend- und Zukunftsforscherin. Sie arbeitete von 2005 bis 2009 als Redakteurin für das Zukunftsinstitut, seit 2010 ist sie freie Autorin. Als Beraterin ist sie darüber hinaus im Bereich nachhaltige Kommunikation tätig.

TITELTHEMA

FITNESS FÜR KÖRPER UND GEIST – EIN NEUES WERTEBEWUSSTSEIN REVOLUTIONIERT DIE GESUNDHEITSBRANCHE

Proaktiv beginnen viele Verbraucher ihren gesamten Lebensstil in Richtung Gesundheit auszurichten. Denn mit der neuen Überzeugung, dass der Einzelne für sein Wohlbefinden Sorge zu tragen hat, wandelt sich der passive Patient zum mündigen Kunden, der souverän und mit einem hohen Maß an Selbstbestimmung eine ganze Branche vor neue Herausforderungen stellt. Gesundheit wird zum Zukunftsmarkt, der weit über die einstige Aufgabe der Krankheitsprävention hinausgeht.

Ging es einst darum, das Kranksein zu verhindern, wird heutzutage alles daran gesetzt, die Gesundheit zu erhalten, so lange wie möglich zu bewahren und im besten Fall sogar stetig zu verbessern. Ge-

sundheit ist ein Megatrend – das bedeutet eine Entwicklung, die in den nächsten drei bis fünf Jahrzehnten Kultur, Gesellschaft und Wirtschaft nachhaltig bestimmen und prägen wird. Dabei verschiebt

sich zunehmend die Beziehung zwischen Anbietern und Konsumenten auf den Gesundheitsmärkten. Dieser Veränderungsprozess lässt sich schon heute in unserem Alltag gut beobachten: Ob Zeitschrift,

Fahrrad oder Kaugummi – kein Produkt, das heute noch ohne den Zusatz des gesundheitlichen Mehrwerts auskommt. Denn über kurz oder lang sind es die Health Consumer, die definieren, wie Gesundheitsberatung und -konsum künftig funktionieren müssen.

GESUNDHEIT ALS DESIGNAUFGABE

Ein gesunder Körper und Geist stehen dabei verstärkt im Mittelpunkt des Verbraucherinteresses. Der Kern dieser neuen Geschäftsbeziehung ist für den Kunden die Erhaltung einer gesunden Gesamtkonstitution. Dabei unterliegt vor allem das Bewusstsein für den Körper einer immanenten Veränderung. Reichte in den 90ern noch der passive Wellnesskonsum zum Wohlfühlen aus, regieren heute Vernunft statt Leichtigkeit, Empowerment statt körperlicher Verausgabung und kritischer Konsum statt indifferentem Genuss die neuen Wohlfühlmärkte.

Insbesondere als Folge der alternden Gesellschaft wird dabei ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, der körperliche wie geistige Vitalität und Wohlbefinden ermöglicht. Gesundheit wird künftig zunehmend als Designaufgabe verstanden, wird zum neuen Statussymbol und zur Inszenierungsfläche. Der Umgang mit dem eigenen Körper ist längst auch eine Aussage über die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Lebensstil – ohne dabei in die Jane-Fonda-, Arnold-Schwarzenegger- oder Magermoldelfalle zu tappen. Denn das neue Selbstverständnis von Körper und Gesundheit basiert auf einem Triptychon von Authen-

tizität, Aktivität und Aufklärung. Dabei sind Hilfsmittel und Eingriffe im Rahmen der proaktiven Gesundheitsgestaltung durchaus moralisch vertretbar. Erfolgsmarken wie Dr. Hauschka, Kiehl's oder Weleda, die mittlerweile mit eigenen Flagship Stores oder Department Stores in den großen Städten Präsenz zeigen, demonstrieren, wie Körperkultur, Gesundheit, Authentizität und Nachhaltigkeit Hand in Hand gehen.

DER PROAKTIVE KONSUMENT ERFOR- DERT EINEN BLICK DER BRANCHE ÜBER DEN EIGENEN TELLERRAND HINAUS

Gesundheitsmärkte der Zukunft richten sich nicht länger an Patienten, sondern an Kunden, für die die Grenze zwischen reiner Prophylaxe und Optimierung, zwischen Wohlfühlen und Leistungssteigerung nicht länger existiert. In unterschiedlichsten Lebensentwürfen unserer Gesellschaft ist die Umsetzung des Bedürfnisses nach körperlicher wie geistiger Fitness und Wohlbefinden fester Bestandteil des Alltags. Sport und Freizeit dürfen dabei nicht länger nur der reinen „Spaß“-Sphäre zugeordnet, sondern müssen mehr und mehr in die Arbeitskultur integriert werden. Und genauso muss die intellektuelle Tätigkeit als Mittel zum Erhalt der geistigen Fitness neu definiert werden. Mit diesen neuen Ansprüchen stellen die Kunden-Patienten die Health Markets auf den Kopf. So ist es vor allem der zweite Gesundheitsmarkt, der von dem neuen Körper-Bewusstsein der Kunden profitiert. Je souveräner die Konsumenten mit ihrer Gesundheit umgehen, desto stärker müs-

sen sich die Märkte auf diese Bedürfnisse der Verbraucher einstellen.

DIE EINST EIGENSTÄNDIGEN MÄRKTE ERNÄHRUNG, KOSMETIK, SPORT, FREIZEIT, PHARMAZIE UND MEDIZIN VERMISCHEN SICH UND WERDEN ZU EINER QUERSCHNITTSBRANCHE

Diese neuen Wünsche lassen neue Querschnittsbranchen entstehen wie „Nutraceuticals“ (Nutrition und Pharmaceuticals), „Phood“ (Pharmaceuticals und Food) oder „Nutricosmetics“ (Nutrition und Cosmetics). Und nicht nur der pharmazeutisch-medizinische Markt als solcher muss die bereits mehr oder weniger integrierten Branchen Ernährung und Kosmetik, die Sport- und Freizeitmärkte aufgreifen. Insbesondere auch Marken und Brands dürfen sich nicht länger nur einem Bereich verpflichten. Das neue Gesundheitsverständnis der Verbraucher lässt sogenannte Crossbrands boomen, bei denen nicht mehr klar zu trennen ist, ob sie nun primär der Gesundheitsprävention, der Schönheit oder der Work-Life Balance dienen. Ideen wie die einer Kooperation zwischen Wolfgang Joop und dem Stützstrumpfhersteller Medi sind da nur der Anfang einer neuen Gesundheitsindustrie.

Künftig wird es nicht länger eindeutig sein, ob eine Marke nun medizinisches Produkt oder Wohlfühlmittel, Fitnesspräparat oder Alltagshilfe ist. Im gleichen Sinne wird für die Apotheke als Ort der Gesundheitsdienstleistung diese Branchenvielfalt zur notwendigen Unique Selling Proposition (USP).



Auf www.achim-achilles.de bloggt die Apothekerin Christine Richardt zu Themen rund ums Laufen.



Wir bitten um Verständnis, dass das Originalbild aus lizenzrechtlichen Gründen nicht mehr angezeigt werden darf.

CHRISTINE RICHARDT

ist selbstständige Apothekerin in Salzwedel und Dozentin im Fach Arzneimittellehre. Während ihres Pharmaziestudiums hatte sie eine Vorliebe für Crossläufe. Heute nimmt die Freizeitläuferin an 10-Kilometer-Läufen und Halbmarathons teil.



TITELTHEMA: DIE APOTHEKERIN CHRISTINE RICHARDT ZU IHREM LÄUFER-BLOG UND DER VERÄNDERUNG IHRES BERUFSTANDES

„EINE ERFREULICHE ENTWICKLUNG, DIE WIR UNBEDINGT NUTZEN SOLLTEN“

Sie bloggt auf einem der beliebtesten Laufportale im deutschsprachigen Internet: Auf www.achim-achilles.de beschäftigt sich Christine Richardt mit Gesundheitsfragen rund um das Thema Laufsport. Ihre Leser: Läufer, Fitness- und Sportbegeisterte. Ihre Qualifikation: Pharmazeutin.

Frau Richardt, was motiviert Sie dazu, neben Ihrer Arbeit in der Offizin regelmäßig im Internet Gesundheitsbeiträge zu posten?

Ich möchte möglichst viele Menschen davon überzeugen, dass es wirklich Spaß macht, sich fit und gesund zu halten – dafür muss ich sie aber erst einmal erreichen. Mit einigen kann ich natürlich in meiner Apotheke sprechen. Meinen Internet-Blog lesen aber auch Interessierte, die nicht in die Offizin kommen.

Zu welchen Themen bloggen Sie konkret?

Ich schreibe zu allen möglichen Themen, die Läuferinnen und Läufer interessieren: wie man Blasen an den Füßen verarz-

tet, welche Getränke beim Sport am besten den Durst löschen, wie man sich sinnvoll vor der Sonne schützt oder woher Muskelkrämpfe beim Joggen kommen. In den vergangenen Wintermonaten war die anhaltende Kälte natürlich ein großes Thema für passionierte Läufer. Dabei ging es zum Beispiel um die Frage, wie man sich fürs Joggen winterfest macht oder wie Läufer Erkältungen loswerden.

Kennen Sie sich als Pharmazeutin automatisch mit all diesen Themen aus?

Da ich ja selbst regelmäßig laufe, habe ich so manche Frage schon im eigenen Interesse geklärt. Manchmal muss ich aber auch noch selbst recherchieren. Das war zum Beispiel der Fall, als ein

Leser mich mal fragte, ob roter Traubensaft nach dem Joggen tatsächlich besser für den Organismus sei als Apfelsaft.

Und, ist er besser?

Nun, Traubensaft hat den Vorteil, dass der Traubenzucker sofort ins Blut geht. Dadurch ist dieser Saft ein hervorragender Energiespender. Außerdem ist er oft mit Eisen angereichert – das unterstützt den Sauerstofftransport im Blut. Allerdings reagieren manche Läufer auf Traubensaft mit Durchfall, was auf der Strecke natürlich extrem unangenehm ist.

Wie sind Sie auf die Idee für den Blog gekommen?

Tatsächlich kam die Initialzündung von der *vivesco*. Meine Verkaufsberaterin kannte meine Vorliebe für Crossläufe und wusste, dass ich auch an Halbmarathons teilnehme. Sie brachte mich auf die Idee, mich für die Aktion „marathongesund“ der *vivesco* zu engagieren. Das ist jetzt ein Jahr her, und ich schreibe immer noch – ich habe einfach Spaß gefunden an meiner Doppelrolle als erfahrene Läuferin und Apothekerin. Zudem ist die Pflege des Blogs gar nicht so aufwendig, wie viele Leute vielleicht glauben. Für einen Beitrag brauche ich alles in allem etwa eine Stunde.

Welche Wirkung erhoffen Sie sich mittelfristig von dem Läufer-Blog?

Der Idealfall wäre es natürlich, wenn gerade Sportler uns Apotheker stärker als kompetente Ansprechpartner für ihre Belange wahrnehmen würden. Wir Pharmazeuten haben eine ganze Menge Know-how, mit dem wir uns bei dieser Zielgruppe positionieren können. Viele Läufer wissen gar nicht, wie viele Präparate es in einer Apotheke gibt, die sie bei ihrem Sport sinnvoll

unterstützen können. Davon mal abgesehen macht es wirklich Spaß, zu Fitness Themen zu beraten. Ich freue mich immer sehr, wenn ich über den Blog eine interessante Leseranfrage erhalte.

Erreichen Sie denn auch Ihre Kunden in der Offizin leichter über Themen wie Fitness?

Oh, ja. Zum einen ist das Thema Fitness ja von vornherein positiv besetzt, was das Kundengespräch insgesamt sehr angenehm macht. Zum anderen trete ich bei Fitness Themen natürlich sehr authentisch auf. Meine Patienten sehen, dass man auch noch mit 51 sehr fit und agil sein kann – sofern man etwas dafür tut. Da gehe ich sozusagen mit gutem Beispiel voran. In der Offizin ermuntere ich Kunden oft, zum Beispiel in betreuten Sportgruppen selbst etwas für ihre Gesundheit zu tun. Gerade älteren Menschen möchte ich damit einen Anstoß geben, sich nicht allein auf die Wirkung von Medikamenten zu verlassen.

Hat sich die Rolle des Apothekers in den letzten Jahren gewandelt?

Unbedingt! Immer mehr Menschen nehmen die Verantwortung für ihre Gesundheit selbst in die Hand. Das ist ein spürbarer Trend, der natürlich auch Auswirkungen auf unseren Berufsstand hat. Für ältere Menschen mag der Apotheker oft noch die Rolle des Krankheitsexperten einnehmen. Doch die jüngere Generation holt sich zunehmend auch seinen Rat in puncto Fitness und Wohlbefinden. Das ist eine erfreuliche Entwicklung, die wir unbedingt nutzen sollten – denn der Apotheker ist eben nicht nur für die Abgabe von Arzneimitteln zuständig, sondern ein kompetenter Berater in allen Gesundheitsfragen.

Frau Richardt, wir danken Ihnen für das Gespräch.

+ INFORMATIONEN



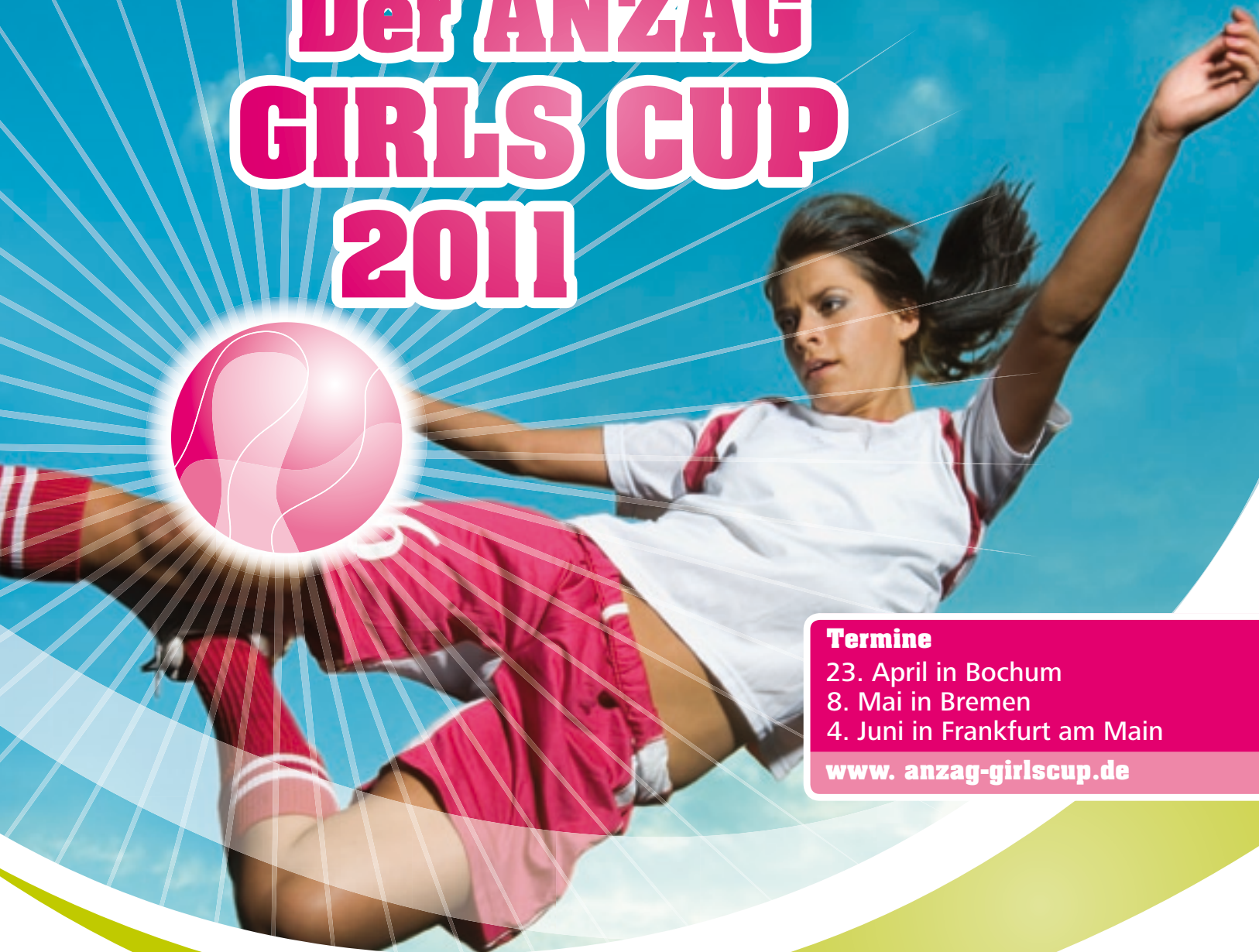
vivesco Apothekerin Christine Richardt startete ihren Blog auf dem beliebten Läuferportal www.achim-achilles.de im Rahmen der Aktion „42,195-km-gesund“ der *vivesco*. Getreu dem Kampagnenmotto „Wir wollen Sie gesund.“ stehen hier Tipps zur Gesunderhaltung im Vordergrund.

Doch was steckt genau hinter dem neuen Konzept und dem Claim „Wir wollen Sie gesund.“? Ganz einfach gesagt: der Gedanke, dass jeder am liebsten immer gesund sein möchte. Denn nur wer gesund ist, kann das machen, was ihn antreibt.

Dabei wollen die *vivesco* Apotheker ihre Kunden unterstützen. Der Claim „Wir wollen Sie gesund.“ soll verdeutlichen, dass die *vivesco* Apotheker die Gesundheit ihrer Kunden als ihr wichtigstes Ziel ansehen. Er bedeutet auch: Sie möchten jeden ihrer Kunden so individuell beraten, wie er es verdient hat – im Einklang mit seinen Wünschen, Zielen und Anforderungen. Deshalb gibt es für *vivesco* nicht nur „die Gesundheit“, sondern viele „Gesundheiten“. Gesundheit hat also für jeden eine völlig andere Bedeutung, und es gibt viele unterschiedliche Wege, um gesund zu bleiben – oder es wieder zu werden.

Was kickt Girls wirklich?

Der ANZAG GIRLS CUP 2011



Termine

23. April in Bochum

8. Mai in Bremen

4. Juni in Frankfurt am Main

www.anzag-girlscup.de

**Das Fußballturnier für Mädchenmannschaften
mit Unterstützung der Apotheken vor Ort**

Partner und Sponsoren



Eintracht
FRANKFURT



Johnson & Johnson
CONSUMER HEALTH CARE GERMANY

ANZAG
Großhandelspartner
Deutscher Apotheken



DR. KRISTINA MEURER,

Inhaberin der Alfred Nobel Apotheke in Troisdorf, übernahm beim ANZAG GIRLS CUP in Leverkusen im Dezember für vier Fußballteams Gesundheitspatenschaften.



TITELTHEMA

„SPORT IST PRÄVENTIVMEDIZIN“

Immer mehr Apotheker verstehen sich nicht nur als Bekämpfer von Krankheiten, sondern auch als Bewahrer der Gesundheit. Vorgemacht haben das die Apotheker, die Gesundheitspatenschaften beim ANZAG GIRLS CUP, einem der größten Mädchenfußballturniere Deutschlands, übernommen haben. Die Apothekerin Dr. Kristina Meurer aus Köln berichtet von ihren Erfahrungen.

Frau Dr. Meurer, warum haben Sie Patenschaften für Mädchenfußballmannschaften übernommen?

Nun, zum einen war der ANZAG GIRLS CUP eine gute Gelegenheit, sich auch bei Jugendlichen als kompetente Ansprechpartnerin für Gesundheitsfragen zu positionieren. Zum anderen – und da spreche ich auch als Mutter von drei Kindern – ist es mir ein Anliegen, Bewegung bei Jugendlichen zu fördern. Sport von Kindesbeinen an ist wie Präventivmedizin: Sportliche Jugendliche sind zum Beispiel seltener übergewichtig und beugen dadurch schweren Folgeerkrankungen vor. Darüber hinaus stärkt eine Teamsportart wie Fußball die soziale Kompetenz und Kritikfähigkeit.

Welche Resonanz haben Sie auf Ihre Patenschaft erfahren?

Wir haben mit Plakaten und Aufklebern in der Offizin auf unsere Gesundheitspatenschaften aufmerksam gemacht – das kam gut an. Viele Kunden fanden es auch einfach großartig, dass ein so großes Mädchenfußballturnier wie der ANZAG GIRLS CUP

in unserer Region stattfand. Ich dachte mir schon öfter, wenn ich hier durch Troisdorf gelaufen bin, dass es mehr Sportangebote für Jugendliche geben müsste – beim GIRLS CUP in Leverkusen konnte ich mich sogar selbst für die Initiative engagieren.

Spüren Sie den gesellschaftlichen Trend zur Fitness auch im Apothekenalltag?

Fitness ist schon seit längerem ein wichtiges Thema. In unserer Apotheke haben wir uns daher auf orthomolekulare Medizin spezialisiert und die Mitarbeiter entsprechend geschult. Wir erklären unseren Kunden, wie sie durch Nahrungsergänzungsmittel wie hoch dosierte Vitamine oder Mineralstoffe ihr Immunsystem stärken, Infektionen vermeiden und insgesamt leistungsfähiger werden können. Auch angrenzende Themengebiete wie zum Beispiel Wellness gehören mittlerweile zu unserem täglichen Brot. Prinzipiell geht es in der pharmazeutischen Beratung um alle Bausteine für eine gesunde Entwicklung und ein gesundes Leben.

Was glauben Sie, wie wird der Apotheker der Zukunft aussehen?

Ich glaube, Apotheker werden in den nächsten Jahren zu immer wichtigeren Ansprechpartnern, wenn es um Sport, Bewegung oder Ernährung geht. Schon heute bilden sich viele Apothekerinnen und Apotheker neben dem Beruf in diesen Bereichen weiter. Auf diese Weise stellen sie sicher, dass ihre Kunden sie als Gesundheitscoaches anerkennen und ihr Fachwissen aktiv nachfragen.

Frau Dr. Meurer, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Die Tiefpreis-Alternative zu Sifrol®:

NEU

Pramipexol AbZ

0,088 mg Tabletten

OP 30	N1	648 952 2
-------	----	-----------



0,18 mg Tabletten

OP 30	N1	648 953 9
OP 100		648 954 5



0,35 mg Tabletten

OP 30	N1	648 955 1
OP 100		648 956 8



0,7 mg Tabletten

**zusätzliche
Packungsgröße**

OP 50		649 810 7
OP 100		648 957 4



Tablettenabbildungen in Originalgröße

Vertrauen Sie auf das AbZ-Qualitätsgenerikum mit Tiefpreis-Garantie!

- ✓ Aussehen identisch zum Originalpräparat
- ✓ Immer unter den 3 Günstigsten*
- ✓ Lactose- und glutenfrei

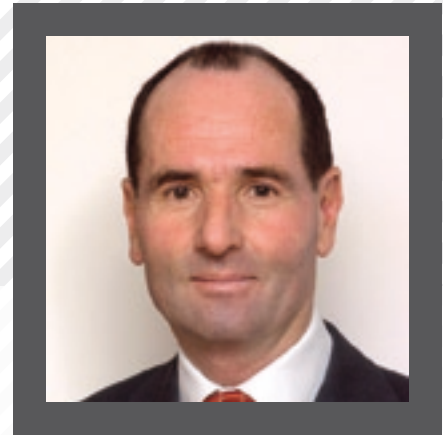
**Qualität aus Deutschland.
Immer unter den 3 Günstigsten.***

*Hierfür passen wir unsere Preise 14-tägig an.





Wir bitten um Verständnis, dass das Originalbild aus lizenzrechtlichen Gründen nicht mehr angezeigt werden darf.



DR. H.C. PETER BOLLINGER

ist diplomierte 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.