

Einfach einkaufen

Beschaffungslogistik in der Apotheke optimieren

Andreas Kinzel



Govi

e
book



Einfach einkaufen

Beschaffungslogistik in der Apotheke optimieren

Andreas Kinzel

ISBN 978-3-7741-1426-5 (eBook: ISBN 978-3-7741-1427-2)

© 2019 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH,
Apothekerhaus, Eschborn, Carl-Mannich-Straße 26, 65760 Eschborn
avoxa.de, govi.de

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Titelbild: shutterstock ©; wavebreakmedia

Satz: Fotosatz Buck, Kumhausen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wichtiger Hinweis

Die überwiegende Verwendung der männlichen Form (z. B. Apotheker) geschieht ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit und stellt keine Diskriminierung dar.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Einleitung – Mehrwert im Einkauf	11
2. Logistik im Einkauf	17
2.1 Bedeutung des Einkaufs in der Apotheke	17
2.2 Logistik als Prozess	20
2.3 Zielkonflikte der Logistik im Einkauf	22
2.4 Lieferantenauswahl und -anzahl	25
3. Vor dem Einkauf – Zielgruppe und Sortiment	31
3.1 Einkauf und Marketing	31
3.2 Zielgruppe und Einkauf	33
3.2.1 Einkauf, Verkauf, Zielgruppen	33
3.2.2 Zielgruppen nach Einkaufsverhalten	36
3.2.3 Zielgruppen abseits der klassischen Charakterisierungen	38
3.3 Sortiment und Einkauf	40
3.3.1 Von der Zielgruppe zum Sortiment	40
3.3.2 Systematischer aktiver Einkauf	41
3.3.3 Sortimentsplanung (Forecasting)	44
3.4 Sortimentsgestaltung	47
3.4.1 Category Management	47
3.4.2 Warengruppeneinteilung	48
3.4.3 Systematisches Modulsystem	51
4. Bestellvorbereitung	55
4.1 Einkaufsstrategien	55
4.1.1 Eigenfertigung oder Fremdbezug?	55
4.1.2 Zentraler oder dezentraler Einkauf?	56
4.1.3 Großhandel oder Direkteinkauf?	58
4.1.4 Konditionsplanung	59

4.2 Bedarf	60
4.2.1 Bestellung nach Bedarf	60
4.2.2 Bestellzeitpunkt	62
4.2.3 Beschaffungskosten	65
4.2.4 Bestellmenge	66
4.3 Lieferantenmanagement	68
4.3.1 Mögliche Strategien zur Lieferantenauswahl	68
4.3.2 Lieferantenbewertung und Entwicklung	70
4.4 Konditionen – klassische Fehler im Bestellprozess	73
4.4.1 Konditionen und Kennzahlen	73
4.4.2 Umsatz und Gewinn	74
4.4.3 Rabatt und Rohgewinn	75
4.4.4 Naturalrabatt oder Barrabatt?	76
4.4.5 Guter Einkauf, guter Gewinn	77
5. Verkehrte Welt – das Gespräch mit dem Außendienst	81
5.1 Grundlegende Strategien der Verhandlung	81
5.2 Vorbereitung	83
5.3 Positionierung und Gesprächseinstieg	84
5.4 Verhandlung und Abschluss	86
6. Den Einkauf nach dem Einkauf organisieren	89
6.1 Nach der Bestellung ist vor dem Einkauf	89
6.2 Lagerverwaltung	92
6.3 Einkaufs- und Lagercontrolling	94
6.4 Prozessgestaltung und QMS	101
7. Der limitierende Faktor	105
Quellen- und Literaturverzeichnis	109
Stichwortverzeichnis	113

Vorwort

Wie erkläre ich's einem Kind?

Einfache Antworten zu finden ist bei vielen Fragen nicht leicht. Hilft es, die Welt mit Kinder-
augen zu sehen? Stellen Sie sich vor, Sie stehen im Supermarkt und dabei fragt Ihr Kind:
Was ist Einkauf eigentlich? Was bedeutet er für das Familienleben? In welchem Zusammen-
hang steht der *Einkauf* mit der *Apotheke*? Wie können Sie's Ihrem Kind am einfachsten
erklären?

Sicherlich wird Ihnen zunächst der *Verkauf* an die Kunden einfallen, doch wie sieht der
Einkauf aus Ihrer Sicht aus? Keine einfache Aufgabe, einem Kind einen solchen Zusammen-
hang zu erklären! Wie würden Sie es einem Kollegen oder einem Freund erklären?

Vielleicht könnten Sie so beginnen: „Apotheken sorgen dafür, dass jeder Kranke so
schnell wie möglich das für ihn richtige Arzneimittel bekommt“ – oder, wie das Apothe-
kengesetz es ausdrückt: „Den Apotheken obliegt die im öffentlichen Interesse gebotene Si-
cherstellung der ordnungsgemäßen Arzneimittelversorgung der Bevölkerung.“ Allerdings
ist die Apotheke auch *Handelsunternehmen*. Der gesamte Einzelhandel befindet sich, vor
allem durch Online-Angebote, im Wandel. Der stationäre Einzelhandel bleibt bei den Kun-
den aber relevant, besonders im Bereich Gesundheit und Kosmetik. Hier bevorzugen ihn
derzeit noch 69 % der Kunden, doch die Präferenz sinkt (PWC, 2017). Ein Grund dafür liegt
in Anspruch und Wahrnehmung der Kunden in der Verknüpfung von Online- und stationä-
rem Handel sowie gut geschultem Personal (PWC, 2017). Die Kunden haben scheinbar un-
endliche Möglichkeiten und entsprechende Auswahl. Dennoch sind sie oft überfordert und
orientierungslos, wobei gleichzeitig Informationen, Anspruch und Wechselwille steigen
(absatzwirtschaft, 11/2017). Viele Artikel befinden sich im sogenannten Multichannel-Ver-
trieb, das heißt einer Verfügbarkeit in jeder stationären Apotheke, Drogerie, Internet *und*
zum Teil sogar im Supermarkt. So bieten sich heute dem Kunden viele und leichte Mög-
lichkeiten des Vergleichs und der Entscheidungsfindung, auch gegenüber anderen Apotheken.
Die Apotheke ist in vielen Bereichen auf dem Weg vom klassischen Fachgeschäft zu einer
modernen Einzelhandelsform. Um dem Image des „Tante-Emma-Ladens“ zu entkommen,
müssen allerdings nicht nur Marketing, Kundenmanagement und ein generelles Bewusst-
sein für Betriebswirtschaft vorhanden sein, sondern insbesondere ein *nachfrageorientier-
tes Sortiment* und dessen Präsentation.

So muss die eigene Apotheke dem Kunden als Mittelpunkt der Unternehmensstrategie
ein gutes *Sortiment* bieten, und zwar hinsichtlich Vielfalt, Qualität, Preis und Verfügbarkeit.
Während im Sortiment mit verschreibungspflichtigen Medikamenten durch Rabattverträge
wenig Spielraum für den Apotheker bleibt, bietet sich bei frei verkäuflichen Artikeln die
Chance auf ein verstärktes ökonomisches Eingreifen. Dieser Sortimentsbereich trägt im
Verhältnis zum Umsatz oft verstärkt zum Gewinn bei. Obwohl statistisch ca. 75 % der Um-
sätze aus Rezepten stammen, entfallen darauf lediglich ca. 60 % des Rohertrages, auf den
Rest mit ca. 25 % Umsatz 40 % des Rohertrages (Wirtschaftsbrief Apotheken, 06/2009).

Die Konzentration muss unter diesem Aspekt also auf dem Bereich der Sicht- und Freiwahl liegen, dem klassischen *OTC-Geschäft*.

Fragt nun das Kind: Wer in der Apotheke ist vom Einkauf betroffen? Was antworten Sie? *Alle!* Die Apothekenleitung trifft grundlegende und strategische Entscheidungen. Der gesamte Verkauf ist davon abhängig, was, wann, wo und wie eingekauft wird. Das Backoffice organisiert die Bereiche von der Großhandelsbestellung bis zur Lagerverwaltung. Möchte die Apothekenleitung Kompetenzen verantwortungsvoll abgeben, eignet sich ein Einkaufsbeauftragter wie die hauptverantwortliche PKA.

Dieses Buch ist kein Lehrbuch und auch kein klassischer Ratgeber, es gibt dennoch Handlungsempfehlungen für den Alltag. Es beschreibt den *Einkauf* in der Apotheke aus Sicht der *Logistik*, einem Prozess von der Zielgruppe über Sortimentsgestaltung und Bestellung bis zur Lagerverwaltung. Ziel dabei ist, den Vorgang *möglichst einfach* zu gestalten, damit mehr Zeit und Energie für die *Kernkompetenzen* Beratung, Verkauf und Kundenbetreuung bleibt. Damit sind im Idealfall Einkauf und Logistik dann gut, wenn sie *ruhig und unauffällig* arbeiten. So bleibt mehr Zeit für die Kunden und ihre Bedürfnisse.

Im Gegensatz zu vielen anderen Werken im Themenbereich Einkauf und Logistik befasst sich dieses Buch gezielt mit dem *Einzelhandel* und dem daraus entstehenden *Kundennutzen*.

Wie erklären Sie's nun Ihrem Kind? Am besten für jeden verständlich, einfach einfach ...

Wie lese ich dieses Buch?

Jedes Kapitel beginnt mit einer kurzen Übersicht, was den Leser dort erwartet.

Was Sie in diesem Kapitel erwartet ...

Im Text sind immer wieder Beispiele zur Erläuterung beschrieben. Dabei nimmt der *Hustensaft Husti* durchgehend die Funktion eines typischen OTC-Präparats der Sichtwahl ein. Es handelt sich hierbei um einen fiktiven Hustensaft mit Efeu. Die Eigenschaften, Konditionen und allgemeinen Einkaufsbedingungen bleiben dabei weitgehend identisch. Lediglich Kleinigkeiten können zur besseren Verständlichkeit variiert sein. Die Husti-Beispiele geben dem Leser einen Praxisbezug bzw. unterstreichen diesen.

PRAXISBEISPIEL HUSTI

Immer wieder enden Teilabschnitte und Kapitel mit einer Checkliste, die wichtige Punkte als Handlungsempfehlungen und lösungsorientierte Strategien wiederholen, zusammenfassen und Hinweise für den Alltag geben.

CHECKLISTE

Im laufenden Text sind Definitionen, Erkenntnisse und Empfehlungen als „Übrigens ...“ in entsprechenden Kästen analog Haftnotizen eingefügt.

Einige Grundsätze sind im Text in den verschiedenen Zusammenhängen wiederholt, im Speziellen die Prinzipien „*Weniger ist mehr*“ und „*Der Kunde steht im Mittelpunkt*“ Diese sind zentraler Ansatzpunkt und dienen als *Grundlage* der

ÜBRIGENS ...

meisten Strategien, Empfehlungen und Analysen in diesem Buch. Meist lässt sich auf Basis der Kundenbedürfnisse durch weniger Einsatz, Verbrauch von Ressourcen und Kontrolle mehr erreichen. Dies bedeutet mehr Umsatz, mehr Gewinn, aber auch mehr Zufriedenheit von Lieferanten, Kunden, Team und Apothekenleiter, schlicht einen Mehrwert für Apotheke und Kunde.

Selbstverständlich sind ausschließlich zum Zweck des flüssigen Lesens die männlichen Formen genannt und immer auch die weiblichen gemeint. Ebenso ist die Unterscheidung von der Kunde oder den Kunden nur dem stilistischen Satzbau geschuldet. Sicherlich ist in vielen Fällen die Unterscheidung zwischen Hersteller und Lieferant wichtig und entscheidend, doch oft (z.B. Direktlieferungen) verschwimmen hier Grenzen, so dass diese Begriffe gelegentlich synonym verwendet werden. Auch der Begriff Beschaffung als gesamter Prozess der Logistik und Einkauf als aktiver Teil der Beschaffung werden oft synonym verwendet. Ist vom Apotheker die Rede, sind auch meistens andere Berufsgruppen in der Apotheke gemeint, wie PTA und PKA.

Dieses Buch lohnt sich zu lesen, weil es ...

- ... sich an Einsteiger wie auch Profis im Apothekeneinkauf richtet,
- ... die hohe Bedeutung des Einkaufs der Apotheke unterstreicht,
- ... das Erkennen und Nutzen von Möglichkeiten für einen erfolgreichen Einkauf fördert,
- ... Umsatz und Ertrag steigern kann, finanziell und emotional (Image),
- ... fundierte theoretische Grundlagen der Betriebswirtschaft enthält mit Hinweisen auf weiterführende Literatur,
- ... aus einer langjährigen Praxis im Apothekenbetrieb entspringt,
- ... praktische Tipps für den Alltag in der Apotheke gibt,
- ... beim Lesen eine Wiedererkennung des eigenen Alltags hervorruft („Aha-Effekt“),
- ... beim Lesen viele ungenutzte Möglichkeiten für den Einkauf entdecken lässt.

1. Einleitung – Mehrwert im Einkauf

Was Sie in diesem Kapitel erwartet ...

- Kann *Einfach einkaufen* ein Gesamtkonzept sein?
- Was bedeutet Mehrwert und mehr Gewinn im Einkauf?
- Kann der Einkauf eine zentrale Aufgabe des Apothekenleiters sein?
- Welche grundsätzlichen Strategien tragen zum Mehrwert im Einkauf bei?

„Entdecke die Möglichkeiten“ (IKEA Werbespruch) ...

Was IKEA, ALDI, dm-drogerie oder Motel One vormachen, kann auch der Apotheke zum Erfolg verhelfen. „Einfach ist mehr!“ (ALDI Werbespruch). Sicherlich lässt die ALDI-Werbung Raum für Interpretationen und Bewertungen, doch sein Prinzip hat erfolgreich viele Jahrzehnte überdauert. Motel One füllt dabei eine Lücke, die IKEA und ALDI lange nicht kannten: „Viel Design für wenig Geld“ (Motel One Philosophie). *Reduce to the max*: Luxus im Alltag, doch was nicht unbedingt sein muss, wird weggelassen (absatzwirtschaft, Ausgabe 12/15). Hier wird die Marke zusätzlich zum Erlebnis.

Lässt sich ein solches Konzept auf die Apotheke übertragen? Wie kann die Apotheke von anderen Branchen lernen? Welche Bedeutung nimmt dabei das *Einfach einkaufen* ein? Es ermöglicht eine stärkere Konzentration auf den Verkauf. Eine *Verknüpfung von Einkauf und Verkauf* ist wichtig, denn der Kunde kauft, nicht der Verkäufer! So entscheidet im Wesentlichen nicht das Einkaufs-, sondern das Verkaufskonzept über den Erfolg (Brandes, 1999). Angebotsausrichtung am *Kunden*, fest verankerte Werte und Detailtreue sind sicherlich genauso Erfolgsfaktoren wie ein deutlicher Wiedererkennungswert und Mitarbeitermotivation. „Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein“ (dm Werbespruch). Und eben auch: „Hier bin ich Mensch, hier bin ich Lieferant ...“ Der Mitarbeiter ist der wichtigste Kunde. Wenn es nicht gelingt, den Mitarbeitern eine Idee zu vermitteln, braucht man es bei den anderen Kunden erst gar nicht zu versuchen. (Firmenpolitik dm; Brand Eins, 05/14) Damit bekommt das *Prinzip Einfach* zusätzlich eine soziale Komponente. Für den Einkauf bedeutet dies, das *Team* bei Sortimentsgestaltung, Beschaffung und Verkauf emotional mitzunehmen. Das Team ist der Transporter im Prozess von Einkauf, Verkauf und Image. Im Idealfall kann die Apothekenleitung zur eigenen Entlastung den Einkauf vertrauensvoll delegieren, zum Beispiel auf eine PKA als kaufmännische Fachangestellte. Klare Ziele im Einkauf, wenig Bürokratie und Überwachung und Konzentration auf das Wesentliche kann in einem Gesamtkonzept Komplexität minimieren. Damit steigt dann der *Mehrwert*.

Dieser Mehrwert entsteht entlang der *Lieferkette* (Supply Chain), wozu nicht nur Hersteller und Lieferant, sondern letztlich auch der Kunde gehört. Durch seine Wünsche und Bedürfnisse beginnt der Austausch von Produkten, Geld, aber auch Informationen. Die Lieferkette kann wie folgt definiert werden: Mehrwert der Supply Chain entspricht dem Kundenwert abzüglich der Kosten der Lieferkette (Chopra, Meindl, 2014).

ÜBRIGENS ...

„Eine Supply Chain besteht aus allen direkt oder indirekt an der Ausführung einer Kundenbestellung beteiligten Parteien.“
(Chopra, Meindl, 2014)

Ein Mehrwert für den Kunden bestünde beispielsweise darin, dass er einen angebrochenen Hustensaft (z.B. *Husti*) nicht verwerfen muss, wenn er in Einzeldosen abgepackt ist.

Ein Mehrwert für den Apotheker kann sowohl ein klassischer Zusatzverkauf, aber auch ein zufriedener und damit nachkaufender Kunde (Stammkunde) sein. Entscheidend ist ein (gemeinsamer) zusätzlicher finanzieller Nutzen mit möglichst wenig Aufwand, auch als langfristiger Markenaufbau der Apotheke (Corporate Identity).

Ein Mehrwert bedeutet meist auch einen Mehrgewinn. Vereinfacht ist *Gewinn* das, was am Ende übrig bleibt, also die Differenz von *Verkauf und Einkauf*. Er lässt sich grundsätzlich sehr vielseitig ermitteln und bewerten. Welcher Gewinn ist letztlich gemeint? Nach (netto) oder vor (EBIT) Steuern, vor Abschreibungen (EBITA)? Sind Neben- und Handlingskosten (Mindermengenzuschlag, Porto, Personal usw.) mit eingerechnet? Zu beachten ist ebenfalls die Differenzierung von *Rein- und Rohgewinn*. Von Letztem muss die Buchhaltung noch den Aufwand für Bestellung (Kap. 4), Warenannahme (Kap. 6.1) und letztlich auch den Verkauf abziehen. Ist der absolute Gewinn gemeint oder der je verkauftem Stück in Prozent?

sehr vielseitig ermitteln und bewerten. Welcher Gewinn ist letztlich gemeint? Nach (netto) oder vor (EBIT) Steuern, vor Abschreibungen (EBITA)? Sind Neben- und Handlingskosten (Mindermengenzuschlag, Porto, Personal usw.) mit eingerechnet? Zu beachten ist ebenfalls die Differenzierung von *Rein- und Rohgewinn*. Von Letztem muss die Buchhaltung noch den Aufwand für Bestellung (Kap. 4), Warenannahme (Kap. 6.1) und letztlich auch den Verkauf abziehen. Ist der absolute Gewinn gemeint oder der je verkauftem Stück in Prozent?

ÜBRIGENS ...

Gewinn = Einnahmen – Ausgaben
Gewinn = Verkaufspreis – Einkaufspreis

sehr vielseitig ermitteln und bewerten. Welcher Gewinn ist letztlich gemeint? Nach (netto) oder vor (EBIT) Steuern, vor Abschreibungen (EBITA)? Sind Neben- und Handlingskosten (Mindermengenzuschlag, Porto, Personal usw.) mit eingerechnet? Zu beachten ist ebenfalls die Differenzierung von *Rein- und Rohgewinn*. Von Letztem muss die Buchhaltung noch den Aufwand für Bestellung (Kap. 4), Warenannahme (Kap. 6.1) und letztlich auch den Verkauf abziehen. Ist der absolute Gewinn gemeint oder der je verkauftem Stück in Prozent?

noch den Aufwand für Bestellung (Kap. 4), Warenannahme (Kap. 6.1) und letztlich auch den Verkauf abziehen. Ist der absolute Gewinn gemeint oder der je verkauftem Stück in Prozent?

HUSTI UND HEISER – STÜCKNUTZEN

Der *Husti* hat bei einem Einkauf von ca. 6 € und einem Verkauf von ca. 10 € ungefähr 60 % Aufschlag. Die Lutschpastillen *Heiser* haben mit einem Einkauf von ca. 2 € und einem Verkauf von ca. 4 € ungefähr 100 % Aufschlag.

Dennoch verdient die Apotheke beim *Husti* 2 € mehr pro Packung! Entscheidend dabei sind dann die Umsatzmengen und der Aufwand beim Verkauf.

Um den Gewinn zu erhöhen, muss die Apotheke entweder einen höheren Preis erreichen oder zu niedrigeren Kosten arbeiten, das heißt bei internen Prozessen (Logistik), wie Wareneingang, Beratung und Verkauf bis zum Aftersale-Service (Garantien, Beschwerdemanagement, Schulungen usw.), Kosten sparen. Zusätzlich müssen auch unterstützende Aktivitäten, wie Unternehmensinfrastruktur (z.B. Großhandelsfrequenz), Personalauswahl und deren Einsatz, Technologie (EDV-System, Kassenplätze, Kommissionierautomat usw.) und Beschaffung, effizient gestaltet sein. So kann ein einfach gestalteter Einkaufsprozess Ressourcen sparen und damit den Gewinn erhöhen (Aufbauend auf Porters Wertkette – Porter, 1999).