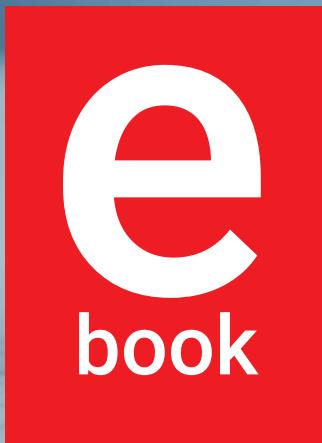


Controlling in der Apotheke

Wirtschaftlicher Erfolg durch sinnvolle
Steuerungsinstrumente

4., aktualisierte Auflage

Marcella Jung



Controlling in der Apotheke

**Wirtschaftlicher Erfolg durch
sinnvolle Steuerungsinstrumente**

4., aktualisierte Auflage

Marcella Jung



4., aktualisierte Auflage 2025

ISBN 978-3-7741-1808-9 (E-Book: ISBN 978-3-7741-1809-6)

© 2014 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.

Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist. 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: © paripat – stock.adobe.com

Satz: Fotosatz Buck, Kumhausen/Hachelstuhl

Druck und Verarbeitung: Druckerei Plump, Rheinbreitbach

Printed in Germany

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

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Einführung: Was ist Controlling?	9
1.1 »Sinnvolles« Controlling in Apotheken.....	40
1.2 Controlling unter verschiedenen Blickwinkeln.....	42
2. Controlling in Apotheken	46
2.1 Strategisches Controlling	46
2.2 Operatives Controlling.....	47
2.3 Konsequenzen ableiten.....	54
3. Kennzahlen und Key Performance Indicators (KPIs) als Instrumente zur Effizienzsteigerung	55
3.1 Arten von Kennzahlen.....	57
3.2 Finanzkennzahlen	59
3.2.1 Rentabilität – Wann ist eine Apotheke rentabel?	59
3.2.2 Umsatzveränderung (Wachstum, Schrumpfung).....	68
3.2.3 Berechnung von Rentabilitäten nach »Verwendungszweck« – Rentabilität für Fortgeschrittene.....	70
3.2.4 Liquidität	73
3.2.5 Cashflow	74
3.2.6 Handelsspanne.....	77
3.2.7 Ermittlung der Gewinnschwelle: Break-Even-Point (BEP).....	82
3.2.8 Stücknutzen	85
3.2.9 Eigenkapitalquote (EKQ)	86
3.2.10 Verschuldungsgrad.....	87
3.2.11 Anlagenintensität.....	88
3.2.12 Umlaufintensität	88
3.3 Kennzahlen innerhalb der Betriebswirtschaftlichen Analyse (BWA).....	89
3.3.1 Erste Kennzahl innerhalb der BWA: Gesamtleistung	91
3.3.2 Zweite Kennzahl innerhalb der BWA: Rohertrag.....	92
3.3.3 Dritte Kennzahl innerhalb der BWA: Aufschlag.....	93
3.3.4 Vierte Kennzahl innerhalb der BWA: Betriebsergebnis 1	94
3.3.5 Fünfte Kennzahl innerhalb der BWA: Betriebsergebnis 2	94

3.3.6 Sechste Kennzahl innerhalb der BWA: Ergebnis vor Steuer.....	95
3.3.7 Ergebnis nach Steuer	97
3.3.8 Unternehmensergebnis/Apothekenergebnis	97
3.3.9 Verfügungsbetrag	98
3.4 Personalkennzahlen (Personalcontrolling)	101
3.4.1 Personalleistung	103
3.4.2 Ertragsleistung (Unternehmer).....	104
3.4.3 Personalkostenanteil vom Umsatz/Rohertrag (Personalleistung).....	104
3.4.4 Personalkosten pro Stunde.....	106
3.4.5 Personalkosten je Kunde	107
3.4.6 Personalkosten je Packung/Dienstleistung.....	109
3.5 Kunden- und Marketingkennzahlen	110
3.5.1 Kundenzahlen je Zeiteinheit	111
3.5.2 Kundenzufriedenheit	112
3.5.3 Umsatz je Kunde (Korbumsatz).....	112
3.5.4 Rohgewinn je Kunde	113
3.5.5 Anzahl Kunden (Neu-, Stammkunden)	113
3.6 Lagerkennzahlen.....	114
3.6.1 Lieferfähigkeit/Defektquote	114
3.6.2 Lagerkosten.....	116
3.6.3 Lagerumschlag/Umschlagshäufigkeit	117
3.6.4 Lagerwert in Prozent vom Umsatz.....	121
3.7 Sonstige Kennzahlen	121
3.7.1 Prozesskennzahlen.....	121
3.7.2 Zeitaufwand je Packung (Handlingkosten)	123
3.7.3 Kennzahlen zu Verordnungen Ihrer Ärzte.....	123
3.7.4 Marktanteil	124
Formelsammlung und verwendete Abkürzungen	126
Nützliche Tasten-Kombinationen in Excel®	129
Anhang	131
Literaturempfehlungen	136
Die Autorin	137
Stichwortverzeichnis	138

Vorwort

Controlling-Lehrveranstaltungen für Führungskräfte in Apotheken gewinnen immer mehr an Beliebtheit, enden aber häufig mit der Reaktion: »Wann soll ich das alles noch machen?«. Je schwieriger die wirtschaftliche Lage, desto eher wird die Frage nach Hilfsmitteln gestellt, und Controlling ist dafür wie prädestiniert. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass das neu gewonnene Wissen oft nur teilweise umgesetzt wird. Hauptsächlich werden Zeitgründe angeführt und auch eine gewisse Überforderung. Dieses Buch hat »sinnvoll« im Titel, weil es nicht um einen Kennzahlen-Marathon geht, sondern darum, eine Balance zu finden zwischen effizienter Apothekensteuerung und dem Nutzen für Sie als Anwender der Controlling-Kennzahlen.

Es ist schwer, Controlling-Aufgaben zu delegieren, da es sich häufig um vertrauliche Finanzangaben handelt. Der Inhaber sollte aber nicht immer alles selbst machen und Aufgaben delegieren können. So werden Sie in diesem Buch Kennzahlen finden, die ohne Weiteres von Ihren »Controllern« gemessen und gesteuert werden können, wie z. B. Kundenkennzahlen. Andere Kennzahlen möchte der Inhaber für sich behalten, wie z. B. Liquiditätsgrade. Definitiv ist aber anzustreben, breites Fachwissen innerhalb der Apotheke aufzubauen, anstatt auf Auswertungen der Steuer- oder Finanzberater zu warten. Es ist ganz einfach! Vertrauen Sie Ihrem Controller? Wenn Sie dies bejahen können, so gibt es auch keinen Grund, Kennzahlen nach »mitarbeitergeeignet« oder nicht zu sortieren. Wenn nicht, so sind Sie als Führungskraft gefragt und schaffen diesen unbefriedigenden Zustand ab. Ich beobachte in der Praxis einen interessanten Trend: Immer mehr Apotheken-Inhaber stellen einen kaufmännischen Leiter ein. So kann der Apotheker der echten Gewinnerzielung nachgehen und sich um die wesentlichen Dinge in seiner Apotheke kümmern: NAH am KUNDEN und nah am Mitarbeiter sein. Viele Apotheker stimmen mir hier zwar zu, am Ende ist es aber der wirtschaftliche Faktor, warum die Inhaber doch alles in einer Union versuchen umzusetzen.

Bitte beachten Sie bei aller Freude an der Berechnung von Kennzahlen, dass der Faktor Mensch (Kunde/Mitarbeiter) Ihr wichtigstes Gut ist. Es nützt alleine nichts, wenn Sie Key Performance Indikatoren (KPIs) berechnet haben und die optimale Beratungszeit pro Kunde kennen. Er braucht in dieser Zeit Ihre Sympathie, Empathie, Ihr Lächeln und herzliche Wärme, damit der Wohlfühlfaktor stets so hoch ist, dass der Kunde sich beim nächsten Bedarf wieder für den Weg zu Ihrer Apotheke entscheidet. Es gibt mit Sicherheit ausreichend Apotheken, die, ohne auch nur eine Kennzahl zu berechnen, bei Kunden sehr beliebt sind. Aufgrund des steigenden Kostendrucks ist es wohl die gelungene Balance zwischen wirtschaftlicher Effizienz und Kundenzufriedenheit, die wesentliche Wettbewerbsvorteile schaffen wird. Lassen Sie also Ihre Kunden nicht spüren, dass Sie über ein raffiniertes Controlling-System verfügen.

Sie werden nicht nur fachliche Inhalte finden, die zum Buchtitel passen, sondern auch einige Excel®-Erklärungen. Diese Passagen halte ich aufgrund meiner Praxiserfahrung mittlerweile für notwendig. Sofern Sie hier bereits gute Kenntnisse haben, überspringen Sie gerne diese Seiten. In meinen Seminaren und Webinaren habe ich so häufig Fragen nach der konkreten Umsetzung in Excel® und daher zeige ich dazu einige Beispiele auf. Wer so Spaß am Thema

gewinnt, wird sicherlich selbst eine Vertiefung in Excel® suchen und dann entsprechende Fachseminare besuchen. Für den Anfang aber brauchen Sie nur dieses Buch.

Ebenfalls finden Sie Beispiele professioneller Software-Lösungen. Dies soll keine Werbung sein, sondern Sie inspirieren, eventuell mehr aus Ihren eigenen Softwarehäusern »herauszuholen«.

Sie finden in den Rechenbeispielen, in denen die Mehrwertsteuer eine Rolle spielt, stets den vollen Steuersatz von 19 Prozent. Liste der dem ermäßigten Steuersatz unterliegenden Artikel finden Sie im Umsatzsteuergesetz (UStG, Anlage 2 (zu § 12 Absatz 2 Nummer 1, 2, 12, 13 und 14)).

Weiterhin ist mir wichtig vorab darauf hinzuweisen, dass ich zwecks besserer Lesbarkeit häufig die maskuline Form verwende. Bitte fühlen Sie sich nicht dadurch gestört oder gar diskriminiert. Dieses läge mir wirklich fern. Vielen Dank.

Dankeschön

Besonders meiner Familie danke ich sehr! Ich habe einen wundervollen Mann und Tochter, die mich so sehr unterstützen. Ihr seid großartig, vielen Dank!

Im geschäftlichen Umfeld bin ich nach wie vor sehr dankbar für die jahrelange Unterstützung und Zusammenarbeit mit der Firma Konzept-A, besonders hier Herrn Jens Psczolla. Das einzigartige Wissen um das Einkaufsmanagement und die gesamte Erfolgsausrichtung hat auch meine Arbeit stets verbessert.

Ebenfalls danke ich der Firma ADG Apotheken-Dienstleistungsgesellschaft GmbH und hier besonders Frau Simone Pohl (Leitung Apotheken Management).

Schließlich danke ich an dieser Stelle der Avoxa-Mediengruppe für die tolle Zusammenarbeit und vor allem auch für die Geduld!

Ich wünsche Ihnen wie immer viel Spaß mit BWL!

Ihre

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Marcella Jüng".

1. Einführung: Was ist Controlling?

Bitte übersetzen Sie »control« nicht mit »Kontrolle«. Auch wenn Sie regelmäßig nach gewissen Kennzahlen schauen und reagieren, wenn es Handlungsbedarf gibt. Dies ist noch kein Controlling im engeren Sinne. »To control« bedeutet »steuern«! Wenn Sie einen wesentlichen Vorteil durch die Implementierung von Controlling in Ihrer Apotheke spüren möchten, so empfehle ich den vollständigen Ansatz zu überdenken. Vollständiges Controlling bedeutet:

1. Ziele setzen, definieren, planen (Strategie, Vision, Ziele) – dies ist die Aufgabe des Inhabers!
2. Soll-Ist-Abgleich im Laufe der Planungsperiode – Controlling im engeren Sinne.
3. Ableitung von Ergebnissen, Konsequenzen, Ursachen von Planungsabweichungen – gemeinsame Tätigkeit von Inhaber und Controller oder nur alleine vom Inhaber, da dieser die Fachkompetenz bezüglich der Planwerte haben sollte. Der Controller ist eher die kaufmännische Instanz, die nicht zwingend auch die pharmazeutischen Marktkenntnisse hat (zum Bsp. »der Umsatz steigt im neuen Jahr, weil neue Arzneimittel auf dem Markt gekommen sind«).

Immer wieder ist zu lesen, dass das Planen von Unternehmenszielen eine Controlling-Aufgabe sei. Meiner Ansicht nach gehört dies ins Management und das Controlling übernimmt diese Angaben als sogenannte »Soll-Werte«.

Verbinden Sie Controlling mit dem Zeit- und Selbstmanagement

Entscheidend ist nicht immer, was Sie tun, sondern vor allem wofür Sie es tun. So kann es sein, dass kurzfristig Maßnahmen ergriffen werden, die nicht ganz oben auf Ihrer Prioritätenliste stehen. Das löst keinen Stress in Ihnen aus, weil Sie wissen, dass Sie insgesamt den wichtigen und wahren Dingen im Leben und Job nachgehen. Was aber sind die wahren und wichtigen Dinge? Wir werden im Laufe dieses Buches auf die persönliche und berufliche Zielfindung zurückkommen.

Controlling-Aufgaben				
Aufgabe	1	2	3	4
Informations- gewinnung	Unterstützung bei Planung	Analysen	Steuerung	
Perspektive	retrograd	operativ (aktuell) strategisch (zukunftsgerichtet)	operativ (aktuell) Soll-Ist-Vergleiche Analyse von Abweichungen Schwachstellenprüfung	operativ (aktuell) strategisch (künftig) Begleitung der Management- Maßnahmen

Abb. 1: Die vier Controlling-Aufgaben

Eine Planung ist nur dann möglich, wenn planungsrelevante Informationen zur Verfügung stehen, und sicherlich lässt sich die Aufgabe der Informationsgewinnung wiederum dem Controlling zuordnen. Nachfolgend können Sie die klassischen Controlling-Aufgaben erkennen:

Übersicht der Controlling-Aufgaben

1. Informationsgewinnung
2. Unterstützung bei der Planung
3. Analysieren von Vergangenheitswerten
4. Steuerung

Zu Controlling-Aufgabe 1: Informationsgewinnung

Je nachdem mit welchem Softwaresystem Sie in der Apotheke arbeiten, können Sie auf sehr wertvolle Informationen zurückgreifen. Im sogenannten »Managementreport« werden viele Controlling-Funktionen zusammengefasst. Oft sind damit höhere Gebühren an den Softwareanbieter verbunden. Sehr häufig erlebe ich in der Praxis aber: Sie könnten auf diese Informationen zurückgreifen, wissen aber gar nicht, dass Sie sie haben. In diesem Buch wird nicht weiter auf Informationssysteme, die es im Markt käuflich zu erwerben gibt, eingegangen. Oft bieten die Anbieter dieser Systeme Schulungen zu ihren Systemen an. Es ist jedoch sekundär, wie schön grafisch das Ergebnis aufbereitet ist, es kommt auf den Inhalt an sich an. Gerne können Sie auch einfach die Informationen in eine gängige Excel®-Datei eingeben. Entscheidend sind die Richtigkeit der Eingabe und die korrekte Ableitung der Maßnahmen aus den gewonnenen Ergebnissen.

Ihre Controlling-relevanten Informationen können Sie gewinnen aus:

- Buchhaltung bzw. internem Rechnungswesen, Betriebswirtschaftlicher Analyse (BWA), Internem Betriebsvergleich (IBV),
- Jahresabschluss bzw. externem Rechnungswesen (evtl. Steuerberater),
- internem Warenwirtschaftssystem mit den einhergehenden Managementreports,
- Marktdaten, brancheninternen Vergleichen (Benchmarks).

Sehr wichtig ist die Konzentration auf das Wesentliche und die Verdichtung von zielgerichteten, also die für Sie und Ihren Standort relevanten, Informationen. Wenn z. B. bei typischen Vergleichswerten von der »Durchschnittlichen Apotheke« die Rede ist, so ist dies zu vernachlässigen. Denn wenn alle Apotheken in Deutschland miteinander verglichen werden sollen, so finden Sie so viele Unterschiede, dass Ihnen der Vergleich an sich nichts bringt. Bitte trennen Sie sich von der Erwartungshaltung, sich mit allen anderen Apotheken vergleichen zu wollen! »Bauen« Sie sich Ihr eigenes Kennzahlenwerk und stellen Sie sicher, dass Ihnen die Hintergründe Ihrer eigenen Veränderungen klar sind.

Lieferant für Informationen ist nicht nur Ihr eigenes Warenwirtschafts- und Informationssystem, sondern oft auch der Steuerberater. Beachten Sie hierbei, dass geclustert wird nach Art der Apotheke (Umsatzgruppen) und nach Region. Eine Ärztehausapotheke sollte auch nur mit einer solchen verglichen werden, und dass es regionale Unterschiede bei anfallenden Kos-

ten und Kaufkraft gibt, ist Ihnen sicherlich auch klar. Auch Apothekerverbände, -kammern, Industrie- und Handelskammer (IHK), ABDA oder Fachartikel können Ihnen zusätzliche Informationen liefern.

Die Qualität Ihrer internen Daten ist von großer Bedeutung. Diese beziehen Sie zum größten Teil aus Ihrem Apotheken-EDV-System. Fordern Sie gegebenenfalls vom System-Anbieter die notwendige Unterstützung an, wenn Sie Informationen vermissen oder die Ergebnisse für Sie nicht zufriedenstellend dargestellt sind.

Nachfolgend werden Sie für die Berechnung der Kennzahlen regelmäßig aufgefordert, bestimmte Dokumente als Informationsquelle heranzuziehen. Dazu gehören:

- Gewinn- und Verlustrechnung (GuV),
- Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA, IBV),
- Bilanz.

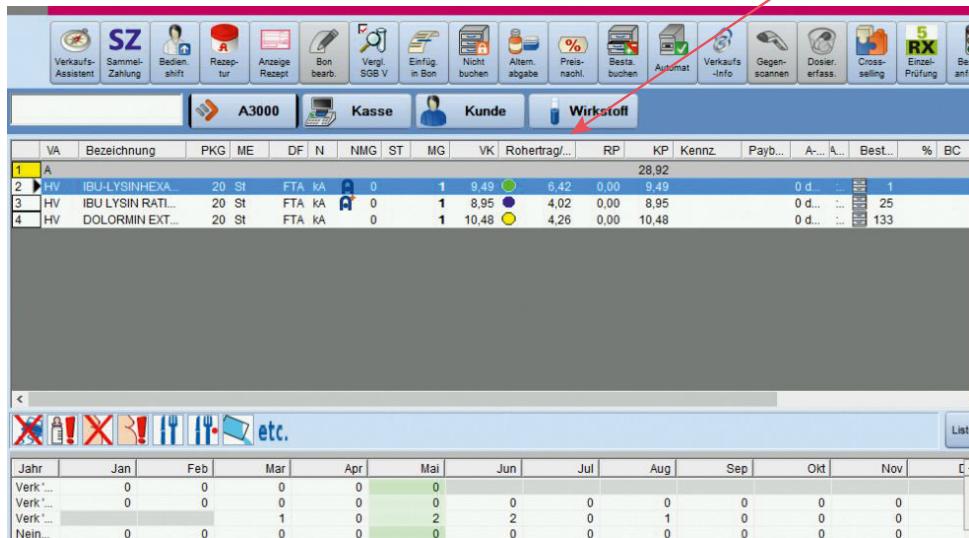
Was sind diese Dokumente und was sagen sie aus? Nachfolgend lesen Sie eine kurze Zusammenfassung. Fehlen Ihnen diese betriebswirtschaftlichen Grundlagen, so benötigen Sie weiterführende Literatur (Literaturhinweise im Anhang).

In dieser Auflage möchte ich erstmalig Beispiele zeigen, wie Ihre Informationsgewinnung mittels professioneller Lösungen im Markt aussehen kann. In der Vergangenheit wollte ich vermeiden, dass mein Buch als Werbemittel missverstanden wird. Über die Jahre hinweg beobachte ich aber, dass Entscheider in Apotheken mit einer Informationsflut überfordert sind und zu Schutzmechanismen greifen, um information-overload zu vermeiden. Es werden viel zu viele Lösungen »selbst gebastelt«, die Sie zu viel Zeit kosten. Oder es wird überteuert eingekauft, um am Ende festzustellen, dass man das auch selbst gekonnt hätte. Ich möchte Ihnen nachfolgend einige Beispiele aufzeigen, ohne Werbung für konkrete Anbieter zu machen. Die Beispiele sollen Ihnen den Impuls geben, sich die Zeit zu nehmen und zu hinterfragen, wie viel Zeit Sie mit schlechten Informationsquellen verbringen. Multiplizieren Sie diese Zeit mit dem Minuten-Wert Ihrer Arbeitsleistung und bedenken Sie zusätzlich die Nervenbelastung.

1. BEISPIEL:

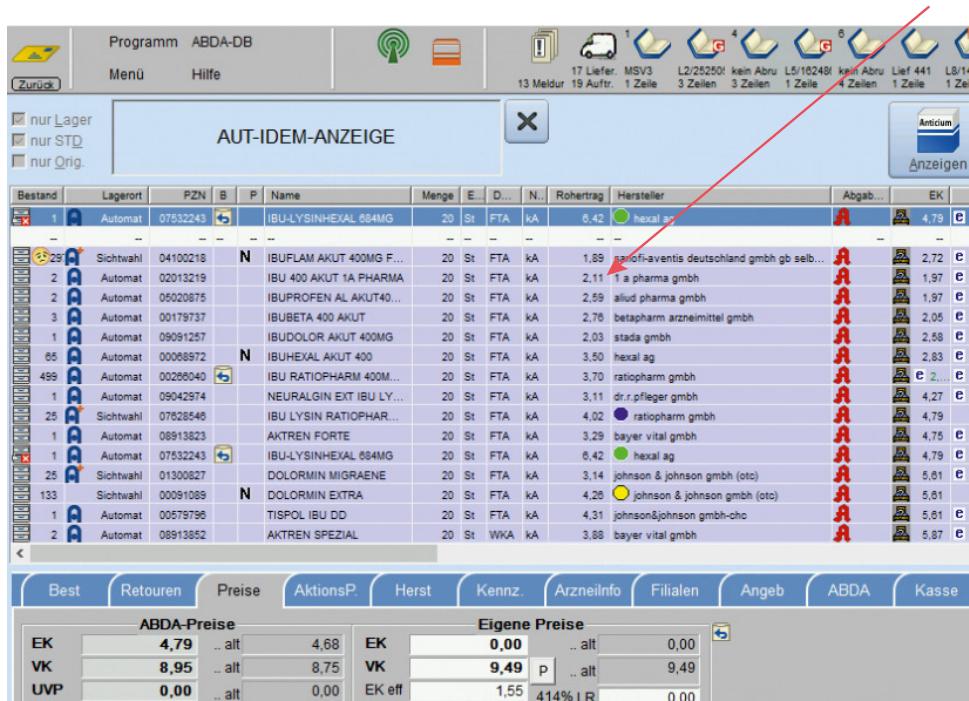
Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern im HV-Bereich immer wieder den Rohertrag/Stücknutzen (optische Unterstützung im HV). Durch die permanente Anwendung und Sichtbarkeit erfolgt ein Training. Man greift schneller und lieber zu den Produkten, die den Standort sichern. Der Mitarbeiter soll selbstverständlich nach pharmazeutischen Kriterien agieren. Aber wenn er die Wahl hat ... Welche Empfehlung würde man dann geben? Wo könnten Sie bessere Einkaufsbedingungen schaffen, weil sich Mengen bündeln lassen?

So kann der Bildschirm dann aussehen:



The screenshot shows a software interface with a toolbar at the top containing various icons for tasks like sales, collection, and reporting. Below the toolbar, there are tabs for 'A3000', 'Kasse', 'Kunde', and 'Wirkstoff'. The 'Wirkstoff' tab is highlighted with a red arrow pointing to it. The main area displays a table of products with columns for VA, Bezeichnung, PKG, ME, DF, N, NMG, ST, MG, VK, Rohertrag/..., RP, KP, Kennz., Payb..., A..., A..., Best..., %, and BC. The table contains four rows of data. Below the table is a calendar window titled 'etc.' showing monthly sales figures for different categories. The calendar has columns for Jahr, Jan, Feb, Mar, Apr, Mai, Jun, Jul, Aug, Sep, Okt, Nov, and Dez. The data is color-coded in green for some cells.

Abb. 2: Rohertrag sichtbar machen



The screenshot shows a software interface with a toolbar at the top. The main area is titled 'AUT-IDE-M-ANZEIGE' and displays a list of pharmaceutical products. The table has columns for Bestand, Lagerort, PZN, B, P, Name, Menge, E, D..., N, Rohertrag, Hersteller, Abgab..., and EK. The data is color-coded with red and green highlights. Below the table is a price comparison section with two tables: 'ABDA-Preise' and 'Eigene Preise'. The 'ABDA-Preise' table shows EK, VK, and UVP values. The 'Eigene Preise' table shows EK, VK, and EK eff values. The bottom of the screen has a navigation bar with tabs for Best, Retouren, Preise, AktionsP., Herst, Kennz., ArzneiInfo, Filialen, Angeb, ABDA, and Kasse.

Abb. 3: Vergleich des Rohertrags verschiedener Präparate

2. BEISPIEL:

Betrachten Sie wichtige Kennzahlen wie Rohertrag, Stücknutzen und Spanne im Zeitvergleich und mit Diagrammen zur optischen Erleichterung.

Abb. 4: Kennzahlen im Zeitvergleich auf einen Blick

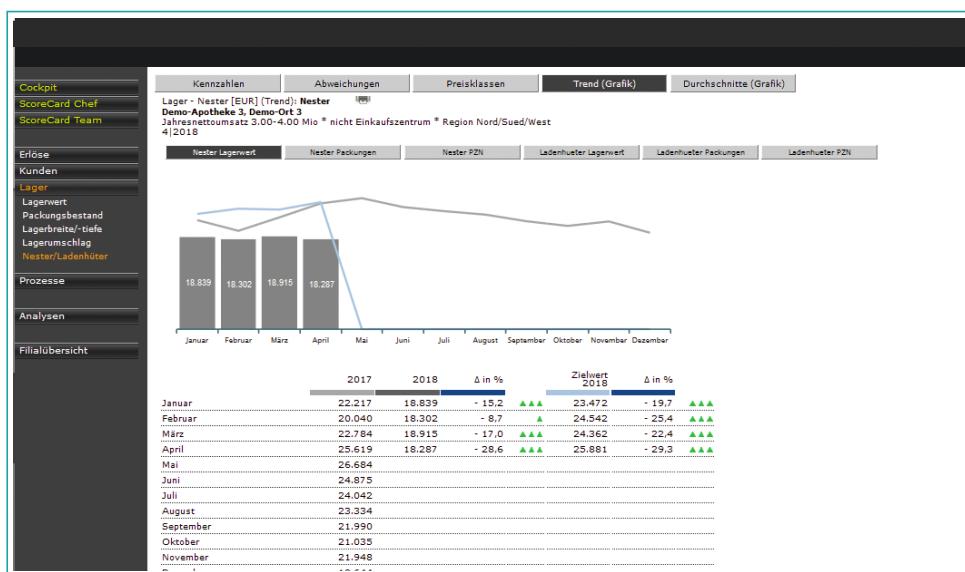


Abb. 5: Diagramme und Grafiken helfen bei der schnellen Lesbarkeit in der Praxis

3. BEISPIEL:

Bündeln Sie Informationen und Kennzahlen über verschiedene Standorte zusammen.

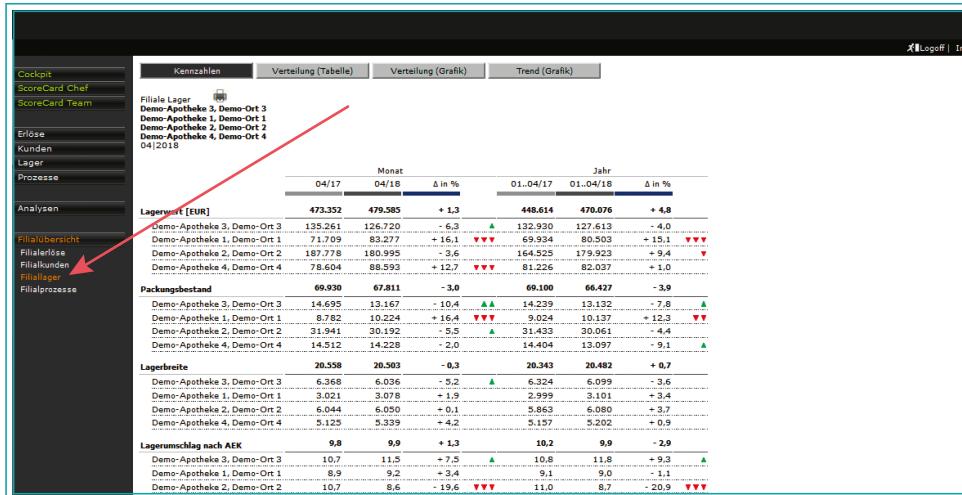


Abb. 6: Anzeige von Kennzahlen des ganzen Filialverbundes

4. BEISPIEL:

Textfenster mit Erklärungen zu Kennzahlen helfen Mitarbeitern, die noch nicht sicher genug mit der Materie sind.

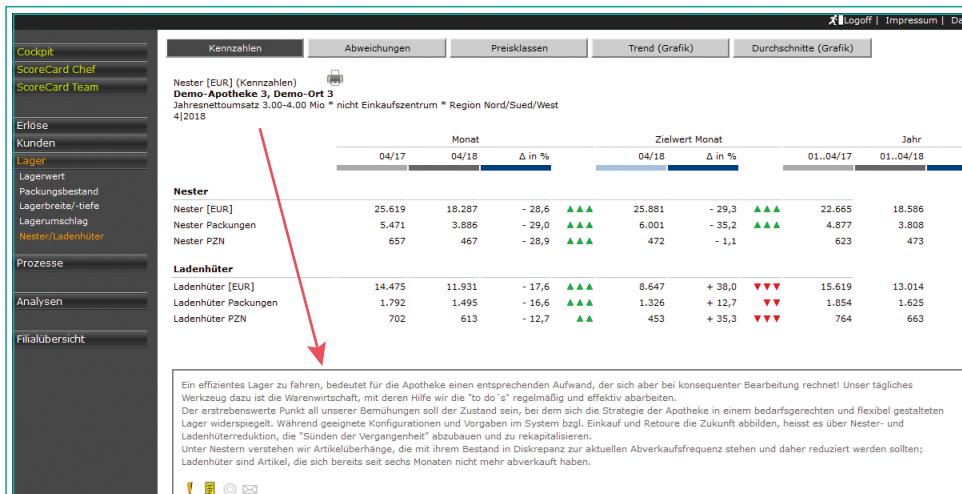


Abb. 7: Erklärendes Textfenster