



WEITERBILDUNGSMÖGLICHKEITEN

Warum Apotheker BWL brauchen

„Die FH in Schmalkalden? Da haben Sie aber Glück – sofern Sie nicht auf Studentenleben stehen. Dort gibt es nämlich die beste Mensa in ganz Thüringen“. Mit diesem Votum einer Bahnmitfahrerin im Kopf trete ich neugierig den Weg zur ersten Präsenzphase des Weiterbildungsstudiengangs „Apothekenbetriebswirt/in“ im thüringischen Schmalkalden an.

➔ Am Samstagmorgen um neun Uhr geht es los – von studentischer Betriebsamkeit an der FH weit und breit keine Spur. Na, ja, es ist ja eigentlich auch Wochenende. Aber als Apotheker ist man es gewohnt, auch dann anzutreten. Sechs Frauen und acht Männer haben sich eingefunden. Sie kommen aus ganz Deutschland von Bad Tölz bis Hamburg, von Trier bis Tabarz in Thüringen. Sie kommen mehr oder minder frisch von der Universität oder stehen schon einige Jahre hinter dem HV-Tisch in der Offizin, teilweise bereits als Filialleiter oder Eigner.

Allen gemeinsam aber ist, dass sie sich für den Wandel im Apothekenmarkt wappnen wollen – selbst diejenigen, die eine etablierte Apotheke der Eltern im Rücken haben. Die einen wollen das erreichen, indem sie vor allem den Bereich Personal und Organisation optimieren, andere möchten durch das richtige Marketing ihre Apotheke positionieren, wieder andere durch eine bewusst umsatzorientierte Unternehmensführung. Auch die Sorge vor einem Wegfall des Fremdbesitzverbots wird als ein Grund genannt, die Ausbildung zum Apothekenbetriebswirt zu machen.

Fachliche Fortbildungen reichen nicht

So etwa Florian aus Bad Tölz. Er ist eigentlich ein alter Hase, der schon seit einigen Jahren eine Hauptapotheke mit zwei Filialen führt, die sich seit vier Generationen in Familienbesitz befindet. Sogar eine eigene Großhandelserlaubnis hat er. Dennoch betont er: „Ich erwarte, dass ich durch die Weiterbildung neue Optionen entdecke, wie ich mit den künftigen Strukturen umgehe – dazu gehören meiner Ansicht nach irgendwann auch Ketten“. Auch Dominik, der in der Apotheke des Vaters in Neuburg an der Donau mitarbeitet, reichen seine fachlichen Fortbildungen etwa zum WIPIG-Präventionsmanager allein nicht: „Das Apothekengeschäft muss ständig neu überdacht werden, damit es weiterläuft“. Und Anita, Apothekerin aus Rheine, die für die Personalplanung in insgesamt sechs Apotheken im MIGASA-Verbund zu-

ständig ist, erklärt: „Bei uns machen alle Approbierten nach und nach die Weiterbildung in Schmalkalden. Dem Chef ist wichtig, dass die leitenden Apotheker auch betriebswirtschaftlich fit sind“.

Ausbildung über zwei Semester

Seit 2004 bietet das Weiterbildungszentrum der FH Schmalkalden den zweisemestrigen Zertifikatsstudiengang an. Ziel ist es, die bereits erworbenen pharmazeutischen Kenntnisse durch fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen als zweite Hauptsäule für einen erfolgreichen Apothekenbetrieb zu ergänzen. Im Flyer des Studiengangs heißt es dazu: „Apotheker sind zunehmend gefordert, ihre unternehmerischen Chancen und Risiken sicher zu beurteilen und im Wettbewerb kreativ die Einzigartigkeit der eigenen Leistung herauszuarbeiten und wirkungsvoll in die Tat umzusetzen. Kurzum: Eine Apotheke ist zu managen!“. Der Leiter des Studiengangs sowie des Zentrums für Weiterbildung an der FH Schmalkalden, Professor Hubert Dechant, merkt die Veränderungen am Markt auch an den Studienteilnehmern. „Anfangs waren die meisten Teilnehmer bereits seit Jahren in der Offizin tätig, oft bereits mit eigener Apotheke. Jetzt haben wir zunehmend junge Apotheker, die sich von Anfang an wirtschaftliche Kenntnisse aneignen wollen, um eine Apotheke erfolgreich zu führen. Viele, die





Praxisnahes Wirtschaftswissen

Seit 2004 gibt es an der Fachhochschule Schmalkalden den zweisemestrigen Zertifikatsstudiengang Apothekenbetriebswirt/in. In mehreren Präsenzphasen an der FH werden Vorlesungen zu Betriebswirtschaft allgemein, betrieblichem Finanzwesen, Apothekenmarketing, Unternehmensführung und Organisation, Beschaffung und Warenwirtschaft, Gesundheitsökonomie und Apothekenrecht gehalten, Prüfungen abgelegt, wird diskutiert und debattiert. Dazwischen – neben dem Arbeitsalltag in der Apotheke – gilt es, das Gelernte aufzuarbeiten. Leiter des Studiengangs ist Professor Hubert Dechant (Foto links). Mehr Infos unter: www.fh-schmalkalden.de

zum Beispiel die Familienapotheke übernehmen, wissen, dass es heute nicht mehr reicht, einfach wie die Eltern weiterzuarbeiten“.

SMARTes Management

Die fachlichen Themen am Unterrichtsbeginn sind dann auch gleich Unternehmensführung und Managementprozesse. Wozu braucht man überhaupt eine Unternehmensvision? Wie kann sie für die Apotheke aussehen? Schnell wird klar: Eine Apotheke braucht nicht nur eine Vision und ein Leitbild, sondern darauf aufbauend klar definierte Ziele und eine gute Strategie sowie eine Corporate Identity. Mit Hilfe der SMART-Formel wird praktisch geübt, wie Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und mit Zeitvorgaben (time based) formuliert werden können. Denn gerade bei der Attraktivität hapert es oft, wie Hubert Dechant erläutert. „Mitarbeiter müssen ein Unternehmensziel verstehen und akzeptieren, damit sie daran mitarbeiten. Arbeiten Sie deshalb mit Psychologie. Fragen Sie zum Beispiel: Wie würden Sie sich fühlen, wenn die Aktion erfolgreich ist? – Wecken Sie Sehnsucht, das Ziel gemeinsam zu erreichen“.

Noch etwas schwieriger wird es, Ziele dann auch auf der operativen Ebene umzusetzen – ein Punkt, an dem sich nicht nur Apotheken, sondern auch große Unternehmen oft schwertun. Als ein ausgewählter Managementansatz wird dazu die Balanced Scorecard (BSC) vorgestellt. Hier gilt es, sich konkret mit verschiedenen Perspektiven wie Finanzen, Kunden oder Personal auseinanderzusetzen. Dazu müssen dann jeweils mehrere Ziele, passende Messgrößen und Zielwerte sowie entsprechende Maßnahmen definiert werden. Hört sich leicht an, erfordert aber im Detail einige Tüftelei. Bei der Personalperspektive kann man zum Beispiel als Ziel die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterproduktivität formulieren. Passende Messgrößen wären dann Krankenstand und durchschnittliche Verweildauer, bzw. durchschnittlich bediente Kundenzahl pro Tag. Zielwerte dementsprechend: fünf Tage krank/fünf Jahre im Betrieb sowie 90 Kunden pro Tag. Maßnahmen: Anteil Stresszeiten verringern/

Hygienebedingungen abfragen und ein Mentorenprogramm/Verkaufsschulungen.

Rechnen, rechnen, rechnen

Am zweiten Tag ist Rechnen angesagt. Schnell wird klar, was Apothekern an betriebswirtschaftlichen Grundkenntnissen fehlt, auch wenn Hubert Dechant immer wieder locker betont: „Sie müssen das einfach hosenaschenmäßig anwenden. Bei BWL ist alles Kaugummi“. Es werden dennoch klare Rentabilitätsvergleiche angestellt anhand von Gewinnvergleichsrechnung, Amortisationsrechnung und Kapitalwertmethode.

Lohnt sich eine Salbenmaschine?

Da auch eine vernünftige Darlehensfinanzierung darüber entscheidet, ob sich eine Investition lohnt, werden ebenso Annuitätendarlehen und andere Tilgungsformen miteinander verglichen und berechnet. Oder sollte man das Geld besser auf der Bank anlegen anstatt eine neue Salbenmaschine zu kaufen? Die muntere Anfangsstimmung ist schnell verfolgen, alle rechnen angestrengt und schweigsam. Die Übungsaufgaben bringen jeden ins Schwitzen – nicht nur die Temperaturen draußen. Selbst Florian, ein ansonsten kühler Rechner, stöhnt: „Mir ist schleierhaft wie ich das bisher mit meinen Apotheken geschafft habe“. Nach der Nachmittagspause daher die Bitte: „Können Sie das nochmal langsam, Stück für Stück mit der Rechnung zeigen?“. Am Unterrichtsende gegen 18 Uhr rät Dechant „Jetzt machen Sie aber nicht den Fehler, sich gleich zum Lernen hinzusetzen. Ihr Kopf braucht jetzt erst mal was anderes“. An Ausgehen denkt heute dennoch keiner mehr.

Am nächsten Morgen geht es auch gleich weiter mit Finanz- und Investitionsentscheidungen anhand einer vollständigen Finanzplanung – jetzt aber bereits mit etwas mehr Durchblick. Ein kleiner zusätzlicher Trost: Die Mensa hat auf und erfüllt die geweckten Erwartungen. Auch andere Studenten sind heute auf dem Campus anzutreffen – wenn auch wenige, denn am nächsten Tag

Fachwerkromantik und Nougatleckereien

Das Städtchen Schmalkalden am Fuß der thüringischen Rhön mit seinen 20 000 Einwohnern bietet viel Fachwerkromantik und für Leckermäuler eine eigene Nougatherstellung. Die 874 erstmals urkundlich erwähnte Stadt „villa Smalcalta“ ist darüber hinaus auch geschichtlich bedeutsam, vor allem kirchengeschichtlich durch die Reformationsbewegung um Martin Luther und den Schmalkaldischen Bund, ein Zusammenschluss protestantischer Fürsten und Städte im 16. Jahrhundert. Von Studentenleben ist in der Stadt zwar wenig zu spüren, dennoch kommt der Spaß für angehende Apothekenbetriebswirte nicht zu kurz, etwa ...



... bei gemeinsamen abendlichen Treffen, wie im „Barolo“ etwas außerhalb von Schmalkalden.



ist ja wieder Feiertag. Daher wollen die meisten Weiterbildungsteilnehmer auch abends ausgehen. Es zeigt sich nur: Viel Tanz in den Mai gibt es in Schmalkalden nicht. So sammeln sich die meisten am Ende doch wieder in dem netten Café vom ersten Abend.

Nur wer richtig kalkuliert, kann Bananen genießen

Am nächsten Tag geht es um Umsatzanalysen, Warenwirtschaft und Einkauf. Wie berechnet man die Umsatzprognose einer arztgestützten Apotheke, wie die einer Centerapotheke? Bei den Themen Rohgewinn, Personalkosten und Preiskalkulation kennen sich alle Teilnehmer schon etwas aus. Doch niemand hat bisher berechnet, wie viel Umsatz nötig ist, damit sich Belastungen tragen, oder wie sich ein Einbruch im OTC-Geschäft auf den Cash-Flow auswirkt. „Sie sehen, wie sensibel das Preisgefüge ist. Kleine Veränderungen können darüber entscheiden, ob Sie sich noch Bananen leisten können oder nicht“, fasst Hubert Dechant pragmatisch zusammen. Das viele Rechnen um Bananen strengt an. Am Nachmittag sinkt da schon mal der ein oder andere Kopf auf die Tischplatte. Dennoch bleibt zwischen den Zahlenbergen immer wieder Zeit für lebhafte Diskussionen etwa um Pro & Contra von Talern & Boni. Einige Teilnehmer können hier von guten Erfahrungen berichten. „Wir haben ein Netzwerk von Händlern, bei denen die Taler verwendet werden können, etwa einen Bäcker, bei dem ein Taler für drei Brötchen eingesetzt werden kann“, berichtete eine Apothekerin. „Da kommen gerade samstags viele zu uns und nutzen die Taler für das anschließende Frühstück“.

Marketing heißt planen

Das neue Thema am vierten Tag beginnt mit allgemeinem Aufatmen: „Sie finden alles, was ich Ihnen erzähle, auch im Skript. Sie brauchen nur zuzuhören“, so die einleitenden Worte des Dozenten Matthias Ibelshäuser. Zwei Tage lang bringt er den Studienteilnehmern Apothekenmarketing näher – neben einem kurzweiligen Abriss zur Geschichte des Marketings (etwa erste Werbemaßnahmen

einer römischen Taverne) – geht es vor allem darum, Marketingmaßnahmen sinnvoll und kontinuierlich zu planen, angefangen von einem Logo bis hin zu PR-Strategien (etwa dem Sponsoring von Trikots einer heimischen Fußballmannschaft) und Anzeigenkampagnen. Sein Credo: „Es gibt nichts Schlimmeres als Hauruck-Aktionen, etwa wenn der Umsatz sinkt, zu sagen: Da müssen wir schnell mal wieder ein paar Anzeigen schalten – das ist rausgeschmissenes Geld. Planen Sie langfristig, am besten zusammen mit einer kleinen lokalen Agentur, die Ihr Umfeld kennt“.

Den letzten Abend der ersten Präsenzphase lassen alle in gelöster Stimmung im „Barolo“ ausklingen, einem Geheimtipp einige Kilometer von Schmalkalden entfernt, der sich auch bei den Biathleten aus dem nahegelegenen Oberhof und anderen Sportlern – unter anderem wegen der vielen Steakvariationen – großer Beliebtheit erfreut. Hubert Dechant ist hier fast zu Hause: „Wenn sich dann unser Dozent Emanuel Winkelhofer noch ans Piano setzt, dann ist das Schmalkalden-Flair perfekt“.

Rückkehr in den Alltag

Am letzten Unterrichtstag werden alle Teilnehmer noch einmal in die Realität zurückgeholt. Die Zusammenfassung zur aktuellen Apothekensituation und den Neuerungen der Apothekenbetriebsordnung lassen die Informationen von Dozentin Sabine Schlüter zu den Vor- und Nachteilen von Kooperationen in den Hintergrund treten. Viele Teilnehmer reagieren frustriert: Soll das unsere Zukunft sein? Sabine Schlüter ermuntert: „Das ist das, womit Sie sich zwar täglich auseinandersetzen müssen. Aber bejammern Sie sich nicht. Apotheken, die schließen, nehmen doch ihre Kunden nicht mit ins Grab – die können dann zu Ihnen kommen“. Am Nachmittag wollen trotzdem alle nur noch schnell nach Hause. Es gibt keine langen Abschiede – bereits in vier Wochen sieht man sich ja wieder zur ersten Klausur und zur nächsten Präsenzphase. +

Ruth Ney | Kontakt: ruth.ney@springer.com