



WEITERBILDUNGSMÖGLICHKEITEN

Das Spiel mit den Kennzahlen

„Wir wollen unseren Service verbessern und werden dazu heute eine Befragung bei unseren Kunden durchführen“ – so die freundliche Zugdurchsage im ICE auf dem Weg nach Schmalkalden. Klarer Fall von Marketingmaßnahme, das fällt nach dem ersten Semester des Weiterbildungsstudiums Apothekenbetriebswirt/In gleich auf. Welches Potenzial in der Kenntnis von (Kenn)Zahlen steckt, das soll nun das zweite Semester zeigen.

→ Vor das Wissen haben die Götter den Schweiß gesetzt und so steht am ersten Tag der knapp einwöchigen Präsenzphase zunächst eine Klausur auf dem Plan – und zwar zum Thema Marketing. Erst danach kommt die Wiedersehensfreude wieder richtig auf unter den vierzehn Apothekern des aktuellen Studiengangs an der FH im thüringischen Schmalkalden, die im April gemeinsam begonnen haben, sich mit Betriebswirtschaft, Marketing und Unternehmensführung einmal genauer auseinander zu setzen.

Die nächsten Tage geht es dann darum, Bilanzen auf den Kopf zu stellen, zunächst einmal aus Sicht des Steuerberaters. Wo stehen zum Beispiel welche Summen und Vermögenswerte, woran erkennt man, ob „die Braut aufgehübscht wurde“, wenn eine Apotheke zum Verkauf ansteht? Möglichkeiten sind nach den Erfahrungen des Dozenten, dem Berliner Steuerberater Axel Krause-Ruthenberg, etwa der Verzicht auf die erhöhte Abwertung des Warenlagers, das Auflösen von Ansparrücklagen oder das Tätigen von hohen Privatanlagen kurz vor dem Bilanzstichtag. Es geht auch um ganz praktische Dinge: Was sollte ein Steuerberater alles machen und wie viel darf er dafür bekommen? Außerdem: Welche Steuern muss ein Apotheker im Blick haben. Gerade bei der Umsatzsteuer würden zum Beispiel leicht Fehler gemacht, etwa wenn ein Leistungsaustausch zwischen Haupt- und Filialapotheke stattfinde. „Hier darf die Filiale die Vorsteuer nämlich nicht geltend machen“, so Krause-Ruthenberg. Das werde ab 2013 steuerrelevant.

In ruhigem Fahrwasser

Für Abwechslung und viel Gelächter sorgt am ersten Abend eine Bootstour, denn die Steuerung der Boote macht vereinzelt etwas Probleme. Aber hier gilt es ja nur ein Boot durch das ruhige Fahrwasser auf der Werra zu navigieren und nicht eine Apotheke durch die raue Wirklichkeit.

Warum aber in der Realität zunehmend Apotheken in unsicheres Fahrwasser geraten, verdeutlicht Dozent Peter Schindwein aus Frankfurt in seiner Vorlesung. „Derjenige, der als Apotheker heute kein Kaufmann sein will, dem kann man nur sagen: Das geht nicht mehr. Er muss heute zumindest alle paar Monate sei-

ne betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) anschauen.“ Das kann sich auch bei der Verhandlung mit Banken als günstig erweisen. Denn diese legen mittlerweile harte Kriterien an bei der Bewertung der Kreditwürdigkeit von Apotheken – danach liegen die meisten unter BB. Wer da seine Zahlen aus der Apotheke nicht genau kenne und dokumentiere, bekomme entweder gar keinen Kredit oder nur zu schlechten Konditionen, so Schindwein. Sein Rat: „Fragen Sie die Bank hartnäckig nach Ihrem Rating, damit Sie wissen, wie sie beurteilt werden. Und sprechen Sie frühzeitig mit Ihrer Bank über einen vernünftigen, ausreichenden Kreditrahmen – nicht erst, wenn Geld dringend benötigt wird.“

Liquiditätskrisen als Stolperstein

Denn vor allem Liquiditätskrisen seien ein häufiger Stolperstein für Kollegen. Zu einem nicht unerheblichen Teil sei dafür die zeitweise Filialisierungswut verantwortlich. „Wer den Kauf einer Filiale damit begründet, er wolle so seinen Gewinn verdoppeln, dem fehlen grundlegende BWL-Kenntnisse“, betont der Betriebswirt. Viele Apotheken haben nach seiner Ansicht auch ein übergroßes, falsch bestücktes Warenlager und zu hohe Personalkosten. Bei letzteren rät er als Bezugsgröße statt mit den gängigen zirka zehn Prozent vom Umsatz, besser mit den Personalkosten pro POS-Kunden zu arbeiten. Ein Wert um 2,50 Euro sei hier ein gutes Ergebnis. In vielen Diskussionen dazwischen geht es immer wieder darum, wohin künftig der Apothekenmarkt steuert. Wird es Ketten geben? In naher oder ferner Zukunft? Wie kann ich mich als Einzelunternehmer langfristig wappnen? Wichtige





Nach der Arbeit das Vergnügen

Wer steuert und wer rackert am Paddel? Diese Frage stellt sich nicht nur im Apothekenalltag. Doch beim Ausflug auf die Werra nach einem vollen Lern- tag kommen alle Studienteilnehmer ohne Schiffbruch an. Wer in Schmalkal- den wiederum süße Abwechslung sucht, kommt am dortigen Nougatwerk Viba nicht vorbei.

Fragen für die Apotheker des Weiterbildungsstudiums, für die der Schritt in die Selbständigkeit häufig gerade erst ansteht.

Die vielen Infos und Einschätzungen zum Apothekenmarkt sorgen daher auch für Nachdenklichkeit. Florian, der zu Beginn des Studiums voller Optimismus und Enthusiasmus als Filialleiter in Hilden die eigene Apotheke als Zukunftsziel fest im Blick hatte, ist jetzt verunsichert: „Ich weiß gerade nicht mehr, ob ich mir das antun will oder vielleicht doch lieber nach einer ganz anderen Alternative suche“, so ein abendliches Zwischenresümee. Stefanie, die ebenfalls eine Filiale leitet und im kommenden Jahr eine OHG nahe Berlin gründen will, meint: „Man schätzt doch manche Dinge inzwischen anders ein und der ganz große Optimismus ist vielleicht gebremst – aber die Selbständigkeit finde ich nach wie vor so verlockend, dass ich mich auf meine Landapotheker freue.“

Planen, probieren, positionieren

Da trifft es sich gut, dass in den nächsten drei Tagen von Dozent Dr. Rainhard Herzog aus Tübingen der Blick auf die Apothekenkennziffern geschärft und erläutert wird, wie man Stellschrauben sinnvoll verändert. Bei den Kennzahlen geht es etwa darum, sie nicht nur in Prozent vom Umsatz, sondern möglichst spezifisch auszudrücken, etwa als Kosten pro Kunde/Packung oder zeitspezifisch als Personalkosten pro Arbeitsstunde. Bei der Standortanalyse werden wiederum die verschiedenen Bewertungskriterien gewichtet. So kann eine höhere Miete Sinn machen, wenn dafür eine gute Frequenzlage mit entsprechendem Umsatzpotenzial in der Waag-

schale liegt. Eine wenig verlockende Wohngegend kann sich als umsatzstark erweisen, weil viele GKV-Patienten Rezepte bringen. Ein Programm, das alle Studienteilnehmer auf einer CD erhalten, lädt daher ein zum Ausprobieren: Welcher Umsatz wurde bisher in der zum Verkauf stehenden Apotheke erzielt? Wie ist die Kostenstruktur? Daraus lässt sich mit verschiedenen Kalkulationsmethoden wie der Cash-Flow-Methode – Apothekenwert gleich zwei- bis dreifacher Cash-Flow – per Knopfdruck errechnen, über welchen Kaufpreis verhandelt werden sollte. Ein weiteres Planspiel: Wenn ich einen bestimmten Gewinn am Monatsende haben will, wie viel Umsatz brauche ich dazu eigentlich bei der bisherigen Kostenstruktur? Passt dazu noch der Kaufpreis? Wie wirkt es sich aus, wenn ich die Stunden der PTA kürze oder die Spanne sinkt? „Ich freue mich auf den nächsten freien Tag, um das mal mit meinen eigenen Zahlen auszuprobieren“, so eine Teilnehmerin.

„Mit den Apotheken ist es im Grunde so wie mit der Inversionswetterlage auf der Schwäbischen Alb: unterhalb einer gewissen Ertragshöhe ist es grau und trüb, über den Wolken aber scheint die Sonne“, fasst Herzog zusammen. Um den Aufstieg zu schaffen, gehöre außer der Pflicht, Kosten, Kennzahlen, BWA und Warenwirtschaft im Griff zu haben, auch die unternehmerische Kür mit dem Blick nach vorne über die Offizintür hinaus und einer gezielten Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen. Er verdeutlicht: „Nach der Lorenz-Verteilung ballen sich die Umsätze um erstaunlich wenig Kunden. Schauen Sie sich daher in Ihrer Apotheke die TOP-20-Kunden an. Die sollten Sie besonders umsorgen.“



Das Ziel vor Augen

Zwischen den Analysen dürfen die Studienteilnehmer auf andere Art und Weise zeigen, ob sie ein Ziel im Auge behalten können. In Oberhof auf einer Übungsbahn der Biathleten gibt es Gelegenheit, selbst einmal zu versuchen, die kleinen Zielscheiben in 50 Metern Entfernung zu treffen. Auch dieser Blick über den Tellerrand zeigt: Nicht alles was locker aussieht, ist es auch. So ist außer dem Respekt vor einer Apothekengründung/-übernahme auch der Respekt vor den Biathleten nach dieser Präsenzphase gewachsen. +

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