

Controlling in der Apotheke

Wirtschaftlicher Erfolg durch sinnvolle
Steuerungsinstrumente

3., überarbeitete Auflage

Marcella Jung



Govi

e
book



Controlling in der Apotheke

Wirtschaftlicher Erfolg durch
sinnvolle Steuerungsinstrumente

3., überarbeitete Auflage

Marcella Jung

3., überarbeitete Auflage 2019

ISBN 978-3-7741-1323-7 (eBook: ISBN 978-3-7741-1421-0)

© 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. 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: © Joelle M – Fotolia.com

Satz: Fotosatz Buck, Kumhausen/Hachelstuhl

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

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. 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	53
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)	69
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)	81
3.2.8 Stücknutzen	83
3.2.9 Eigenkapitalquote (EKQ)	85
3.2.10 Verschuldungsgrad	86
3.2.11 Anlagenintensität	86
3.2.12 Umlaufintensität	87
3.3 Kennzahlen innerhalb der Betriebswirtschaftlichen Analyse (BWA)	87
3.3.1 Erste Kennzahl innerhalb der BWA: Gesamtleistung	89
3.3.2 Zweite Kennzahl innerhalb der BWA: Rohertrag	90
3.3.3 Dritte Kennzahl innerhalb der BWA: Aufschlag	91
3.3.4 Vierte Kennzahl innerhalb der BWA: Betriebsergebnis 1	92
3.3.5 Fünfte Kennzahl innerhalb der BWA: Betriebsergebnis 2	92

3.3.6	Sechste Kennzahl innerhalb der BWA: Ergebnis vor Steuer.....	94
3.3.7	Ergebnis nach Steuer	95
3.3.8	Unternehmensergebnis/Apothekenergebnis	96
3.3.9	Verfügungsbetrag	97
3.4	Personalkennzahlen (Personalcontrolling)	99
3.4.1	Personalleistung.....	101
3.4.2	Ertragsleistung (Unternehmer)	102
3.4.3	Personalkostenanteil vom Umsatz/Rohhertrag (Personalleistung).....	102
3.4.4	Personalkosten pro Stunde.....	103
3.4.5	Personalkosten je Kunde	105
3.4.6	Personalkosten je Packung/Dienstleistung	106
3.5	Kunden- und Marketingkennzahlen	107
3.5.1	Kundenzahlen je Zeiteinheit.....	108
3.5.2	Kundenzufriedenheit	109
3.5.3	Umsatz je Kunde (Korbumsatz).....	109
3.5.4	Rohgewinn je Kunde.....	110
3.5.5	Anzahl Kunden (Neu-, Stammkunden)	110
3.6	Lagerkennzahlen	111
3.6.1	Lieferfähigkeit/Defektquote	111
3.6.2	Lagerkosten.....	112
3.6.3	Drehzahl/Lagerumschlag/Umschlagshäufigkeit	113
3.6.4	Lagerwert in Prozent vom Umsatz.....	117
3.7	Sonstige Kennzahlen	117
3.7.1	Prozesskennzahlen.....	117
3.7.2	Zeitaufwand je Packung (Handlingkosten).....	119
3.7.3	Kennzahlen zu Verordnungen Ihrer Ärzte	119
3.7.4	Marktanteil.....	120
	Formelsammlung und verwendete Abkürzungen	122
	Nützliche Tasten-Kombinationen in Excel®	125
	Anhang	127
	Literaturempfehlungen.....	132
	Die Autorin.....	133
	Stichwortverzeichnis	134

Vorwort

Controlling-Seminare 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.

Die Inhalte dieses Buches sind nicht so gewählt, dass Sie alle Kennzahlen »abarbeiten« müssen, sondern dass Sie sich auf das Aufgabengebiet Controlling ganz allgemein konzentrieren können.

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 Indicators (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 er 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 auch erstmalig 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 dieses Mal Beispiele professioneller Software-Lösungen. Dies soll keine Werbung sein, sondern Sie inspirieren, eventuell mehr aus Ihren eigenen Softwarehäusern »herauszuholen«.

Dankeschön

Besonders meiner Familie danke ich sehr! Ich habe einen wundervollen Mann und Eltern, die mich so sehr unterstützen, dass ich neben meinem Job als Geschäftsführerin der Jung-Akademie wieder ein weiteres Buch schreiben konnte. 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 that reads "Mariella Jung". The signature is written in a cursive, flowing style.

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.

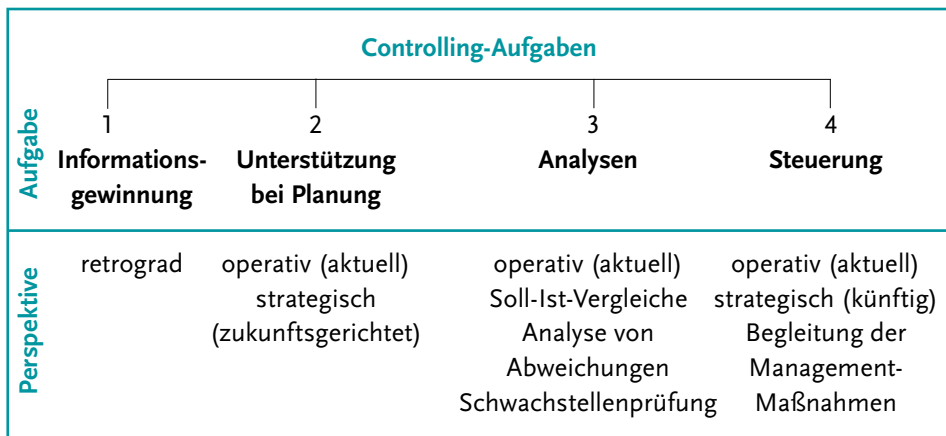


Abb. 1: Die vier Controlling-Aufgaben

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 pharmacy POS interface. At the top, there is a toolbar with various icons for functions like 'Verkaufs-Assistent', 'Sammel-Zahlung', 'Schein-shift', 'Resep-tur', 'Anzeige Rezept', 'Bon-bearb.', 'Vergl. SGB V', 'Erfüg. in Bon', 'Nicht-buchen', 'Altern. abgabe', 'Preis-nachl.', 'Besta-buchen', 'Automat', 'Verkaufs-Info', 'Gegen-scannen', 'Dozier-erfass', 'Cross-selling', 'Enzai-Prüfung', and 'Best anfr'. Below the toolbar, the current transaction is identified as 'A3000 Kasse Kunde Wirkstoff'. The main area displays a list of items with columns for VA, Bezeichnung, PKG, ME, DF, N, NMG, ST, MG, VK, Rohertag/..., RP, KP, Kennz., Pay..., A..., A..., Best..., and % BC. A red arrow points to the 'Rohertag' column. Below the list is a monthly sales overview table.

Jahr	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Verk'...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verk'...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verk'...			1		2	2	0	1	0	0	0	0
Nein...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Screenshot 1: Rohertag sichtbar machen

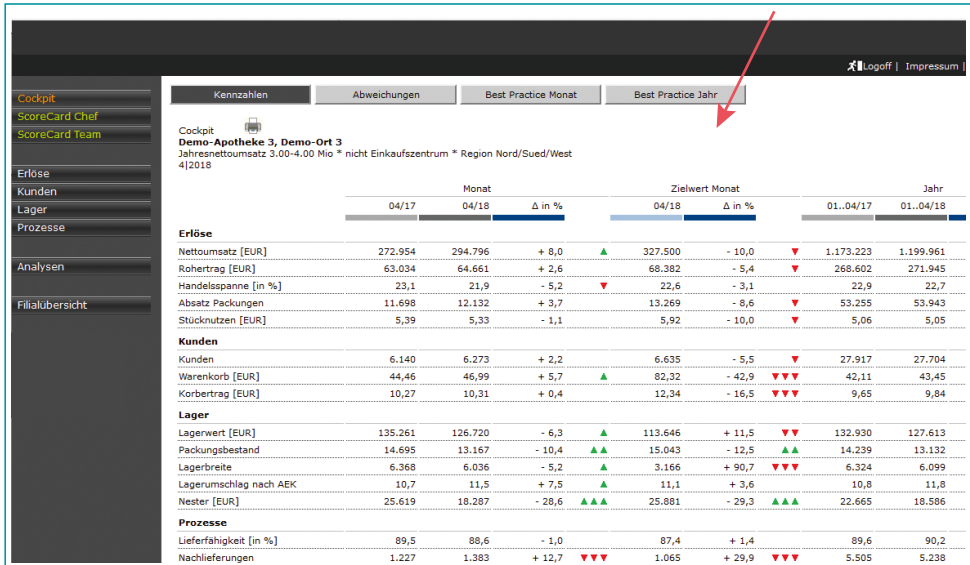
The screenshot shows a pharmacy database interface titled 'AUT-IDEM-ANZEIGE'. It displays a list of drugs with columns for Bestand, Lagerort, PZN, B, P, Name, Menge, E, D..., N, Rohertag, Hersteller, Abgab., and EK. A red arrow points to the 'Rohertag' column. At the bottom, there is a comparison table for 'ABDA-Preise' and 'Eigene Preise'.

Best	Retouren	Preise	AktionsP	Herst	Kennz.	Arzneinfo	Filialen	Angeb	ABDA	Kasse
EK	4,79	.. alt	4,68	EK	0,00	.. alt	0,00			
VK	8,95	.. alt	8,75	VK	9,49	p	9,49			
UVP	0,00	.. alt	0,00	EK eff	1,55	414% LR	0,00			

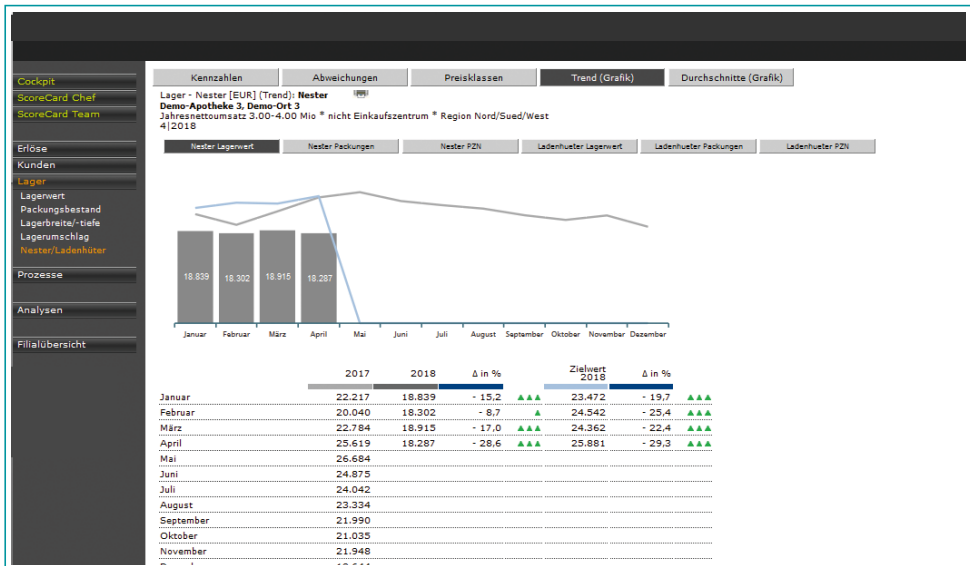
Screenshot 2: Vergleich des Rohertags verschiedener Präparate

2. BEISPIEL:

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



Screenshot 3: Kennzahlen im Zeitvergleich auf einen Blick



Screenshot 4: Diagramme und Grafiken helfen bei der schnellen Lesbarkeit in der Praxis

3. BEISPIEL:

Bündeln Sie Informationen und Kennzahlen über verschiedene Standorte zusammen.

Kennzahlen	Monat			Jahr		
	04/17	04/18	Δ in %	01.-04/17	01.-04/18	Δ in %
	Lagerwert [EUR]	473.352	479.585	+ 1,3	448.614	470.076
Demo-Apotheke 3, Demo-Ort 3	135.261	126.720	- 6,3	132.930	127.613	- 4,0
Demo-Apotheke 1, Demo-Ort 1	71.709	83.277	+ 16,1	69.934	80.503	+ 15,1
Demo-Apotheke 2, Demo-Ort 2	187.778	180.995	- 3,6	164.525	179.923	+ 9,4
Demo-Apotheke 4, Demo-Ort 4	78.604	88.593	+ 12,7	81.226	82.037	+ 1,0
Packungsbestand	69.930	67.811	- 3,0	69.100	66.427	- 3,9
Demo-Apotheke 3, Demo-Ort 3	14.695	13.167	- 10,4	14.239	13.132	- 7,8
Demo-Apotheke 1, Demo-Ort 1	8.782	10.224	+ 16,4	9.024	10.137	+ 12,3
Demo-Apotheke 2, Demo-Ort 2	31.941	30.192	- 5,5	31.433	30.061	- 4,4
Demo-Apotheke 4, Demo-Ort 4	14.512	14.228	- 2,0	14.404	13.097	- 9,1
Lagerbreite	20.558	20.503	- 0,3	20.343	20.482	+ 0,7
Demo-Apotheke 3, Demo-Ort 3	6.368	6.036	- 5,2	6.324	6.099	- 3,6
Demo-Apotheke 1, Demo-Ort 1	3.021	3.078	+ 1,9	2.999	3.101	+ 3,4
Demo-Apotheke 2, Demo-Ort 2	6.044	6.050	+ 0,1	5.863	6.089	+ 3,7
Demo-Apotheke 4, Demo-Ort 4	5.125	5.339	+ 4,2	5.157	5.200	+ 0,9
Lagerumschlag nach AEK	9,8	9,9	+ 1,3	10,2	9,9	- 2,9
Demo-Apotheke 3, Demo-Ort 3	10,7	11,5	+ 7,5	10,8	11,8	+ 9,3
Demo-Apotheke 1, Demo-Ort 1	8,9	9,2	+ 3,4	9,1	9,0	- 1,1
Demo-Apotheke 2, Demo-Ort 2	10,7	9,6	- 19,6	11,0	8,7	- 20,9

Screenshot 5: Anzeige von Kennzahlen des ganzen Filialverbundes

4. BEISPIEL:

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

Kennzahlen	Monat			Zielwert Monat	Jahr				
	04/17	04/18	Δ in %	04/18	Δ in %	01.-04/17	01.-04/18		
	Nester								
Nester [EUR]	25.619	18.287	- 28,6	▲▲▲	25.881	- 29,3	▲▲▲	22.665	18.586
Nester Packungen	5.471	3.886	- 29,0	▲▲▲	6.001	- 35,2	▲▲▲	4.877	3.808
Nester PZN	657	467	- 28,9	▲▲▲	472	- 1,1	▲▲▲	623	473
Ladenhüter									
Ladenhüter [EUR]	14.475	11.931	- 17,6	▲▲▲	8.647	+ 38,0	▼▼▼	15.619	13.014
Ladenhüter Packungen	1.792	1.495	- 16,6	▲▲▲	1.326	+ 12,7	▼▼▼	1.854	1.625
Ladenhüter PZN	702	613	- 12,7	▲▲	453	+ 35,3	▼▼▼	764	663

Ein effizientes Lager zu fahren, bedeutet für die Apotheke einen entsprechenden Aufwand, der sich aber bei konsequenter Bearbeitung rechnet! Unser tägliches Werkzeug dazu ist die Warenwirtschaft, mit deren Hilfe wir die "to do's" regelmäßig und effektiv abarbeiten. Der erstrebenswerte Punkt all unserer Bemühungen soll der Zustand sein, bei dem sich die Strategie der Apotheke in einem bedarfsgerechten und flexibel gestalteten Lager widerspiegelt. Während geeignete Konfigurationen und Vorgaben im System bzgl. Einkauf und Retoure die Zukunft abbilden, heisst es über Nester- und Ladenhüterreduktion, die "Sünden der Vergangenheit" abzubauen und zu rekaptalisieren. Unter Nestern verstehen wir Artikelüberhänge, die mit ihrem Bestand in Diskrepanz zur aktuellen Abverkaufsfrequenz stehen und daher reduziert werden sollten; Ladenhüter sind Artikel, die sich bereits seit sechs Monaten nicht mehr abverkauft haben.

Screenshot 6: Erklärendes Textfenster