



Einkauf ist kein einsamer Satellit

„Spätestens wenn der Umsatz sinkt, muss der Fokus nicht nur auf den Verkauf gelegt werden, sondern auch verstärkt auf den Einkauf“, sagt Martina Petz im Interview mit PHOENIXprint. Dabei ist der Einkauf aber kein einsamer Satellit, vielmehr braucht es einen Einkäufer mit Zahlenaffinität, genügend Zeit und ausreichend Kommunikation im Team – und vor allem das Commitment des Apothekeninhabers.

Was zeichnet aus Ihrer Sicht das Unternehmen Apotheke aus? Was sind für Sie unternehmerische Besonderheiten einer Apotheke?

Martina Petz: Tatsächlich ist es so, dass für viele „Unternehmen und Apotheke“ einen Widerspruch in sich darstellen. Selbst viele Apothekeninhaber bezeichnen sich selbst nicht als Unternehmer, sondern betonen, dass sie eine Apotheke besitzen. Allerdings – und das darf man nicht vergessen – sprechen wir hier von einem Betrieb mit einem hochethischen Ansatz, der aber wirtschaftlich erfolgreich sein muss. Und das trotz spezifischer Rahmenbedingungen: Apotheken werden nicht wie z. B. Krankenhäuser von der Gemeinschaft ge-

tragen, sondern erwirtschaften ihre Erträge selbst. Zudem müssen Apotheken im Gegensatz zu manch anderen Einzelunternehmen zwingend Fachpersonal rekrutieren. Auch gesetzlich geregelte Vorschriften und Auflagen wie Öffnungszeiten oder Wochenenddienste ebenso wie Visitationen sind Spezifika, die für Apotheken gelten, womit andere Unternehmen nicht konfrontiert sind.

Welche Auswirkungen haben diese Spezifika auf den Verkauf und den Umsatz?

Petz: Eine PKA oder ein Pharmazeut in der Apotheke muss bisweilen auch Nein sagen, ein Kleiderverkäu-

fer wird das nicht tun müssen. Anders ausgedrückt: Apotheken müssen wie andere Unternehmen Umsätze erwirtschaften, haben dazu besondere Rahmenbedingungen und können nicht um jeden Preis Umsatz generieren. Daher muss ein Bewusstsein dafür entwickelt werden, dass der Kunde eine Lösung sucht und der Pharmazeut oder die PKA die bestmögliche Lösung findet. Und manchmal wird das Bestmögliche dann auch die Weitervermittlung zum Arzt bedeuten. Die Apotheke steht also vor dem Spagat, ein Betrieb zu sein, aber unter Bedingungen, die andere Branchen in dieser Form nicht haben – und das alles ohne Förderungen durch die öffentliche Hand.

Welche Bedeutung hat der Bereich „Einkauf“ in einer Apotheke?

Petz: Eine enorm wichtige. Nicht von ungefähr lautet ein Sprichwort „Der Gewinn liegt im Einkauf“ und das ist auch der Grund, warum jede andere Branche dem Einkauf einen ganz hohen Stellenwert einräumt. In vielen Apotheken wird der Einkauf allerdings als etwas gesehen, um das man eben nicht umhinkommt und nicht als etwas, das geeignet ist, um Geld zu verdienen. Es beginnt bereits mit der Frage, wer den Einkauf übernimmt. Weist die Person, die damit betraut wird, überhaupt eine Zahlenaffinität auf? Es reicht nicht, dass einfach jene Mitarbeiterin, die als Vollzeitkraft angestellt ist, automatisch den Einkauf übernimmt. Zumeist ist diese Mitarbeiterin dann auch noch angehalten, nicht zu viel einzukaufen. Was die Apotheke am meisten Ertrag kostet, ist nicht, dass zu viel eingekauft wird, sondern im entscheidenden Moment zu wenig. Man kann das vorhandene Potenzial nämlich nur ausschöpfen, wenn genug von der richtigen Ware in der Apotheke vorrätig ist. Das heißt also, Einkauf braucht Mut und mit dem Einkauf sollte eine selbstbestimmte Mitarbeiterin betraut werden.

Was sind in diesem Bereich die wesentlichsten Dos and Don'ts?

Petz: Das offensichtlichste Do ist, dass der Chef Einkauf als wichtig etikettiert. Anders ausgedrückt, die Einkäuferin darf einkaufen und sie erkennt, dass sie eine bedeutsame Aufgabe innerhalb der Apotheke übernommen hat. Während nämlich die Aufgaben, die im operativen Bereich erfüllt werden, nachvollziehbar und sichtbar sind, wird der Einkauf da und dort, auch

innerhalb der Kollegenschaft, noch nicht als effektive Arbeit gesehen. Umso wichtiger ist das Commitment für den Einkauf und die Tätigkeit der Einkäuferin vonseiten des Chefs.



Und die Don'ts?

Petz: Leiten sich eigentlich aus dem Do ab: zu wenig Fokus auf den strategischen Einkauf. Es wird eher bestellt. Aufgrund des fehlenden Verständnisses für die „Abteilung Einkauf“ wird auch die Zeit, die die Einkäuferin für ihre Tätigkeit zur Verfügung gestellt bekommt, begrenzt. Damit verlieren Apotheken Geld. Das Schöne beim Einkauf ist, dass der Erfolg messbar ist, der Rohertrag steigt, wenn Verbesserungen erzielt werden können. Zentral ist, dass der Mitarbeiter den Einkauf gerne macht und nicht ängstlich ist.

Welche Rolle hat der Einkauf für die Unternehmensführung?

Petz: Ich kann es nur wiederholen: Einkauf ist die erste Stelle im Unternehmen, mit der ich mich als Apothekeninhaber beschäftige, denn damit kann ich aktiv entscheiden, ob Geld verdient oder verloren wird. Somit hat der Einkauf einen direkten Einfluss auf das Betriebsergebnis. Folglich muss der Einkauf ernstgenommen werden, auch wenn die Interessen der Apotheker als Naturwissenschaftler anders gelagert sind, braucht es in einem Betrieb auch Wirtschaftskompetenz. Jeder wird zustimmen, dass er für die steuerli-

che Belange einen Steuerberater konsultiert, so kann auch in Fragen der Betriebsführung eine Unternehmensberatung spezialisiert auf Apotheken und Einkauf engagiert werden.

Mit welchen Fragestellungen und Themenfeldern sind Sie als Unternehmensberaterin dabei am häufigsten konfrontiert?

Petz: Apotheken kämpfen mit speziellen Ausgangssituationen wie etwa dem zeitgleichen Auftreten von Lohnerhöhungen und dem letzten Preisband des Hauptverbandes. Sie sind das einzige Unternehmen, das keine Preise erhöhen kann. Es ist daher umso wichtiger, dem Einzelnen seine Rolle im großen Ganzen und seinen Beitrag zum Gelingen des betriebswirtschaftlichen Erfolgs der Apotheke zu vermitteln. Und – wenig überraschend – die Stelle, wo sofort Hilfe zu erwarten ist, ist der Einkauf. Das Geheimnis lautet: Wenn Umsatzzahlen sinken, durchforste deinen Einkauf.

Verraten Sie uns einen Einkaufs-Tipp, den man sofort in der Praxis umsetzen kann?

Petz: Angebote und Aktionen zügig und konkret durchsehen, um herauszufinden, ob etwas Lukratives für meine Apotheke dabei ist und im Falle des Falles auch kaufen. Ein weiterer Tipp für die Einkäufer: Neugierde schafft Vorsprung. Damit meine ich, dass man sich auch gerne neue Ideen und Vorschläge anhören soll.

Sie setzen den Schwerpunkt Ihrer Beratungsleistung auf interne Abläufe und Strukturen an der Tara und im Backoffice. Wo sehen Sie dabei die häufigsten Schwachstellen und wie wirken diese sich auf den Erfolg der Apotheke aus?

Petz: De facto gibt es fast in jeder Apotheke gewachsene Stolpersteine, die noch dazu fast überall die gleichen sind. Dabei ist vor allem die interne Sprache, die unter den Kollegen gesprochen und an der Tara weitergeführt wird, ein Hindernis. Der Kunde ist damit in vielen Fällen überfordert, versteht diese interne Sprache nicht und fühlt sich unwohl. Daher gilt: keine betriebspezifische Sprache an der Tara. Auch Fragen, auf die der Kunde keine Antwort weiß, verunsichern ihn. Er weiß nicht, wie groß die große Packung oder wie klein die kleine ist. Er ist nur der Meis-

ter seines Problems, nicht der Lösung. Weiters muss kein Apothekenmitarbeiter dem Kunden sparen helfen, denn der Kunde möchte, um es in launiger Sprache zu formulieren, in der Apotheke kein Sparbuch eröffnen. Vielmehr hat er ein Problem und vertraut bei dessen Lösung auf die Fachkompetenz der Apotheken. Daher braucht es die richtigen Worte und die richtige Einstellung und es wird sich zeigen, dass der Kunde kaufen möchte, weil er ja von der Apotheke das Richtige bekommt.

Ablauf Einkaufsschulung in der Apotheke

- Jede Schulung wird individuell auf den Bedarf und die Situation der jeweiligen Apotheke zugeschnitten. Die Optimierungen, die für den Einkauf erarbeitet werden, sind demnach spezifisch für die jeweilige Apotheke zu verstehen.
- Ziel ist es, dass jeder Teilnehmer nach der Schulung weiß, welche konkreten Schritte als nächstes umzusetzen sind, um effektiver und erfolgreicher zu sein.
- Die Schulung findet immer in der Apotheke statt und dauert circa vier Stunden. Teilnehmer sind die Einkäuferin und stets auch der Apothekeninhaber. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass auch der Inhaber alle Informationen aus erster Hand erhält.
- Jeder Teilnehmer erhält ein persönliches Magazin, das er weiterverwenden kann. Darin enthalten sind eine Menge Informationen und ganz konkrete Vorschläge zur Optimierung.
- Die Schulung ist durch die Apothekerkammer approbiert. Petz: „Darüber freue ich mich sehr, denn das ist ein Gütesiegel.“
- Weitere Informationen zum Ablauf und zur Beauftragung direkt über einen Anruf oder E-Mail (www.apothekenberatung-petz.at). Vorab gibt es ein unverbindliches, kostenloses Orientierungsgespräch, um die Situation und den Bedarf vorab zu erheben. Petz: „Ich lade Apotheker ein, mit mir hinter die Kulissen zu blicken.“

Wie gelingt ein effektives Bestandsmanagement?

Petz: Die Datenpflege ist das Um und Auf. Und diese benötigt Zeit und Mitarbeiter mit Freude an Zahlen. Denn dieser Mitarbeitertypus hat Spaß daran, mit Zahlen zu tüfteln und Fehlerquellen aufzudecken und zu beheben. Kurz gesagt: Der Einkauf ist kein einsamer

Satellit. Um erfolgreich zu sein, ist die Kommunikation innerhalb des Teams unerlässlich. Und dann müssen Entscheidungen getroffen werden! Nichts ist schlimmer, als nicht zu entscheiden. Und manchmal müssen getroffene Entscheidungen korrigiert werden. Das zeigt Handlungsfähigkeit und Dazulernen.

Martina Petz

Martina Petz, Inhaberin einer Apothekenberatung, verfügt über langjährige Erfahrung im pharmazeutischen Großhandel, im Industrie-Apotheken-Außendienst sowie in der Leitung von österreichweiten Außendienstteams und des Vertriebsinnendienstes.

www.apothekenberatung-petz.at



© Karl Schrotter

**MIT UNS BLEIBEN
SIE *beweglich!***

www.gall-shop.com

GALL PHARMA AUSTRIA