



Arbeitsbuch

Der Apotheken-Optimierer

Mehr Weitblick im Apotheken-Alltag
Strategien für die eigene Zukunft entwickeln



#Apothekenoptimierer

Strategien entwickeln für die Apotheke der Zukunft

Das Arbeitsbuch für Apotheken-Optimierer



#Apothekenoptimierer

Vorwort

Ein Ziel von BD Rowa ist es immer, die „Vor-Ort-Apotheke“ zu stärken, indem wir Marktentwicklungen antizipieren und nutzbar machen. Aus dieser Motivation ist auch die Idee für diesen Workshop entstanden.

Neue gesetzliche Rahmenbedingungen, die zunehmende Digitalisierung und das veränderte Kundenverhalten stellen Sie und Ihr Team täglich vor neue Herausforderungen. Im Apothekenalltag bleibt jedoch oft nicht die Zeit, über das eigene Geschäft nachzudenken, geschweige denn eine Strategie zu entwickeln. Dabei ist gerade das der Schlüssel zum Erfolg.

Auf Basis einer exklusiven Apotheken-Fallstudie lernen Sie in unserem praxisnahen Workshop Stärken bzw. Schwächen und Chancen bzw. Risiken im geschäftlichen Alltag zu erkennen, einzuordnen und einen zielgerichteten Maßnahmenplan zu erstellen. Anhand von einfachen Werkzeugen und Methoden lässt sich das erworbene Wissen dann später auf die eigene Apotheken-Situation anwenden.

Mit diesem Arbeitsbuch und dem Workshop geben wir Ihnen Werkzeuge und Denkanstöße mit auf den Weg in eine erfolgreiche Apothekenzukunft.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!



Björn Schleheuser
Senior Sales Leader BD Rowa



#Apothekenoptimierer

Der Auftrag

Seit es Betriebe gibt, gibt es Strategien, die das unternehmerische Handeln leiten. Im Wesentlichen geht es darum, durch geeignete Maßnahmen das Unternehmen möglichst so auszurichten, dass es im Wettbewerb um den Kunden und dessen Kaufkraft besser als die Konkurrenz abschneidet. Um dies zu erreichen, wird ein strategischer Plan benötigt, der die Ausrichtung aller betrieblichen Ressourcen auf dieses Ziel sicherstellt.

Auch Apotheken orientieren sich an Strategien. Diese können mehr oder weniger bewusst und explizit ausgestaltet sein. Häufig handeln Apothekenleiter in Ermangelung erlernter Methoden intuitiv und aus dem Bauch heraus. Das war und ist in vielen Fällen auch heute noch erfolgreich. Mit einer zunehmenden Marktdynamik wird erfolgreiches strategisches Gestalten aber immer komplexer und mithin auch riskanter. Stillstand ist durch den umgebenden Wandel Rückschritt, was in letzter Konsequenz auch existenzielle Bedeutung hat.

Es bietet sich daher an, die Intuition durch ein systematisches und erprobtes strategisches Management zu unterstützen. Mit dem Ihnen vorliegenden Arbeitsbuch erhalten Sie einen Handlungsleitfaden,

der die Basis für Ihre strategische Neuausrichtung sein kann. Orientiert an dem Fall einer fiktiven Apotheke lernen Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren, Methoden und Instrumente des strategischen Apothekenmanagements kennen. Wenden Sie sie im Workshop beispielhaft an und nehmen Sie die Erkenntnisse mit nach Hause, um sie schließlich auf Ihr eigenes Unternehmen anzuwenden. Nutzen Sie die Arbeitshilfen und multimedialen Ergänzungen, um erfolgreich zusammen mit Ihrem Team die Zukunft Ihrer Apotheke zu gestalten.

Dieses Arbeitsbuch ist wie folgt aufgebaut:

- *Der Weg zur Apotheke der Zukunft:* Lernen Sie hier die Erfolgsfaktoren einer strategischen Planung sowie den Ablauf einer solchen, von einer Positionsbestimmung Ihrer Apotheke bis hin zu einem umsetzbaren Maßnahmenplan.
- *Die Alte Post-Apotheke:* Anhand einer Fallstudie haben Sie Gelegenheit, den Prozess der strategischen Planung zu erproben. Sehen Sie sich als Unternehmensberater und helfen Sie Ines Neumann dabei, ihre Apotheke fit für die Zukunft zu machen.

- *Methoden des Strategischen Managements*: Hier finden Sie die wichtigsten Methoden und Instrumente des Strategischen Managements. Erläuterungen, Beispiele und Arbeitshilfen bereiten Sie auf die erfolgreiche Anwendung im Workshop und auf Ihre eigene Apotheke vor.

Nutzen Sie Freiflächen für Ihre Notizen, markieren Sie die für Sie wichtigen Passagen mit Farben, ergänzen Sie die Kennzahlen Ihrer Apotheke zum Vergleich. Verstehen Sie dieses Arbeitsbuch als Ihren Leitfaden zu erfolgreichen strategischen Prozessen.

Informationskästen geben Ihnen praktische Hinweise. Dabei wird zwischen „Praxisfall“, „Merke“ und „Tipp“ unterschieden.



Praxisfall: Beispiele aus der Praxis machen Sachverhalte verständlicher und nachvollziehbarer.



Merken: An diesen Stellen wird auf Sachverhalte hingewiesen, die Sie sich besonders merken sollten, welche oft auch zu Verwechslungen führen, die Sie unbedingt vermeiden sollten.



Tipp: Hier werden Hinweise gegeben, die das Arbeiten erleichtern können.

Es sei darauf hingewiesen, dass bei Bezeichnungen von Personen die männliche Form gewählt wird. Dies geschieht ausschließlich aus Gründen der Lesbarkeit. Es sind dabei ausdrücklich stets alle Geschlechterformen gemeint.

Der Weg zur Apotheke der Zukunft

Sie wollen Ihre Apotheke fit für die Zukunft machen. Im Folgenden erfahren Sie, wie Ihnen das gelingt. Es werden Ihnen die Grundprinzipien des Strategischen Managements vorgestellt, aber soweit reduziert, dass Sie sie selbst erfolgreich anwenden können. Lassen Sie sich inspirieren und haben Sie den Mut zur Veränderung.

DIE ROLLE DER STRATEGIE

Eine Apotheke handelt dann strategisch, wenn sie Erfolgspotenziale sichert und aufbaut. Sie schafft damit die Voraussetzungen für die Realisierung von Vorteilen im Wettbewerb. Die Praxis hat gezeigt, dass sich nicht jedes Unternehmen und auch nicht jede Apotheke bewusst strategisch verhält. So können sie über Jahre hinweg erfolgreich sein, ohne ihre Erfolgspotenziale zu kennen. Dies gelingt unter zwei Voraussetzungen sehr gut. Zum einen müssen die Top-Führungskräfte (z.B. Inhaber, Geschäftsführer) ein gutes Bauchgefühl haben und intuitiv die richtigen Entscheidungen über die Entwicklung des Unternehmens treffen. Zum anderen agieren sie in einem Umfeld mit beschränkter Dynamik. Dadurch bleibt die Komplexität begrenzt und das Entscheidungsfeld klein.

Der Gesundheitsmarkt hat aus verschiedenen Gründen in den vergangenen zwei Jahrzehnten an Dynamik zugenommen. Und Apotheker wissen, gerade die Rahmenbedingungen der Arzneimittelversorgung unterliegen wie kaum ein anderer Versorgungsbereich einem permanenten und immer intensiveren Wandel. Damit ist es für Apotheken, die sich heute oder zukünftig einem Wettbewerb aus-

gesetzt sehen, wichtig, sich bewusst mit den Erfolgspotenzialen und damit mit der Entwicklung von Strategien auseinander zu setzen. Auch, wenn die Inhaber über ein beneidenswertes, strategisches Bauchgefühl verfügen.

Die Entwicklung und Verfolgung einer bewussten Strategie eröffnet also auch im Gesundheits- bzw. Arzneimittelmarkt in die Zukunft reichende Möglichkeiten des unternehmerischen Erfolgs. Um diese Möglichkeiten zu realisieren, ist eine systematische strategische Planung erforderlich. Sie bezieht die aktuelle Position der Apotheke im marktlichen Wettbewerb, die erwarteten Umfeldveränderungen sowie die Vision über die zukünftige Position der Apotheke mit ein.

DER STRATEGISCHE PLAN

Das Ergebnis der strategischen Planung ist ein Wegweiser, der Ihnen ebenso wie allen Mitarbeitern eine zuverlässige Orientierung auf dem Weg zur erfolgreichen Apotheke der Zukunft gibt. Er gibt insbesondere Auskunft über

- das Selbstverständnis Ihrer Apotheke und damit über die Position, die sie in Zukunft im Wettbewerb einnehmen soll,
- die Märkte, auf denen Ihre Apotheke agiert bzw. zukünftig agieren soll,
- die Ziele, die Sie mit der Apotheke erreichen wollen, sowie über

Die Alte Post-Apotheke

ÜBERBLICK

Die Alte Post-Apotheke ist eine von 16 Apotheken in der mittelgroßen Stadt Holtwege (Niedersachsen) mit rund 55.000 Einwohnern. Sie wurde im Jahr 1971 von Karl-Josef Neumann eröffnet und wird seit dessen Ausscheiden im Jahr 2009 von seiner Tochter, Ines Neumann, geführt. Die Alte Post-Apotheke gilt in Holtwege als Traditions-Apotheke, Frau Neumann ist als Heilberuflerin und Kauffrau anerkannt.



INHABERIN

Ines Neumann ist heute 49 Jahre alt. Sie hat in Bonn Pharmazie studiert und erhielt im Jahr 1995 ihre Approbation. Seitdem war sie als Angestellte in zwei Apotheken tätig, zunächst in Hamburg in einer großen Apotheke mit rund siebzig Mitarbeitern und einem Schwerpunkt in der Herstellung von Zytopharmaka. Im Anschluss verantwortete sie für vier Jahre eine von drei Filialen einer Apotheke in Hannover, bis sie schließlich die väterliche Apotheke übernahm.

Seit ihrer Approbation hat Ines Neumann Zusatzqualifikationen in den Bereichen Onkologische Pharmazie, Ernährungsberatung und Naturheilverfahren / Homöopathie erworben. Ihr Steckenpferd ist aber die Erstellung heilwirksamer Tees mit individualisierten Geschmacksnoten. Ihre Kenntnisse in diesem Feld hat sie bei einem dreimonatigen Aufenthalt auf der Insel Goa erworben und kontinuierlich weiterentwickelt. Sie hat dazu sogar ein Taschenbuch verfasst und unter dem Titel „Von A bis Tee“ veröffentlicht, bei dem natürlich u.a. Bezug genommen wird auf das Buch „Die Hebammen-Sprechstunde“.

Methoden des strategischen Managements

Im Folgenden finden Sie vier etablierte Strategieinstrumente, die Ihnen dabei helfen sollen, Ihren Strategieprozess zu planen und erfolgreich umzusetzen. Sie gehören in jeden Werkzeugkoffer von Unternehmen, um wichtige, richtungsweisende Entscheidungen zuverlässig vorzubereiten.

ÜBERBLICK

Sie erhalten hier eine knappe Einführung zur Fünf-Kräfte-, PEST-, SWOT- und TOWS-Analyse. Für eine Vertiefung Ihres Wissens wird die Lektüre der weiter hinten angegebenen Literatur empfohlen. Aber viel wichtiger, als sich die Konzepte anzulesen, ist deren Anwendung. Und dazu reicht das Verständnis der Grundprinzipien, wie sie hier vermittelt werden.



Im Folgenden wird als Fallbeispiel für praktischere Erläuterungen die Starbucks Corp. aus Seattle, U.S.A., herangezogen (www.starbucks.de). Vermutlich kennen Sie dieses Unternehmen aus eigener Erfahrung und können daher leichter einen praktischen Kontext herstellen und die Ergebnisse der vorgestellten Instrumente einordnen.

Die Starbucks Corp. kauft, röstet und vertreibt seit 1971 Kaffeebohnen in eigenen und lizenzierten Kaffeehäusern sowie über den Einzelhandel. Im Jahr 2018 machte Starbucks mit 291 Tausend Mitarbeitern rund 25 Mrd. USD Umsatz.

Beachten Sie auch die Hinweise zu Mission, Vision und Werten dieses Unternehmens im Abschnitt „Der Weg zur Apotheke der Zukunft“.

ANALYSE DES MIKROUMFELDS (FÜNF-KRÄFTE-ANALYSE)

Um seine eigene Position im Wettbewerb zu erkennen, ist es essentiell, die Unternehmensumwelt zu verstehen. Insbesondere die Strukturanalyse der Branche bzw. des direkten Konkurrenzumfelds ist dabei sehr wertvoll. Das Modell der fünf Wettbewerbskräfte (five forces) hilft dabei. Es wurde von Michael E. Porter (* 1947) entwickelt und gilt als eines der wichtigsten Elemente eines erfolgreichen Strategieprozesses.

Bei dieser Analyse wird jeder der treibenden Faktoren einzeln untersucht. Zusammen ergeben sie ein umfassendes Bild von der gegenwärtigen Wettbewerbssituation.



#Apothekenoptimierer

Becton Dickinson Rowa Germany GmbH, Rowastraße, D-53539 Kelberg
+49 2692 92 06 0 tel, +49 2692 92 06 1299 fax

bd.com/rowa

BD, the BD Logo and Rowa are trademarks of Becton, Dickinson and Company.
All other trademarks are the property of their respective owners. © [2019] BD and its subsidiaries. All rights reserved.

