



ESSENER DacApo

Wissen schaffen für Apotheken

Das Potenzial der Sichtwahl nutzen **Kennzahlengesteuerte Sortimentsverbesserung in der Apotheke**

von Christian Knobloch und Hendrik Schröder, Universität Duisburg-Essen, Campus Essen

1 Mehr Erfolg durch bessere Sortimente

Wenn Apotheker ihr Sortiment für die Sichtwahl und die Platzierung der einzelnen Arzneimittel planen, werden sie sich wahrscheinlich folgende Fragen stellen: Welche Arzneimittel sollen im Sortiment bleiben, welche ausgelistet, welche aufgenommen werden? Wo im Regal sollen welche Arzneimittel platziert werden? Wie viele Packungen (Facings) sollen von ihnen dort stehen? Wir beschreiben einen Weg, wie man zu Antworten kommt. Dazu verwenden wir ein Fallbeispiel.

Wir gehen in unseren Überlegungen davon aus, dass der Apotheker anstrebt, seinen Gewinn zu verbessern, also ein höheres Betriebsergebnis zu erzielen. Zumindest aber sollte er wissen, welche Möglichkeiten er hat, das Betriebsergebnis zu beeinflussen. Das Betriebsergebnis ergibt sich aus dem Umsatz abzüglich der Warenkosten und der Handlungskosten. Letztere können auch als Betriebskosten bezeichnet werden. Oder anders ausgedrückt: Das Betriebsergebnis ist die Differenz aus Rohertrag und Betriebskosten. Mit dem Rohertrag muss der Apotheker alle

Betriebskosten decken sowie daraus sein Einkommen erwirtschaften.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, um den Umsatz, die Warenkosten – und damit den Rohertrag – sowie die Betriebskosten zu beeinflussen. Nach unseren Erfahrungen haben etliche Apotheken noch ein großes Gewinnpotenzial, das gehoben werden kann. Wie dies geschehen kann, zeigen wir am Beispiel eines konkreten Warenwirtschaftssystems und von drei darin ausgewiesenen Kennzahlen: Dies sind der Rohertrag je Artikel, der Rohertrag je Packung sowie die Lagerumschlagsgeschwindigkeit je Artikel. Die Analyse der beiden ersten Kennzahlen soll helfen, das lassen die Begriffe bereits erkennen, den Rohertrag der Apotheke zu steigern; die Analyse der Lagerumschlagsgeschwindigkeit je Artikel soll helfen, die Betriebskosten zu senken.

Grundsätzlich unterscheiden sich die Warenwirtschaftssysteme je nach Anbieter darin, in welchem Umfang sie Informationen zur Verfügung stellen und wie die Benutzeroberfläche gestaltet ist. Die Benutzeroberfläche kann als bedienungsfreundlich oder

bedienungsunfreundlich empfunden werden. Eine schlechte Bedienungsfreundlichkeit kann ein Grund für die geringe Motivation des Apothekenpersonals sein, betriebswirtschaftliche Kennzahlen anhand des Warenwirtschaftssystems zu ermitteln und dadurch Handlungsbedarf zu erkennen.

Das Fallbeispiel geht von der Software *XT – Warenwirtschaft für Apotheken* der Firma *Pharmatechnik* aus, einem Warenwirtschaftssystem, das noch auf einem *Unix-System* basiert. Die Bedienungsfreundlichkeit sowie das intuitive Verständnis für die Software sind eher gering. Sicherlich gibt es Apotheken mit moderneren Warenwirtschaftssystemen. Das Fallbeispiel zeigt aber, dass sich mit geringem Aufwand auch einer älteren Software die relevanten Informationen entlocken lassen. Mit einem moderneren Warenwirtschaftssystem sollte dies um einiges leichter fallen. Die anschließend erläuterte Aufbereitung und Analyse der Kennzahlen mit dem Standard-Programm *Excel* von *Microsoft* ist unabhängig von dem jeweiligen Warenwirtschaftssystem.

2 Die Datengewinnung aus XT von Pharmatechnik

Als erstes sind die Rohdaten zu gewinnen. Die Rohdaten sollten für einen bestimmten Zeitraum (beispielsweise das vergangene Jahr) und eine bestimmte Indikationskategorie (beispielsweise Analgetika) folgende Informationen beinhalten: PZN, Name des Artikels, Darreichungsform, Menge, Absatz, Umsatz, Rohertrag, Lagerumschlagsgeschwindigkeit und Lagerort. In *XT* gelangt man über den Pfad „Büro – MMR-Listen Arbeitslisten – Sortiment – S3/S4-ABC-Warengruppenlisten“ zu einer Übersicht. Hier sind einzelne Kennzahlen für die unterschiedlichen Indikationskategorien aggregiert. Sie lassen erkennen, welche Indikationskategorien den größten Anteil an Absatz, Umsatz oder Rohertrag haben. In der Regel werden dies die Kategorien Analgetika, Erkältung sowie Magen und Darm sein. Mit ihnen sollte bei einer Sortimentsanalyse begonnen werden. Nach der Auswahl der Indikationskategorie – in unserem Beispiel Analgetika – erhält man eine Liste mit Kennzahlen für alle Artikel dieser Kategorie (Abbildung 1).

Artikelbezeichnung		PZN	Absatz	Umsatz	Rohertrag	RE/Pc
*****nur BAR-Verkäufe*****						
*** A-Artikel ***						
GRIPPOSTAD C	HKP 24St	00571748	606	5018,06	2266,40	3
IBU RATIOPHARM 400MG AKFTA	20St	00266040	831	3232,68	2099,45	2
THOMAPYRIN CLASSIC SCHMTAB	20St	03046735	622	2680,30	1194,40	1
PARACETAMOL RATIO 500MGTAB	20St	01126111	1382	2602,05	1624,01	1
ASPIRIN COMPLEX BEUTEL GSE	10St	03227112	297	2291,07	1195,77	4
IBU LYSIN RATIOPHARM 68FTA	20St	07628546	277	1975,04	1316,42	4
ASPIRIN COMPLEX BEUTEL GSE	20St	04114918	142	1780,31	884,30	6

Abbildung 1: Artikelliste für die Indikationskategorie Analgetika

Der Monitor zeigt allerdings sowohl in vertikaler als auch in horizontaler Ausrichtung jeweils nur einen kleinen Ausschnitt der Liste. Über einen Druck auf die Taste F8 gelangt die gesamte Liste in die Zwischenablage des Computers.

3 Die Aufbereitung der Daten in Excel

Nach dem Programmstart von Excel kann die in der Zwischenablage gespeicherte Liste durch die Tastenkombination Strg+V in das Tabellenblatt eingefügt werden. Abbildung 2 zeigt das Ergebnis. In horizontaler Ausrichtung liefert das Tabellenblatt bereits alle Informationen, in vertikaler Ausrichtung kann man mit der Maus durch das Tabellenblatt scrollen. Die Übersichtlichkeit der Darstellung lässt allerdings noch zu wünschen übrig. Dies lässt sich ändern, in-

dem die Spalte A ausgewählt und die Funktion „Text in Spalten“ in der Registerkarte „Daten“ angeklickt werden. Dadurch kann der Text, der sich im Moment noch ausschließlich in Spalte A befindet, anhand der Leerzeichen in Spalten untergliedert werden. Diese Spalten enthalten dann die jeweiligen Kennzahlen. Nach dem Anklicken der Funktion „Text in Spalten“ erscheint ein erstes Dialogfeld, in dem die Option „Feste Breite“ ausgewählt sein sollte. Die folgenden Dialogfelder bieten eine Vorschau auf die zukünftige Strukturierung der Daten. Falls diese Struktur noch nicht benutzerfreundlich genug sein sollte, können in der Vorschau durch Mausklick separate Spalten erzeugt werden. Es bietet sich an, Schrägstrichen oder sonstigen unnötigen Trennzeichen jeweils eine eigene Spalte zuzuweisen, um diese Spalten später einfach löschen und damit die Übersichtlichkeit steigern zu können.

Artikelbezeichnung	PZN	Absatz	Umsatz	Rohertrag	RE/Pckg. akt./Ø	ABC	5x3Monate	LO	LUG(VK)
*****nur BAR-Verkäufe***** BeständeGESAMT-Umsätze....									
GRIPPOSTAD C	HKP	24St	00571748	606	5018,06	2266,4	3,74	194 /176	A A 217/41/18/98/321 G 3,6
IBU RATIOPHARM 400MG AKFTA	20St	00266040	831	3232,68	2099,45	2,53	57 / 85	A 2,00	102/141 A 188/198/156/146/169 E 9,9
THOMAPYRIN CLASSIC SCHM TAB	20St	03046735	622	2680,30	1194,40	1,92	129 /101	A 130/151/144/133/151 E 6,3	
PARACETAMOL RATIO 500MG TAB	20St	01126111	1382	2602,05	1624,01	1,18	272 /309	A 298/276/284/301/272 E 4,4	
ASPIRIN COMPLEX BEUTEL GSE	10St	03227112	297	2291,07	1195,77	4,03	108 /57	A 101/89/46/76/76 G 5,4	
IBU LYSINRATIOPHARM 68 FTA	20St	07628546	277	1975,04	1316,42	4,75	44 /42	A 41/68/53/55/79 E 6,7	
ASPIRIN COMPLEX BEUTEL GSE	20St	04114918	142	1780,31	884,30	6,23	50 /43	A 66/43/18/52/64 G 3,5	
IBU RATIOPHARM 400MG AKFTA	10St	00266011	487	1192,18	855,57	1,76	2 /49	A 127/104/141/122/109 E 9,9	
IBU HEXAL AKUT 400 FTA	20St	00068972	271	1198,15	707,70	2,61	9 /23	A 60/80/84/91/83 U 13,6	
ASPIRIN 500MG UEBERZ TAUTA	20St	10203603	251	1251,20	645,16	2,57	33 /52	A 63/75/62/53/82 E 4,6	
BUSCOPAN PLUS	FTA	20St	02483617	136	1251,36	642,04	4,72	49/18	A 39/33/49/46/37 9,0

Abbildung 2: Die Rohdaten nach dem Transfer in Excel

Nach einer solchen Überarbeitung und der Bearbeitung bzw. Formatierung der Spaltenüberschriften erhält man eine Tabelle, wie sie Abbildung 3 zeigt.

in der Registerkarte „Daten“. In Abbildung 3 sind die Artikel anhand ihres Rohertrages (Spalte G) in absteigender Reihenfolge sortiert.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1					BAR-Verkäufe (relevant für ABC, lfd. Jahr)				Bestände			
2	Artikelbezeichnung	Form	Menge	PZN	Absatz	Umsatz	Rohertrag	RE/Pckg.	LUG(VK)	akt.	12-Mon.-Ø	LO
3	GRIPPOSTAD C	HKP	24St	571748	606	5018,06	2266,40	3,74	3,6	194	176	G
4	IBU RATIOPHARM 400 MG AK	FTA	20St	266040	831	3232,68	2099,45	2,53	9,9	57	85	E
5	THOMAPYRIN CLASSIC SCHM	TAB	20St	3046735	622	2680,30	1194,40	1,92	6,3	129	101	E
6	PARACETAMOL RATIO 500MG	TAB	20St	1126111	1382	2602,05	1624,01	1,18	4,4	272	309	E
7	ASPIRIN COMPLEX BEUTEL	GSE	10St	3227112	297	2291,07	1195,77	4,03	5,4	108	57	G
8	IBU LYSIN RATIOPHARM 68	FTA	20St	7628546	277	1975,04	1316,42	4,75	6,7	44	42	E
9	ASPIRIN COMPLEX BEUTEL	GSE	20St	4114918	142	1780,31	884,30	6,23	3,5	50	43	
10	IBU RATIOPHARM 400MG AK	FTA	10St	266011	487	1192,18	855,57	1,76	9,9	2	49	E
11	IBUHEXAL AKUT 400	FTA	20St	68972	271	1198,15	707,70	2,61	13,6	9	23	U
12	ASPIRIN 500MG UEBERZ TA	UTA	20St	10203603	251	1251,20	645,16	2,57	4,6	33	52	E
13	BUSCOPAN PLUS	FTA	20St	2483617	136	1251,36	642,04	4,72	9	49	18	
14	DOLORMIN EXTRA	FTA	20St	91089	154	1326,03	638,87	4,15	17,5	8	9	E
15	IBU 400 AKUT 1A PHARMA	FTA	50St	3045316	164	1137,25	542,62	3,31	22,3	8	8	
16	ASPIRIN PLUS C	BTA	10St	1406632	246	1132,13	508,68	2,07	9,4	51	27	E
17	ASPIRIN PLUS C	BTA	20St	1894063	143	1068,16	427,90	2,99	8	35	17	E
18	FORMIGRAN	FTA	2St	2195485	97	852,46	425,66	4,39	2	27	47	E
19	THOMAPYRIN INTENSIV	TAB	20St	624605	153	806,34	361,13	2,36	6,7	29	23	E
20	BOXAGRIPPAL 200MG/30MG	FTA	20St	3954763	89	814,69	360,85	4,05	2,1	48	42	G
21	ASS RATIOPHARM 500MG	TAB	30St	3403885	172	535,06	327,86	1,91	3	51	57	E
22	DOLORMIN FUER FRAUEN	TAB	20St	2434091	83	698,38	321,28	3,87	10,8	1	8	E

Abbildung 3: Die Daten nach der Überarbeitung in Excel

Zwei Hinweise: Ganze Spalten oder Zeilen lassen sich löschen, indem man den jeweiligen Spaltenbuchstaben oder die jeweilige Zeilenzahl mit der rechten Maustaste anklickt und dann die Option „Zellen löschen“ wählt. Eine Überschrift lässt sich über mehrere Spalten verteilen, indem die Zellen markiert werden, über die sich die Überschrift erstrecken soll, und dann in der Registerkarte „Daten“ die Funktion „Verbinden und zentrieren“ ausgewählt wird.

4 Die Analyse der Daten

Im Folgenden betrachten wir drei Kennzahlen, um das Sortiment zu analysieren und auf Gewinnsteigerungspotenziale hin zu untersuchen. Das sind der Rohertrag je Artikel, der Rohertrag je Packung (auch als Handelsspanne bezeichnet) sowie die Lagerumschlagsgeschwindigkeit je Artikel. Die Excel-Daten der Artikel lassen sich nach der jeweiligen Kennzahl sortieren. Dies gelingt über die Funktion „Sortieren“

4.1 Der Rohertrag eines Artikels

Der Rohertrag eines Artikels ergibt sich aus dessen Nettoumsatz (= Absatz mal Netto-Verkaufspreis) abzüglich des effektiven Einkaufswerts (= Absatz mal Netto-Netto-Einkaufspreis). Netto-Netto-Einkaufspreis bedeutet, dass alle Rabatte und Skonti dieses Artikels abgezogen worden sind; dies setzt voraus, dass solche Rabatte und Skonti dem Artikel eindeutig zugeordnet werden können, also Einzelserträge sind. Schwierig wird es, wenn warenbezogene Rabatte und Skonti nicht einem einzelnen Artikel zugeordnet werden können, sie sind dann Gemeinerträge und müssten auf die einzelnen Artikel geschlüsselt werden. Ein weiteres Problem entsteht, wenn es zwar artikelbezogene Rabatte und Skonti gibt, diese aber nicht oder nur mit erheblichem Aufwand in das Warenwirtschaftssystem eingepflegt werden können. Geschieht Letzteres nicht, so stimmen die im Warenwirtschaftssystem ausgewiesenen Werte für den Rohertrag je Artikel und je Packung nicht mit den tat-

sächlichen Rothertragswerten überein. Dann kann es möglicherweise zu Fehlentscheidungen kommen.

Die nach dem Rothertrag sortierten Artikel zeigen, welche Artikel für einen hohen Rothertrag verantwortlich sind. Für jeden Artikel wird zudem der Lagerort (LO, Spalte L in Abbildung 3) ausgewiesen. In unserem Beispiel bezeichnen die Lagerorte G und E Platzierungen im Sichtwahlregal der Offizin, der Lagerort U bezeichnet Schubladen unter dem HV-Tisch, in denen „Sicht“wahl-Artikel lagern. Ein leeres Feld in Spalte L weist Artikel aus, die nicht in der Offizin, sondern an anderer Stelle in der Apotheke lagern.

Wenn man die nach dem Rothertrag sortierten Artikel betrachtet, dann fallen in den Top 15 vier Arzneimittel auf, die nicht im Sichtwahlregal präsentiert sind (Abbildung 4): *Aspirin Complex* (20 St.), *IbuHEXAL akut 400* (20 St.), *Buscopan Plus* (20 St.) sowie *Ibu akut 400 von 1A Pharma* (50 St.).

nommen werden. Eine solche Entscheidung eröffnet dann Platz für weitere Artikel im Sichtwahlregal, deren Nachfrage elastisch reagiert, und für Artikel, deren Absatz dadurch gesteigert werden kann, dass ihnen mehr Platz – mehr Facings – gegeben wird.

Hilfreich für die Lösung des Entscheidungsproblems ist es, wenn für jeden Artikel Elastizitätswerte vorliegen, man also weiß, wie sich die Absätze verändern, wenn den Artikeln mehr oder weniger Raum im Sichtwahlregal gegeben wird. Sollten solche Informationen noch nicht vorhanden sein, so ist zu empfehlen, dass die Auswirkungen der Sichtwahl-Entscheidungen in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Sehr leicht kann dies geschehen, indem der Gesamtumsatz einer Indikationskategorie über die Summenfunktion in *Excel* ermittelt wird. Für den Gesamt-Rothertrag der Indikationskategorie Analgetika ist das hier die Formel „=SUMME(G3:G130)“, die *Excel* anweist, alle Zahlen der Spalte G von der Zeile 3 bis zur

2	Artikelbezeichnung	Form	Menge	PZN	Absatz	Umsatz	Rothertrag	RE/Pckg.	LUG(VK)	akt.	12-Mon.-Ø	LO
3	GRIPPOSTAD C	HKP	24St	571748	606	5018,06	2266,40	3,74	3,6	194	176	G
4	IBU RATIOPHARM 400 MG AK	FTA	20St	266040	831	3232,68	2099,45	2,53	9,9	57	85	E
5	THOMAPYRIN CLASSIC SCHM	TAB	20St	3046735	622	2680,30	1194,40	1,92	6,3	129	101	E
6	PARACETAMOL RATIO 500MG	TAB	20St	1126111	1382	2602,05	1624,01	1,18	4,4	272	309	E
7	ASPIRIN COMPLEX BEUTEL	GSE	10St	3227112	297	2291,07	1195,77	4,03	5,4	108	57	G
8	IBU LYSIN RATIOPHARM 68	FTA	20St	7628546	277	1975,04	1316,42	4,75	6,7	44	42	E
9	ASPIRIN COMPLEX BEUTEL	GSE	20St	4114918	142	1780,31	884,30	6,23	3,5	50	43	
10	IBU RATIOPHARM 400MG AK	FTA	10St	266011	487	1192,18	855,57	1,76	9,9	2	49	E
11	IBUHEXAL AKUT 400	FTA	20St	68972	271	1198,15	707,70	2,61	13,6	9	23	U
12	ASPIRIN 500MG UEBERZ TA	UTA	20St	10203603	251	1251,20	645,16	2,57	4,6	33	52	E
13	BUSCOPAN PLUS	FTA	20St	2483617	136	1251,36	642,04	4,72	9	49	18	
14	DOLORMIN EXTRA	FTA	20St	91089	154	1326,03	638,87	4,15	17,5	8	9	E
15	IBU 400 AKUT 1A PHARMA	FTA	50St	3045316	164	1137,25	542,62	3,31	22,3	8	8	
16	ASPIRIN PLUS C	BTA	10St	1406632	246	1132,13	508,68	2,07	9,4	51	27	E
17	ASPIRIN PLUS C	BTA	20St	1894063	143	1068,16	427,90	2,99	8	35	17	E

Abbildung 4: Top 15 nach Rothertrag je Artikel

Die Frage, ob diese vier Artikel in das Sichtwahlregal aufgenommen werden sollen, lässt sich mit Ja beantworten, wenn zu erwarten ist, dass durch die Präsenz im Regal der Absatz dieser Artikel steigt und sich damit der Rothertrag erhöht. Umgekehrt ist zu überlegen, ob erfolgreiche Artikel aus dem Sichtwahlregal herausgenommen werden sollen, wenn zu erwarten ist, dass sich deren Absatz dadurch nicht merklich verringert. Den Effekt, wie sich die Absätze im Sichtwahlregal durch die Aufnahme oder Herausnahme eines Artikels verändern, kann man als „Sichtwahl-Elastizität der Nachfrage“ bezeichnen. Je unelastischer die Nachfrage nach einem Artikel darauf reagiert, ob er im Sichtwahlregal steht oder nicht, desto eher kann dieser Artikel aus dem Sichtwahlregal ge-

Zeile 130 zu addieren (Abbildung 5). Um die tatsächliche Wirkung von Sortimentsveränderungen erfassen zu können und die Verzerrung durch Saisoneffekte zu vermeiden, bietet es sich an, quartalsweise Auswertungen zu erstellen und jeweils gleiche Quartale miteinander zu vergleichen – beispielsweise Frühling 2015 und Frühling 2016.

Unstrittig ist, dass Artikel, die sich am Ende der Liste befinden, d. h. einen sehr niedrigen Rothertrag je Artikel aufweisen, und dennoch in der Sichtwahl präsent sind, aus dem Sichtwahlregal entfernt werden sollten, sofern sie durch rohertragsstärkere Artikel ersetzt werden können.

BAR-Verkäufe (relevant für ABC, lfd. Jahr)												Bestände	
1													
2	Artikelbezeichnung	Form	Menge	PZN	Absatz	Umsatz	Rohrertrag	RE/Pckg.	LUG(VK)	akt.	12-Mon.-Ø	LO	
120	PARACETAMOL 1000 HEXAL	SUP	10St	7524700	1	2,76	1,48	1,48	9	1	1		
121	PARACETAMOL ABZ 250MG	SUP	10St	2058630	3	3,25	1,36	0,45	12,9	1	1		
122	NUROFEN JUNIOR FIEB 2pO	SUS	150ml	6789425	0	0,00	0,65	0,00	8,2	1	0		
123	PARACETAMOL AL 125	SSU	10St	3295065	1	1,08	0,62	0,62	18,4	1	1		
124	PARACETAMOL 250MG SUPP	SUP	10St	4478187	1	1,08	0,53	0,53	11,7	2	1		
125	PARACETAMOL STADA 125	SUP	10St	3798429	0	0,00	0,00	0,00	16	2	2		
126	IBUPROFEN ABZ 2p SAFT	SAF	100ml	7013810	0	0,00	0,00	0,00	19,8	1	1		
127	IBUFLAM KINDERSAFT 2p	SUS	100ml	9731722	0	0,00	0,00	0,00	19,1	3	2		
128	IBU RATIO 2p FIEBERS KD	SAF	100ml	696266	0	0,00	0,00	0,00	4,3	4	3		
129	NUROFEN SCHM+FIEB ERDB	SUS	150ml	7776488	0	0,00	0,00	0,00	0	1	0		
130	ASS 100MG HEUMANN	TAB	50St	7688092	0	0,00	0,00	0,00	3,8	1	0		
131	Gesamtsumme				9357	46213,53	24044,62	2,65	9,24	12,95	14,03		

Abbildung 5: Gesamt-Rohrertrag der Indikationskategorie Analgetika

Zudem ist zu untersuchen, ob sich bei der Auslistung von Artikeln die Absätze der übrigen Artikel erhöhen und dann über höhere Mengenrabatte deren Einkaufskonditionen verbessern lassen. Solche Effekte lassen sich auch durch die apothekenübergreifende Bündelung von Beschaffungsmengen erzielen, etwa in Apothekenkooperationen.

Bei Artikeln, die aufgrund der obigen Überlegungen nicht ausgelistet, aber aus dem Sichtwahlregal entfernt wurden, stellt sich die Frage: Wo sollen sie hin? Hier gilt, je höher der Absatz eines solchen Artikels in der Vergangenheit war, desto eher sollte er in den Schubladen unter dem HV-Tisch platziert werden, um für das Apothekenpersonal die Laufwege möglichst gering zu halten.

Bei der Entscheidung, ob ein Artikel in das Sichtwahlregal aufgenommen oder aus ihm herausgenommen wird, kann der Rohrertrag je Packung als weiteres Entscheidungskriterium herangezogen werden.

4.2 Rohrertrag je Packung

Der Rohrertrag je einzelne Packung wird auch als Handelsspanne bezeichnet. Es gibt drei Arten, wie sie verwendet wird: (1) als Differenz aus Verkaufspreis und Einkaufspreis, jeweils ohne Mehrwertsteuer, (2) als Aufschlagsspanne des Einkaufspreises oder (3) als Abschlagsspanne des Verkaufspreises. Der Rohrertrag je einzelne Packung ist grundsätzlich unabhängig

von der verkauften Menge. Es sei denn, mit höherem oder niedrigerem Absatz sinken oder steigen die Einstandspreise, weil Mengenrabatte wirksam werden.

Hier wird der Rohrertrag je Packung als Differenz aus Verkaufspreis und Einkaufspreis verstanden. Werden die Arzneimittel nach dem Rohrertrag je Packung (Spalte H in Abbildung 3) in absteigender Folge sortiert, kann es durchaus sein, dass ein Artikel, der sich hundertfach verkauft hat, hinter einem Artikel aufgelistet wird, der kaum verkauft wurde. Eine ausschließliche Orientierung am Rohrertrag je Packung ist daher nicht sinnvoll, allerdings kann diese Kennzahl als Hinweis auf das Rohrertragspotenzial gesehen werden. Besonderes Augenmerk ist auf Artikel zu legen, die einen relativ hohen Rohrertrag je Packung haben, aber nicht im Sichtwahlregal präsent sind und sich dennoch einigermaßen verkaufen. Bei diesen Artikeln sollte geprüft werden, ob sie durch die Aufnahme in das Sichtwahlregal höhere Absätze und damit höhere Rohrerträge erzielen. In unserem Fall würde dies beispielsweise auf *Buscopan Plus* zutreffen. Im Gegenzug sollte bei Artikeln, die einen niedrigen Rohrertrag je Packung aufweisen, geprüft werden, sie aus dem Sichtwahlregal herauszunehmen. Die Leser mögen selbst überlegen, welche der in Abbildung 3 aufgelisteten Artikel sie am ehesten aufgrund eines sehr geringen Rohrertrags je Packung aus der Sichtwahl entfernen würden.

Weiterhin ist grundsätzlich zu prüfen, inwieweit kleine Packungen in der Sichtwahl durch größere Pa-

ckungen ersetzt werden können. Letztere weisen in der Regel einen deutlich höheren Rohertrag je Packung auf. In Abbildung 6 wird dies am Beispiel von *Aspirin Complex* (Zeile 7 und 9) deutlich: Der Rohertrag der nicht im Sichtwahlregal vertretenen 20er-Packung liegt um mehr als 50 Prozent über dem Rohertrag der in der Sichtwahl präsentierten 10er-Packung.

4.3 Lagerumschlagsgeschwindigkeit je Artikel

Die Lagerumschlagsgeschwindigkeit gibt an, wie oft der Lagerbestand eines Artikels in einem bestimmten Zeitraum verkauft wird. Je größer die Lagerumschlagsgeschwindigkeit ist, desto geringer ist das gebundene Kapital und desto geringer sind die Lagerhaltungskosten. Eine hohe Lager-

1	2	3	4	5 BAR-Verkäufe (relevant für ABC, lfd. Jahr)						6 Bestände			10
				7	8	9	11	12	13	14	15	16	
	Artikelbezeichnung	Form	Menge	PZN	Absatz	Umsatz	Rohertrag	RE/Pckg.	LUG(VK)	akt.	12-Mon.-Ø	LO	
3	GRIPPOSTAD C	HKP	24St	571748	606	5018,06	2266,40	3,74	3,6	194	176	G	
4	IBU RATIOPHARM 400 MG AK	FTA	20St	266040	831	3232,68	2099,45	2,53	9,9	57	85	E	
5	THOMAPYRIN CLASSIC SCHM	TAB	20St	3046735	622	2680,30	1194,40	1,92	6,3	129	101	E	
6	PARACETAMOL RATIO 500MG	TAB	20St	1126111	1382	2602,05	1624,01	1,18	4,4	272	309	E	
7	ASPIRIN COMPLEX BEUTEL	GSE	10St	3227112	297	2291,07	1195,77	4,03	5,4	108	57	G	
8	IBU LYSIN RATIOPHARM 68	FTA	20St	7628546	277	1975,04	1316,42	4,75	6,7	44	42	E	
9	ASPIRIN COMPLEX BEUTEL	GSE	20St	4114918	142	1780,31	884,30	6,23	3,5	50	43		
10	IBU RATIOPHARM 400MG AK	FTA	10St	266011	487	1192,18	855,57	1,76	9,9	2	49	E	
11	IBUHEXAL AKUT 400	FTA	20St	68972	271	1198,15	707,70	2,61	13,6	9	23	U	
12	ASPIRIN 500MG UEBERZ TA	UTA	20St	10203603	251	1251,20	645,16	2,57	4,6	33	52	E	
13	BUSCOPAN PLUS	FTA	20St	2483617	136	1251,36	642,04	4,72	9	49	18		
14	DOLORMIN EXTRA	FTA	20St	91089	154	1326,03	638,87	4,15	17,5	8	9	E	

Abbildung 6: Rohertrag je Packung bei unterschiedlichen Packungsgrößen

Ein Austausch der Packungsgrößen in der Sichtwahl erscheint daher aus der Sicht des Kaufmanns sinnvoll. Dahinter steht die Absicht, den Apothekenkunden durch die Präsentation einer größeren Packung zu deren Kauf zu bewegen. Ob er ein solches Vorgehen aus Sicht des Heilberufers für vertretbar hält, muss jeder Apotheker für sich entscheiden. Dies hängt vor allem von dem Bedarf des Kunden ab

Es kann auch sein, dass der Kunde zweimal die Apotheke besucht und jeweils eine 10er-Packung *Aspirin Complex* kauft. Dann läge der Rohertrag mit zweimal 4,03 € = 8,06 € deutlich über dem Rohertrag, der erwirtschaftet werden kann, wenn „nur“ eine 20er-Packung mit 6,23 € Rohertrag erworben wird. Allerdings kann sich der Apotheker nicht sicher sein, dass der Kunde die zweite 10er-Packung auch in seiner Apotheke kauft.

Schließlich ist noch auf folgendes Problem hinzuweisen: Wenn kleine Packungen im Sichtwahlregal durch größere Packungen ersetzt werden, dann nehmen sie mehr Platz in Anspruch und verdrängen möglicherweise andere Arzneimittel. Dieser Effekt zeigt, dass nicht der Rohertrag eines einzelnen Arzneimittels allein im Blick sein darf, sondern der Rohertrag des gesamten Sichtwahlregals.

umschlagsgeschwindigkeit der einzelnen Artikel ist somit sinnvoll. Sie senkt die Handlungskosten bzw. sorgt dafür, dass sie niedrig bleiben. Nun könnte man sagen, dass die Kapitalbindungskosten bei niedrigen Kapitalmarktzinsen und die Lagerhaltungskosten bei geringem Bedarf an Lagerraum sowie wenig Personalaufwand in der Lagerhaltung kaum ins Gewicht fallen. Dies ist grundsätzlich richtig. Es gibt aber noch einen weiteren Effekt: Das durch den Abbau überflüssiger Lagerbestände freigesetzte Kapital kann für andere Zwecke verwendet werden, sei es für die Unterstützung betrieblicher Abläufe, sei es für die Entnahme durch den Apotheker.

Für umschlagsstarke Arzneimittel können zweistellige Lagerumschlagsgeschwindigkeiten pro Jahr das Ziel sein. Gemessen wird die Lagerumschlagsgeschwindigkeit in unserem Beispiel – auf der Basis von Verkaufspreisen – als Quotient aus Umsatz und Durchschnittsbestand der vergangenen zwölf Monate.

Bei der Durchsicht der Artikelliste wird deutlich, dass viele Artikel eine relativ niedrige Lagerumschlagsgeschwindigkeit haben (Abbildung 7). Beispielsweise wurde der Lagerbestand an *Formigran* (Zeile 18 in Abbildung 7) in den letzten zwölf Monaten nur zweimal umgeschlagen, das heißt komplett verkauft. Hier und bei anderen Artikeln mit geringer Lagerumschlagsgeschwindigkeit sollte der Lagerbestand re-

duziert werden, um Kapitalbindungs- und Lagerhaltungskosten zu reduzieren und um Kapitalfreisetzungseffekte zu erzielen.

Der Kapitalfreisetzungseffekt im Beispiel von *Formigran* könnte in folgender Höhe ausfallen: Im vergangenen Jahr wurden 97 Packungen verkauft, durchschnittlich lagen 47 Packungen im Lager, das ergibt eine Lagerumschlagsgeschwindigkeit von rund 2 pro Jahr. Wenn die Nachfrage gleichmäßig war, so sind pro Monat rund 8 Packungen verkauft worden. Wenn man nun von einem Sicherheitsbestand von 2 Packungen und einer Bestellmenge von 8 Packungen pro Lieferung und Monat ausgeht, dann liegt der durchschnittliche Lagerbestand bei 6 Packungen. Ein solcher Bestand toleriert auch gewisse Absatzschwankungen, ohne nicht-verkaufsfähig zu sein. Das Risiko, nicht-verkaufsfähig zu sein, lässt sich zudem mit (mehrmaligen) täglichen Lieferungen reduzieren. Anmerkung: Die täglichen Lieferungen lassen es zu, den durchschnittlichen Lagerbestand von 6 Packungen noch weiter zu reduzieren.

Der bisherige durchschnittliche Lagerbestand ließe sich also um 41 Packungen reduzieren. Eine Packung *Formigran* kostet im Einkauf rund 4,40 Euro: (853 Euro – 426 Euro)/97 Packungen. Wenn im Durchschnitt 41 Packungen weniger gelagert werden, könnte ein Kapital von 41 mal 4,40 Euro/Packung freigesetzt werden. Das sind rund 180 Euro – bei einem Artikel. Die Lagerumschlagsgeschwindigkeit läge dann bei rund 16. Dies ergibt sich aus dem Jahresabsatz von 97 geteilt durch 6 Packungen, die durchschnittlich im Lager liegen.

5 Fazit

Je mehr Arzneimittel eine Apotheke in der Sichtwahl führt, desto größer sind die Herausforderungen: gleichzeitig die vielfältigen Kundenbedürfnisse und den Erfolg der vielen Artikel im Auge haben. Informationen über die Kundenbedürfnisse erhält der Apotheker aus den Verkaufsgesprächen, Informationen über den Erfolg der Arzneimittel aus dem Warenwirtschaftssystem.

Wer seine Erfolgspotenziale identifizieren und ausschöpfen will, muss sich systematisch und kontinuierlich mit den relevanten Kennzahlen befassen. Der Rohertrag je Artikel, der Rohertrag je Packung sowie die Lagerumschlagsgeschwindigkeit je Artikel sind geeignet, das Sortiment auf seinen Erfolg hin zu analysieren sowie Entscheidungen über die Auslistung und die Listung von Artikeln, die Platzierung von Artikeln sowie die Lagerbestände von Artikeln zu treffen.

Die Analyse ist durchaus mit einfachen Mitteln möglich. Wichtig ist es, Ursachen und Zusammenhänge zu erkennen. Am Anfang stehen die Fragen: Wo finde ich in meinem Warenwirtschaftssystem die relevanten Daten? Was muss ich tun, um mit diesen Daten arbeiten zu können? Wie werte ich die Daten aus? Welche Schlüsse kann ich aus den Auswertungen ziehen?

Grundsätzlich kann der Anbieter des Warenwirtschaftssystems helfen, Probleme im Zusammenhang mit den beiden ersten Fragen zu lösen. Die Auswertung der Daten gelingt umso zielführender, je

1	2	BAR-Verkäufe (relevant für ABC, lfd. Jahr)							Bestände			
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Artikelbezeichnung	Form	Menge	PZN	Absatz	Umsatz	Rohertrag	RE/Pckg.	LUG(VK)	akt.	12-Mon.-Ø	LO
3	GRIPPOSTAD C	HKP	24St	571748	606	5018,06	2266,40	3,74	3,6	194	176	G
4	IBU RATIOPHARM 400 MG AK	FTA	20St	266040	831	3232,68	2099,45	2,53	9,9	57	85	E
5	THOMAPYRIN CLASSIC SCHM	TAB	20St	3046735	622	2680,30	1194,40	1,92	6,3	129	101	E
6	PARACETAMOL RATIO 500MG	TAB	20St	1126111	1382	2602,05	1624,01	1,18	4,4	272	309	E
7	ASPIRIN COMPLEX BEUTEL	GSE	10St	3227112	297	2291,07	1195,77	4,03	5,4	108	57	G
8	IBU LYSIN RATIOPHARM 68	FTA	20St	7628546	277	1975,04	1316,42	4,75	6,7	44	42	E
9	ASPIRIN COMPLEX BEUTEL	GSE	20St	4114918	142	1780,31	884,30	6,23	3,5	50	43	
10	IBU RATIOPHARM 400MG AK	FTA	10St	266011	487	1192,18	855,57	1,76	9,9	2	49	E
11	IBUHEXAL AKUT 400	FTA	20St	68972	271	1198,15	707,70	2,61	13,6	9	23	U
12	ASPIRIN 500MG UEBERZ TA	UTA	20St	10203603	251	1251,20	645,16	2,57	4,6	33	52	E
13	BUSCOPAN PLUS	FTA	20St	2483617	136	1251,36	642,04	4,72	9	49	18	
14	DOLORMIN EXTRA	FTA	20St	91089	154	1326,03	638,87	4,15	17,5	8	9	E
15	IBU 400 AKUT 1A PHARMA	FTA	50St	3045316	164	1137,25	542,62	3,31	22,3	8	8	
16	ASPIRIN PLUS C	BTA	10St	1406632	246	1132,13	508,68	2,07	9,4	51	27	E
17	ASPIRIN PLUS C	BTA	20St	1894063	143	1068,16	427,90	2,99	8	35	17	E
18	FORMIGRAN	FTA	2St	2195485	97	852,46	425,66	4,39	2	27	47	E
19	THOMAPYRIN INTENSIV	TAB	20St	624605	153	806,34	361,13	2,36	6,7	29	23	E

Abbildung 7: Lagerumschlagsgeschwindigkeit je Artikel

besser sich die Mitarbeiter mit den Analyseprogrammen (z. B. *Excel*) auskennen. Dies schließt eine Unterstützung von außen keineswegs aus. Für die Ableitung der Handlungsempfehlungen gilt: Je mehr relevante Daten vorliegen, desto besser. Dies betrifft vor allem Daten, die im Zeitverlauf durch regelmäßige Abfragen gewonnen werden können. An ihnen lässt sich ablesen, ob die angestrebten Wirkungen der Maßnahmen zur Sortimentsverbesserung erreicht worden sind.

Noch ein Hinweis zur Analyse der Daten: Es kann angenehmer sein, die Artikelliste mit den Kennzahlen auf Papier vor sich zu haben, anstatt sie auf dem Monitor zu sehen. Bei umfangreichen Artikellisten erzeugt *Excel* nach dem Druckbefehl (Tastenkombination Strg+P) allerdings nicht selten eine zweistellige Zahl von ausgedruckten Seiten, worunter die Übersichtlichkeit leidet. Dies lässt sich vermeiden, wenn man in der Funktion „Umbruchvorschau“ der Registerkarte „Ansicht“ mit der Maus die Seitenaufteilung vorgibt. Dadurch kann ein größerer Teil der Artikelliste auf einer DIN-A4-Seite abgebildet werden; allerdings wird der Schriftgrad umso kleiner, je mehr Zeilen und Spalten der Tabelle die Seite anzeigen soll.

Bearbeitungsstand: 03. Februar 2016



Dipl.-Volksw. Christian Knobloch

Christian Knobloch kommt aus einer Apothekerfamilie und hat an der Universität Konstanz Volkswirtschaftslehre studiert. Diese Konstellation bildet die Basis für die Beschäftigung mit ökonomischen Fragestellungen rund um den deutschen Apothekensektor.

Seit 2011 ist er Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing und Handel an der Universität Duisburg-Essen und Leiter der Forschungsstelle für Apothekenmarketing (www.apowi.net). Seine Dissertation untersucht die Arbeitsbeziehungen in Apotheken.



Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Hendrik Schröder hat an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Betriebswirtschaftslehre studiert, dort promoviert und sich im Fach Betriebswirtschaftslehre habilitiert.

Seit 1996 ist er Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, an der Universität Duisburg-Essen (www.marketing.wiwi.uni-due.de).

Zudem ist Professor Schröder Leiter des Forschungszentrums für Category Management in Essen (www.cm-net.wiwi.uni-due.de) und Direktor des Internationalen Centruns für Franchising und Cooperation (www.franchising-und-cooperation.de).

Lehrstuhl für Marketing und Handel

Universität Duisburg-Essen, Campus Essen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Berliner Platz 6-8
45127 Essen
t +49 (201) 183 - 3385
f +49 (201) 183 - 2833
www.marketing.wiwi.uni-due.de
hendrik.schroeder@uni-duisburg-essen.de

ISSN 2364-558X (Print)
ISSN 2364-5598 (Internet)