

Filialen

Dezentrale Führung ist effizienter

Von Margret Richter / Ein Apotheken-Filialsystem kann zentral oder dezentral organisiert und geführt werden. Ist der Inhaber des Apothekenunternehmens bereit, Macht abzugeben und Aufgaben zu delegieren, und sind Filialleiter und Mitarbeiter qualifiziert und kompetent, bietet sich eine weitgehend dezentrale Organisation und Führung an.

Wenn das Apothekenunternehmen dezentral organisiert und geführt wird, muss ein gut funktionierendes Controlling gewährleistet sein. In der klassischen Einzelapotheke liegen Entscheidungs- und Controllingaufgaben beim Inhaber der Apotheke.

Die Aufgaben werden unter den Mitarbeitern meistens nach Tätigkeitsschwerpunkten und Sortimentsbereichen entsprechend ihrer pharmazeutischen und kaufmännischen Qualifikationen verteilt. Werden neben der Hauptapotheke noch eine oder mehrere Filialen betrieben, ergeben sich folgende Fragen:

- Sollen die Filialen zentral oder weitgehend dezentral geführt werden?
- Welche Entscheidungskompetenzen sollten in den Filialen liegen?
- Welche Vergütung bekommt der Filialleiter, damit sein Engagement gesichert ist?

Die grundsätzliche Entscheidung zwischen zentraler und dezentraler Führung berührt nicht das Haftungs- und Verantwortungsprinzip des Leiters des Apothekenunternehmens. Sie betrifft die Kompetenz der Filialleitung im Innenverhältnis.

Zentrale Führung bedeutet, dass die Entscheidungen, die die Filialen betreffen, zum größten Teil vom Unternehmenslei-

ter getroffen werden. Die Befugnisse der Mitarbeiter beschränken sich auf das Tagesgeschäft. Die meisten Apotheker führen ihre Filialen zentral.

Dezentrale Führung heißt, dass die Entscheidungen, die die Filialen betreffen, dort in eigener Verantwortung getroffen werden. Eine weitgehend dezentrale Führung setzt voraus, dass die langfristige strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens jeder Betriebsstätte klar und verständlich kommuniziert sein muss.

Sie ist nur dann möglich, wenn der Leiter des Apothekenunternehmens bereit ist, Macht abzugeben und Aufgaben zu delegieren. Sie setzt weiterhin Filialleiter mit Führungsqualifikationen und Mitarbeiter mit hoher Kompetenz voraus.

Permanent im Gespräch bleiben

Regelmäßige Besprechungen zwischen Unternehmens- und Filialleitung und den Mitarbeitern sollten dem Unternehmensleiter helfen, den Kontakt zu seinen Mitarbeitern und den Überblick über sein Gesamtunternehmen nicht nur in Form von Zahlen zu erhalten. Denn ein gut funktionierendes Controlling muss gewährleistet sein, damit die Leistungsfähigkeit jeder Betriebsstätte und des Unternehmens als

Ganzes analysiert und weiterentwickelt werden kann.

Bei weitgehend dezentraler Führung sollten vor allem die Entscheidungskompetenzen in den Filialen liegen, die vorwiegend das operative Geschäft betreffen. Strategische Entscheidungen, die für die Filialen gelten, sollten von der Unternehmensleitung und den Filialleitern gemeinsam getroffen werden. Strategische Entscheidungen zur Weiterentwicklung des Gesamtunternehmens trifft die Unternehmensleitung. Eine vorherige Sprechung mit den Filialleitern ist empfehlenswert, wenn die Filialen betroffen sind.

Wenn die Filialen weitgehend dezentral geführt werden, wenn dem Filialleiter die Entscheidungskompetenz für das operative Geschäft übertragen worden ist und er zudem an der strategischen Ausrichtung mitbeteiligt ist, trägt er auch die Verantwortung für die Ergebnisse seiner Filiale. Das sollte im Vergütungssystem und in der Höhe seines Gehaltes zum Ausdruck kommen. Sinnvoll ist zum Beispiel ein leistungsbezogenes Vergütungssystem. Dabei wird die Vergütung an das Erreichen quantitativ messbarer Ziele gekoppelt. Die Filialleiter bekommen ein Grundgehalt, das durch eine Leistungsvergütung aufgestockt werden kann.

Weitgehend dezentral geführte Filialen haben den Vorteil, dass Entscheidungen an Ort und Stelle schneller getroffen werden können, das Apothekenteam motivierter arbeitet und für seinen Erfolg die Verantwortung trägt. Der Leiter des Apothekenunternehmens ist von vielen Aufgaben entlastet und kann sich mehr um die langfristigen Strategien zur Weiterentwicklung des Gesamtunternehmens kümmern. /

Sandoz investiert in Rudolstadt

PZ / Der Pharmakonzern Sandoz hat 47 Millionen Euro in die Erweiterung der Produktionsstätte Aeropharm im thüringischen Rudolstadt investiert. Vorige Woche eröffneten Sandoz-Chef Jeff George und Thüringens Ministerpräsident Dieter Althaus (CDU) den Erweiterungsbau der Firmentochter Aeropharm, die pharmazeutische Aerosole, insbesondere Inhalationspräparate, produziert. Durch den Ausbau sind nach Angaben des Generikaherstellers 65 neue Arbeitsplätze entstanden. Ins-

Meldungen

Meldungen

gesamt arbeiten 192 Sandoz-Mitarbeiter in Rudolstadt. Sandoz will mit der Investition seine Position bei Atemwegsmedikamenten ausbauen, so George.

**Celesio-Vize wechselt**

PZ / Der stellvertretende Vorstandsvorsitzende von Celesio, Stefan Meister, scheidet Mitte des Monats aus dem Vorstand aus. Meister hatte in den vergangenen Jahren das Apothekengeschäft einschließlich DocMorris verantwortet. Nach Zeitungsberichten hatte ein Machtkampf zwischen Meister und Celesio-Vorstandschef Dr. Fritz Oesterle getobt. Die Frankfurter Allgemeine Zeitung

berichtet, Frank Markus Haniel, Aufsichtsratschef des Celesio-Mehrheitseigners Haniel und dessen größter Beteiligungsgesellschaft Metro, wolle Meister in den Haniel-Vorstand holen.

Arzneimittelausgaben steigen

PZ / Die Arzneimittelausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) sind im Juni um 7,9 Prozent im Vergleich zum Vorjahresmonat gestiegen. Die Zahl der Rezepte sank um ein Prozent. Im ersten Halbjahr 2009 wuchsen die Arzneimittelausgaben um 4,9 Prozent. /