

Filialen

Ein Leitbild für alle Betriebsstätten

Von Margret Richter / Eine Hauptapotheke und die zugehörigen Filialen bilden ein Apothekenunternehmen. Dieses zu managen, ist eine große Herausforderung für den Inhaber. Er muss dafür sorgen, dass die gesteckten Ziele mit den verfügbaren Hebeln erreicht werden.



Gute Beratung ist ein Qualitätsmerkmal, das allgemeingültig für die Hauptapotheke und alle Filialen festgelegt werden sollte.

Foto: PZ/Archiv

Filialen und Hauptapotheke sollten bezüglich der strategischen Ausrichtung und des Managements als das verstanden werden, was sie darstellen: ein Apothekenunternehmen aus mehreren Betriebsstätten mit demselben übergeordneten Ziel »Zukunftssicherung«.

Von der Vision zur Aktion

Das übergeordnete Ziel, das Leitbild, die Vision und Mission gehören zu den Grundlagen der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens. Ein für alle Betriebsstätten des Unternehmens gültiges Leitbild enthält die wegleitenden Wertvorstellungen, dient als Legitimation, schafft Orientierung und erleichtert die interne und externe Kommunikation.

Vision und Mission fassen in Worte, welche Ideen das Unternehmen motivieren und welche Aufgaben es sich vornimmt. Die Mission muss zum Profilierungskonzept und damit zum Auftrag passen, den die Apotheke erfüllen will. Deshalb kann die Mission nur dann für alle Be-

triebsstätten gleich sein, wenn diese an unterschiedlichen Standorten stehen und sehr ähnliche Profilierungskonzepte haben. Gut ist es, wenn eine Vision gefunden wird, die für das gesamte Apothekenunternehmen gilt.

Denn das entworfene Zukunftsbild soll nicht nur sinnstiftend und motivierend sein, es soll auch handlungsleitend wirken und dazu beitragen, Ziele und Aktionen sinnvoll in eine Richtung zu lenken und zu koordinieren, und es soll den Zusammenhalt stärken.

Wie einem Piloten müssen auch dem Apothekenleiter die Ziele und Prioritäten klar sein. Seine Aufgabe besteht darin, die Hebel richtig zu stellen und dabei auf sich ändernde Außeneinflüsse zu reagieren.

Zielsystem erarbeiten

Die Definition betriebswirtschaftlicher Ziele wie zum Beispiel Umsatz, Rohgewinn oder Personalkosten reichen zur Steuerung des Unternehmens nicht aus.

An allen Aktivitäten sind immer die Bereiche Mitarbeiter, Qualität, Kunden und Finanzen beteiligt. Im Bereich Mitarbeiter können zum Beispiel Ziele zur pharmazeu-

tischen Kompetenz und zur Qualität der internen Kooperationen definiert werden. Für den Bereich Kunden stellen die Kundenzufriedenheit, die Qualität der Beratung und die Qualität der Spezialisierung wichtige Ziele dar.

Alle Ziele hängen untereinander zusammen, sodass ein Zielsystem entsteht. Diese Ziele sind allgemeingültig für alle Betriebsstätten. Sie müssen für jede Betriebsstätte konkretisiert werden, damit festgelegt werden kann, wer was wie bis zu welchem Zeitpunkt erledigt.

Die konkreten Aktivitäten stellen die wirksamen Hebel zur Zielerreichung dar. Der Erfolg sollte quartalsweise gemessen werden. Auf diese Art lässt sich die Leistungsfähigkeit aller Betriebsstätten miteinander vergleichen. Stärken und Schwächen werden leicht sichtbar.

Die Stärkung der Zusammenarbeit und das Ausschöpfen von Synergien kann dazu beitragen, die Stärken zu stärken und die Schwächen zu schwächen.

Es stellt sich die Frage, wo durch Stärkung der Kooperationen zwischen den Filialen und der Hauptapotheke Synergien ausgeschöpft werden können. Dafür bie-

ten sich unter anderem folgende Möglichkeiten: Es können Kosten gesenkt werden durch gemeinsamen Einkauf, die Unternehmensgröße kann ein Vorteil gegenüber Vertragspartnern sein, bei der Herstellung von Arzneimitteln können Synergien genutzt werden, ebenso beim Austausch schwer verkäuflicher Arzneimittel und der gegenseitigen Unterstützung in der Defektbelieferung, beim Austausch von Mitarbeitern bei Krankheit und in der Urlaubszeit.

Know-how-Transfer

Synergien lassen sich auch durch den Transfer von Know-how erreichen, etwa durch den Wissensaustausch nach Fortbildungen und den zeitweisen Austausch von Mitarbeitern.

Marktvorteile und Kostensenkungen sind durch ähnliche Profilierungsstrategien, den gleichen Marktauftritt sowie ein ähnliches oder gleiches Marketing zu erreichen.

Je besser die Mitarbeiterführung und je besser das Zusammenwachsen der Unternehmenskulturen, desto stärker ist das Apothekenunternehmen als Ganzes. /