

**Maßnahmenübersicht  
Apotheke / Sonstiges**

Muster-Bericht

**Muster-Apotheke  
Susi Sorgenlos  
Alphaweg 99  
99999 Musterstadt**

## Aktivitäten- und Maßnahmenhandbuch

1.	Generelle Einschätzung und Grundsatzeläuterungen	Seite	3
2.	Strategie	Seite	4
3.	Personal	Seite	5
4.	Offizin-Gestaltung / Warenpräsentation	Seite	6
5.	Organisation / Internes / Warenwirtschaft	Seite	8
6.	Finanzierung / Liquidität / Entnahmen / Privatbereich	Seite	9
7.	Betriebs- und Finanzwirtschaft / Kalkulation / Pricing	Seite	11
8.	Marketing	Seite	13

Muster-Bericht

## 1. Generelle Einschätzung und Grundsatz Erläuterungen

Die **Muster-Apotheke** verfügt über ausreichend Potenzial, nachhaltig erfolgreich am Markt zu bestehen. Allerdings sind hierzu entsprechende Maßnahmen notwendig, die wir nachfolgend skizziert haben.

### **Achtung:**

- ◆ Für den Erfolg sind nicht die Quantität der Maßnahmen, sondern die Qualität und die effektive und effiziente Umsetzung maßgebend.
- ◆ Aufgrund der Vielzahl der Ansatzpunkte ist zwingend eine sorgfältige Ziel-, Zeit- und Budgetplanung erforderlich.
- ◆ Wir empfehlen weiterhin, in weitgehend alle Überlegungen / Aktivitäten (soweit sinnvoll) die Mitarbeiter und das Team einzubinden und auch mit der Umsetzung zu betrauen

### **Zu den Maßnahmen**

- ◆ **Positionierung**
- ◆ **Marketing**

verweisen wir auf den Maßnahmen-Bericht "Marketing und Kommunikation"

### **Zentrale / wichtigste Ansatzpunkte:**

- A - Positionierung / Marketing**
- A - Anpassung der Finanzierungsstruktur / Entnahmen an die vorhandenen Cash-Flows**
- A - Marketing und Kommunikation**
- B - Personal**
- B - Teilsortimentskalkulation**
- B - Planung / Controlling**
- B - Offizingestaltung**

## 2. Strategie

### Ist-Situation

- 2a) Die exakte Positionierung der **Muster-Apotheke** ist noch nicht optimal entwickelt.
- 2b) Keine spezifischen Zielgruppenstrategien
- 2c) Kein spezifisches Dienstleistungsangebot

Maßnahmen "Strategie"		Termin	Verantwortlich
2a)	Erarbeitung der Positionierung		Frau Sorgenlos / Team
2b)	Ausbau Kernkompetenzen "Senioren"		Frau Sorgenlos / Team
2c)	Entwicklung eines aktiven Dienstleistungsangebots		Frau Sorgenlos / Team

### Anmerkungen / Umsetzungsempfehlungen:

#### zu 2a: Positionierung

- ♦ Die Positionierung muss den Kunden und Nichtkunden ein besonderes Profil der **Muster-Apotheke und des Apotheken-Teams**. Entwicklung einer sehr starken Positionierung als "Ganzheitlicher Gesundheitsspezialist"

#### zu 2b/c: Zielgruppen-Strategie / Dienstleistungsangebot

- ♦ Intensivierung der Kernkompetenzen im Bereich "Senioren" und Entwicklung eines entsprechenden Marketing-Konzepts
- ♦ Siehe ausführlich Maßnahmen "Marketing und Kommunikation"

### 3. Personal

#### Ist-Situation

3a) Die Muster-Apotheke weist folgende Strukturdaten auf:

	06/2018	03/2019	Veränderung	Benchmark
Personalkosten-Quote vom Umsatz	11,1 %	12,5 %	+ 12,6 %	10,5 - 11,5 %
Personalkosten-Quote vom Rohertrag	45,3 %	54,3 %	+ 19,9 %	40,0 - 44,0 %
HV-Kunden pro HV-Mitarbeiter pro Stunde	7,9 Kd.	8,4 Kd.	+ 6,3 %	10 Kd.

Tabelle 4: Personalkosten-Quote

#### Maßnahmen "Personal"

	Termin	Verantwortlich
3a) Anpassung der Personalstruktur		Frau Sorgenlos

#### Anmerkungen / Umsetzungsempfehlungen:

##### zu 3a: Anpassung der Personalstruktur

- ◆ Aufgabe der standespolitischen Aktivitäten von Frau Sorgenlos
- ◆ Vor dem Hintergrund der internen Daten
  - ↳ MA pro Kunden
  - ↳ der standespolitischen Aktivitäten von Frau Sorgenlos

sehen wir folgendes Einsparpotenzial im Bereich der Personalkosten

- ↳ 0,5 Stellen

Muster-Bericht

## 4. Offizin-Gestaltung / Sortiment

### Ist-Situation

- 4a) Die Offizin ist attraktiv, ist aber durch die Regale in der Mitte der Offizin nicht kunden- und abverkaufsorientiert; u.a.
- ↳ wird der Zugang zur Freiwahl in der Mitte eingeengt
  - ↳ ist der Zugang zum linken HV-Tisch und auch zur daneben befindlichen Freiwahl beengt
- 4b) Durch den offenen Blick ins Alphabet vom rechten HV-Tisch aus wird der Kunde von der Sicht- und Freiwahl abgelenkt.
- 4c) Sortimentsgestaltung ist nicht zwingend nach Category-Management-Gesichtspunkten aufgebaut; außerdem erscheint die Anzahl an unterschiedlichen Kosmetikdepots zu groß

### Maßnahmen "Offizin-Gestaltung / Sortiment"

		Termin	Verantwortlich
4a)	Moderate Umgestaltung der Offizin		Frau Sorgenlos
4b)	Optimierung der Sicht- und Freiwahl-Präsentation		Frau Sorgenlos
4c)	Sortimentsstruktur-Analyse und Optimierung		Frau Sorgenlos

### Anmerkungen / Umsetzungsempfehlungen:

#### zu 4a: Offizin

- ◆ Eliminierung der Regale und max. eine kleinere Aktionsfläche vorsehen
- ◆ Durch die Einrichtung standardisierter Aktions- und Informationsflächen und -bereichen ergibt sich ein "Wiedererkennungseffekt", der Kunde "kommt" automatisch darauf zu.
  - ↳ Eine schnell begreifbare Themenzoneneinteilung und Kennzeichnung zur Orientierung nach den drei wichtigsten Bereichen aus Kundensicht (→ nicht aus Apothekersicht) sind umzusetzen.
    - Auge darf nicht umherirren
    - Wiedererkennungs- und Wiederfindungsprozess
- ◆ Hinsichtlich der Umgestaltung des offen einsehbaren Back-Office-Bereichs empfehlen wir die Einbindung eines versierten Apothekenplaners für eine erste Ideensammlung.

#### zu 4b: Sortimentsgestaltung / Warenpräsentation

- ◆ Folgende grundsätzliche Kriterien im Sinne einer modernen Warenpräsentation sind von Bedeutung:
  - a) Beachtung der Ziele des Kunden:
    - ↳ Schnelles Zurechtfinden durch klar gegliederte Regale
      - Kurze Regalwege
      - Kurze Suchzeiten
      - "Barrierefreier" Zugang zu allen HV-Tischen und Freiwahl-Regalen
  - b) Kriterien, die zu berücksichtigen sind:
    - ↳ Die ersten und letzten Meter einer eingangsnahen Verkaufsfront sind verkaufsschwach
    - ↳ Ertragsstarke Sichtwahl-Artikel müssen an den Haupt-Kassenplätzen positioniert sein
    - ↳ Warengruppen, die sich ergänzen, müssen nebeneinander präsentiert werden
    - ↳ Bei der Waren- und Informationspräsentation die Blick- und Greifhöhen beachten
    - ↳ Eine regelmäßige "visuelle" Prüfung, ob alle Produkte "barrierefrei" erreicht werden können, ist empfehlenswert.
    - ↳ Ein Kunde nimmt "ungern" die letzte Packung, die im Regal steht.
    - ↳ Ein Kunde zerstört "ungern" eine enge Ordnung.
      - Packungen nicht zu dicht gruppieren

## 5. Organisation / Internes / Warenwirtschaft

### Ist-Situation

- 5a) Keine erkennbaren Probleme im organisatorischen Bereich
- 5b) Warenwirtschaft; das Warenlager / die Warenwirtschaft ist in einem sehr guten Zustand

Maßnahmen "Organisation / Internes"		Termin	Verantwortlich
5a)	Organisation		
5b)	Warenwirtschaft		

### Anmerkungen / Umsetzungsempfehlungen:

--

Muster-Bericht

## 6. Finanzierung / Liquidität / Entnahmen / Privatbereich

### Ist-Situation

- 6a) Investitionsbereich
  - ◆ Im Rahmen der vorgeschlagenen Maßnahmen ergibt sich ein Investitionsbedarf
- 6b) Entnahmen
  - ◆ Sind nicht an die Cash-Flow-Entwicklung angepasst
- 6c) Kurzfristige Liquidität
  - ◆ Liquiditätsengpässe, die nach erfolgter Umfinanzierung in der Vergangenheit, aktuell wieder zu steigenden Kontobeanspruchungen führen. Durch Abschlagszahlungen des Rechenzentrums können Kontoüberziehungen vermieden werden
- 6d) Mittelfristige Liquiditätsentwicklung
  - ◆ der mittelfristige Liquiditätsbedarf ist derzeit nicht gedeckt

### Maßnahmen "Finanzierung / Liquidität / Entnahmen / Privatbereich"

		Termin	Verantwortlich
6a)	Investitionsplanung		Frau Sorgenlos
6b)	Anpassung Privatentnahmen		Frau Sorgenlos
6c)	Kurzfristige Liquidität		Frau Sorgenlos
6d)	Mittelfristige Liquidität		Frau Sorgenlos

### Anmerkungen / Umsetzungsempfehlungen:

#### zu 6a: Ermittlung der notwendigen Investitionen

- ◆ Erstellung eines konkreten Investitionsplans

#### zu 6b: Anpassung der Entnahmen

- ◆ Anpassung der Entnahmen an die Cash-Flow-Entwicklung (Budgetierung)

#### zu 6c: Kurz- und mittelfristige Liquidität / Finanzierungstruktur-Maßnahmen

- ◆ Anpassung der Finanzierungsstruktur an die tatsächliche Entwicklung im kurzfristigen Bereich

#### zu 6d: Mittelfristige Liquidität / Mögliche Finanzierungstruktur-Maßnahmen

- ◆ Aussetzung der Tilgungsleistung (ggf. einschließlich der Aussetzung der LV-Beiträge) bei der apobank
- ◆ Bereitstellung vorhandenes Vermögen (LV Generali) zur Sicherstellung der Liquidität
- ◆ Gespräche mit dem Vermieter bzgl. einer Reduzierung der Miete während der Bauphase

- ◆ Überlegungen hinsichtlich weiterer Finanzierungspartner (Großhandel / Abrechner/Familie)
- ◆ Finanzierungsmäßige Unterstützung der apobank; u.a. zweckgebundene Freigabe (und Auflösung) der abgetretenen Lebensversicherung als Überbrückungsfinanzierung

Als adäquate Vorgehensweise sehen wir folgende Schritte als notwendig an:

- a) Grundsätzliche Abstimmung mit der apobank
- b) Unverzögliche Einleitung / Umsetzung der skizzierten Maßnahmen
- c) Abschließende Entwicklung eines Gesamtkonzepts mit der apobank

Muster-Bericht

## 7. Betriebs- und Finanzwirtschaft / Kalkulation

### Ist-Situation

- 7a) Rohertragsstruktur
  - ↳ Bei der gegebenen Umsatzstruktur ist der Rohertrag zu gering.
- 7b) Kostenstruktur
  - ↳ Sehr hohe Personalkosten
- 7c) Controlling
  - ↳ Es ist kein kontinuierliches betriebswirtschaftliches Controlling mit abzuleitenden Handlungsempfehlungen vorhanden.
- 7d) Planung
  - ↳ Unternehmensplanung ist nicht vorhanden
- 7e) Kalkulation / Pricing
  - ↳ Angabegemäß gibt es Probleme in der Kalkulation

### Maßnahmen "Betriebs- und Finanzwirtschaft / Kalkulation / Pricing"

		Termin	Verantwortlich
7a)	Rohertragsentwicklung		Frau Sorgenlos
7b)	Optimierung der Personalkosten		Frau Sorgenlos
7c)	Implementierung eines adäquaten Controllingsystems		Frau Sorgenlos
7da)	Ausbau der Potenzialplanung zu einer belastbaren mittelfristigen Umsatz- und Ertragsplanung		Frau Sorgenlos
7db)	Etablierung einer Umsatz-, Ertrags-, Liquiditäts-Planung		Frau Sorgenlos
7e)	Kalkulation		Frau Sorgenlos

### Anmerkungen / Umsetzungsempfehlungen:

#### zu 7a: Rohertragsentwicklung

- ♦ siehe 7d

#### zu 7b: Personal

- ♦ siehe 3

#### zu 7c: Implementierung Controllingsystem

- ♦ Wir empfehlen den Aufbau eines Controllingsystems
  - ↳ Mit regelmäßigen Soll-Ist-Abgleichen
  - ↳ Mit Darstellung der Entwicklungen von wesentlichen Kennzahlen
  - ↳ Mit Betrachtung der Liquiditätsentwicklung
- ♦ Herstellung der notwendigen Struktur zum verbesserten Überblick über die Zahlungsströme

**zu 7d: Implementierung Planungssystematik**

♦ Der Aufbau einer Planungskultur gibt die Zielsetzung vor. Durch die regelmäßigen Abgleiche mit der aktuellen Entwicklung kann auf (negative) Abweichungen frühzeitig reagiert werden.

↳ Zudem zeigt eine permanente Liquiditätsplanung frühzeitig Liquiditätsengpässe auf, auf die dann entsprechend reagiert werden kann.

**zu 7e: Kalkulation**

♦ Aufbau einer Teilsortimentskalkulation mit differenzierten Aufschlägen im Non-RX- und Freiwahlbereich (in Abhängigkeit der Nachfrage- und Wettbewerbssituation)

Muster-Bericht

## 8. Marketing

### Marketing und Kommunikation

Folgende Maßnahmen müssen zwingend angegangen werden, damit die rückläufige Kundenentwicklung aufgehalten werden kann und darauf aufbauend neue Kundengewonnen werden können:

- ◆ Neue Positionierung und Entwicklung Marketingstrategie und - Plan (siehe oben)
- ◆ Zielgruppen-Konzepte
- ◆ Dienstleistungsangebot
- ◆ Kundenbindung
  - ↳ Einführung eines Bonussystems
  - ↳ Kundenkarten ausbauen
  - ↳ Kundenrückgewinnungsaktionen
  - ↳ Chroniker-Service
- ◆ Neukundenfindung
  - ↳ Aufmerksamkeiten für Laufkundschaft
  - ↳ Mitmach-Aktionen in der Apotheke
- ◆ Ausbau online-Marketing
  - ↳ Vorbestellung
  - ↳ Intensivierung Social Media
- ◆ Entwicklung eines Kommunikationskonzepts für die Baumaßnahmen

**Zu den konkreten Maßnahmen siehe "Maßnahmenbericht "Marketing und Kommunikation"**