



© carbouwal / iStock

# Im Fall der Fälle

**Wer seinen Kunden in der Apotheke einen kommerziellen Lieferservice statt eines apothekeneigenen Botendienstes anbieten möchte, sollte sich zuvor die Zeit nehmen, die damit verbundenen betriebswirtschaftlichen Konsequenzen einmal genauer zu betrachten. Nur so ist eine solide Planung möglich. Prof. Dr. Hendrik Schröder und Christian Knobloch von der Universität Duisburg-Essen verdeutlichen dies in Ergänzung zur Titelgeschichte in APOTHEKE + MARKETING 05/2015 an einigen Fallbeispielen.**

## Fall I: Zusätzliches PTA-Personal ist nötig – ohne Wechselkunden

In der Apotheke herrscht Vollausslastung. Neue Ordermed-Rezepte lassen sich daher nur bearbeiten, wenn zusätzliche Personalkapazitäten zur Verfügung stehen. Wir nehmen dazu an, dass eine PTA 33 771 Euro pro Jahr bzw. 19,07 Euro pro Stunde (bei 1771 Stunden effektiver Jahresarbeitszeit) kostet. Eine stundenweise zusätzliche Beschäftigung einer PTA lohnt sich somit, wenn der mit den Order-med-Kunden zusätzlich erzielte Rohertrag pro Stunde größer ist als die zusätzlichen Personalkosten und Fahrtkosten sowie die Ordermed-Kosten pro Stunde. Zur Erinnerung: Der Rohertrag pro Rezept ist zwölf Euro, maximal können pro Stunde drei Ordermed-Rezepte bearbeitet werden, die Fahrtkosten betragen 0,90 Euro pro Rezept und die variablen Kosten 0,70 Euro pro Rezept. Mit diesen Daten ergibt sich die in Tabelle 1 dargestellte Berechnung.

Eine PTA kann maximal die Rezepte von drei Lieferservice-Neukunden pro Stunde bearbeiten und damit einen Deckungsbeitrag von

12,13 Euro pro Stunde erwirtschaften. Bringt man nun noch die Lieferservice-Fixkosten von 107,72 Euro pro Monat in Ansatz, dann lohnt sich die Teilnahme am Rezeptdienst ab neun zusätzlichen Arbeitsstunden, in denen zusätzlich nur die Rezepte von Neukunden bearbeitet werden (107,72 Euro/Monat geteilt durch 12,13 Euro/Stunde = neun Stunden pro Monat).

*Fall I-- Deckungsbeitragsrechnung pro Stunde für Ordermed-Neukunden im Fall zusätzlicher PTA-Personalkapazitäten*

Tabelle 1

Ordermed-Rezepte	Rohertrag	Personal-kosten	Liefer-kosten	Ordermed-Rezeptkosten	Deckungs-beitrag
jeweils pro Stunde/in €					
0	0,00	19,07	0,00	0,00	- 19,07
1	12,00	19,07	0,90	0,70	- 8,67
2	24,00	19,07	1,80	1,40	1,73
3	36,00	19,07	2,70	2,10	12,13

## Checkliste / Lieferdienstkosten

Das heißt, die Apotheke benötigt jeden Monat die Rezepte von 27 Neukunden, um nicht in der Verlustzone zu bleiben. Wichtig ist: Das gilt nur für die Annahme, eine PTA stundenweise zusätzlich beschäftigen zu können.

**Wann also lohnt es sich?--** Der Rezeptdienst lohnt sich in diesem Fall, wenn die zusätzlichen Deckungsbeiträge mit den Neukunden – hierin enthalten sind die zusätzlichen Personalkosten der PTA – die monatlichen Lieferservice-Fixkosten übersteigen.

### Fall II: Zusätzliches PTA-Personal ist nötig – und es gibt Wechselkunden

Nun dürfte es aber so sein, dass nicht nur Neukunden den kommerziellen Rezeptdienst bei der Apotheke nutzen werden. Vielmehr wird es Bestandskunden geben, die, anstatt ihre Rezepte auf herkömmliche Weise dort einzulösen, nun den Rezeptdienst bei derselben Apotheke in Anspruch nehmen. Das sind die Wechselkunden.

Die Ordermed-Fixkosten von 107,72 Euro brauchen in diesem Fall nicht noch einmal angesetzt zu werden, sie werden den Neukunden angelastet. Ebenso brauchen zunächst keine zusätzlichen Personalkosten angesetzt zu werden, da es sich um das bereits angestellte bzw. beschäftigte Personal handelt, also um vorhandene Personalkapazitäten.

Geht man nun davon aus, dass das Rezept eines Lieferservice-Kunden doppelt so viel Zeit in Anspruch nimmt wie das Rezept eines „normalen“ Kunden und alle Wechselkunden bedient werden sollen, dann verdrängt bei Vollaustattung somit jeder Wechselkunde einen Bestandskunden.

Das heißt: Durch Rezepte, die von herkömmlichen Rezepten zu Lieferservice-Rezepten werden, gehen also pro Stunde bis zu 36 Euro an Rohertrag verloren (s. Tab. 2). Bei drei Ordermed-Rezepten kommen zudem 4,80 Euro an Kosten hinzu. Pro Stunde

*Fall II-- Deckungsbeitragsverlust pro Stunde durch Wechselkunden des Ordermed-Rezeptdienstes*



© pix4U / Fotolia

*Fall II-- Deckungsbeitragsverlust pro Stunde durch Wechselkunden des Ordermed-Rezeptdienstes*

verringern sich also der Rohertrag durch Wechselkunden um bis zu 50 Prozent und der Deckungsbeitrag um bis zu 57 Prozent. Will man nun alle Rezepte bearbeiten, um diesen Deckungsbeitragsverlust zu kompensieren, dann sind bei Vollaustattung weitere Personalkapazitäten erforderlich, also auch zusätzliche Personalkosten fällig. Für jede Stunde, in der drei Wechselkunden in der Apotheke bearbeitet und drei „normale“ Rezepte nicht bearbeitet werden können, werden 30 zusätzliche Minuten an Personalkapazität benötigt.

Führt man die weiteren Überlegungen zu einem stundenweisen Aufbau von Personalkapazitäten durch, lässt sich folgende Rechnung anstellen: Ein Bestandskunde bringt einen Deckungsbeitrag von 8,82 Euro (zwölf Euro Rohertrag minus 19,07 Euro Personalkosten pro Stunde/sechs Rezepte pro Stunde).

Ein Lieferservice-Neukunde bringt einen Deckungsbeitrag von 4,04 Euro (zwölf Euro Rohertrag minus 19,07 Euro Personalkosten pro Stunde/drei Rezepte pro Stunde minus 1,60 Euro). Hieraus sind noch die Ordermed-Fixkosten von 107,72 Euro pro Monat zu decken.

**Tabelle 2**

normale Rezepte	Ordermed-Rezepte (Wechselkunden)	Rezepte gesamt	Rohertrag	Lieferkosten	Ordermed- Rezeptkosten	Deckungs- beitrag	Deckungs- beitragsverlust
jeweils pro Stunde/in €							
6	0	6	72	0,00	0,00	72,00	0
4	1	5	60	0,90	0,70	58,40	- 13,60
2	2	4	48	1,80	1,40	44,80	- 27,20
0	3	3	36	2,70	2,10	31,20	- 40,80

# Checkliste / Lieferdienstkosten

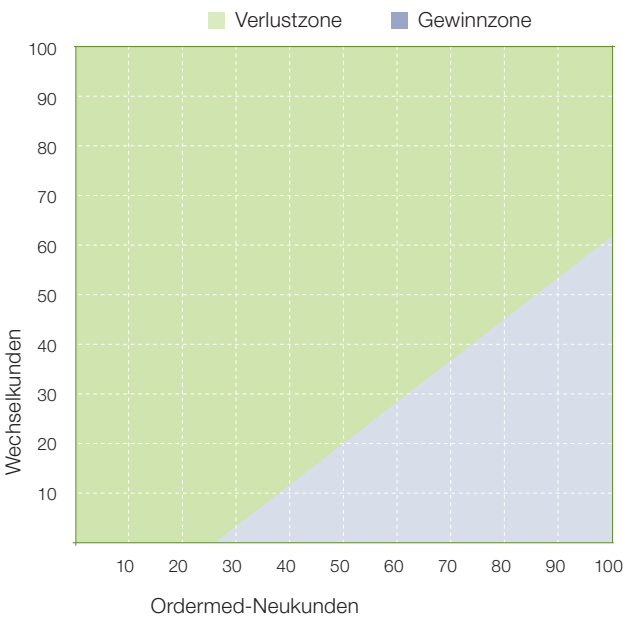


Abb. 1-- Gewinn- und Verlustzonen des Ordermed-Rezeptdienstes bei zusätzlichen Personalkapazitäten der Apotheke

Ein Bestandskunde, der zu einem Ordermed-Neukunden und damit zu einem Wechselkunden wird, bringt der Apotheke also 4,78 Euro weniger an Deckungsbeitrag und verschlechtert damit das Gesamtergebnis.

Die Frage lautet nun: Wie viele Neukunden (y) muss die Apotheke gewinnen, um den Deckungsbeitragsverlust durch die Wechselkunden (x) sowie die monatlichen Lieferservice-Fixkosten auszugleichen?

Um den Deckungsbeitragsverlust und die Fixkosten auszugleichen, muss gelten:  $y \text{ Neukunden} \cdot 4,04 \text{ Euro/Rezept} - 107,72 \text{ Euro/Monat} = x \text{ Wechselkunden} \cdot 4,78 \text{ Euro/Rezept}$ . Für z. B. 50 Wechselkunden werden danach mindestens 86 Neukunden benötigt. Abbildung 1 verdeutlicht das Verhältnis von Neukunden und Wechselkunden, das nötig ist, damit der Rezeptdienst für die Apotheke nicht zum Verlustgeschäft wird.

**Wann also lohnt es sich?**-- Der Rezeptdienst lohnt sich in diesem Fall, wenn die zusätzlichen Deckungsbeiträge mit den Neukunden – hierin enthalten sind die zusätzlichen Personalkosten der PTA – größer sind als die Ordermed-Fixkosten und die Deckungsbeitragsverluste, die die Wechselkunden verursachen.

### Fall III: Personalaufgaben werden neu verteilt

Die PTA sind voll ausgelastet. Die Apotheke prüft aber nun, ob Tätigkeiten, die bisher von PTA ausgeführt worden sind, von anderem Personal übernommen werden können. Wenn dieses Personal bislang noch freie Kapazitäten hat, lassen sich ohne zusätzliche Kosten so viele zusätzliche Ordermed-Kunden bearbeiten, wie Zeit durch die neue Einsatzplanung für die PTA frei wird.

**Wann lohnt es sich?**-- Der Rezeptdienst lohnt sich in diesem Fall, wenn die zusätzlichen Deckungsbeiträge mit den Ordermed-Neukunden größer sind als die Liefer-service-Fixkosten und die Deckungsbeitragsverluste, die die Wechselkunden verursachen.

### Fall IV: Zusätzliches Nicht-PTA-Personal wird eingestellt

Muss zusätzliches Personal, das weniger qualifizierte Arbeiten übernimmt, beschäftigt werden, um die PTA zu entlasten, hängen alle Effekte von den zusätzlichen Vollkosten dieser Arbeitskraft ab. Beispielhaft kann man von 12,50 Euro pro Stunde ausgehen, die anstelle der Personalkosten der PTA zu berücksichtigen sind (Tab. 3).

Die PTA kann nun die frei werdende Zeit nutzen, um sich mit Ordermed-Neukunden zu beschäftigen. Da ihre Personalkosten fix sind, sind nun die Kosten für zusätzliches Personal anzusetzen. Berücksichtigt man nun noch die Lieferservice-Fixkosten von 107,72 Euro pro Monat, dann lohnt sich die Teilnahme am Rezeptdienst ab sechs Stunden, in denen zusätzlich nur die Rezepte von Neukunden bearbeitet werden ( $107,72 \text{ Euro/Monat} \text{ geteilt durch } 18,70 \text{ Euro/Stunde} = \text{sechs Stunden pro Monat}$ ). Das heißt,

*Fall IV-- Deckungsbeitragsrechnung für den Ordermed-Rezeptdienst im Fall zusätzlicher Nicht-PTA-Personalkapazitäten*

Tabelle 1

Ordermed-Rezepte	Rohhertrag	Personalkosten	Lieferkosten	Ordermed-Rezeptkosten	Deckungsbeitrag
jeweils pro Stunde/in €					
0	0,00	12,50	0,00	0,00	- 12,50
1	12,00	12,50	0,90	0,70	- 2,10
2	24,00	12,50	1,80	1,40	8,30
3	36,00	12,50	2,70	2,10	18,70

## Checkliste / Lieferdienstkosten

die Apotheke benötigt im Fall der Umschichtung jeden Monat die Rezepte von 18 Ordermed-Neukunden (sechs Stunden mal drei Rezepte/Stunde), um nicht in der Verlustzone zu bleiben.

Im Hinblick auf die Wechselkunden kann die weitere Berechnung so angestellt werden wie im Fall II. Der einzige Unterschied sind die Personalkosten, die nun mit 12,50 Euro pro Stunde für die Bearbeitung von Lieferservice-Kunden angesetzt werden. Für diese Konstellation ist analog zum vorherigen Fall folgendermaßen zu rechnen:

Ein Bestandskunde bringt einen Deckungsbeitrag von 8,82 Euro: zwölf Euro Rohertrag minus 19,07 Euro Personalkosten pro Stunde/sechs Rezepte pro Stunde.

Ein Neukunde bringt einen Deckungsbeitrag von 6,23 Euro: zwölf Euro Rohertrag minus 12,50 Euro Personalkosten pro Stunde/drei Rezepte pro Stunde minus 1,60 Euro. Hieraus sind die Ordermed-Fixkosten von 107,72 Euro pro Monat zu decken.

Ein Bestandskunde, der zu einem Ordermed-Neukunden und damit zu einem Wechselkunden wird, bringt der Apotheke somit 2,59 Euro weniger an Deckungsbeitrag und verschlechtert damit das Gesamtergebnis.

Um den Deckungsbeitragsverlust und die Lieferservice-Fixkosten auszugleichen, muss gelten:  $y$  Neukunden mal 6,23 Euro/Rezept minus 107,72 Euro/Monat =  $x$  Wechselkunden mal 2,59 Euro/Rezept. Für z. B. 50 Wechselkunden werden danach mindestens 38 Neukunden benötigt.

**Wann also lohnt es sich?**-- Der Rezeptdienst lohnt sich in diesem Fall, wenn die zusätzlichen Deckungsbeiträge mit den Neukunden – hierin enthalten sind die zusätzlichen Kosten des Nicht-PTA-Personals – größer sind als die Ordermed-Fixkosten und die Deckungsbeitragsverluste, die die Wechselkunden verursachen.

### Fazit

Folgende Regeln lassen sich erkennen: Je weniger zusätzliches Personal benötigt wird und je weniger Wechselkunden auftreten, desto eher lohnt sich für die Apotheke die Teilnahme an dem Rezeptdienst. Eine Schlüsselrolle kommt daher der Personaleinsatzplanung zu. Zu klären ist, ob freie PTA-Kapazitäten vorhanden sind, ob Arbeiten von Personal mit höheren Stundensätzen auf Personal mit niedrigeren Stundensätzen umgeschichtet werden können und ob Personal mit niedrigeren Stundensätzen zusätzlich beschäftigt werden kann. In all diesen Fällen wird die kritische Masse an Ordermed-Neukunden eher erreicht und der Lieferdienst wirtschaftlich tragfähig.

Um die für jede Apotheke individuellen Kostensätze und die Ausprägungen anderer Parameter berücksichtigen zu können, haben Christian Knobloch und Prof. Dr. Hendrik Schröder einen Rezeptdienst-Kalkulator entwickelt ([www.apothekeke-und-marketing.de/kalkulator](http://www.apothekeke-und-marketing.de/kalkulator)). Apotheker können die Parameter (Kostensätze, Bearbeitungszeiten von Rezepten, Auslieferzeiten etc.) individuell eingeben und so erfahren, wann sich die Teilnahme an einem kommerziellen Rezeptdienst wie etwa Ordermed lohnt (Passwort: UniEssen).



© Aamon / Fotolia