

Neue Freude am alten Job

Die PTA arbeitet schon 20 Jahre in der Apotheke und wirkt zunehmend unmotiviert? Da ist auch der Chef gefragt!

In Deutschland gibt es genauso viele total demotivierte wie hoch motivierte Mitarbeiter: Jeweils 15 Prozent. Die breite Mehrheit, 70 Prozent, macht nur Dienst nach Vorschrift – das hat eine aktuelle Gallup-Umfrage herausgefunden. Diese Mitarbeiter machen das Notwendige, leisten ihren Dienst und spulen ein Pflichtprogramm ab. Das kann für die Apotheke teuer werden: Kunden, die nicht bedient werden, Fehler, die gemacht werden, unbeantwortete Mail-Kundenanfragen, Zusatzgeschäft, das nicht an Land gezogen wird. Das alles bedeutet Umsatz, der zum Greifen nah war. Für Inhaber heißt das: sofort eingreifen. Warum das so wichtig ist, erläutert Führungskräfte-Coach Tom Schmidt.

DeA: Wie erkenne ich demotivierte Mitarbeiter?

Auf den Bauch hören! Wenn wir genau hinschauen und hinhören, und über Mitarbeiter nachdenken, kommen uns schnell Bilder in den Kopf. Und unser Bauch sagt uns dann „Hey, da stimmt irgendwas nicht, die Motivation, die war bei Frau X auch schon mal besser“. Und jetzt kommt das Entscheidende: der Chef muss den Mitarbeiter ansprechen und so etwas fragen wie: „Ich habe das Gefühl die Arbeit macht Dir weniger Spaß als früher, stimmt mein Gefühl, und wenn ja, was ist los?“. Viele Chefs machen aber genau das nicht, denn die Antwort des Mitarbeiters könnte Probleme offenlegen, oder unangenehme Wahrheiten offenbaren – kurz: Arbeit machen, für die es keine einfache Gebrauchsanweisung gibt.

DeA: Wie kann ich als Chef dazu beitragen, dass meine Mitarbeiter dauerhaft Freude an ihrer Arbeit haben?

Indem ich erst mal dafür Sorge, dass ich die Faktoren, die demotivierend wirken, beseitige. Es sind manchmal ganz banale Dinge, die leicht aus dem Weg zu räumen wären. Ich muss aber nachfragen und dann auch bereit sein, Dinge zu ändern



Führungskräftecoach Tom Schmidt: „Bindung zur Apotheke entsteht durch das Gefühl der Zugehörigkeit und die Möglichkeit, sich einzubringen und Dinge mitzugestalten.“

und vielleicht auch etwas zu investieren, und sei es nur um den Aufenthaltsraum zu verschönern oder für eine praktikablere Regelung bei den Arbeitszeiten zu sorgen.

DeA: Wie motiviere ich eine PTA, die nur „Dienst nach Vorschrift“ macht?

Wir können uns folgende drei Fragen stellen:

1. Stimmt im Team alles, und verstehen sich die Teammitglieder? Wenn nicht, dann wäre eine Teambuilding-Maßnahme sinnvoll. Das bedeutet in der Regel meist, dass Konflikte geklärt werden müssen, die bislang unter der Decke gehalten werden und nicht offen ausgesprochen und geklärt wurden. Es ist sinnvoll, dies von einem externen Coach begleiten zu lassen.

2. Bekommen die Mitarbeiter ausreichend Möglichkeit, selbst Verantwortung zu übernehmen, und haben Sie das Gefühl, einen wichtigen Beitrag für die Apotheke zu leisten? Das bedeutet vereinfacht gesagt, hat jeder einen Entscheidungsspielraum, der seiner Funktion angemessen ist? Denn wenn alles von anderen entschieden wird, dann nimmt die Lust und auch das Ergebnis jedes Einzelnen stetig ab. Wir nutzen in der Beratung unserer Kunden oft agile Arbeitsmethoden und Prinzipien. Dabei integrieren wir individuell zur Apotheke passende Elemente, die die Selbstorganisation der Mitarbeiter verstärken. Es entsteht eine bessere Identifikation mit der Apotheke, und die Lust darauf Verantwortung zu übernehmen.

3. Es motiviert uns, wenn wir merken, dass wir erfolgreich sind. Ob als Individuum oder als Team, ganz egal. Auch hier ist es manchmal ziemlich banal: Mitarbeiter wissen schlicht nicht, ob sie selbst und die Apotheke erfolgreich sind. Manche Inhaber halten Erfolgszahlen bewusst zurück, weil sie Angst haben, Begehrlichkeiten zu wecken. Das ist aus meiner Erfahrung heraus genau das falsche. Kennzahlen und positives Kundenfeedback sind einfach nachzuvollziehende Indikatoren. Es schafft zudem Vertrauen und Verständnis, wenn sie offengelegt werden. Letztendlich sollte sich jeder Leiter fragen: wie kann ich den Erfolg meiner Apotheke und jedes einzelnen Mitarbeiters transparent und sichtbar machen? Manchmal muss man ganz schön lange darüber nachdenken, welchen Beitrag der Einzelne zum Erfolg beisteuert, aber ... es lohnt sich!

■ Andrea Zeinar

Die Führungsakademie für Apotheken veranstaltet auch vom 28.-30. April 2019 wieder ein 4moduliges Seminar u.a. zu diesem Thema.

www.2develop.de/apotheken

Skonto voll ausreizen

Durch Rabattkürzungen wächst die Bedeutung von Skontoerträgen. Wer sie richtig nutzt, kann eine win-win-Situation für Apotheke und Lieferant schaffen.

Jetzt bestellen, die Ware umgehend erhalten und erst später bezahlen. So sehen viele Angebote von Lieferanten aus. Lange Zeit ging diese Rechnung auch bestens auf, die Ware war oft bereits wiederverkauft, bis die Apotheke ihre Rechnung bezahlen musste. Neben dem Rohertrag konnte auch noch ein Zinsgewinn erwirtschaftet werden. Solche langfristigen Zahlungsziele muss die Apotheke

Fazit:

- Skontobasis muss geklärt sein.
- Vereinbarte Bedingungen schriftlich festhalten und ausweisen.
- Skontosatz erhöhen – wenn nötig auf Kosten einer reduzierten Skontofrist.

jedoch meist mit einer hohen Bestellmenge „erkaufen“. Dabei verliert sie in vielen Fällen wieder Zinsvorteile und nimmt höhere Lagerkosten und ein erhöhtes Lagerisiko in Kauf. Für Ware, deren Abverkauf nicht den Erwartungen entspricht, verringert sich der

Zinsgewinn. Er kann dabei so weit absinken, dass der Deckungsbeitragsverlust den Gewinn übersteigt. Dann geht die Rechnung nicht mehr auf. Drehen wir den Spieß um, und prüfen, ob eine sofortige Zahlung mit Skontoertrag – ähnlich wie beim Großhandel – nicht die ökonomisch sinnvollere Variante ist. Experten behaupten, dass selbst ein Kontokorrentkredit sich lohne, um Skontoerträge zu erzielen. Zusätzlich steigt die Attraktivität von Skontoerträgen durch die in den letzten Jahren auch gesetzlich stark reduzierten Rabattmöglichkeiten.

Skonto wird vielfach als Barzahlungsrabatt bezeichnet. Dies ist heute jedoch zumindest missverständlich. Denn Skonto ist ein Preisnachlass auf einen Rechnungsbetrag für den Fall, dass die Bezahlung der Rechnung innerhalb einer bestimmten zeitlichen



Verhandlungsspielraum voll nutzen

Als erstes sollte geklärt werden, was skontiert wird. Bemessungsgrundlage kann der Netto- oder der Bruttoumsatz sein. Üblicherweise wird der Bruttoumsatz skontiert, daher sollten Sie darauf bestehen, dass grundsätzlich der Bruttoumsatz als Bemessungsgrundlage herangezogen wird. Aufpassen sollten Apotheken auch auf eventuelle Skonto-Ausschlüsse und diese per Verhandlung möglichst vermeiden. So versuchen Großhändler bestimmte Produkte oder

Warengruppen, wie zum Beispiel Kühlartikel oder BTM von der Skontierung auszunehmen. Gerade beim Skontosatz kann sich das Verhandeln lohnen. In unserem obigen Beispiel würde der Skontovorteil bei drei Prozent auf 54 Prozent pro Jahr steigen, bei vier Prozent auf 72 Prozent. Angeboten werden meist zwischen ein und zwei Prozent. Der Skontosatz kann auch zeitlich gestaffelt werden: Je kürzer die Skontofrist, desto höher der Skontosatz. Dies kann als Argument dienen, dass der Lieferant den Skontosatz beispielsweise nicht generell erhöhen muss, sondern im Gegenzug für einen höheren Skontosatz eine kürzere Skontofrist erhält. Da Skontobedingungen frei ausgehandelt werden können, sollten die vereinbarten Konditionen schriftlich festgehalten werden. Um rechtlich auf der sicheren Seite zu sein, sollten die Skontobedingungen auch auf der Rechnung ausgewiesen werden. Es macht auch den Nachweis dem Finanzamt gegenüber einfacher, welcher Betrag letztlich als Rechnungsbetrag bezahlt wurde.

Skonto und Jahreszins

Die Bedeutung des Skontos wird erst richtig deutlich, wenn Sie den Skontosatz in einen Jahreszins umrechnen. Beispiel: Ein Lieferant bietet folgende Zahlungsbedingungen: 30 Tage Zahlungsziel netto, 10 Tage Skontofrist bei einem Skontosatz von 2 Prozent. Die Umrechnung in den Jahreszins erfolgt mit der Formel Skonto in Prozent mal 360 (Tage) durch Differenztage. Die Differenztage ermitteln Sie, indem Sie die Skontotage von den Tagen des Zahlungszieles abziehen. Im Beispiel: 30 Tage Zahlungsziel netto minus zehn Skontotage ergibt 20 Differenztage. Den Jahreszins in Prozent ermitteln Sie nun, indem Sie den vom Lieferanten angebotenen Skontosatz und die oben berechneten Differenztage in die Formel einsetzen. Im Beispiel: 2 Prozent mal 360 (Tage) durch 20 (Differenztage) ergibt 36 Prozent. Dies bedeutet, der Jahreszins für diesen Skontovorteil beträgt 36 Prozent.

■ Manfred Stoll