

# Unternehmensführung leicht gemacht



Eine Balanced Scorecard (BSC) dient dem Controlling, der Steuerung und der Führung eines Unternehmens – also auch einer Apotheke. Die darin abgebildeten Kennzahlen sind die Stellschrauben für den Unternehmenserfolg. Vor dem Erstellen einer BSC ist es hilfreich, sich im Team über das Hauptziel auszutauschen und alle Mitarbeiter einzubinden. Zur Planung und Durchführung bietet APOTHEKE + MARKETING eine Checkliste, eine Kopiervorlage zur Erstellung einer BSC und eine Auswahl weiterführender Literatur an.

© Sergei Razvodovskij / panthermedia.net

## Checkliste (in Anlehnung an Strobel / Hüsgen)

- Welche Vision/welches Leitbild verfolgen Sie?
- Verfügen Sie in Ihrer Apotheke über ein Konzept, um die Vielzahl der Kennzahlen und sonstigen Informationen, die zur Umsetzung der Vision nötig sind, auch schnell und übersichtlich zu überwachen?
- Gibt es in Ihrer Apotheke einen Plan, welche Indikationen und Kennzahlen wöchentlich, monatlich oder nur jährlich überprüft werden sollen?
- Fassen Sie die Kennzahlen nach sachlichen Themen (Perspektiven) zusammen?
- Haben Sie sich auf die wesentlichen Kennzahlen fixiert, die auch gut messbar sind?
- Passen die Kennzahlen zueinander, bauen sie sogar aufeinander auf?
- Wurde ein Zeitrahmen zur Umsetzung fixiert?
- Verwenden Sie zur Sicherheit auch Warnindikatoren/Grenzwerte, um rechtzeitig ungünstige Entwicklungen erkennen zu können?
- Stellen Sie die wichtigsten Ergebnisse des Controllings auch anschaulich dar?
- Besprechen Sie regelmäßig die Ziele und deren Umsetzung in den verschiedenen Bereichen Ihrer Apotheke?
- Gibt es für die verschiedenen Bereiche verantwortliche Mitarbeiter, die auch die Kontrolle von Zielwerten übernehmen können?
- Überprüfen Sie regelmäßig, ob die Zielwerte erreicht werden und wenn nicht, klären Sie mögliche Ursachen?



---

---

# Checkliste / Balanced Scorecard

## Tipp

Die Kennzahlen in den verschiedenen Perspektiven beeinflussen sich gegenseitig. Wichtig ist daher, dass sie beim Aufbau einer Balanced Scorecard zusammenpassen und sich im Hinblick auf das „große Ziel“ ergänzen und nicht konterkarieren. So schmälern zum Beispiel Aufwendungen beim „Lernen und Wachstum“ den Ertrag bei den „Finanzen“. Sie können aber bei den „internen Prozessen“ durch den Abbau

von Fehllieferungen zu Verbesserungen führen, was sich wiederum positiv auf den Ertrag und die Kundenzufriedenheit auswirkt. Eine höhere Kundenzufriedenheit kann der Ausgangspunkt für mehr Umsatz sein, was letztlich dem Cash-Flow zu Gute kommt. Und der stellt das Geld bereit, das zur Schulung und Qualifizierung des Personals eingesetzt werden kann.

## Weiterführende Literatur

Balanced Scorecard, Herwig R. Friedtag und Walter Schmidt ,  
Haufe-Lexware, Freiburg 2011, ISBN 978-3-6480-1910-8

Balanced Scorecard für Dummies, Michael Griga/Raymund Krauleidis,  
Wiley Verlag, Weinheim 2009, ISBN 978-3-5277-0466-8

Balanced Scorecard, Paul R. Niven, Wiley Verlag, Weinheim 2009,  
ISBN 978-3-7692-5851-6

Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan/ Peter Horvarth,  
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997, ISBN 978-3-7910-1203-2

Apothekenmanagement mit Kennzahlen, Uwe Hüsgen/Burkhard  
Strobel, DAV, Stuttgart 2009, ISBN 978-3-7692-4889-0

Kennzahlen in der Apotheke, Reinhard Herzog, DAV, Stuttgart 2013,  
ISBN 978-3-7692-5851-6



# Checkliste / Balanced Scorecard

## Balanced Score Card

Wenn Sie eine eigene BSC erstellen möchten, besteht mit dieser Vorlage die Möglichkeit, die notwendigen Kennzahlen schnell und übersichtlich einzutragen und den Plan auszudrucken, um ihn im Team zu besprechen. So bringen Sie die Apotheke langfristig dahin, wo Sie sie gerne haben möchten – wirtschaftlich, fachlich und organisatorisch. Tragen Sie zunächst die gewünschte Perspektive ein – prinzipiell ist es

sinnvoll, mit der Finanzperspektive zu beginnen. In die einzelnen Kästen können dann direkt die Ziele der Perspektive, die passende, möglichst gut zu bestimmende Messgröße (Kennzahl), der Zielwert (oder Korridor) und die dazu geplante Maßnahme hineingeschrieben werden. Speichern. Fertig ist die BSC.

.....-Perspektive <span style="float: right;">apotheken marketing</span>			
aktuelle Ziele	Messgröße	Zielwert	Aktionen