



**Aus beratenden Mitarbeitern kostenbewusste Verkaufsmanager machen:
Viele Wege führen zum Ziel!**

Quelle: getty images

Leistungs- und Vergütungssysteme in der Apotheke

Der Paradigmenwechsel im Gesundheitswesen erfordert nicht nur ein Umdenken der Apotheke bezogen auf den Markt, sondern ebenso damit verbunden sind die Vergütungs- bzw. Entlohnungssysteme für die Mitarbeiter, Führungskräfte bzw. Teams.

Insgesamt befinden sich die internen Vergütungssysteme in Deutschland im Umbruch, auch und insbesondere vor dem Hintergrund von Marktveränderungen und neuen Stellenanforderungen. Themen wie die Ausgestaltung moderner Entlohnungssysteme sowie ein integriertes Leistungs- und Vergütungsmanagement stehen in vielen Apotheken zur Diskussion. Moderne Entlohnungssysteme sollen die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter verifizieren, die Leistungsmotivation steigern und das Leistungsumfeld optimieren.

1. Ergebnis- statt Umsatzorientierung

Viel zu viele Vergütungssysteme orientieren sich am reinen Umsatzdenken (z. B. Zusatzverkäufe in der Apotheke). Diese Systeme realisieren weder eine Transparenz von Leistungszielen noch eignen sie sich dafür, das unternehmerisch-kaufmännische Denken des Mitarbeiters zu forcieren. Es sind somit kurzfristig angedachte Anreizsysteme, die ausschließlich schnelle Ziele erreichen sollen. Deshalb ist wichtig, Entlohnungssysteme so zu positionieren, dass die Nutzenverteilung zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsführung der Apotheke verifizierbar wird. Umsatz alleine stellt keinen Nutzen dar.

Deshalb kann nur der Weg durch die Implementierung von Deckungsbeitragsrechnungen der richtige sein. Grundsätzlich ist hier die Berechnung bis zum DB II ausreichend.

Welchen Nutzen bringt dies?

- Positive Einstellung der Mitarbeiter zur Ergebnisorientierung in der Apotheke
- Grundsätzlich höherer Identifizierungsgrad des Mitarbeiters mit den strategischen und operationalen Unternehmenszielen („Ich weiß, um was es hier geht.“)
- Wandlung von beratenden Mitarbeiter(innen) zu Verkaufsmanager(innen)
- Höhere Preis- und Rabatt-Disziplin (z. B. Wareneinsatz)
- Stärkeres Kostenbewusstsein (z. B. Pkw / Telefon / Handykosten)
- Konzentration der Aktivitäten auf DB-starke Produkte
- Leistungsgerechtere Entlohnung steigert Leistungsmotivation
- Optimierung des Schnittstellenmanagements Innen- und eventuell Außendienst
- Wachsende Bereitschaft aller Mitarbeiter in der Apotheke zu erfolgsabhängiger Vergütungskomponente
- Genereller Fokus der Arbeitsziele auf Ertragssteigerungen
- Engere Verknüpfung Mitarbeiterzufriedenheitsgrad mit Ertragschicksal der Apotheke

Auch wenn eine u. U. hohe Anlaufzeit, verknüpft mit anfangs verstärktem administrativen bzw. schulungsmäßigen Aufwand verbunden ist, wiegen die Vorteile die Nachteile auf, zumal dabei die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise nicht unerheblich ist. Voraussetzung allerdings ist eine unternehmerische Transparenz in der Dokumentation der Zahlen für die Mitarbeiter, eine offene Informations- und Kommunikationskultur bzw. eine gesunde Vertrauensbasis. Da Deckungsbeitragsrechnungen bis zum DB II grundsätzlich erst einmal ausreichen, werden die zentralen Unternehmensfixkosten, die für die Beurteilung der Rentabilität der Apotheke unverzichtbar sind, nicht aufgedeckt.

2. Zielbonus- statt Provisionssystem

Provisionssysteme lassen den Mitarbeiter an Deckungsbeiträgen direkt oder indirekt partizipieren, so liegt es u. a. an der regionalen Markt- und Wettbewerbssituation der Apotheke sowie an der Leistung des Mitarbeiters, welche Höhe das Gehalt am Jahresende erreicht. Das Zielbonusverfahren definiert sich über das Total-Cash-Gehalt am Jahresanfang.

Grundüberlegung: Was muss eine Apotheke, z. B. für eine PTA der Wertigkeit Y an Basis- und Gesamtbezügen bezahlen, wenn alle dem System zugrunde liegenden Ziele erfüllt sind? Vorteil gegenüber dem Provisionssystem: Neben der eigentlichen Zielorientierung können weitere Zielarten integriert werden, wie z. B. die Reduzierung der Reklamationsquote. Somit werden auch Ziele mit berücksichtigt, die eventuell operativ bedeutsam, aber nicht unmittelbar partizipierbar sind, ohne dass für jedes Ziel ein Punktesystem oder Einzelprämien zu verteilen sind. Die Zielerreichung wird nicht über einen Provisionssatz definiert, sondern über einen Zielerreichungsfaktor, der die gesamte Zielerreichung ausdrückt. In das Zielbonusmodell sollten auch die Ziele einfließen, die Interdependenzen aus persönlichen Zielen (z. B. Verbesserung des Mitarbeiter-Fachwissens) und Verhaltensbeschreibungen (z. B. Führungsqualitäten der Filialleiterin), Zielen der Organisationseinheit (Filial-Team-Prämie) und der Erreichung der Unternehmensziele (z. B. Umsatz) mit berücksichtigen. Man spricht hier auch von additiver bzw. multiplikativer Verknüpfung von Zieldimensionen.

3. Umwandlung von fixen Vergütungsbestandteilen

In manchen Apotheken werden neben dem 12. Monatsgehalt noch zusätzliche feste

Vergütungsbestandteile an die Mitarbeiter ausbezahlt (Urlaubs- oder Weihnachtsgeld, Gutscheine, usw.). Diese Sonderzahlungen lassen sich – unter der Voraussetzung, dass weder Tarifverträge noch Betriebsvereinbarungen dagegen sprechen – variabilisieren, ohne dass die monatliche Gehaltszahlung der Mitarbeiter geringer ausfällt.

4. Arbeitsrechtliche Fragen

Soweit Umsatzprovisionen durch Deckungsbeitragsprovisionen substituiert werden, entsteht keine juristische Problematik. Falls auf ein reduziertes Fixum zuzüglich variabler Einkommenskomponenten umgestellt wird, muss darauf geachtet werden, dass der „Tarifbesitzstand“ gewahrt bleibt. Nach Einführung eines neuen Entlohnungssystems sollte ein Parallellauf mit dem alten System vergleichend gefahren werden, um Einkommensunterschiede der entsprechenden Mitarbeiter auszugleichen (Besitzstandsgarantie). Nach Ablauf der Besitzstandsgarantie gilt dann das neue Entlohnungssystem.

5. Teamprovision

Möglichkeiten, Mitarbeiter zu einer leistungsgerechteren bzw. zielorientierten Entlohnung zu führen, sind Teamprämien. Grundsätzlich haben Teamprämien den Vorteil, dass gruppendynamische Prozesse entstehen, die alle Kollegen und Kolleginnen im Team beeinflussen.

So werden meistens die schwachen Mitarbeiter von ihren Kollegen dazu angehalten, ihre vereinbarten Leistungen zu bringen oder sich zu steigern. Dabei ist aber führungs- politisch darauf zu achten, dass bestimmte ausgelöste Aktionen nicht den Charakter von Mobbing-Situationen im Team heraufbeschwören.

6. Zielvereinbarungen

Vergütungs- bzw. Entlohnungssysteme sind ohne korrelierende Zielvereinbarungen undenkbar. Zielvereinbarungen müssen deshalb in der Apotheke zum notwendigen Führungsinstrument werden. Zielvereinbarungen tragen dazu bei, Leistungserwartungen, Leistungsbeurteilungen, Leistungsmotivation und Leistungsdifferenzierung auszudrücken. Sie müssen für beide Seiten spezifisch definiert, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich limitiert sein. Das innovativste Vergütungssystem kann nur so effektiv sein wie seine Umsetzung, denn Erfolg ist die beste Motivation. Insofern könnte man auch den Umkehrschluss daraus



ziehen und sich fragen: Warum eigentlich innovative Entlohnungs- und Vergütungssystem einführen, wenn das Betriebsklima in einer Apotheke stimmt. Aber darauf allein sollte man sich nicht verlassen ... ■

Der Autor Axel Ehrhardt ist Betriebswirt und Geschäftsführer der AE Training- und Managementberatung, Schwerpunkt Personalführung und -entwicklung, Marketing und Vertrieb. Er ist auch als Referent im PHOENIX Seminar Service tätig. ■