

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Einführung: Was ist Controlling?	9
1.1 »Sinnvolles« Controlling in Apotheken	40
1.2 Controlling unter verschiedenen Blickwinkeln	42
2. Controlling in Apotheken	46
2.1 Strategisches Controlling	46
2.2 Operatives Controlling	47
2.3 Konsequenzen ableiten	53
3. Kennzahlen und Key Performance Indicators (KPIs) als Instrumente zur Effizienzsteigerung	55
3.1 Arten von Kennzahlen	57
3.2 Finanzkennzahlen	59
3.2.1 Rentabilität – Wann ist eine Apotheke rentabel?.....	59
3.2.2 Umsatzveränderung (Wachstum, Schrumpfung).....	69
3.2.3 Berechnung von Rentabilitäten nach »Verwendungszweck« – Rentabilität für Fortgeschrittene.....	70
3.2.4 Liquidität	73
3.2.5 Cashflow	74
3.2.6 Handelsspanne.....	77
3.2.7 Ermittlung der Gewinnschwelle: Break-Even-Point (BEP)	81
3.2.8 Stücknutzen	83
3.2.9 Eigenkapitalquote (EKQ).....	85
3.2.10 Verschuldungsgrad.....	86
3.2.11 Anlagenintensität	86
3.2.12 Umlaufintensität	87
3.3 Kennzahlen innerhalb der Betriebswirtschaftlichen Analyse (BWA).....	87
3.3.1 Erste Kennzahl innerhalb der BWA: Gesamtleistung.....	89
3.3.2 Zweite Kennzahl innerhalb der BWA: Rohertrag.....	90
3.3.3 Dritte Kennzahl innerhalb der BWA: Aufschlag.....	91
3.3.4 Vierte Kennzahl innerhalb der BWA: Betriebsergebnis 1	92
3.3.5 Fünfte Kennzahl innerhalb der BWA: Betriebsergebnis 2	92

3.3.6	Sechste Kennzahl innerhalb der BWA: Ergebnis vor Steuer.....	94
3.3.7	Ergebnis nach Steuer	95
3.3.8	Unternehmensergebnis/Apothekenergebnis	96
3.3.9	Verfügungsbetrag	97
3.4	Personalkennzahlen (Personalcontrolling)	99
3.4.1	Personalleistung.....	101
3.4.2	Ertragsleistung (Unternehmer)	102
3.4.3	Personalkostenanteil vom Umsatz/Rohertrag (Personalleistung).....	102
3.4.4	Personalkosten pro Stunde.....	103
3.4.5	Personalkosten je Kunde.....	105
3.4.6	Personalkosten je Packung/Dienstleistung	106
3.5	Kunden- und Marketingkennzahlen	107
3.5.1	Kundenzahlen je Zeiteinheit.....	108
3.5.2	Kundenzufriedenheit	109
3.5.3	Umsatz je Kunde (Korbumsatz).....	109
3.5.4	Rohgewinn je Kunde.....	110
3.5.5	Anzahl Kunden (Neu-, Stammkunden).....	110
3.6	Lagerkennzahlen.....	111
3.6.1	Lieferfähigkeit/Defektquote	111
3.6.2	Lagerkosten.....	112
3.6.3	Drehzahl/Lagerumschlag/Umschlagshäufigkeit.....	113
3.6.4	Lagerwert in Prozent vom Umsatz.....	117
3.7	Sonstige Kennzahlen	117
3.7.1	Prozesskennzahlen.....	117
3.7.2	Zeitaufwand je Packung (Handlingkosten).....	119
3.7.3	Kennzahlen zu Verordnungen Ihrer Ärzte	119
3.7.4	Marktanteil.....	120
	Formelsammlung und verwendete Abkürzungen	122
	Nützliche Tasten-Kombinationen in Excel®	125
	Anhang	127
	Literaturempfehlungen.....	132
	Die Autorin.....	133
	Stichwortverzeichnis	134