

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.....	54
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).....	68
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).....	82
3.2.8 Stücknutzen.....	85
3.2.9 Eigenkapitalquote (EKQ).....	86
3.2.10 Verschuldungsgrad.....	87
3.2.11 Anlagenintensität.....	88
3.2.12 Umlaufintensität.....	88
3.3 Kennzahlen innerhalb der Betriebswirtschaftlichen Analyse (BWA).....	89
3.3.1 Erste Kennzahl innerhalb der BWA: Gesamtleistung.....	91
3.3.2 Zweite Kennzahl innerhalb der BWA: Rohertrag.....	92
3.3.3 Dritte Kennzahl innerhalb der BWA: Aufschlag.....	93
3.3.4 Vierte Kennzahl innerhalb der BWA: Betriebsergebnis 1.....	94
3.3.5 Fünfte Kennzahl innerhalb der BWA: Betriebsergebnis 2.....	94

3.3.6 Sechste Kennzahl innerhalb der BWA: Ergebnis vor Steuer.....	95
3.3.7 Ergebnis nach Steuer	97
3.3.8 Unternehmensergebnis/Apothekenergebnis	97
3.3.9 Verfügungsbetrag	98
3.4 Personalkennzahlen (Personalcontrolling)	101
3.4.1 Personalleistung	103
3.4.2 Ertragsleistung (Unternehmer).....	104
3.4.3 Personalkostenanteil vom Umsatz/Rohertrag (Personalleistung).....	104
3.4.4 Personalkosten pro Stunde.....	106
3.4.5 Personalkosten je Kunde	107
3.4.6 Personalkosten je Packung/Dienstleistung.....	109
3.5 Kunden- und Marketingkennzahlen	110
3.5.1 Kundenzahlen je Zeiteinheit	111
3.5.2 Kundenzufriedenheit	112
3.5.3 Umsatz je Kunde (Korbumsatz)	112
3.5.4 Rohgewinn je Kunde	113
3.5.5 Anzahl Kunden (Neu-, Stammkunden)	113
3.6 Lagerkennzahlen	114
3.6.1 Lieferfähigkeit/Defektquote	114
3.6.2 Lagerkosten.....	116
3.6.3 Lagerumschlag/Umschlagshäufigkeit.....	117
3.6.4 Lagerwert in Prozent vom Umsatz.....	121
3.7 Sonstige Kennzahlen	121
3.7.1 Prozesskennzahlen	121
3.7.2 Zeitaufwand je Packung (Handlingkosten)	123
3.7.3 Kennzahlen zu Verordnungen Ihrer Ärzte.....	123
3.7.4 Marktanteil	124
Formelsammlung und verwendete Abkürzungen	126
Nützliche Tasten-Kombinationen in Excel®	129
Anhang	131
Literaturempfehlungen.....	136
Die Autorin.....	137
Stichwortverzeichnis	138