

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