

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	v
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIII

## Teil I Betriebswirtschaftliche Situation im Apothekenbereich

<b>1 Entwicklung der Apotheken unter den Bedingungen massiver Kostendämpfung im Gesundheitsbereich .....</b>	3
1.1 Zehn Thesen zur Wettbewerbssituation der Apotheken .....	3
1.2 Der Umsatz im Wandel – Konsequenzen .....	8
1.3 Zur Ertragslage der Apotheken .....	15
1.4 Kostenentwicklung der Apotheken .....	17
1.4.1 Kurzer Überblick zur Kostensituation (Aufwandsbereich) .....	17
1.4.2 Der Wareneinsatz .....	18
1.4.3 Mitarbeiter situation im Apothekenbereich – Personalkosten der Apotheke .....	20
1.4.4 Wareneinsatz-Personalkosten-Koeffizient .....	22
<b>2 Entwicklung eines Unternehmenskonzepts und Analyse der Leistungsfaktoren – zentrale Führungsaufgabe des Apothekers .....</b>	24

## Teil 2 Krisenmanagement im Apothekenbereich

<b>3 Krisenmanagement – Anliegen und methodisches Vorgehen .....</b>	31
<b>4 Ausgangspunkt für das Krisenmanagement im Apothekenbereich .....</b>	35
4.1 Der Ertrag – Existenzgrundlage der Apotheke .....	35
4.2 Entwicklung der Rahmenbedingungen .....	36
<b>5 Krisenmanagement in Form einer Sanierung von Apotheken mit Liquiditätsproblemen .....</b>	38
5.1 Vorbemerkungen .....	38
5.2 Merkmale der Unternehmenskrise, Hilfe durch den Sanierer .....	39
5.3 Ursachen von Unternehmenskrisen .....	41
5.4 Der Weg aus der Krise .....	43
5.4.1 Liquiditätsstatus .....	44
5.4.2 Schwachstellenanalyse .....	44
5.4.3 Feststellung, ob Sanierungsfähigkeit gegeben ist .....	44

5.4.4	Maßnahmenplan/Entwicklung eines Sanierungskonzepts .....	46
5.4.5	Zahlungsfähigkeitsprognose .....	47
<b>6</b>	<b>Die Geldverwendungsrechnung – Instrument zur Prüfung, Überwachung und Planung der Liquidität.....</b>	<b>49</b>

<b>Teil 3 Sicherung der Erlöse</b>
------------------------------------

<b>7</b>	<b>Strategien zur Umsatzstabilisierung und Umsatzerhöhung .....</b>	<b>57</b>
<b>7.1</b>	<b>Standortanalyse und Standortsicherung als permanente Aufgabe des Apothekers .....</b>	<b>57</b>
7.1.1	Standortanalyse, Standortfaktoren.....	57
7.1.2	Standortsicherung .....	60
7.1.3	Guter, stabiler Standort – Standortsicherung.....	62
7.1.4	Langfristig gefährdeter Standort – Standortverbesserung.....	62
7.1.5	Erhöhung der Standortqualität – zielgerichtete Entwicklung der betrieblichen Leistungsfaktoren .....	65
<b>7.2</b>	<b>Festigung der Marktposition der Apotheke durch Marketing .....</b>	<b>66</b>
7.2.1	Zukunftsorientierte Marketingstrategien .....	66
7.2.2	Gänzeheitliches Marketingkonzept der Apotheke.....	74
<b>7.3</b>	<b>Die Profilierung der Apotheke als Gesundheitseinrichtung.....</b>	<b>76</b>
7.3.1	Profilierung in Bezug auf das Alter von Hauptkundengruppen.....	78
7.3.2	Indikationsbezogene Profilierung.....	78
7.3.3	Profilierung in Bezug auf globale Bedürfnisbereiche von Kunden.....	79
7.3.4	Profilierung in Anlehnung an spezielle Sortimente und an das Serviceangebot	80
7.3.5	Weitere Profilierungsmöglichkeiten.....	80
<b>7.4</b>	<b>Das Erscheinungsbild der Apotheke – Corporate Identity.....</b>	<b>80</b>
<b>7.5</b>	<b>Komplettierung des Angebots der Apotheke durch Service- und Dienstleistungen.....</b>	<b>83</b>
7.5.1	Funktion und Arten .....	83
7.5.2	Zur Kalkulation von Dienstleistungen.....	87
<b>7.6</b>	<b>Sortimentsplanung als Voraussetzung für eine hohe Lieferfähigkeit .....</b>	<b>90</b>
7.6.1	Lieferfähigkeit/Leistungsbereitschaft.....	90
7.6.2	Sortimentsplanung .....	91
7.6.3	Sortimentskennzahlen – ein Instrument der Sortimentsgestaltung und des Controllings .....	94
7.6.4	ABC-Analyse als Vermarktungsprinzip .....	101
<b>7.7</b>	<b>Umsatzsicherung und Ertragsoptimierung durch Qualitätsmanagement (QM).....</b>	<b>102</b>
<b>7.8</b>	<b>Werbung und Public Relations.....</b>	<b>105</b>
7.8.1	Tendenzen, Anliegen und Möglichkeiten der Apothekenwerbung, das Werbekonzept .....	105

7.8.2	Grundsätze der Werbung.....	109
7.8.3	Ausgewählte Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit – Public Relations (PR) .....	112
<b>8</b>	<b>Zusammenarbeit mit medizinischen Einrichtungen und größeren Bedarfsträgern .....</b>	<b>114</b>
8.1	Der Apotheker als pharmazeutischer Fachberater des Arztes.....	114
8.1.1	Versorgungsmanagement.....	114
8.1.2	Hinweise zur Zusammenarbeit von Arzt und Apotheker.....	116
8.2	Zusammenarbeit mit größeren Bedarfsträgern – Key-Account-Management.....	118
8.3	Heimversorgung und Verblisterung .....	120
<b>9</b>	<b>Ausgewählte Möglichkeiten individueller Kundenbindung .....</b>	<b>123</b>
9.1	Vorbemerkungen .....	123
9.2	Individuelles Kundengespräch.....	124
9.3	Kundenseminare .....	126
9.4	Pharmazeutische Betreuung .....	126
9.5	Weitere individuelle Kundenbindungsinstrumente .....	128
9.5.1	Kundenkarten .....	128
9.5.2	Kundenrabatte .....	130
9.5.3	Einsatz von Zugaben, Warenproben, Werbegeschenken usw. zur individuellen Kundenbindung.....	133
9.6	Aktivität am Markt durch Aktionen.....	135
9.6.1	Hinweise zur Nutzung von Aktionen.....	135
9.6.2	Aktionsformen .....	137
<b>10</b>	<b>Preisstrategie und Kalkulation .....</b>	<b>143</b>
10.1	Vorbemerkungen .....	143
10.2	Der Preis als Marketinginstrument – Preisstrategie.....	144
10.3	Preisbildung – Orientierungen für die Kalkulationen im OTC-Bereich.....	146
<b>11</b>	<b>Filialisierung .....</b>	<b>150</b>
11.1	Anliegen und Anforderungen der Filialisierung im Apothekenbereich .....	150
11.2	Ausgewählte apothekenrechtliche Vorgaben .....	152
11.3	Das Filialunternehmen – ein einheitlicher Wirtschaftsmechanismus .....	153
11.4	Controlling.....	155

## Teil 4 Kostenoptimierung

<b>12</b>	<b>Führung der Apotheke nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen</b>	159
12.1	Vorbemerkungen	159
12.2	Möglichkeiten und Instrumentarien der Kostenoptimierung	161
12.2.1	Fixe und variable Kosten	162
12.2.2	Ermittlung des Break-even-Points	163
12.2.3	Zeitreihenanalyse	165
12.2.4	Externer Betriebsvergleich	165
12.2.5	Kostenanalyse anhand der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA)	165
<b>13</b>	<b>Der Wareneinsatz – Schlüsselfrage der Rentabilität der Apotheke</b>	168
13.1	Faktoren, die den Wareneinsatz der Apotheke beeinflussen	168
13.1.1	Begriffsbestimmungen	168
13.1.2	Absatzfaktoren	172
13.1.3	Warenwirtschaftsfaktoren	176
13.2	Wareneinsatzanalyse	177
13.3	Optimierung des Wareneinsatzes durch effektive Warenwirtschaft	179
13.3.1	Großhandelsbezug oder Direkteinkauf	179
13.3.2	Einkaufscontrolling	194
13.4	Lagerhaltung, Warenverluste	197
<b>14</b>	<b>Effektiver Personaleinsatz – Personalkosten</b>	199
14.1	Personalsituation, Personaleinsatz	199
14.2	Stellenbeschreibung und Strukturplanung – Instrumente zur Erschließung von Arbeitszeitreserven	202
14.3	Wege zur Optimierung der Personalkosten – Maßnahmenkatalog	203
14.4	Mitarbeitermotivation – leistungsorientierte Vergütung	205
<b>15</b>	<b>Optimierung weiterer ausgewählter Kosten durch Kostenanalyse</b>	208
15.1	Räumliche Gegebenheiten effektiv nutzen – Raumkosten	208
15.1.1	Weiterentwicklung des Raumkonzepts	209
15.1.2	Sicherung des Mietvertrags	210
15.1.3	Einflussnahme auf die Höhe der Raumkosten und der Raumnebenkosten	210
15.2	Werbung und Werbekosten	211
15.2.1	Planung und Realisierung der Werbung	211
15.2.2	Controlling von Werbemaßnahmen	214

<b>15.3 Materielle Ressourcen .....</b>	<b>215</b>
15.3.1 Refinanzierung von Ausgaben durch Mehrumsatz oder Kostenersparnis (Investitionsrechnung) .....	215
15.3.2 Vorbereitung von Investitionen.....	217
15.3.3 Finanzierungsmöglichkeiten für Investitionen.....	218
<b>15.4 Möglichkeiten der Optimierung weiterer Kostenarten .....</b>	<b>226</b>
15.4.1 Finanzierungskosten (Zinsen).....	226
15.4.2 EDV-Kosten.....	227
15.4.3 Rechts- und Beratungskosten.....	228
15.4.4 Kommunikation, Büromaterial .....	228
<b>16 Zusammenfassung .....</b>	<b>229</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>232</b>
<b>Sachregister.....</b>	<b>235</b>
<b>Die Autoren .....</b>	<b>245</b>