

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIII

Teil I Betriebswirtschaftliche Situation im Apothekenbereich

1	Entwicklung der Apotheken unter den Bedingungen massiver Kostendämpfung im Gesundheitsbereich	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	Mitarbeitersituation im Apothekenbereich – Personalkosten der Apotheke	20
1.4.4	Wareneinsatz–Personalkosten–Koeffizient.....	22
2	Entwicklung eines Unternehmenskonzepts und Analyse der Leistungsfaktoren – zentrale Führungsaufgabe des Apothekers.....	24

Teil 2 Krisenmanagement im Apothekenbereich

3	Krisenmanagement – Anliegen und methodisches Vorgehen.....	31
4	Ausgangspunkt für das Krisenmanagement im Apothekenbereich..	35
4.1	Der Ertrag – Existenzgrundlage der Apotheke	35
4.2	Entwicklung der Rahmenbedingungen	36
5	Krisenmanagement in Form einer Sanierung von Apotheken mit Liquiditätsproblemen	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
6	Die Geldverwendungsrechnung – Instrument zur Prüfung, Überwachung und Planung der Liquidität.....	49

Teil 3 Sicherung der Erlöse

7	Strategien zur Umsatzstabilisierung und Umsatzerhöhung	57
7.1	Standortanalyse und Standortsicherung als permanente Aufgabe des Apothekers	57
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
7.2	Festigung der Marktposition der Apotheke durch Marketing	66
7.2.1	Zukunftsorientierte Marketingstrategien	66
7.2.2	Ganzheitliches Marketingkonzept der Apotheke	74
7.3	Die Profilierung der Apotheke als Gesundheitseinrichtung.....	76
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
7.4	Das Erscheinungsbild der Apotheke – Corporate Identity	80
7.5	Komplettierung des Angebots der Apotheke durch Service- und Dienstleistungen.....	83
7.5.1	Funktion und Arten	83
7.5.2	Zur Kalkulation von Dienstleistungen	87
7.6	Sortimentsplanung als Voraussetzung für eine hohe Lieferfähigkeit	90
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
7.7	Umsatzsicherung und Ertragsoptimierung durch Qualitätsmanagement (QM).....	102
7.8	Werbung und Public Relations	105
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
8	Zusammenarbeit mit medizinischen Einrichtungen und größeren Bedarfsträgern	114
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
9	Ausgewählte Möglichkeiten individueller Kundenbindung	123
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
10	Preisstrategie und Kalkulation	143
10.1	Vorbemerkungen	143
10.2	Der Preis als Marketinginstrument – Preisstrategie	144
10.3	Preisbildung – Orientierungen für die Kalkulationen im OTC-Bereich.....	146
11	Filialisierung	150
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

12	Führung der Apotheke nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen	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
13	Der Wareneinsatz – Schlüsselfrage der Rentabilität der Apotheke	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
14	Effektiver Personaleinsatz – Personalkosten	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
15	Optimierung weiterer ausgewählter Kosten durch Kostenanalyse	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

15.3	Materielle Ressourcen	215
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
15.4	Möglichkeiten der Optimierung weiterer Kostenarten	226
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
16	Zusammenfassung	229
Literaturverzeichnis		232
Sachregister		235
Die Autoren		245