

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Einführung: Was ist Controlling?	9
1.1 »Sinnvolles« Controlling in Apotheken	18
1.2 Controlling unter verschiedenen Blickwinkeln	20
2. Controlling in Apotheken	24
2.1 Strategisches Controlling	24
2.2 Operatives Controlling	26
2.3 Konsequenzen ableiten	33
3. Kennzahlen und Key Performance Indicators (KPIs) als Instrumente zur Effizienzsteigerung	34
3.1 Arten von Kennzahlen	37
3.2 Finanzkennzahlen	39
3.2.1 Rentabilität – Wann ist eine Apotheke rentabel?	39
3.2.2 Umsatzveränderung (Wachstum, Schrumpfung)	48
3.2.3 Berechnung von Rentabilitäten nach »Verwendungszweck« – Rentabilität für Fortgeschrittene	49
3.2.4 Liquidität	53
3.2.5 Cashflow	54
3.2.6 Handelsspanne	56
3.2.7 Ermittlung der Gewinnschwelle: Break-Even-Point (BEP)	61
3.2.8 Stücknutzen	63
3.2.9 Eigenkapitalquote (EKQ)	63
3.2.10 Verschuldungsgrad	64
3.2.11 Anlagenintensität	65
3.2.12 Umlaufintensität	66
3.3 Kennzahlen direkt innerhalb der Betriebswirtschaftlichen Analyse (BWA)	67
3.3.1 Erste Kennzahl innerhalb der BWA: Gesamtleistung	69
3.3.2 Zweite Kennzahl innerhalb der BWA: Rohertrag	70
3.3.3 Dritte Kennzahl innerhalb der BWA: Aufschlag	71
3.3.4 Vierte Kennzahl innerhalb der BWA: Betriebsergebnis 1	72
3.3.5 Fünfte Kennzahl innerhalb der BWA: Betriebsergebnis 2	72
3.3.6 Sechste Kennzahl innerhalb der BWA: Ergebnis vor Steuer	73
3.3.7 Ergebnis nach Steuer	75
3.3.8 Unternehmensergebnis	76
3.3.9 Verfügungsbetrag	78

3.4 Personalkennzahlen (Personalcontrolling)	80
3.4.1 Personalleistung	80
3.4.2 Ertragsleistung (Unternehmer)	82
3.4.3 Personalkostenanteil vom Umsatz/Rohertrag (Personalleistung)	82
3.4.4 Personalkosten pro Stunde	83
3.4.5 Personalkosten je Kunde	85
3.4.6 Personalkosten je Packung/Dienstleistung	87
3.5 Kunden- und Marketingkennzahlen	88
3.5.1 Kundenzahlen je Zeiteinheit	90
3.5.2 Kundenzufriedenheit	90
3.5.3 Umsatz je Kunde (Korbumsatz)	91
3.5.4 Rohgewinn je Kunde	92
3.5.5 Anzahl Kunden (Neu-, Stammkunden)	92
3.6 Lagerkennzahlen	93
3.6.1 Lieferfähigkeit/Defektquote	94
3.6.2 Lagerkosten	95
3.6.3 Drehzahl/Lagerumschlag/Umschlagshäufigkeit	95
3.6.4 Lagerwert in Prozent vom Umsatz	98
3.7 Sonstige Kennzahlen	99
3.7.1 Prozesskennzahlen	99
3.7.2 Zeitaufwand je Packung (Handlingkosten)	100
3.7.3 Kennzahlen zu Verordnungen Ihrer Ärzte	101
3.7.4 Marktanteil	103
Formelsammlung und verwendete Abkürzungen	104
Literaturempfehlungen	108
Stichwortverzeichnis	109