

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 |