

Inhaltsverzeichnis

Der Autor	V
Vorwort.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	XXI
I. Funktion und Aufgabe der öffentlichen Apotheke	1
1. Einführung	1
2. Versorgung.....	1
2.1 Arzneimittelversorgung	1
2.2 Hilfsmittel.....	1
3. Beschaffung und Logistik.....	2
4. Prüffunktion	3
5. Pharmazeutische Herstellfunktion	3
6. Beratung und sonstige Gesundheitsdienstleistungen.....	4
6.1 Beratung	4
6.2 Sonstige Gesundheitsdienstleistungen	4
7. Apothekenübliches Sortiment	5
8. Kernfunktionen der Apotheke	6
II. Der Apothekenmarkt.....	7
1. Wesentliche Hintergründe und Erläuterungen zum pharmazeutischen und zum Apothekenmarkt.....	7
2. Der pharmazeutische Markt in Zahlen	8
3. Weitere Hintergründe zum Apothekenmarkt	9
3.1 Vorbemerkung	9
3.2 Leistungen über die Abgabe von Arzneimitteln hinaus.....	9
3.3 Wettbewerb.....	10
3.4 Wirtschaftliche Hintergründe.....	10
3.5 Standort.....	10
4. Der Apothekenmarkt in Zahlen.....	11
4.1 Entwicklung der Apotheken	11
4.2 Entwicklung der Filialverbünde.....	12
4.3 Entwicklung der Umsätze und Ergebnisse.....	13
4.4 Versandhandel	16
5. Ausblick.....	16
5.1 Grundsätzlicher Ausblick	16
5.2 Grundsätzliche Tendenzen.....	17

III. Rechtliche Rahmenbedingungen	19
1. Vorbemerkungen	19
2. Apothekenspezifische gesetzliche Regelungen	19
2.1 Gesetz über das Apothekenwesen (Apothekengesetz – ApoG)	19
2.2 Das Gesetz zur Modernisierung der Gesetzlichen Krankenversicherung (GMG)	21
2.3 Arzneimittel-Versorgungs-Wirtschaftlichkeits-Gesetz (AVWG)	22
2.4 Das GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz (GKV-WSG)	22
2.5 Arzneimittelmarkt-Neuordnungsgesetz (AMNOG)	23
2.6 Gesetz zur Förderung der Sicherstellung des Notdienstes von Apotheken (Apothekennotdienst-Sicherstellungsgesetz – ANSG)	23
2.7 Arzneimittel-Versorgungsstärkungsgesetz in der gesetzlichen Krankenversicherung (AM-VSG)	24
2.8 Gesetz zur Stärkung der Heil- und Hilfsmittelversorgung (HHVG)	24
2.9 Terminservice- und Versorgungsgesetz (TSVG)	25
2.10 Gesetz für mehr Sicherheit in der Arzneimittelversorgung (GSAV)	25
2.11 Gesetzentwurf zur Stärkung der Vor-Ort-Apotheken	26
3. Apothekenspezifische Verordnungen	27
3.1 Verordnung über den Betrieb von Apotheken (Apothekenbetriebsordnung – ApBetrO)	27
3.1.1 Öffentliche Apotheke	27
3.1.2 Betrieb von Krankenhausapotheken	30
3.2 Arzneimittelpreis-Verordnung (AMPreisV)	30
4. Sonstige Rechtsvorschriften	31
4.1 Bundesdatenschutzgesetz – Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)	31
4.1.1 Vorbemerkungen	31
4.1.2 Wesentliche Inhalte	31
4.2 Antikorruptionsgesetz im Gesundheitswesen (AKG)	32
4.3 Gesetz über die Werbung auf dem Gebiet des Heilwesens (Heilmittelwerbe-gesetz – HWG)	34
4.3.1 Vorbemerkung	34
4.3.2 Wesentliche Inhalte des HWG	34
4.4 Verpackungsgesetz (VerpackG)	36
4.5 Weitere Rechtsverordnungen/Gesetze	36
5. Rechtsform	37
6. Pachtapotheken	38
7. Rezeptsammel- und Pick-Up-Stellen	40

8. Abgrenzung Botendienst und Versandhandel, Lieferplattformen und Arzneimittelabholfähcher	41
9. Importquote	42
IV. Fremdbesitz und Filialen	44
1. Eingeschränkter Mehrbesitz.....	44
1.1 Regelungen zum eingeschränkten Mehrbesitz.....	44
1.2 Gründe für die Regulierung.....	44
2. Die Filiale(n)	45
2.1 Entwicklung der Filialapotheken	45
2.2 Gründe und Ziele der Filialisierung	45
2.3 Unterschiede zwischen Hauptapotheke und Filiale hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung.....	46
2.3.1 Umsatz/Rohertrag.....	46
2.3.2 Personalkosten	46
2.3.3 Sonstige Kosten.....	47
2.3.4 Betriebsergebnis.....	48
2.4 Der Filialleiter.....	48
2.4.1 Grundsätzliches.....	48
2.4.2 Leitungsaufgabe	48
2.5 Chancen und Risiken der Filialisierung.....	49
2.6 Mögliche Synergieeffekte	49
2.7 Übernahme einer Apotheke versus Neugründung	50
2.8 Investitionskosten.....	50
2.9 Anforderungen an moderne Apotheken-/Filialverbünde.....	51
V. Apothekentypen.....	53
1. Vorbemerkungen.....	53
2. Übersicht über die Apothekentypen	53
3. Innenstadtapotheke	54
4. Stadtteilapotheke/Wohngebietsapotheke	55
5. Landapotheke	56
6. Apotheke im Ärztehaus/Apotheke im MVZ	56
7. Einzelhandelsorientierte Apothekentypen.....	57
8. Sonstige Apothekentypen	58
9. Krankenhausapotheken	59
10. Klinikversorgende Apotheken	59
11. Versandhandelsapotheken	60

12. Übersicht der wesentlichen Fakten zu den Apothekentypen.....	62
VI. Kunden, Zielgruppen und Demografie	64
1. Kunden.....	64
1.1 Kundenerwartungen und -bedürfnisse	64
1.2 Zielgruppen	64
1.3 Geomarketing und Kunden	65
1.4 Kunde der Zukunft.....	66
2. Demografische Entwicklung	66
3. Kunden/Zielgruppen	68
VII. Die Apotheke und ihre Partner	69
1. Vorbemerkungen.....	69
2. Apothekerkammern und Verbände	69
2.1 Landesapothekerkammern	69
2.2 ABDA	70
2.3 Bundesapothekerkammer	70
2.4 Deutscher Apothekerverband e.V.....	70
3. Der pharmazeutische Großhandel	70
3.1 Funktion des pharmazeutischen Großhandels.....	70
3.2 Gewährung von Einkaufsvorteilen	71
3.3 Überblick über die wesentlichen Großhandelsunternehmen.....	72
4. Hersteller von Apothekensoftware/IT-Dienstleister.....	73
4.1 Leistungen	73
4.2 Überblick über die wesentlichen Hersteller	73
5. Apothekenabrechnungszentren	74
5.1 Leistungen	74
5.2 Überblick über die wesentlichen Apothekenrechnungszentren	74
6. Apothekenkooperationen	75
6.1 Was ist eine Kooperation?	75
6.2 Arten von Kooperationen	75
6.3 Leistungen der Kooperationen.....	76
6.4 Zahlen und Fakten.....	76
6.5 Kritische Würdigung.....	77
6.6 Dachmarken.....	78
7. Erfa-Gruppen (Erfahrungsaustausch-Gruppen)	79
8. Gesetzliche Krankenkassen.....	79
8.1 Vorbemerkungen.....	79

8.2	Rabattverträge	79
8.3	Retaxation.....	80
9.	Partner der Apotheke	80
VIII.	Die Apotheke und ihre Verordner	81
1.	Vorbemerkungen.....	81
2.	Der GKV-Umsatz.....	81
3.	Die Verordner	84
3.1	Zahlen und Daten.....	84
3.2	Ausgewählte Fachrichtungen	91
3.2.1	Vorbemerkungen	91
3.2.2	Hausärzte/Allgemeinmediziner	91
3.2.3	Internisten.....	91
3.2.4	Kinderärzte.....	92
3.2.5	Würdigung	92
4.	Zusammenarbeit mit den Verordnern.....	92
5.	Unterstützung der Verordner	93
6.	Checkliste Verordner	93
IX.	Die Wettbewerbssituation	94
1.	Vorbemerkungen	94
1.1	Apotheken versus Einwohner.....	94
1.2	Leistungsspektrum	95
2.	Wettbewerber	95
3.	Markteintrittsbarrieren	96
4.	Ausblick.....	96
5.	Wettbewerbsanalyse	97
X.	Die wesentlichen Erfolgsfaktoren.....	98
1.	Die wesentlichen Erfolgsfaktoren im Überblick	98
2.	Inhaber	98
3.	Standort.....	99
3.1	Grundsätzliche Bedeutung.....	99
3.2	Geomarketing	99
3.3	Bedeutung des Standorts	101
3.4	Zentrale Standortfaktoren und -informationen	102
3.4.1	Umsatzpotenziale.....	102
3.4.2	Standortinformationen	102

3.5	Verlagerung der Apotheke	111
4.	Strategische Positionierung	112
4.1	Ausgangssituation	112
4.2	Strategische Ansatzpunkte	113
4.3	Die Apotheke als Marke	114
4.4	Vorgehensweise zum Aufbau einer Strategie	114
5.	Personal	115
5.1	Vorbemerkung	115
5.2	Apothekenberufe	115
5.2.1	Grundsätzliche Anmerkungen	115
5.2.2	Pharmazeutisches Personal	115
5.2.3	Nicht-pharmazeutisches Personal	116
5.3	Aktuelle Situation	117
5.4	Personaleinsatzplanung	117
6.	Warenwirtschaft	118
6.1	Wareneinkauf	118
6.2	Warenlager	120
6.3	Lieferfähigkeit	121
6.4	Warenpräsentation	122
7.	Offizin und Apothekenumfeld	123
7.1	Apothekenumfeld	123
7.2	Einrichtung und Offizingestaltung	123
7.3	Licht	124
7.4	Schaufenster	125
8.	Organisation	125
9.	Öffnungszeiten	126
9.1	Generelle Regelungen	126
9.2	Kosten pro Öffnungsstunde	127
10.	Übersicht Erfolgsfaktoren	128
XI.	Das Apothekenhonorar	129
1.	Vorbemerkung	129
2.	Großhandelsspanne und Apothekeneinkaufspreis	129
3.	Krankenkassenabschlag(-rabatt)	129
4.	Honorar für Fertigarzneimittel	130
5.	Rezeptur	131
5.1	Abgabe von Stoffen	131
5.2	Abgabe für Zubereitungen aus Stoffen	131

6. Betäubungsmittel	132
7. Notdienst	132
8. Ausnahmeregelungen	132
8.1 Tierarzneimittel	132
8.2 Rezepturen	133
8.3 Geltungsbereich	133
 XII. Apotheke und Marketing	 134
1. Grundsätzliches	134
2. Ausgangssituation	134
3. Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Marketing	135
4. Klassisches versus Online-Marketing	135
4.1 Klassisches Marketing	135
4.2 Online-Marketing	136
5. Dienstleistungen	137
5.1 Vorbemerkungen	137
5.2 Übersicht über Dienstleistungskategorien	137
5.3 Kalkulation von Dienstleistungen	138
5.3.1 Grundsätzliche Methoden	138
5.3.2 Teilkostenrechnung	138
5.3.3 Vollkostenrechnung	138
5.3.4 Berechnungsbeispiel	138
5.3.5 Würdigung	140
6. Sonstiges	141
6.1 Kundenbefragungen	141
6.2 Testkäufe (Mystery-Shopping)	142
6.3 Marketingplan, Marketingbudget und Controlling	142
 XIII. Gründung, Übernahme, Verkauf	 143
1. Vorbemerkungen	143
2. Gründung und Übernahme	143
2.1 Gründung versus Übernahme	143
2.2 Erfolgsfaktoren der Gründung oder Übernahme	145
2.3 Investitionskosten und Finanzierung	146
2.3.1 Kaufpreise für Apotheken und Investitionskosten	146
2.3.2 Finanzierungsmöglichkeiten	148
3. Verkauf einer Apotheke	148
3.1 Einflussfaktoren auf den Verkauf einer Apotheke	148

3.2	Gründe für das Scheitern einer Übernahme	149
3.3	Checkliste	150
3.4	Die Zeitplanung und die Vorbereitung auf den Verkauf.....	151
3.5	Schließung der Apotheke	151
4.	Kaufvertrag	152
XIV.	Apothekenwert.....	153
1.	Grundsätzliches	153
2.	Verfahren der Wertermittlung.....	153
2.1	Vorbemerkungen.....	153
2.2	Ertragswertverfahren IDW S1.....	154
2.3	Discounted-Cash-Flow-Verfahren (DCF).....	154
2.4	Modifiziertes Ertragswertverfahren.....	154
3.	Ermittlung des Apothekenwertes auf Basis des Modifizierten Ertragswertverfahrens	157
3.1	Ermittlung des Ergebniszeitraums/Reproduktionszeitraums.....	157
3.1.1	Grundsätzliches.....	157
3.1.2	Apothekenindividuelle Anpassungen.....	158
3.2	Die unternehmensspezifischen und volkswirtschaftlichen Faktoren zur Ermittlung des Ergebniszeitraums für eine Apotheke.....	159
3.2.1	Vorbemerkungen	159
3.2.2	Die unternehmensspezifischen Einzelfaktoren (UBF)	160
3.2.3	Die volkswirtschaftlichen Einzelfaktoren	162
3.3	Die Ermittlung des Ergebniszeitraums	164
3.4	Ermittlung des Substanzwerts	166
3.4.1	Grundsätzliche Erläuterungen.....	166
3.4.2	Bewertungsanlässe	167
3.4.3	Ermittlung des Zeitwerts der Wirtschaftsgüter	167
3.4.3.1	Grundlagen und Bestandteile zur Ermittlung des Zeitwerts.....	167
3.4.3.2	Ermittlung des Zeitwertes	169
3.4.3.3	Ablaufschema zur Ermittlung des Substanzwertes.....	169
3.4.4	Ermittlung des Zeitwertes des Vorratsvermögens.....	171
3.4.5	Anmerkungen zur Bewertung einzelner Wirtschaftsgüter.....	172
3.4.5.1	Firmenwert	172
3.4.5.2	Software	172
3.4.5.3	Umbauten und Einbauten.....	173

3.4.5.4 Forderungen, sonstige Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten	173
3.4.5.5 Geleaste Wirtschaftsgüter	173
3.4.6 Nicht betriebsnotwendiges Vermögen	173
3.5 Der Unternehmerlohn	173
3.6 Der Kapitalisierungszinssatz	174
3.6.1 Vorbemerkung	174
3.6.2 Ermittlung des Kapitalisierungszinssatzes und des Barwertes ..	174
3.7 Ermittlung des Apothekenwertes	175
3.8 Ansatzpunkte zur Optimierung des Apothekenwerts	177
3.8.1 Vorbemerkung	177
3.8.2 Das nachhaltige Ergebnis	177
3.8.3 Der Planungs- oder Prognosezeitraum	179
4. Apothekenwert versus Kaufpreis	181
 XV. Versorgungsdienstleistungen	182
1. Vorbemerkungen	182
2. Die Heimversorgung	182
2.1 Grundsätzliche Erläuterungen	182
2.2 Rechtliche Hinweise	183
2.3 Arten der Verblisterung	184
2.4 Wirtschaftlichkeitsüberlegungen	184
2.5 Fazit	185
 XVI. Digitalisierung und Automatisierung	186
1. Was ist Digitalisierung/Automatisierung?	186
2. Digitalisierungsstrategie	187
3. Digitalisierung in der Apotheke	187
3.1 Digitalisierungsziele	187
3.2 Daten und Informationen	188
3.3 Digitalisierung interner Abläufe	188
3.4 Digitalisierung externer und auf den Kunden ausgerichteter Prozesse ...	189
3.5 Digitalisierung des Gesundheitswesens	189
4. Nutzen der Digitalisierung	190
4.1 Apotheke	190
4.2 Kunde	190
5. Fazit	190
6. Digitale Sicht- und Freiwahl	191

6.1	Grundsätzliches	191
6.2	Vorteile der digitalen Sichtwahl	191
6.3	Fazit	192
7.	Kommissionierautomat	192
7.1	Vorbemerkungen	192
7.2	Anschaffungskosten und laufende Kosten	193
7.3	Kommissionierautomat: pro und contra	193
7.4	Kosten-/Nutzen-Betrachtung	194
XVII.	Betriebs- und Finanzwirtschaft	195
1.	Grundsätzliches	195
2.	Gewinn- und Verlustrechnung	195
2.1	Umsatz	195
2.2	Wareneinsatz/Rohertrag	196
2.3	Personalkosten	197
2.4	Raumkosten	197
2.5	Werbung/Marketing	198
2.6	KFZ-Kosten	199
2.7	Gesamtkosten	199
2.8	Umsatzrendite	200
2.9	Würdigung der GuV-Kennziffern	200
3.	Bilanz	203
3.1	Vorbemerkungen	203
3.2	Forderungen/Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	204
3.3	Vorratsvermögen	204
4.	Interne Kennzahlen	204
4.1	Vorbemerkungen	204
4.2	Kundenbezogene Kennzahlen	204
4.3	Personalbezogene Kennzahlen	207
4.4	Packungs- und lagerbezogene Kennzahlen	209
4.5	Kostenbezogene Kennzahlen	210
5.	Kalkulation/Preismanagement	210
6.	Großhandels- versus Direkteinkauf	211
7.	Controlling	211
8.	Übersicht – Kennzahlen	212
XVIII.	Räumlichkeiten	214
1.	Anforderungen an die Räumlichkeiten einer Apotheke	214

2. Der Mietvertrag	214
2.1 Vorbemerkung	214
2.2 Mieter	215
2.3 Mietsache	215
2.4 Laufzeit des Mietvertrages	215
2.5 Mietzins	216
2.6 Untervermietung	216
2.7 Außenwerbung	216
2.8 Konkurrenzschutz	216
2.9 Rückgabe der Mietflächen	217
 XIX. Sanierung von Apotheken	 218
1. Vorbemerkungen	218
2. Ursachen von Apothekenkrisen	218
3. Spezifische Maßnahmen zur Sanierung	219
4. Anforderungen an ein Sanierungskonzept	220
5. Besonderheit „Apotheke in der Insolvenz“	221
6. Übersicht – Krisenursachen	221
 Glossar	 223
Danksagung	230
Stichwortverzeichnis	231