

apotheken markt

**Lieferengpässe bei Arzneimitteln
weiterhin hochrelevant**
Mehrarbeit und Retaxationen –
ALBVVG wirkt nur bedingt

Positionierung entscheidet
Warum die Vor-Ort-Apotheke
jetzt strategisch handeln muss



Apotheke der Zukunft

Vom Abgabeort zur vernetzten Gesundheitsdrehscheibe



Danke allen teilnehmenden Apotheken für ihr Vertrauen!

Wir freuen uns sehr über diese Anerkennung und Wertschätzung. Es bestärkt uns darin, dass unser eingeschlagener Weg, mit dem Ziel die Zukunft der Vor-Ort-Apotheken erfolgreich zu gestalten, richtig ist.

AVIE
Apotheken mit System

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

es gibt viele Zitate und Aphorismen zum Thema Zukunft. Mit Blick auf die aktuellen Diskussionen und die vorliegende März-Ausgabe unseres Magazins fiel mir das folgende Zitat ein.

„Das Leben kann nur rückwärts verstanden, aber muss vorwärts gelebt werden“.

Das Zitat des dänischen Philosophen, Theologen und Schriftsteller Sören Kierkegaard gefällt mir persönlich deshalb so gut, weil er den Antagonisten – die Vergangenheit – bewusst nicht ignoriert. Und sind wir ehrlich zu uns selbst – die Vergangenheit, das Bekannte, Gewohnte, Vertraute geben uns zwangsläufig eine Sicherheit, die uns eine als ungewiss wahrgenommene Zukunft nicht geben kann.

Und dennoch müssen wir uns täglich der Gegenwart stellen und gleichzeitig die Voraussetzungen für die Zukunft gestalten und die Chancen auf Entwicklung wahrnehmen. Persönlich, beruflich und unternehmerisch. Unser Leitartikel wagt einen Blick in die Zukunft der Vor-Ort-Apotheke mit einem besonderen Augenmerk auf die Möglichkeiten der „Künstlichen Intelligenz“ (Seite 4-7).

Aber blicken wir kurz zurück und stellen uns der Gegenwart. Eine jüngst veröffentlichte Analyse von Apovid der Marktzahlen von Insight Health beschreibt ein schwieriges Jahr. Kundenfrequenz, Absatz waren rückläufig. Ein Minus bei OTC- und Stagnation bei Rx. Ein leichtes Plus beim Umsatz gab es letztlich nur dank des Preiseffektes im Rx-Bereich.

Aber nur 0,2 Prozent mehr Rx-Packungen bleiben im System packungsbezogener Vergütung (Fixum, Nacht- und Notdienstpauschale, Pauschale für Pharmazeutische Dienstleistungen) nicht ohne Wirkung.

Auch die ersehnten 9,50 Euro pro Packung wären daher alleine nicht der Heilsbringer. Sie ersetzen keine unternehmerische Strategie. „Zukunftssicherung entsteht nicht (nur) durch Regulierung, sondern durch aktives, strategisches Handeln“, zeigt sich der Autor unseres Marketing-Tipps überzeugt. Für ihn lautet die zentrale Frage daher: „Wofür steht meine Apotheke, warum sollten Kundinnen und Kunden genau zu mir kommen?“ (Seite 10-12)

Womit mir eine Anmerkung in eigener Sache gestattet sei. Eingedenk der vorgenannten Zahlen freut es mich umso mehr, dass neben dem Dauersieger kohlpharma in der Kategorie „Bester Arzneimittel-Importeur“ unsere Apothekenkooperation AVIE in der Umfrage des Deutschen Apotheken Portals, ausgewertet von IQVIA und im Auftrag des Fachmagazins „Die erfolgreiche Apotheke“ als Newcomer in drei Kategorien als „Bester Apothekenpartner“ bewertet wurde. Wenn trotz schwierigen wirtschaftlichen Umfeldes die AVIE-Systempartner ihre Kooperation u.a. in der Kategorie „Gewinnsteigerung“ und „Betreuung“ besser bewerten, als es die Inhaber anderer Kooperationen tun, dann haben unsere engagierten Mitarbeiter nachweislich viel richtig gemacht und die Vor-Ort-Apotheke gestärkt (Seite 9).

Herzlichst

Ihr

Edwin Kohl

Inhalt

04 Apotheke der Zukunft

Vom Abgabeort zur vernetzten Gesundheitsdrehscheibe
von Annabelle Bieringer

08 Ein großer Wurf!?

Die FinanzKommission steht mitten in einer Mammutaufgabe
von Karsten Wurzer

09 Lieferengpässe bei Arzneimitteln weiterhin hochrelevant

Mehrarbeit und Retaxationen – ALBVVG wirkt bislang nur bedingt

10 Positionierung entscheidet

Warum die Vor-Ort-Apotheke jetzt strategisch handeln muss
von Marc Kirch

12 kurz und bündig

14 Leben mit Stil



Apotheke der Zukunft

Vom Abgabeort zur vernetzten Gesundheitsdrehscheibe

Von Annabelle Bieringer

Die Vor-Ort-Apotheke steht an einem Wendepunkt. Sinkende Standortzahlen, Fachkräftemangel und steigende bürokratische Aufwände treffen auf Patientenerwartungen, die durch E-Rezept, digitale Kommunikation und personalisierte Medizin geprägt sind. Gleichzeitig haben die vergangenen Krisen gezeigt, wie unverzichtbar die wohnortnahe Versorgung ist: Apotheken bringen Menschen, Medikamente und Beratung zusammen und überbrücken Lücken im System. Die Frage ist nicht mehr, ob sich die Apotheke verändert, sondern wie schnell und in welche Richtung.

Die Studien- und Praxislage zeichnet ein konsistentes Bild: Digitalisierung, neue Versorgungsleistungen und Kooperationen sind die Leitthemen. Künstliche Intelligenz wirkt dabei als Beschleuniger. Entscheidend bleibt der heilberufliche Kern: Technologie soll entlasten, Entscheidungen verbessern und Zeit für Beratung schaffen – nicht den Menschen ersetzen.

Vom Abgabeort zur ersten Anlaufstelle

Europa macht vor, wie Apotheken zusätzliche Aufgaben übernehmen und Versorgungslücken schließen. In mehreren Ländern gehören Tests, Impfungen, Vorsorgeprogramme, Point-of-Care-Diagnostik, pharmakotherapeutisches Management und spezialisierte Beratungen längst zum Alltag. Fallstudien von WHO Europa (2024) zeigen, dass Apotheken in Belgien, Portugal und Schottland präventive Leistungen und Impfungen bereits nach klaren Pfaden und mit digitaler Anbindung verlässlich erbringen. Das ist kein



Bild: kohlpharma GmbH/Google Gemini 3

Selbstläufer, sondern Ergebnis klarer Aufträge, verlässlicher Finanzierung und Qualitätssicherung.

Für Deutschland heißt das: Wenn pharmazeutische Leistungen, Prävention und Monitoring konsequent ausgebaut und vernetzt werden, entsteht echte Entlastung für ärztliche Strukturen – und die Offizin rückt als Gesundheitsknotenpunkt näher an die Menschen.

Digitalisierung als Organisationsentwicklung

Digitalisierung ist kein IT-Projekt, sondern Organisationsentwicklung. Der Hebel liegt in durchgängigen, stabilen Prozessen: E-Rezept, digitale Abrechnung und strukturierte Datenflüsse bilden die Basis für Telepharmazie, Videoberatung und integriertes

Medikationsmanagement. Cloudbasierte Systeme reduzieren Wartung, vereinheitlichen Abläufe und legen die Grundlage für Automatisierung in Warenwirtschaft und Rezeptworkflow.

Entscheidend ist die Priorisierung: Was wird kurzfristig automatisiert, etwa Bestell- und Lagerprozesse oder standardisierte Rezeptannahme? Welche klinisch-beratenden Use Cases können etabliert werden, etwa strukturierte Medikationsanalysen mit dokumentierter Rückmeldung an kooperierende Praxen? So entsteht ein robuster digitaler Kern, der Effizienzgewinne freisetzt und heilberufliche Zeit am Menschen erhöht.

KI als Werkzeug, nicht als Ersatz

Künstliche Intelligenz ist kein futuristisches Add-on, sondern ein prakti-

scher Hebel. In der Beratung liefert sie kontextgerechte Erklärungen zu Dosierungen, Kontraindikationen und Interaktionen, strukturiert Gespräche und unterstützt bei der Dokumentation. In der Logistik erkennt sie Muster in Abverkauf und Saisonalität, bewertet Lieferzuverlässigkeit und begründet Bestellvorschläge. Im Backoffice erstellt sie Entwürfe für SOPs, fasst Teamsitzungen zusammen und markiert To-dos. Die nächste Stufe geht über Assistenz hinaus: agentische KI verfolgt definierte Ziele, plant mehrstufige Schritte und meldet sich proaktiv, wenn Handlungsbedarf besteht. Während einer Beratung kann sie eine potenzielle Interaktion erkennen, die passende Textstelle aus einer Fachinformation öffnen, eine patientenverständliche Erklärung entwerfen und die Rückfrage an die Praxis vorbereiten – transparent, jederzeit stoppbar und unter menschlicher Kontrolle.

Was KI nicht kann: heilberufliche Verantwortung übernehmen. Der letzte klinische Blick, die Abwägung im Einzelfall und die Beziehung zum Menschen bleiben beim Team. Genau darin liegt der Gewinn: Sie macht Raum dafür frei.

Recht, Ethik, Verantwortung: Souverän bleiben

Mit der Einführung des EU-AI-Act, die erste umfassende Verordnung der Europäischen Union zur Regulierung von Künstlicher Intelligenz, gelten auch für Apotheken neue Regeln. Bis August 2026 müssen alle Mitgliedstaaten die Verordnung vollständig umsetzen. Bereits seit Februar 2025 gilt: Unternehmen, die KI einsetzen, müssen ihre Mitarbeitenden schulen. Diese „KI-Kompetenz“ umfasst technische, rechtliche und ethische Aspekte. Für Apotheken bedeutet das: Wer KI nutzt, muss seine Teams fit machen – nicht nur, um Strafen zu vermeiden, sondern

auch, um die Technologie sicher und verantwortungsvoll einzusetzen.

Neben der Technik sind auch ethische Fragen zentral. Der Weltapothekerverband FIP fordert klare Regeln: KI darf die Expertise der Apotheker ergänzen, aber nicht ersetzen. Transparenz, Datenschutz und die Vermeidung algorithmischer Verzerrungen sind Pflicht. „Blindes Vertrauen in die Antworten einer KI darf es nicht geben“, mahnen Experten. Die Verantwortung für die Patientenversorgung bleibt beim Menschen.

Plattformlogik, Servicebündel, Spezialisierung

Die lineare Wertschöpfungskette weicht einer vernetzten Architektur. Digitale Eingangstüren wie Terminbuchung, Chat, Video und Bestellung werden mit der Präsenz vor Ort zu einem konsistenten Erlebnis verbunden. Aus Einzelleistungen entstehen Servicebündel, die Orientierung bieten – etwa rund um Asthma, Diabetes, Herz-Kreislauf oder Hautgesundheit.

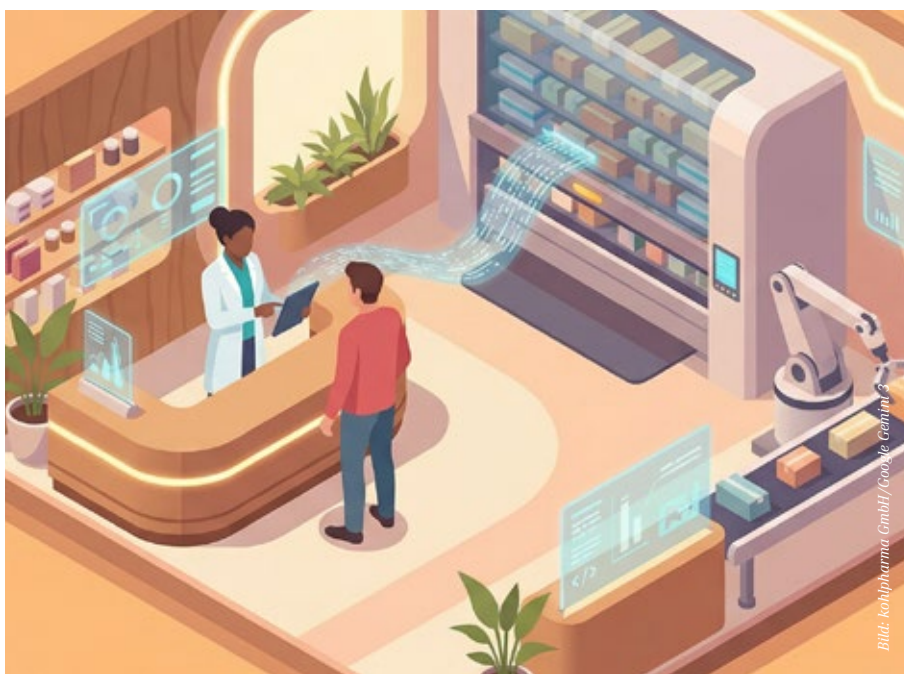
Spezialisierung schafft Profil: Die Offizin wird erkennbar kompetent in ausgewählten Indikationen, ohne die Breite der Versorgung zu verlieren.

Kooperationen sind dabei nicht „nice to have“, sondern Voraussetzung, um Diagnostik, Prävention und Monitoring durchgängig und qualitätsgesichert anzubieten. Je klarer die Pfade, desto stärker der Nutzen: definierte Zielgruppen, standardisierte Prozesse, saubere Dokumentation und verlässliche Abrechnung.

Markt und Politik im Blick

Ein Blick nach England zeigt konkret, wie klar definierte, finanzierte Leistungen in die Fläche kommen: Seit Januar 2024 läuft „Pharmacy First“. Apothekenteams behandeln nach festgelegten klinischen Pfaden sieben häufige Indikationen und können – wo klinisch angezeigt – über Patient-Group-Directions (PGDs) verschreibungspflichtige Arzneimittel abgeben. Über 95 % der Apotheken in England, sind angeschlossen. Ziel ist, jährlich bis zu 10 Millionen Hausarzttermine in Apotheken zu verlagern. Das Zusammenspiel aus klarem Auftrag, verlässlicher Finanzierung, digitalen Schnittstellen und standardisierten Protokollen erzeugt Skalierbarkeit bei hoher Patientensicherheit.

Für Deutschland ist weniger die Marktstruktur als der Mut zu ➤



präzisen, vergüteten Versorgungsaufträgen entscheidend. Pharmazeutische Dienstleistungen wie strukturierte Medikationsanalysen und Impfungen sind grundsätzlich etabliert, das E-Rezept ist Standard; gleichzeitig ist der regulatorische Rahmen für Telepharmazie und digitale Prozesspfade weiterhin uneinheitlich. Wenn Leistungen verbindlich beauftragt, refinanziert und digital eingebettet werden, kann die Offizin ähnliche Entlastungseffekte erzielen – besonders in strukturschwachen Regionen.

Medikationsmanagement als roter Faden

Wo immer die Zukunftsbilder konkret werden, steht ein Motiv im Zentrum: patientenindividuelles, kontinuierliches Medikationsmanagement. Je besser die Datenlage – von elektronischen Rezepten über interoperable Akten bis zu Messwerten aus Point-of-Care-Diagnostik –, desto höher der Beitrag zur Arzneimitteltherapiesicher-

heit, zur Adhärenz und zur Prävention. Die Apotheke wird vom punktuellen Abgabemoment zur kontinuierlichen Begleitung von Therapien und Gesundheitszielen. Das ist nicht nur fachlich sinnvoll, sondern erhöht auch die Sichtbarkeit des heilberuflichen Mehrwerts. Auch das ABDA Leitbild „Apotheke 2030 (2.0)“ nennt das kontinuierliche Medikationsmanagement als Kernleistung – sichtbar dokumentiert und interprofessionell rückgekoppelt.

Team, Kompetenzen und Kultur

Transformation ist eine Teamleistung. Moderne Arbeitsmodelle, klare Kompetenzprofile und kontinuierliche Fortbildung bilden die Grundlage. Gefragt sind digitale Beratungskompetenz, Sicherheit in PoC-Diagnostik, strukturierte Medikationsanalyse und souveräner Umgang mit KI-gestützten Tools. Eine lernorientierte Kultur erleichtert Prozessänderungen und stärkt die Bereitschaft, neue Rollen zu übernehmen – etwa als Gesund-

heitscoach. Führung schafft Prioritäten, schützt Fokuszeiten für Beratung und etabliert messbare Qualitätsziele, zum Beispiel dokumentierte Analysen, Interventionsraten und belastbare Rückmeldungen an Praxen. Nachwuchs gewinnt, wer Entwicklungsperspektiven bietet, Teamarbeit sichtbar macht und hybride Arbeitsformen sinnvoll integriert. So entsteht ein Arbeitsumfeld, das Fachkräfte bindet und die Leistungsfähigkeit der Apotheke langfristig sichert.

Resilienz und Versorgungssicherheit

Strukturelle Fragen beeinflussen das Tempo der Transformation. Sinkende Apothekenzahlen und Fachkräftemangel treffen besonders ländliche Räume. Unabhängig von Besitzregeln gilt: Vernetzung, geteilte Infrastruktur und Kooperationen stabilisieren die Versorgung und erhöhen Krisenfestigkeit. Resilienz entsteht durch Diversifizierung der Bezugsquellen, vorausschauende Lagersteuerung, klare Substitutionspfade und Notfallpläne. Perspektivisch gewinnen regionale Herstellungslösungen und standardisierte Präventions- sowie Monitoringangebote an Bedeutung – versorgungswie betriebswirtschaftlich. Politik sollte und Selbstverwaltung kann den Rahmen setzen: Bürokratieabbau, verlässliche Vergütungsmodelle für pharmazeutische Dienstleistungen und die Förderung digitaler Schnittstellen und Telepharmazie.

Technologie in der Praxis: Mehr Zeit für Menschen

Der spürbare Effizienzsprung entsteht dort, wo moderne Softwareplattformen Routinearbeit wirklich übernehmen. Cloudbasierte Apothekensysteme mit zentralen Datenpools, elastischer Suche und automatisierten Updates senken Komplexität, vereinfachen Kollaboration und machen Funktionen mobil verfügbar. KI-gestützte Assistenten am HV-Tisch führen





geprüfte Informationen zusammen, helfen bei der Priorisierung und erleichtern die Dokumentation. In innovativen Offizinen übernehmen interne Assistenzsysteme bereits Aufgaben wie Rückruf-Monitoring, Bestell-optimierung, E-Rezept-Workflows oder das Vorstrukturieren von Gesprächen. Das Ergebnis sind deutlich spürbare Zeitgewinne, die in Beratung und neue Services fließen – bei gleichbleibend hoher Transparenz und mit klar definierten Eskalationswegen.

Vom Anspruch zur Umsetzung

Transformation gelingt Schritt für Schritt. Zunächst lohnt der nüchterne Blick auf die Prozesslandkarte: Wo entstehen Wartezeiten, Doppelarbeiten oder Medienbrüche, die Mitarbeiter binden und Kunden frustrieren? Darauf folgt die Entscheidung für eine stabile Basistechnologie mit verlässlichen Schnittstellen. Zuerst der digitale Kern: cloudfähige Software, sauberer E-Rezept Workflow, strukturierte Datenhaltung und standardisierte Warenprozesse. Parallel werden zwei vergütete Services sichtbar etabliert – beispielsweise Grippeimpfung und strukturierte Medikationsanaly-

se für eine klar definierte Zielgruppe – und durch feste Videoberatungszeiten sowie Online Terminbuchung ergänzt.

Zugleich werden zwei Kooperationen operativ gemacht, etwa mit einer Praxis- und einem Pflege- oder Sozialdienst, inklusive klarer Pfade für Diagnostik, Beratung und Rückmeldung. Das ABDA-Positionspapier ‚In eine gesunde Zukunft mit der Apotheke‘ (2025) empfiehlt genau dieses Vorgehen: Leistungen sichtbar etablieren, digitale Zugänge öffnen und Rückmeldungen an Praxen standardisieren. Ein internes Fortbildungsprogramm stärkt digitale Beratung, PoC-Diagnostik und KI-Assistenz. Und die Wirkung kann messbar gemacht werden: Beratungszeit am Menschen, Wiederkehrquote und Teamzufriedenheit. So wächst die Apotheke Schritt für Schritt zum vernetzten Gesundheitsakteur.

Fazit: Digital, vernetzt, heilberuflich

Die Zukunft der Vor-Ort-Apotheke ist keine Abkehr vom Bewährten, sondern eine konsequente Erweiterung dessen, was sie stark macht: Nähe, Kompetenz, Verlässlichkeit. Digitali-

sierung und KI sind Hebel, keine Ziele. Sie schaffen Zeit für Beratung, erhöhen die Sicherheit komplexer Therapien und machen neue Leistungen skalierbar. Europa zeigt, dass Apotheken klinische Aufgaben übernehmen können, wenn Rahmen, Finanzierung und Qualität stimmen. Deutschland hat die Bausteine auf dem Tisch: Leitbilder, Leistungen, digitale Werkzeuge und die Einsicht, dass wohnortnahe Versorgung ein Gut von öffentlichem Interesse ist. Wer jetzt klar priorisiert, überschaubar pilotiert und konsequent integriert, wird vom Abgabepunkt zur Gesundheitsdrehscheibe – und beweist, dass die Offizin im digitalen Zeitalter relevanter ist denn je. ♦



Annabelle Bieringer

Werkstudentin BWL bei der KOHL MEDICAL AG

Ein großer Wurf!?

Die FinanzKommission steht mitten in einer Mammutaufgabe

Von Karsten Wurzer

Das Bundeskabinett hatte noch kurz vor Weihnachten die Apothekenreform (ApoVWG) endlich auf den Weg gebracht. Das erklärte Ziel ist eine Stärkung der Vor-Ort-Apotheken. Über Bürokratieabbau, erweiterte Abgaberechte, sowie die erleichterte Gründung von Zweigapotheken und eine zeitweise PTA-Vertretung sollen insbesondere im ländlichen Raum die Versorgung in der Fläche sicherstellen. Für die ABDA ist das die „Büchse der Pandora“ und eine Abkehr vom Grundsatz des „Apothekers in seiner Apotheke“. 9,50 Euro Fixum sind das Heilsversprechen, aber die Gegenfinanzierung ist unklar.

Eine stärkere Einbindung in Prävention und Schnelltests sowie erweiterte Impfmöglichkeiten und neue pharmazeutische Dienstleistungen mit entsprechender Vergütung sollen den Heilberuf weiterentwickeln und auch ergänzende wirtschaftliche Perspektiven bieten. Dennoch kritisiert die ABDA das Paket als unzureichend. Es fehle weiterhin die im Koalitionsvertrag zugesagte Erhöhung des Fixums auf 9,50 Euro pro Packung. Die wäre auf dem Verordnungswege längst möglich gewesen, wurde aber mit Blick auf die Finanzlage der GKV von der Gesundheitsministerin für 2026 „auf Wiedervorlage“ gelegt. Womit wir beim Dilemma der Apotheke sind. Ohne wirtschaftliche Stabilisierung drohten weitere Schließungen, aber ohne wirtschaftliche Stabilisierung der GKV gibt es keine zusätzlichen Spielräume für Leistungserbringer.

Parallel zum Entwurf wurde bei der GKV-Finanzierung versucht Zeit zu gewinnen, um zumindest steigende Zusatzbeiträge für 2026 zu verhin-

dern. Das Kabinett beschloss Sparmaßnahmen wie Begrenzung der Krankenhausvergütungen, Kürzungen beim Innovationsfonds und Deckelung der Verwaltungskosten. Für die Operation „Beitragssatzstabilität“ 2027 fortfolgend, soll die im September 2025 eingesetzte FinanzKommission Gesundheit konkrete Vorschläge ausarbeiten, die umsetzungsfähig sind.

Mit Spannung warten alle Akteure des Marktes auf den ersten Bericht Ende März für die kurzfristig wirksamen Maßnahmen mit Blick auf den Haushalt und die Kassenfinanzierung in 2027, denen in einem zweiten Schritt im Dezember Ideen für eine langfristige und strukturelle Reform folgen sollen.

An diesen Ideen und Vorschlägen mangelt es im Markt nicht. Auch die Kommission hatte aufgefordert, Vorschläge einzureichen. Sie agiert damit nicht im luftleeren Raum, sondern bedient sich aller verfügbaren Werkzeuge und wird diese bewerten und abwägen. Darüber hinaus vergeht keine Woche, in der die Parteien, Leistungserbringer und Kostenträger Studien und Statements veröffentlichen. Auch Professoren einer unabhängigen Kommission verfolgen die mediale Diskussion.

So will z.B. die SPD die Einnahmehasis auf Kapital und Mieterträge erweitern. Befürworter verweisen darauf, dass demografisch bedingte Kosten sonst weiter einseitig die Arbeitseinkommen belasten; Gegner warnen vor einem „Blankoscheck“ für Mehrausgaben. Zumal es im Kern auch kein Einnahmenproblem gäbe. Der Druck auf die Beitragssätze wäre bereits genommen, wenn der Ausgleich der Kosten für versicherungsfremde

Leistungen und insbesondere Bürgergeldempfänger wie vorgesehen aus dem allgemeinen Steueraufkommen gewährleistet wäre. Die CDU, Leistungserbringer und Kostenträger sehen hier großen Handlungsbedarf. Allerdings verschiebt es die Belastung auf einen Bundeshaushalt unter Konsolidierungszwang. Schätzungen beziffern versicherungsfremde Leistungen insgesamt auf knapp 60 Mrd. € pro Jahr. Allein die vollständige Steuerfinanzierung der GKV-Ausgaben für Bürgergeldempfänger würde den Bundeszuschuss um etwa 11 Mrd. € erhöhen, aber auch die Beitragszahler entlasten.

Effektiver und effizienter versorgen sowie gesünder leben sollen langfristig Ausgaben sparen. Sogenannte Lenkungssteuern wie eine höhere Tabak- und Alkoholsteuer oder eine Zuckerabgabe versprechen einen doppelten Effekt aus Einnahmen und Prävention. Die Liste der Ideen ist lang. Auch Leistungskürzungen sind kein no-go mehr. Die Kommission steht mitten in einer Mammutaufgabe. Flickschusterei kann sich die Politik angesichts der Herausforderungen nicht leisten. Ein großer Wurf muss also her. Wenn nicht jetzt, wann dann? ♦



Karsten Wurzer

Unternehmenskommunikation
KOHL MEDICAL AG

Lieferengpässe bei Arzneimitteln weiterhin hochrelevant

Mehrarbeit und Retaxationen – ALBVVG wirkt bislang nur bedingt

In der aktuellen APOkix Ausgabe geben 74 Prozent der befragten Apothekeninhaber und Apothekeninhaberinnen an, in den letzten drei Monaten stark von Lieferengpässen bei verschreibungspflichtigen Arzneimitteln betroffen gewesen zu sein: Lediglich 12 Prozent gehen davon aus, dass sich die Engpassproblematik in den kommenden Monaten spürbar entspannen wird. Neun von zehn Befragten äußern, es in ihren Apotheken regelmäßig mit kurzfristigen, für sie unerwarteten Lieferengpässen zu tun zu haben (90 %), die in vielen Fällen ein hohes Maß an Mehrarbeit bedeuten (92 %).

Jede zweite Apotheke kann Engpässe bestimmter Arzneimittel nicht ausgleichen

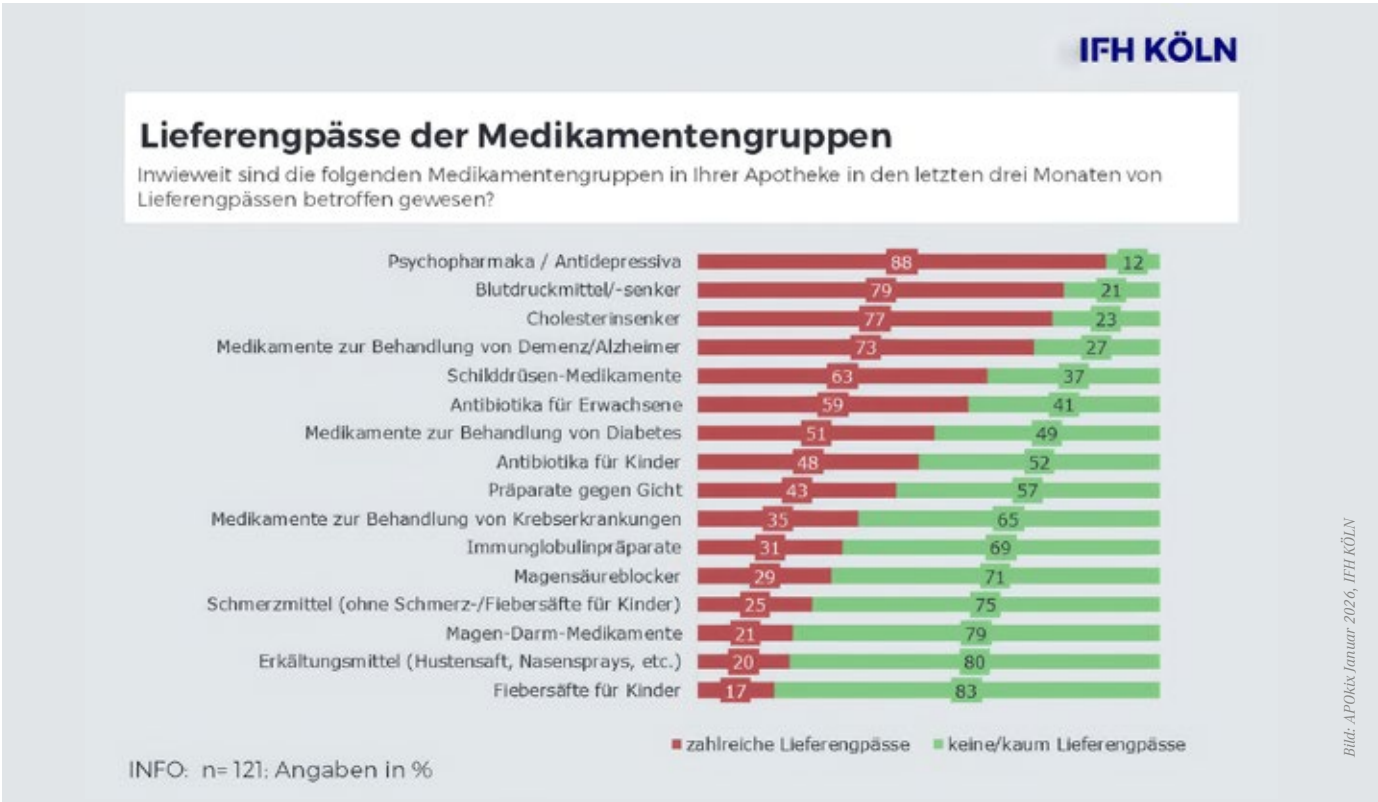
Während es bei verschreibungspflichtigen Arzneimitteln weiterhin

häufig zu Engpässen kommt, sind nicht-verschreibungspflichtige Arzneimittel und sonstige Produkte des Apothekensortiments seltener betroffen. Nach Angaben der Befragten kam es in den vergangenen drei Monaten bei Psychopharmaka/ Antidepressiva besonders häufig zu Lieferschwierigkeiten (88 %). Auch Blutdruckmittel (79 %), Cholesterinsenker (77 %), Demenz-/ Alzheimer-Medikamente (73 %) und Schilddrüsen-Präparate (63 %) waren vergleichsweise häufig von Engpässen betroffen. Rund 50 Prozent der Befragten gaben zudem an, dass sich Schilddrüsen-Medikamente, Immunglobulinpräparate und Psychopharmaka/Antidepressiva in diesem Zeitraum häufig nicht problemlos durch andere Medikamente austauschen ließen.

ALBVVG nur bedingt wirksam

Das im Juli 2023 in Kraft getretene Arzneimittel-Lieferengpassbekämp-

fungs- und Versorgungsverbesserungsgesetz (ALBVVG) soll die Versorgungssicherheit mit Arzneimitteln stärken, Lieferengpässe reduzieren und die Abhängigkeit von Produktionsstandorten außerhalb der EU verringern. Eine spürbare Verbesserung durch die im Gesetz verankerten Maßnahmen nehmen bislang lediglich 22 Prozent der Befragten wahr. Rund jeder Vierte gibt an, dass die Anzahl der Retaxationen aufgrund des engpassbedingten Austauschs von Medikamenten deutlich gesunken sei (26 %). Dennoch sieht sich aktuell fast jede zweite Apotheke häufig lieferengpassbedingten Retaxationen gegenüber. Knapp sechs von zehn Befragten beklagen, dass die ALBVVG-Regelungen den organisatorischen Aufwand in ihren Apotheken eher erhöht als reduziert haben (58 %), die Austausch- und Abweichungsregelungen aber die tägliche Arbeit im Umgang mit Lieferengpässen erleichtern (62 %).



Positionierung entscheidet

Warum die Vor-Ort-Apotheke jetzt strategisch handeln muss

Von Marc Kirch

Wettbewerbsdruck, Werbeintensität und digitale Transformation verändern den Markt nachhaltig. Will die Apotheke vor Ort langfristig bestehen, braucht sie mehr als gute Beratung – sie braucht eine klare, konsequent umgesetzte Positionierung.

Der Markt verändert sich und mit ihm die Spielregeln

Die Rahmenbedingungen für Vor-Ort-Apotheken in Deutschland haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend gewandelt. Drogeriemärkte erweitern ihre apothekennahen Sortimentsbereiche, Versandapotheken gewinnen insbesondere im OTC-Bereich kontinuierlich Marktanteile und große Marktteilnehmer investieren in Reichweitenwerbung, die im Fernsehen präsent ist. Der Werbedruck ist hoch und er wird weiter steigen.

Gleichzeitig hoffen viele Apotheken auf eine Stabilisierung des Systems durch regulatorische Rahmenbedingungen. Das angekündigte erhöhte Fixum und die Rückkehr zum „alten“ Skonto sind noch lange keine beschlossene Sache und in ihrer erhofften finanziellen Wirkung kein Allheilmittel. Doch selbst wenn gesetzliche Anpassungen punktuell entlasten sollten: Sie ersetzen keine unternehmerische Strategie. Zukunftssicherung entsteht nicht (nur) durch Regulierung, sondern durch aktives, strategisches Handeln.

Die zentrale Frage lautet daher: Wofür steht meine Apotheke, warum sollten Kundinnen und Kunden genau zu mir kommen?



Was Positionierung im Marketing wirklich bedeutet

Positionierung ist kein Werbeslogan. Sie ist die bewusste, strategische Entscheidung, wie ein Unternehmen im Kopf seiner Zielgruppe wahrgenommen werden soll.

Im Marketingkontext umfasst Positionierung mehrere Kernelemente. Nachfolgend wesentliche Schlagworte kurz erklärt:

- USP (Unique Selling Proposition): Das klare, unterscheidbare Leistungsversprechen (Alleinstellungsmerkmal).
- Differenzierung: Die bewusste Abgrenzung vom Wettbewerb.
- Nutzenversprechen: Welches konkrete Problem löse ich für meine Kundinnen und Kunden besser als andere?
- Relevant Set: Die Gruppe von Anbietern, die ein Kunde bei einer Kaufentscheidung überhaupt in Betracht zieht.
- Wahrnehmungsschwelle: Die Mindestintensität an Kommunikation, die notwendig ist, um überhaupt wahrgenommen zu werden.

Gerade der Begriff des „Relevant Set“ ist für Apotheken entscheidend. Kundinnen und Kunden ziehen heute nicht mehr automatisch die nächstgelegene Apotheke in Betracht. Sie vergleichen Preise online, informieren sich digital oder greifen auf mögliche Alternativen wie Versandhandel und Drogeriemärkte zurück. Wer es nicht schafft, sich im „Relevant Set“ der Zielkundschaft zu verankern, findet in deren Kauf-Entscheidungsphase schlicht nicht statt.

Positionierung bedeutet also, bewusst dafür zu sorgen, dass die eigene Apotheke im Einzugsgebiet dauerhaft als erste oder zumindest als bevorzugte Option wahrgenommen wird.

Die strukturellen Stärken der Vor-Ort-Apotheke strategisch zuspitzen

Vor-Ort-Apotheken verfügen auch in Zukunft über starke strukturelle Vorteile, z.B.:

- Persönliche, qualifizierte (bestenfalls serviceorientierte) Beratung
- Pharmazeutische Dienstleistungen (pDL)

- Unmittelbare Warenverfügbarkeit
- Vertrauensvolle, lokale Bindung
- Schnelle Problemlösung bei Akutfällen

Doch diese Stärken wirken nicht automatisch. Sie müssen strategisch zugespitzt und sichtbar gemacht werden.

Beratungskompetenz ist kein Selbstläufer – sie wird erst dann zum USP, wenn sie systematisch kommuniziert und erlebbar gemacht wird. Eine Apotheke kann sich beispielsweise als „Kompetenzzentrum für Medikationsanalyse“, als „Familiengesundheits-Apotheke“ oder als „Präventionspartner vor Ort“ positionieren. Entscheidend ist die Klarheit – intern wie extern.

Einmal werben reicht nicht: Kontinuität schlägt Aktionismus

Viele Apotheken setzen noch immer auf punktuelle Werbemaßnahmen. Eine Anzeige, unregelmäßige Prospekte oder Handzettel hier, eine einmalige Rabattaktion dort. Solche Maßnahmen mögen kurzfristig Frequenz erzeugen, sie bauen jedoch keine nachhaltige Wahrnehmung auf.

Angesichts des massiven Werbedrucks im Gesundheitsmarkt ist Kontinuität jedoch wichtiger denn je. Wer im „Relevant Set“ bleiben will, muss dauerhaft oberhalb der Wahrnehmungsschwelle kommunizieren. In Zeiten des „Information Overload“ erfordert dies zwar stetige, aber gezielte medienübergreifende Präsenz, um sichtbar zu bleiben und nicht in Vergessenheit zu geraten!

Das bedeutet konkret in Maßnahmen:

- Regelmäßige Prospekte, die Angebote und Kompetenzthemen kombinieren.
- Thematische Marketingaktionen, etwa ein „Gesundheitsmonat“ zu Allergie, Herz-Kreislauf oder Darmgesundheit. Solche Aktionen erzeugen nicht nur Frequenz, sondern machen Beratungskompetenz sichtbar und schaffen emotionale Bindung sowie Vertrauen.
- Kontinuierliche Social-Media-Kommunikation, um medienübergreifend Reichweite im lokalen Umfeld aufzubauen.
- Ein professioneller Websiteauftritt, der nicht nur informiert, sondern die Positionierung digital verlängert – inklusive konkreter Serviceangebote und klarer Nutzenkommunikation.

Wichtig ist: Alle Maßnahmen sollten auf eine konsistente strategische Botschaft einzahlen. Kommunikation ohne Positionierung ist Aktionismus. Positionierung ohne Kommunikation bleibt wirkungslos.

Positionierung beginnt mit Analyse

Eine tragfähige Positionierung entsteht nicht aus dem Bauchgefühl, sondern aus systematischer Analyse:

1. Standortanalyse: Wie ist die Altersstruktur im Einzugsgebiet? Welche Kaufkraft liegt vor? Wie stark ist der Wettbewerb? Welche Frequenzbringer (Ärztzhaus, Einkaufszentrum, etc.) existieren im Umfeld?
2. Zielgruppendefinition: Spreche ich im Schwerpunkt junge Familien, Seniorinnen und Senioren, chronisch Erkrankte oder gesundheitsbewusste Präventionskundschaft an?
3. Strategisches Leistungsprofil: Welche Schwerpunkte setze ich bewusst? Wo investiere ich Zeit, Personal und Marketingbudget?
4. Kontinuierliche Kommunikationsplanung: Welche Botschaften transportiere ich über welche Kanäle – und in welcher Frequenz?

Datenbasierte Entscheidungen, etwa auf Grundlage von Standortanalysen, reduzieren Streuverluste und erhöhen die Marketingeffizienz erheblich.

Kooperationen als strategischer Hebel

Nicht jede Apotheke kann alle Marketingmaßnahmen alleine stemmen. Hier gewinnen Kooperationen und Netzwerke an Bedeutung. ➤



Besonders empfehlenswert sind Kooperationen, die Unterstützung mit persönlicher, jederzeit erreichbarer Betreuung bieten. Gerade in komplexen Transformationsphasen ist individuelle und persönliche Beratung wertvoller als anonyme Service-Hotlines. Solche Apothekenkooperationen mit persönlicher, kompetenter und individueller Betreuung können auch gezielt bei der Marketingplanung und -umsetzung unterstützen, z.B. bei:

- Prospekt- und Aktionsplanung
- Digitaler Kommunikation
- Standortanalysen
- Schulungen für Team und Führung

Sie entlasten die Apotheke operativ und stärken zugleich ihre strategische Handlungsfähigkeit. Entscheidend ist die Qualität der Betreuung, nicht allein die Größe des Netzwerks. Und letztlich, dass sich der Aufwand bzw. Investment am Ende durch Gewinnsteigerung auszahlt.

Positionierung wirkt auch nach innen

Eine klare Positionierung hat nicht nur externe Effekte. Sie stärkt auch die

interne Orientierung. Teams wissen, wofür ihre Apotheke steht. Mitarbeitende können sich mit einer klaren Mission identifizieren. Das unterstützt die Arbeitgeberattraktivität und zahlt auf Mitarbeiterbindung ein.

Ebenso ergänzt eine klare Positionierung digitale Strategien und den Einsatz neuer Technologien, die uns das KI-Zeitalter beschert. Technologie ist kein Selbstzweck, sie unterstützt die strategische Ausrichtung und erhöht Servicequalität sowie Effizienz.

Positionierung ist damit das verbindende Element zwischen Marketing, Personalstrategie und Digitalisierung.

Mein Fazit:

Die Zukunft gehört den klar positionierten Vor-Ort-Apotheken.

Sie hat starke strukturelle Vorteile. Sie ist wohnortnaher Gesundheitsversorger, persönlicher Ansprechpartner und pharmazeutische Kompetenzinstanz. Doch diese Rolle behauptet sich nicht von selbst. In einem Markt mit zunehmend preissensibler Kundenschaft, wachsendem Wettbewerbs-

druck und hoher Werbeintensität entscheidet strategische Klarheit über die Zukunftsfähigkeit. Positionierung ist keine Kür. Sie ist unternehmerische Pflicht. Wer jetzt seine Zielgruppen analysiert, sein Leistungsprofil schärft, kontinuierlich kommuniziert und strategische Unterstützung durch starke Kooperationen nutzt, schafft nachhaltige Wahrnehmung im Einzugsgebiet – und bleibt im „Relevant Set“ seiner Kundinnen und Kunden.

Die Perspektiven für die Vor-Ort-Apotheken sind weiterhin stark. Entscheidend ist, jetzt die richtigen Schritte im Marketing zu setzen – konsequent und mit klarem Fokus. Packen Sie es an! ◆



Bild: AVE GmbH

Marc Kirch

Leiter Marketing und Kundenservice der AVIE GmbH

kurz und bündig

Apotheke 2026 – Pessimismus überwiegt!

Laut einer aktuellen Umfrage des IFH Köln starten viele Apothekeninhaber mit gedämpften Erwartungen ins Jahr 2026. Bereits das Vorjahr wurde nur von rund einem Drittel positiv bewertet, und auch für 2026 überwiegt der Pessimismus: Mehr als die Hälfte rechnet mit einer negativen Entwicklung, während nur ein kleiner Teil optimistisch bleibt.

Im Mittelpunkt stehen vor allem der wachsende Wettbewerb mit Ver-

sandapotheken, Drogeriemärkten und großen Onlineplattformen sowie die Notwendigkeit, interne Kostenpotenziale zu heben. Auch Retaxationen, ein effizientes Bestandsmanagement, die Nachfolgeregelung und die Besetzung offener PTA-Stellen bleiben zentrale Herausforderungen.

Große Erwartungen richten sich auf die Apothekenreform. Besonders gefordert werden eine Erhöhung des Packungsfixums, die Abschaffung

rein formaler Null-Retaxationen, die Wiedereinführung handelsüblicher Skonti und strengere Vorgaben für den Versand kühlpflichtiger Arzneimittel. Klare Ablehnung äußern die Inhaber hingegen gegenüber Konzepten wie „Apotheken ohne Apotheker“ sowie erleichterten oder baulich abgesenkten Anforderungen für Filial- und Zweigapotheken. ◆

kurz und bündig

Coop Study 2026:

kohlpharma bestätigt Spitzenplatz – AVIE setzt neue Impulse



des Unternehmens und seine stabile Rolle als Marktführer.

Neben etablierten Gewinnern treten 2026 jedoch auch neue starke Akteure hervor. Unter den Apothekenkooperationen wurde AVIE zum klaren Newcomer-Gewinner. Die Kooperation überzeugte in gleich drei Kategorien: Beste Betreuung, Gewinnsteigerung sowie Beste politische Interessenvertretung. Damit positioniert sich AVIE mit mittlerweile über 300 Partnerapotheken bundesweit sichtbar als wachstumsstarker Partner, der Apotheken nicht nur wirtschaftlich unterstützt, sondern auch im Arbeitsalltag messbar entlastet.

Die Coop Study 2026 zeigt erneut, welche Apothekenkooperationen, Industriepartner und Dienstleister aus Sicht der Apotheken besonders überzeugen. Mehr als 800 Inhaberrinnen und Inhaber sowie Filialleiterinnen und -leiter bewerteten im Herbst 2025 ihre wichtigsten Marktpartner. Die Studie macht sichtbar, welche Unternehmen Apotheken im Tagesgeschäft mit hoher Qualität, Verlässlichkeit und Praxisnähe unterstützen.

Bei den Industriepartnern dominierten einige bekannte Größen: ratiopharm gewann gleich in mehreren Bereichen und wurde als bester OTC, Rx und Generika Partner ausgezeichnet. Bionorica behauptete seine langjährige Spitzenposition im Bereich pflanzlicher Arzneimittel, während Beiersdorf zum besten Kosmetikhersteller gewählt wurde. Diese Ergebnisse unterstreichen, welche Unternehmen sich durch konsequente Apothekenorientierung nachhaltig im Wettbewerbsumfeld durchsetzen.

Von hier führt der Blick zu den Dienstleistern, wo besonders langjährige Leistungsträger erneut stark abschneiden. kohlpharma konnte – wie bereits in den Jahren zuvor – seinen Titel als Bester Arzneimittelimporteur erfolgreich verteidigen. Die kontinuierlich hohe Zufriedenheit der Apotheken belegt die besondere Verlässlichkeit

Die Studie und die Auszeichnungen machen deutlich: Während kohlpharma seine führende Position erneut bestätigt, setzt AVIE als Aufsteiger neue Akzente in der Kooperationslandschaft. ♦



Marc Kirch (Leiter Marketing und Kundenservice der AVIE GmbH), Verena Petry (Gruppenleiterin Industrie), Steen Sinast (Geschäftsführer AVIE GmbH)

Leben mit Stil



Bild: torquato.de

Cirrus No.3 Iron Steamer

Dämpfen und bügeln in einem: Der Cirrus No. 3 entfernt nicht nur Falten und Gerüche mittels heißen Dampfs aus Textilien, sondern kann auch als kleines Dampfbügeleisen eingesetzt werden, um eine bügelglatte Oberfläche zu erzielen. Ideal für kleine Mengen, gelegentlichen sowie sofortigen Gebrauch. Schnellaufheizung in 25 Sekunden für eine Bügeltemperatur von 140 °C.

Preis: 169 Euro
www.torquato.de



Bild: torquato.de

Victorian Utility Basket

Ein Eimer zur Aufbewahrung und zum Transport von Wasch- und Putzutensilien, Reinigungs- und Pflegemitteln, Bürsten und Waschlappen oder z.B. Wäscheklammern. Emailliertes Stahlblech, Drahtenkel mit Griff aus Holz. So stilvoll macht sogar der Frühjahrsputz Spaß.

Preis: 39,90 Euro
www.torquato.de



Bild: torquato.de

Staubwedel Straußenfeder

Aufgrund ihrer natürlichen, unglaublich feinen Struktur, ihrer ausgesprochenen Weichheit und ihrer elektrostatischen Eigenschaften eignen sich Straußenfedern hervorragend, um Staub zu wischen. Anstatt den Staub nur aufzuwirbeln, bleibt er zuverlässig in den feinen Federästen haften, bis man ihn wieder ausschüttelt. Seit einigen Jahren macht man sich diesen Effekt auch in der Automobilherstellung zunutze: Manche Hersteller entstauben die frisch produzierten Karosserien vor dem ersten Lackieren in mit Tausenden Straußenfedern ausgestatteten Anlagen.

Preis: 49,90 Euro
www.torquato.de



Impressum: **apothekenmarkt,**
Ausgabe März 2026
Herausgeber: KOHL MEDICAL AG, Im Holzhau 8, 66663 Merzig
Vorstand: Edwin Kohl, Philipp Kohl, Dipl.-Kfm. Jörg Geller, Reinhard Schaupp
Ansprechpartner: Karsten Wurzer (v. i. S. d. P.); E-Mail: kwurzer@kohlmedical.com
Redaktion: Karsten Wurzer, KOHL MEDICAL AG
Anzeigen: Karsten Wurzer, KOHL MEDICAL AG
Druck: L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien
Redaktions-/Druckunterlagenschluss: 25.02.26

© KOHL MEDICAL AG 2026
Irrtümer, Satz- und Druckfehler vorbehalten.



Vielen Dank

Im Rahmen der 15. Umfrage zur „Coop-Study“ 2026 zur Zufriedenheit mit und der Leistung von den relevanten Partnern der Apotheke haben Sie kohlpharma erneut auf Platz 1 und damit zum „Besten Arzneimittelimporteur“ gewählt.

Wir bedanken uns bei Ihnen für diesen erneuten Vertrauensbeweis!

Auch in Zukunft werden wir uns für Ihre wirtschaftlichen Interessen, eine kostenbewusste Arzneimittelversorgung und das Wohl Ihrer Patienten einsetzen.

kohlpharma

Einfach MehrWert.



Vergleichen Sie noch Äpfel mit Birnen?

Wir optimieren Ihre Großhandelskonditionen!

Um die für Sie besten Einkaufskonditionen zu ermitteln, prüfen wir Ihre Großhandelsrechnungen auf Herz und Nieren. Wir schaffen Transparenz bei komplexen Rechnungsstellungen und beraten Sie persönlich, wie aus gefühlt guten, die für Sie besten Konditionen werden.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin zum Erstgespräch. Wir freuen uns auf Sie!



Telefon 06867 920-9800



info@avie.de



Jetzt scannen!

*Informieren Sie sich zu den AVIE
Leistungsbausteinen und überzeugen
Sie sich selbst.*



Apotheken mit System

AVIE GmbH | Im Holzhau 8 | 66663 Merzig | www.avie.de