

Unter Spannung

Welche Apotheken leiden und welche Apothekentypen verfolgen eine erfolgreiche Strategie?

Die Zahl der öffentlichen Apotheken in Deutschland lag Ende 2025 nur noch bei 16.601. Das sind 440 Apotheken weniger als Ende des Jahres 2024 und 970 Apotheken unter der Zahl Ende 2023. Derzeit wächst der Umsatz in der Offizin im rezeptfreien Segment nicht mehr. Daher stellt sich für Apothekerinnen und Apotheker die Frage: Wie unterscheidet sich meine Apotheke vom Wettbewerb? Und Hersteller stellen sich verstärkt die Frage: Welche Apothekentypen adressiere ich? Bemerkenswert ist dabei, dass ausgerechnet die größte und vermeintlich attraktivste Apothekengruppe aktuell unter dem stärksten wirtschaftlichen Druck steht. Michael Rühl, Yannik Dietrich und Frank Weißenfeldt stellen Ihnen die neue Apothekentypologie von Insight Health vor und erläutern Handlungsoptionen.

Das derzeitige Apothekensterben und Fragen der Insight-Health-Kundinnen und -Kunden aus der OTC-Industrie waren der Ausgangspunkt, um auf Basis eines Panels mit rund 7.000 öffentlichen Apotheken eine Sortierung zu erstellen. Leitgedanke: Was kann uns helfen, die Apotheken noch besser zu verstehen? Das Ergebnis: eine genaue Typologisierung der Apotheken in Deutschland.

Zentral für die Apothekentypologie ist die Definition von 30 Parametern der sechs kritischen Erfolgsfaktoren:

1. Umsatz der Apotheke mit rezeptpflichtigen und rezeptfreien Produkten
2. Rx- und OTC-Profil bzw. Umsatzanteil der rezeptpflichtigen und rezeptfreien Produkte
3. Lage der Apotheke sowie Umfeld (z. B. Kaufkraft und Bevölkerungsdichte)
4. Apothekenstruktur (u. a. Einzelapotheke oder Filialapotheke)
5. Pharmazeutische Dienstleistungen (pDL)
6. Arztpraxisbindung

Das überraschende Ergebnis: Die zahlenmäßig stärkste Gruppe aus einem urbanen und eher prosperierenden Umfeld ist – neben den Apotheken auf dem Land – am meisten gefährdet und mit den größten Herausforderungen konfrontiert. Die Analyse zeigt damit klar, dass nicht die Lage

über den Erfolg einer Apotheke entscheidet – sondern ihr strukturelles Geschäftsmodell und ihre Differenzierungskraft.

Der größte Anteil der Vor-Ort-Apotheken in Deutschland zählt mit 20% zu der Gruppe **Stadtapotheke unter Druck**. Kennzeichnend für diesen Apothekentyp ist, dass diese Vor-Ort-Apotheken mitten in der Stadt, in einer kaufkräftigen Umgebung liegen, einen großen Anteil Laufkundschaft haben und trotzdem in der Regel nur einen unterdurchschnittlichen Umsatz erwirtschaften. Unterdurchschnittlich ist sowohl der Umsatz im Bereich der rezeptpflichtigen Arzneimittel (schwaches Rx-Fundament) als auch der Umsatz im verschreibungsfreien Sortiment. Jene Stadtapotheken unter Druck, die eine loyale Stammkundschaft aufgebaut haben, überleben – denn Stammkunden wechseln nicht, solange die Apotheke präsent und kompetent bleibt. Der Wettbewerb auf engem urbanem Raum frisst allerdings zunehmend Umsätze, die das gute Umfeld eigentlich ermöglicht. Das größte Problem: Dieser Apothekentyp hat kein Alleinstellungsmerkmal und unterliegt im rezeptfreien Markt dem unmittelbaren Preisvergleich mit den weiteren Vor-Ort-Apotheken, den Versandapotheken, den Drogeriemärkten und dem Lebensmitteleinzelhandel (LEH).

Möglicher Lösungsansatz: Eine klare Positionierung durch Beratungsqualität, Service und pharmazeutische Dienstleistungen sowie Spezialisierung (z. B. Ernährungsberatung). Wichtig ist in diesem Kontext, „mit der Wurst nach dem Schinken zu werfen“. Kundinnen und Kunden, die z. B. vom Service begeistert sind, bringen früher oder später auch ihre Rezepte in die Apotheke oder kaufen ein hochwertiges Produkt aus dem rezeptfreien Sortiment.

Dorfapotheken und **Klein-/Vorstadtapotheken** genießen in der Regel Schutz durch die geringe Wettbewerbsdichte in diesen geografischen Räumen. In sehr ländlichen Gebieten sind Dorfapotheken oft die letzte Anlaufstelle. Insbesondere aufgrund steigender Kosten befinden sich allerdings diese Apotheken auch zunehmend in einer wirtschaftlich fragilen Situation. Der Anteil der Dorfapotheken liegt bei 13% und die Klein-/Vorstadtapotheken machen 10% der niederge-

lassenen Apotheken in Deutschland aus. Beide Apothekentypen kennzeichnet eine derzeit geringe Differenzierungskraft. Während die Klein-/Vorstadtapotheken über ein mittelstarkes Rx-Fundament verfügen, ist das Rx-Fundament der Dorfapotheken schwach ausgeprägt.

Im Gegensatz zur Stadtapotheke unter Druck liegen Apotheken des Typs **Durchschnittsapotheke** nicht in einem urbanen und kaufkräftigen Umfeld. Es handelt sich vielmehr um durchaus solide geführte Vor-Ort-Apotheken, die allerdings keinen erkennbaren Wettbewerbsvorteil aufgebaut haben und verstärkt in einem halbstädtischen Umfeld unter Wettbewerbsdruck geraten. Ähnlich wie die Stadtapotheken unter Druck – und auch die Dorfapotheken und Klein-/Vorstadtapotheken – müssen die (bisherigen) Durchschnittsapotheken Alleinstellungsmerkmale zeitnah entwickeln und die Wettbewerbsvorteile einer Vor-Ort-Apotheke (u. a. Verfügbarkeit, Beratungsqualität, Freundlichkeit, Empathie, Service und pharmazeutische Dienstleistungen) noch stärker ausspielen. Dieser Apothekentyp verfügt über ein mittelstarkes Rx-Fundament. Der Anteil der Durchschnittsapotheken liegt bei 14%.

Vollversorgungsapotheken kennzeichnet ein starkes Rx- und OTC-Fundament. Dieser Apothekentyp bietet eine breite pDL-Infrastruktur und ist daher als Dienstleister in der Versorgung sehr gut aufgestellt. Zu diesem Apothekentyp zählen 8% der niedergelassenen Apotheken in Deutschland.

Ankerapotheken sind die Hidden Champions unter den Vor-Ort-Apotheken. Dieser Apothekentyp glänzt nicht unbedingt durch ansprechend gestaltete Verkaufsräume.

Vielmehr bildet ein starker Umsatz mit rezeptpflichtigen Arzneimitteln (starkes Rx-Fundament) durch eine hervorragende Bindung an Arztpraxen die Basis dieser niedergelassenen Apotheken. Zu den Ankerapotheken zählen 12% der niedergelassenen Apotheken in Deutschland.

Für **Frequenz-Apotheken** ist die Lage der entscheidende Erfolgsfaktor. Im Zentrum des Geschäftsmodells dieses Apothekentyps steht die Häufigkeit, Pulsation und Kaufdichte der Laufkundschaft und nicht die Kundenloyalität. Bahnhöfe, Fußgängerzonen und Einkaufszentren sind typische Standorte. Das Rx-Fundament dieses Apothekentyps ist mittelstark ausgeprägt. Ihr Anteil in Deutschland liegt bei 9%.

„Eine Creme für unter 20, – Euro brauche ich gar nicht erst in die Freiwahl zu stellen“, sagte uns mal eine Apothekerin aus einem exklusiven Villenviertel im Süden von Köln. **Kaufkraft-Apotheken** profitieren insbesondere von der Solvenz und Konsumfähigkeit der Kundinnen und Kunden in der Nachbarschaft. Dieser Apothekentyp hat einen starken OTC-Umsatz und einen hohen Anteil an nicht rezeptpflichtigen Produkten insgesamt. Kaufkraft-Apotheken verfügen über ein mittelstark ausgeprägtes Rx-Fundament. Der Anteil dieser Apotheken liegt bei 12%.

Onkologie-Schwerpunkt-Apotheken besitzen oft einen eigenen Reinraum. Viele Zytostatika-herstellende Apotheken sind in Netzwerken organisiert und die Erstellung von Zubereitungen ist die Kernkompetenz und das Geschäftsmodell dieser Apotheken. Onkologie-Schwerpunkt-Apotheken sind grundsätzlich nicht ersetzbar. Der Anteil dieser Apotheken liegt bei 1%.

Apothekentypen – Anteile im Apothekenmarkt

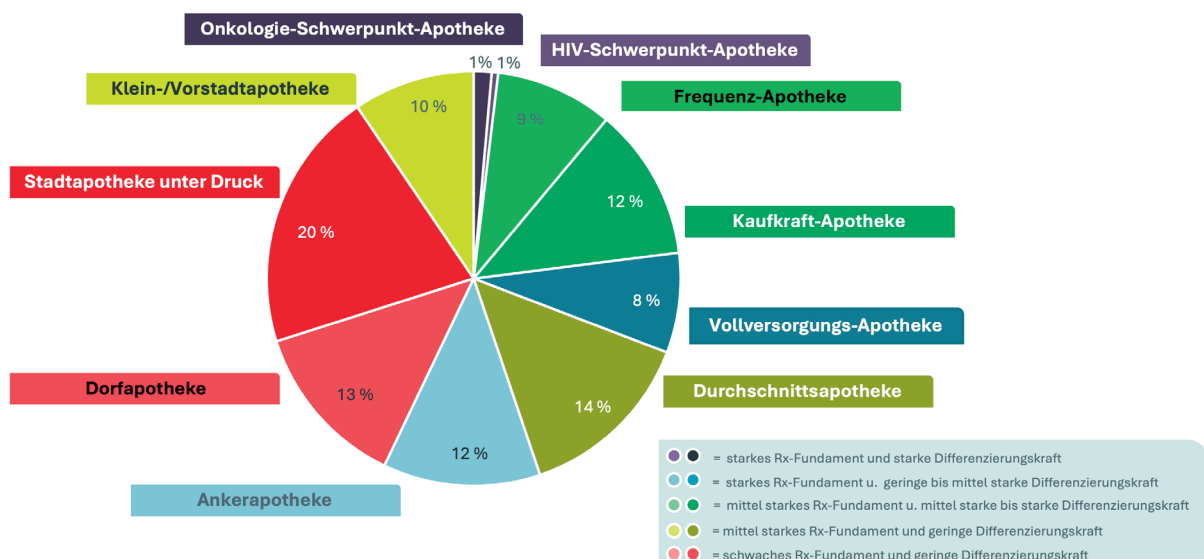


Abb.: Apothekentypologie 2026, Quelle: Insight Health

Ebenfalls hochspezialisiert sind **HIV-Schwerpunkt-Apotheken**. Kennzeichnend für diesen Apothekentyp ist insbesondere eine exzellente Betreuung von Patientinnen und Patienten sowie eine damit verbundene herausstechende Patientenbindung. Zu den HIV-Schwerpunkt-Apotheken zählen ebenfalls 1% der niedergelassenen Apotheken in Deutschland. Viele Apotheken dieses Typs liegen in den deutschen Metropolen – wobei Berlin einen besonderen Schwerpunkt bildet. Schwerpunktapotheken haben ein starkes Rx-Fundament und eine hohe Differenzierungskraft.

Was macht Apotheken sicher für die Zukunft?

Welche Konsequenzen haben die zurückgehende Anzahl an Vor-Ort-Apotheken sowie die weiter wachsende Bedeutung von E-Commerce im Allgemeinen und von Online-Apotheken im Besonderen für die Offizin? Eine Antwort liegt auf der Hand: Stationäre Apotheken müssen sich nicht unbedingt neu erfinden – aber in jedem Fall ihre Stärken ausbauen und sich evolutionär weiterentwickeln. Dabei ist ein Weg, um Wachstum zu generieren, die klare Unterscheidung zum Wettbewerb. Der Weg der Differenzierung ist neben

- der Lage der Apotheke (z. B. hohe Kaufkraft, Frequenz, Arztpraxen in der Nachbarschaft) und
- einem soliden Umsatz mit rezeptpflichtigen Arzneimitteln (Rx-Fundament)

der entscheidende Erfolgsfaktor für eine Vor-Ort-Apotheke. Wobei die einzelnen Faktoren sich selbstverständlich wechselseitig verstärken. Die Nähe und eine gute Beziehung zu einzelnen Praxen ist beispielsweise eine Voraussetzung für ein starkes Rx-Fundament.

Differenzierung gestalten

In Anbetracht der Erkenntnis, dass Apotheken ihre Differenzierungskraft stärken müssen, gilt es, ein einzigartiges Verkaufsversprechen bzw. Verkaufsangebot (Unique Selling Proposition, USP) zu unterbreiten. Dahinter sollte ein Alleinstellungsmerkmal stehen, um die eigene Apotheke vom Wettbewerb zu unterscheiden – egal, ob physisch oder online. Diese Merkmale müssen für die Kundschaft relevant und attraktiv sein.

Zum einen sollten Vor-Ort-Apotheken kundenrelevante Alleinstellungsmerkmale ausbauen, zum anderen ist es auch im Interesse der Hersteller, Apothekerinnen und Apotheker bei der Positionierung zu unterstützen, um den Premiumvertriebskanal stationäre Apotheke zu stärken. Ein USP aller Apotheken ist die Glaubwürdigkeit und Expertise. Erstklassige Schulungen für ein tiefes Produktverständnis sind in diesem Zusammenhang ausgesprochen wichtig. An dieser Stelle benötigt das Apothekenteam ein Angebot der Hersteller. Für Hersteller bedeutet dies konkret, dass Apotheken je nach Typ unterschiedlich adressiert werden müssen, beispielsweise durch gezielte Differenzierungsangebote für

unter Druck stehende Stadtapotheken oder durch Wachstumshebel für strukturell starke Apotheken.

Angesichts der rückläufigen Anzahl der niedergelassenen Apotheken in Deutschland ist eine Aufgabe der Hersteller, die Kategorisierung der Apothekenlandschaft zu überprüfen, die Adressierung der Apotheken zu justieren und den Außendienst gut aufzustellen. Eine fundierte Apothekentypologie kann dabei helfen, die Apotheken bedarfsgerecht zu unterstützen.

Die Apotheke als Gesundheitsdienstleister ist ein zentraler Weg der Differenzierung. Die Gestaltung neuer Angebote stärkt das Profil der Vor-Ort-Apotheken und ist daher auch im Interesse der Hersteller. Immer mehr Apotheken bieten Services wie z. B. Impfen und pharmazeutische Dienstleistungen (pDL) an. Dazu gehören u. a. „Standardisierte Risikoerfassung hoher Blutdruck“, „Erweiterte Einweisung in die korrekte Arzneimittelanwendung mit Üben der Inhalationstechnik“ sowie Medikationsanalysen. Durch das Angebot solcher Dienstleistungen wird nicht zuletzt die Loyalität der Kundschaft gegenüber der Stammapotheke gestärkt.

Ferner gilt es, die Möglichkeiten von ansprechenden Konzepten am Point of Sale (POS) wie z. B. attraktive Displays, Category-Management-Lösungen, Cross-Selling-Potenziale, Apotheken-TV und Couponing sowie attraktive Warengruppen für die Freiwahl (z. B. Longevity-nahe Produkte) zu testen und umzusetzen. Auch dazu braucht es starke Marktpartner. Die strategische Ausrichtung der Vor-Ort-Apotheke ist demnach auch ein Auftrag an die Hersteller. Entscheidungen auf Basis von internen und externen Daten sowie eine systematische Vorgehensweise werden in diesem Zusammenhang immer wichtiger.



Fazit

Angesichts einer sich stark verändernden Apothekenlandschaft richten Hersteller ihr Zielgruppenmanagement neu aus. Eine Typologisierung der Vor-Ort-Apotheken kann dabei unterstützen, Bedarfe richtig einzuschätzen und Teams in den Apotheken zielgerichtet zu unterstützen. Die Analyse zeigt ferner, dass selbst Vor-Ort-Apotheken in guter Stadtlage zunehmend unter wirtschaftlichen Druck geraten. Steigende Kosten und der Wettbewerb mit weiteren Akteuren im Gesundheitsmarkt führen dazu, dass Apotheken, die keine klaren Wettbewerbsvorteile und Differenzierungsmerkmale aufbauen, im zunehmenden Wettbewerb weiter an Bedeutung verlieren werden. Im Kern geht es darum,

gemeinsam die Stärken der Offizin noch intensiver zu nutzen und vor Ort beispielsweise die Beratungskompetenz des Apothekenteams noch konsequenter auszuspielen.



Yannik Dietrich ist Team Lead CHC & CI bei der Insight Health GmbH.

Der gelernte Kaufmann im Gesundheitswesen ist seit 2010 bei Insight Health. Das Unternehmen ist ein führender Lösungsanbieter für den datengetriebenen Gesundheitsmarkt. Yannik Dietrich ist ein Experte für die Analyse der Warengruppen im

Selbstmedikationsmarkt. Er erstellt regelmäßig aufschlussreiche Studien zur Entwicklung des OTC-Markts und zu weiteren rezeptfreien Produkten im deutschen Apothekenmarkt.



Michael Rühl ist seit August 2024 bei Insight Health und seit Oktober 2025 Vice President Market Data & Intelligence. Er führt die Bereiche Rx, Consumer Healthcare & Care Information und Analytics und verantwortet deren strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Einsatz von

Künstlicher Intelligenz mit dem Ziel, Herstellern und Partnern belastbare Entscheidungsgrundlagen im Gesundheitsmarkt zu bieten. Zuvor war er über 20 Jahre in der Marktforschung und im Business-Analytics-Umfeld tätig. Zuletzt verantwortete er als Analytics & Insight Lead bei Procter & Gamble die datenbasierte Steuerung des OTC-Geschäfts in Deutschland und Österreich.



Frank Weißenfeldt ist Senior Business Development Manager bei der Insight Health GmbH.

Der Diplom-Betriebswirt und MBA der University of Bradford (Großbritannien) blickt auf über 25 Jahre Erfahrung in der Beratung, im Marketing, im Business Development und in der Versorgungsforschung zurück. Er ist Dozent für Apothekenmarke-

ting und Marktforschung an der Hochschule Schmalkalden, Autor zahlreicher Fachpublikationen und regelmäßig als Referent zu Themen mit Bezug zum Gesundheitswesen tätig.

Quellen:

Frank Weißenfeldt, Klaudia Zimmermann und Yannik Dietrich | Healthcare Marketing | Ausgabe 8/2025 | Differenzierung des Angebots lokaler Apotheken gewinnt an Bedeutung | S. 14 bis S. 20

Frank Weißenfeldt | Geringes Wachstum für OTC in der Offizin, online wird es immer mehr | Die erfolgreiche Apotheke | Ausgabe 01/2025 | S. 7 bis S. 9

Frank Weißenfeldt und Yannik Dietrich | DAP Dialog | Ausgabe 89/Okttober 2025 | USP zunehmend relevant | Seite 19

Frank Weißenfeldt | Premium Apotheke – So gelingt Differenzierung | Deutsche Apotheker Zeitung | 17.05.2018 | Nr. 20 | 158. Jahrgang

Insight Health | OTC-Apothekenmarktentwicklung März 2026

SEMPORA OTC- und Apothekenmarktstudie 2026

Die Vor-Ort-Apotheke als Gesundheitsdienstleister – Ein Praxisbericht | DAP Dialog | 87 | Juni 2025 | Seite 22 und 23

Der Weg zum USP der Apotheke – 03/2017 – Heftarchiv – AWA

Differenzierung und Positionierung als Basis für die Zukunftsfähigkeit – 16/2019 – Heftarchiv – AWA

<https://www.pharma-relations.de/themen/marketing/apotheke-ist-ein-ort-der-gesundheitskommunikation-und-des-vertrauens-n4432>

ABDA

Apothekerkammer Hamburg