

INNOVATIONSMARKETING  
IDEATION

TRENDSTUDIEN

INNOVATIONSMANAGEMENT

LEBENSWELTEN 2020  
TECHNOLOGIEPROGNOSEN

MOBILE BUSINESS 2020 SOCIAL MEDIA 2020  
GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

ENTERPRISE 2020  
MARKTENTWICKLUNG  
MARKETINGSTRATEGIEN 2020  
TRENDVORTRÄGE

KEYNOTES

ZUKUNFTSMODELLE

MOBILE BUSINESS 2020  
FÜHRUNGSKRÄFTECOACHING

WORKSHOPS

NEUPRODUKTENTWICKLUNG

TRENDANALYSEN

RULEBREAKING

INVESTITIONSANALYSEN

ARBEITSWELTEN 2020

20.AHEAD

THINK!TANK

Deutschlands innovativste Denkfabrik

INNOVATION  
KUNDENBEDÜRFNISSE 2020

CONSULTING

STUDIES

STRATEGIEENTWICKLUNG

TRENDWORKSHOPS

LEADERSHIP FUTURE SAIL

TRENDS

STRATEGIEENTWICKLUNG

MARKET BUILDING

CONFERENCE

STRATEGIEENTWICKLUNG

TRENDFORSCHUNG

BLAUE OZEANE  
KILIMANDSCHARO PROGRAMM

TRENDFORSCHUNG

KUNDENDIALOG 2020



TRENDSTUDIE

# APOTHEKEN DER ZUKUNFT

Michael Carl  
Hannes Dölle

In Kooperation mit:

Apothekerverband  
Nordrhein e.V.





- 03 Editorial 2b AHEAD**
- 04 Einleitung**
- 05 Management Summary**  
Apotheken der Zukunft
- 06 The Big Picture**  
Wie verändern sich Lebens- und Arbeitswelten bis 2026?
- 10 Triebfedern**  
Triebfedern der Apotheken der Zukunft
- 14 Szenarien**  
5 Szenarien für die Apotheker der Zukunft
- 21 Strategie-Empfehlungen**  
So stellen sich Apotheker zukunftssicher auf
- 23 Die Autoren**  
Wissenschaftler, Trendforscher, Strategieberater
- 24 Impressum**  
Urheber, Kontakt, Lizenz

### *Sehr geehrte Damen und Herren,*

ob Gesundheitswesen, Gesundheitswirtschaft oder Gesundheitsmarkt – Ihre Branche steht vor einem umfassenden Wandel. Damit ändern sich auch die Rahmenbedingungen und Erwartungen an Apotheken. Im Zuge der technologischen Entwicklung verändern sich die Lebenswelten Ihrer Kunden in allen Bereichen. Allein schon die Allpräsenz des mobilen und stationären Internets führt zu einem gewandelten Kundenverhalten und zu neuen Bedürfnissen an den Dialog mit Unternehmen des Gesundheitssektors. Die Medizin wird mehr und mehr datengetrieben. Das umfassende Streben nach den besten persönlichen Chancen auf Vermeidung und Heilung von Krankheit und auf Verbesserung der Gesundheit wird auch Ihre Branche in den kommenden Jahren nachhaltig prägen und verändern.

Unsere Vorstellungen von Krankheit und Gesundheit wandeln sich. Mit den wachsenden Möglichkeiten der Selbstmessung und Selbstoptimierung verschwimmen die Grenzen zwischen Krankheit und Gesundheit. Patienten übertragen ihre Kundenerwartungen auf die klassischen Vertreter der Medizin: Die Ärzte, Apotheker, Pfleger. Die Gesundheitsbranche findet sich im Wettbewerb mit Unternehmen, die von außen neu auf den Gesundheitsmarkt drängen und eine Nachfrage hoch professionell bedienen, die sie oft erst selbst geschaffen haben. Ein Prozess, der sich in den kommenden zehn Jahren noch deutlich beschleunigen wird.

Der Patient hat deutlich mehr Daten zu seinem Gesundheitszustand; die Daten sind umfassender, von besserer Qualität und stammen aus zahlreichen unterschiedlichen Quellen. Darüber hinaus verfügen Patienten bereits heute über vielfältige Möglichkeiten, diese Daten selbst analysieren und interpretieren zu können. Perspektivisch spielen dabei digitale Assistenzsysteme eine wesentliche Rolle. Der Fluss der Daten zwischen Patient, seinen Assistenzsystemen, online verfügbarer Expertise, Hausarzt, Fachärzten, medizinischen Experten, Kliniken, Heilinstitutionen und weiteren Anbietern auf dem Gesundheitsmarkt bestimmt die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren und der Branche im Einzelfall. In diesem komplexen Netz muss auch die Apotheken der Zukunft, müssen die Apotheker der Zukunft ihren Platz finden und erstreiten.

Diese Studie untersucht Rahmen, Triebfedern und Szenarien der Apotheken der Zukunft und formuliert Strategieempfehlungen. Sie nimmt die 2b AHEAD-Trendstudie „Die personalisierte Medizin der Zukunft“ zur Grundlage. Unsere hier vorliegende Studie benennt wesentliche strategische Treiber für Ihre Zukunft. Und sie zeigt anhand konkreter Szenarien auf, welche Schritte Apotheken gehen werden, um das eigene Geschäftsmodell in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Diese Szenarien beschreiben das zukünftige Umfeld Ihrer Apotheke, die Grundlage für die Strategie, mit der Sie Ihre Apotheke in eine erfolgreiche Zukunft führen können.

Die in dieser Studie beschriebenen Entwicklungen sind als längerfristige strategische Orientierungshilfen zu verstehen. Seien Sie skeptisch bei Trendstudien, die prognostizieren, dass sich Ihre Branche von heute auf morgen vollständig verändert. Dies ist schlicht Unsinn. Diese Studie ist eine Anleitung zum Zukunft-Gestalten. Sie ist eine Einladung an Sie, in überschaubaren Pilotprojekten neue Zukunftsansätze zu entwickeln – und heute damit zu beginnen.

Zögern Sie nicht, bei Fragen, Anregungen und Kritik auf uns zuzukommen. Der intensive inhaltliche Dialog über Zukunftsfragen treibt uns an.

Michael Carl  
Director Analysis & Studies  
2b AHEAD ThinkTank

Leipzig, 20. April 2016

## EINLEITUNG

Das Muster ist vertraut: Bei leichten Erkrankungen besucht der Patient zwecks Selbsttherapie die Apotheke. Wer schwerer erkrankt, geht zum Arzt und anschließend in die örtliche Apotheke, um sein Rezept einzulösen. Vielfach bestimmt dies auch heute das Muster des Apothekenalltags, die Rolle der Apotheke ist unstrittig und fest verankert. Doch neben die klassische Apotheke haben sich bereits neue Geschäftsmodelle gesellt, die neue Technologien und die Digitalisierung nutzen. Eine Entwicklung, die schon zu einer veränderten Wahrnehmung von Apotheken geführt hat und trotz allem noch in den Kinderschuhen steckt. Die neuen Vorstellungen von Gesundheit und Krankheit treiben den Markt vor sich her und gestalten ihn dabei neu, aus einem Patienten- wird ein Kundenmarkt. Dabei treten neben die etablierten Anbieter Unternehmen, die originär nicht in der Gesundheitswirtschaft zu Hause sind, diese allerdings als Markt mit enormen Potential identifiziert haben. Anknüpfungspunkte bestehen mindestens für Telekommunikationsanbieter, Sensorikhersteller, Softwareunternehmen, Sportartikelhersteller und die Nahrungsmittelbranche.

Eine Vielzahl von Triebfedern beeinflusst die Zukunft der Apotheke. Deren Identifikation und die Auseinandersetzung mit den daraus entstehenden Herausforderungen ist eine große Aufgabe für den Apotheker. Wie für jedes Unternehmen ist auch für die Apotheke entscheidend, sich diesen Herausforderungen zu stellen und die eigene Zukunft aktiv zu gestalten.

Die Grundlage dafür bietet diese Studie. Sie baut auf den relevanten Erkenntnissen bisheriger Analysen und Studien des 2b AHEAD ThinkTanks auf und ist als Spezifizierung der Studie zur Personalisierten Medizin für den Beruf des Apothekers zu verstehen.

Zu Beginn erfolgt die Verortung im Big Picture der Lebens- und Arbeitswelten 2026. Im Anschluss daran lesen Sie die Analyse der spezifischen Einflussfaktoren auf die Entwicklung des Berufsstandes der Apotheker. Als Ableitung aus diesen Triebfedern hat der 2b AHEAD ThinkTank fünf Szenarien entwickelt. Sie zeigen, auf welche höchst unterschiedliche Weise Apotheker im kommenden Jahrzehnt wirtschaftlich erfolgreich arbeiten und ihre fachliche Kompetenz zum Wohl ihrer Kunden einbringen werden. Sie ermöglichen Ihnen einen greifbaren Zugang zur Zukunft der Apotheke.



# APOTHEKEN DER ZUKUNFT

*Die Digitalisierung umfasst mehr und mehr Lebens- und Arbeitsbereiche. Und auch wenn sie breit diskutiert wird: Die Konsequenzen werden immer noch unterschätzt. Digitale Technologie entfaltet ihre Wirkung längst auch in Bereichen, die klassisch menschlichen Kompetenzen vorbehalten waren: Strukturierung von Wissen, Aufbereitung von Wissen, Anwendung von Wissen auf konkrete Problemstellungen, Anerkennung als kompetente Instanz.*

Dies hat direkte Auswirkungen auf die Arbeit in und mit der Apotheken der Zukunft. Der Rahmen des unternehmerischen Handelns des Apothekers wandelt sich ebenso wie der Rahmen des apothekerlichen Handelns des Unternehmers.

- 1.** Zukunftsthema ist das Management der Daten. Sie übernehmen die Lead-Funktion. Der Fluss der Daten steuert, wer mit wem kommuniziert – und in der Folge Geschäft machen kann, Sinn stiften kann, versorgen kann.
- 2.** Klassisch ist die Apotheke lokal sichtbar. Aber je öfter digitale Medien und Assistenzsysteme der Ausgangspunkt für Kundenkommunikation sind, braucht die Apotheke eine andere, eine digitale Sichtbarkeit. Bei der gezielten Google-Suche auf der dritten Seite ganz unten gelistet zu werden, reicht nicht aus.
- 3.** Die Medizinbranche wird zu einem Kundenmarkt und die Kundenbedürfnisse wandeln sich. Sie formulieren neue Ansprüche an Präzision von Experten: genaue Angaben zu Eintrittswahrscheinlichkeit, Schwere, Verlauf, Dauer, Kosten von Heilungs- und Optimierungsprozessen.

**4.** Für den Apotheker heißt dies: Sein Urteil, seine Empfehlung, sein Rat muss sich der Einschätzung anderer Player stellen – er wird vergleichbar. Neue Marktteilnehmer treten ungefragt in den Wettbewerb. Wissen höchst unterschiedlicher Qualität steht so nebeneinander: Wissen nach anerkannten wissenschaftlichen Standards ebenso wie nach alternativen Ansätzen, mit heilendem, weltanschaulichem oder rein kommerziellem Interesse. Qualität und Quelle dieses Wissens entscheidet aus Kundensicht nicht mehr allein über die Vertrauenswürdigkeit.

**5.** Dies markiert die digitale Herausforderung für Apotheker: Digitale Technologien selbst so einzusetzen, dass er dem Kunden bei dessen Suche nach dem – und der Entscheidung für den – individuell passenden Ansatz zur Seite stehen kann. Und auch: Um sein eigenes Wissen aktuell und konkurrenzfähig zu halten. Die Menge des Wissens wächst exponentiell – und mit ihr die Möglichkeiten, diese Informationen automatisiert und strukturiert auszuwerten. Digitale Technik führt damit auch zu neuen Formen der Zusammenarbeit in Offizin, mit Ärzten, mit anderen Partnern im Gesundheitsmarkt.

Die Situation auf den Gesundheitsmärkten wird zunehmend komplexer. Die vorliegende Studie beschreibt den digitalen Wandel und wertet die Veränderungen für Apotheken und Apotheker aus. Sie schließt mit Strategieempfehlungen, die Apotheker dabei unterstützen sollen, die eigene Zukunft aktiv und erfolgreich zu gestalten.

# WIE VERÄNDERN SICH LEBENS-UND ARBEITSWELTEN BIS 2026?

*Wir stehen vor Jahren eines Wandels auf nahezu allen Ebenen der Gesellschaft. Die Lebenswelten und Arbeitswelten der Menschen des Jahres 2026 werden sich grundlegend von den heutigen unterscheiden. Dies verändert auch branchenübergreifend die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für unternehmerisches Handeln, sowohl auf der wirtschaftlichen Seite, als auch mit Blick auf das Bestreben nach sinnstiftender Tätigkeit und persönlicher Erfüllung. Die Treiber dieses Wandels sind bereits deutlich zu erkennen.*

Die durchschnittliche Lebenserwartung der Deutschen steigt auf über 85 Jahre und geht in Richtung 90. Der 100. Geburtstag der Großeltern wird in vielen Familien eine Normalität geworden sein. Und auch in den anderen Familien steht die Frage im Raum, was die Menschen eigentlich im Alter zwischen 60 und 85 Jahren tun wollen. Urlaub? Arbeit? Die meisten werden wohl zwischen 50 und 60 Jahren nochmals eine Art Neustart in das dritte aktive Drittel ihres Lebens vollführen. Neustart ist wörtlich gemeint: Neuer Job, neues Heim, neue Beziehung ... das aktive Leben geht weiter. Der Eintritt der Renten-Phase mit geringerer Aktivität und Mobilität verschiebt sich nach hinten. Halb werden die Menschen dies WOLLEN, um 30 Jahre sinnvoll zu verbringen, halb werden sie es MÜSSEN, um die sonst drohende Altersarmut zu vermeiden.

Nicht nur global, sondern auch in Deutschland strömen die Menschen vom Land in die Metropolen. Mietpreise in den boomenden Großstädten steigen, während ländliche Gebiete Schritt für Schritt verwaisen. Deutschland hat 2026 eine lange angekündigte Veränderung erfahren. Wir leben in einer Ära der Vollbeschäftigung und nicht nur das: Der Headhunter klingelt nahezu täglich, denn es gibt etwa 3-4 Millionen unbesetzte Stellen in deutschen Unternehmen.

Die Unternehmen empfinden dies als Katastrophe. Die Mitarbeiter nicht: Sie sitzen zum ersten Mal seit Jahrzehnten am längeren Hebel und können sich ihre Jobs aussuchen. Dies treibt die Löhne nach oben, sorgt aber vor allem dafür, dass etwa 40% der arbeitenden Menschen als „Projektarbeiter“ alle zwei bis drei Jahre das Projekt und das Unternehmen wechseln. Die Personalknappheit wird dazu nötigen, die Attraktivität als Arbeitgeber neu zu entwickeln und zu kommunizieren. Für Unternehmen der Gesundheitsbranche überall dort eine besondere Herausforderung, wo die Arbeitsplätze die typischen Merkmale des sozialen Sektors aufweisen: Überdurchschnittliche psychische und physische Belastung bei unterdurchschnittlicher Bezahlung und unbequemen, wechselnden Arbeitszeiten. Sie drohen im Wettbewerb um engagierte und kompetente Mitarbeiter leer auszugehen.

Vor diesem Hintergrund definieren sich einige der wesentlichen Grundwerte unseres Zusammenlebens um: Sicherheit bleibt wichtig, wird aber vor dem Hintergrund der immer verfügbaren Jobs durch andere Aspekte begründet. Sie wird stärker aus der Gewissheit gespeist, auch in Krisenzeiten eine neue Lösung finden zu können. Nähe beschreibt vor allem Qualität und Quantität von Interaktionen – sie wird nicht mehr in Metern gemessen. Vertrauen wächst, wo Erwartungen erfüllt werden. Fachwissen ist jederzeit verfügbar, unterschiedlichste tatsächliche und selbst ernannte Experten streben auch in der Gesundheitsbranche nach Anerkennung; die Kommunikation entscheidet, wer Gehör findet.

Als größten und machbaren Luxus werden die Menschen die eigene Gesundheit erleben. Sie wird zum käuflichen Konsumgut. Zunächst durch Enhancement aller Art: Medizinische Nahrung fördert den Gesundheitszustand. Brainfood verspricht, auch unsere

Hirnfunktionen bei Bedarf zu optimieren. Und der beginnende Einsatz von menschlichen Ersatzteil-Organen führt – zunächst im Luxussegment – zu weiterer Lebensverlängerung. Als nächstes folgt die genetische Optimierung u. a. mit dem Ziel, Alterungsprozesse zu verlangsamen, schließlich zu stoppen.

Doch für den größten Wandel auf dem Weg ins Jahr 2026 sorgt die weiter um sich greifende Digitalisierung. Sie wird künftig alle Lebensbereiche mit Informations- und Kommunikationstechnologien durchdringen. Strategisch geht es schon lange nicht mehr um Computer und Smartphones. Die Nachfolger von iPad & Co. heißen: iTable, iWallpaper, iMirror, iCar, iSchaufensterscheibe, iRegal, i-ICE-Sitz und so weiter. Alle Gegenstände, die durch die Vernetzung einen neuen Nutzen erhalten können, werden nach und nach zu Internetgeräten werden. Das „Internet der Dinge“ umfasst in Zukunft nicht nur einzelne Häuser, sondern ganze Städte, letztlich die ganze Welt. Jeder Gegenstand erhält eine IP-Adresse.

Mediziner und Apotheker müssen sich darauf einstellen, dass sowohl sie als auch ihre Patienten den Service des Internets permanent und überall verfügbar haben – und die Menschen diesen auch mit wachsender Selbstverständlichkeit erwarten. Damit wird jedes Endgerät, in Praxis und Apotheke, zu einer Schnittstelle mit dem Patienten. Die Schnittstelle zur medizinischen Beratung ist stets präsent und ansprechbar. Für die klassischen Heilberufe ist dies Chance und Risiko zugleich.

Die datengetriebene unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wird der neue Standard. Der Informationsfluss und das Synchronisieren der stationären und mobilen Gegenstände erfolgen bruchlos. Die Steuerung passt sich durch Sensorik und Gestensteuerung mehr und mehr den zwischenmenschlichen Kommunikationsarten an. Die Herausforderung für Anbieter auf dem Gesundheitsmarkt besteht darin, diese neue Interaktion in ihrer Kommunikation mit dem Kunden zu nutzen. Der Arzt steht mit dem Apotheker in Verbindung, der Apotheker neben dem Arzt mit Klinik, Altenheim und Pflegedienst, der Zahnarzt mit dem Labor und anderen Heilberuflern. Sie alle kommunizieren mit dem Patienten, der ins Zentrum seines persönlichen Gesundheitsnetzwerkes rückt. Damit treten Anbieter, die vorher durch Überweisungen, Rezepte und geteilte Befunde nur in distanzierter Verbindung standen, in einen Wettbewerb ein und sind zugleich zur fachlichen und wirtschaftlichen Kooperation genötigt.

Der Platz der Apotheke als klassischer, direkter Ansprechpartner für Gesundheitssuchende ist aus mindestens zwei Gründen für neue Player im Markt besonders interessant. Zum einen ist die Rolle im Zentrum des Gesundheitsnetzwerkes äußerst lukrativ.

Wer direkt mit dem Gesundheitskunden interagiert, hat direkten Zugang zum jeweiligen Geschäft. Zum andern gehört es ja gerade zum Aufgabenkanon der Apotheke, eine gleichbleibende und standardisierte Qualität der Produkte und der Beratung zu garantieren. Es ist eben diese Standardisierung, die die Apotheke so leicht digital abbildbar und substituierbar macht.

## NEUE HUMAN-MACHINE-INTERFACES

Zugleich entwickeln sich neue, nutzerfreundliche Bedienkonzepte und neue Mensch-Maschine-Schnittstellen. Die technologischen Hürden für eine automatisierte und individuelle Kundenansprache entfallen weitgehend. Händler müssen sich darauf einstellen, dass elektronische Geräte nicht nur den einzelnen Kunden erkennen, sondern auch seine augenblicklichen Emotionen, Befindlichkeiten und Körperfunktionen. Kunden gewöhnen sich daran, mit Geräten auf „menschliche Art“ zu kommunizieren ... durch Sprache, Mimik, Gesten und schließlich Gedanken. Mediziner und Apotheker arbeiten in einem Umfeld, in dem elektronische Geräte nicht nur den einzelnen Kunden erkennen, sondern auch seine augenblicklichen Emotionen, Befindlichkeiten und Körperfunktionen. Damit wächst bei Kunden die selbstverständliche Erwartung, dass sich die Technologie binnen Sekundenbruchteilen auf ihre individuelle Situation einstellt und adäquat reagiert. Geräte werden auf diese Weise „menschlicher“ als Experten und Verkäufer, denn sie wissen mehr über ihr Gegenüber! Dies birgt ein hohes Risiko für menschliche Experten und Verkäufer, aber auch eine große Chance für den, der diese Technologie souverän nutzt.

## SYSTEME SIND BESSER ALS VERKÄUFER ... SIE ERINNERN SICH

Doch der zusätzliche Nutzen der vernetzten Geräte der Zukunft entsteht nicht durch Daten, so wie wir sie bisher kennen: jene statischen Datenberge, die heute in den Datenbanken liegen. Unsere bisherige Vorstellung von Daten wird sich verändern. Es kommt das Erfassen und Auswerten von Bewegungsdaten des Nutzers hinzu. Objekterkennung, Bilderkennung und beobachtende Interfaces sorgen künftig dafür, dass Alltagsgegenstände das Verhalten ihrer Benutzer beobachten, diese Realwelt-Daten über die Cloud mit den abgelegten statischen Informationen kombinieren und über maschinelle Algorithmen oder Business-Analytics-Systeme jeweils sekundengenau individuelle und situationsbezogene Prognosen über das mo-

mentane Bedürfnis des Nutzers erstellen. Offen ist, inwieweit diese Geräte dafür einer eigenen Intelligenz bedürfen oder diese als Teil eines „Smart Grid“ funktionieren, über den sie situativ, aber zentral gesteuert werden. In jedem Fall geht es im Jahr 2026 nicht mehr um Daten nach unserem bisherigen Verständnis. Es geht um die Bedürfniserkennung des Nutzers, das Prognostizieren seiner Wünsche.

Mediziner und Apotheker müssen sich darauf einstellen, dass Geräte und Systeme sich detaillierter an den Patienten erinnern als der Heilberufler selbst. Ein vernetztes Gerät wird im Jahr 2026 nicht nur den Patienten erkennen, sondern binnen Sekundenbruchteilen wissen, was dieser für Beschwerden hat, welche Medikamente er zuletzt eingenommen hat, welche therapeutischen Maßnahmen er in Anspruch genommen hat, usw. Daraus folgen neue Formen der ortsunabhängigen Zusammenarbeit zwischen Medizinern, Apothekern und anderen Playern des Gesundheitsmarktes. Gleichzeitig sind elektronische Assistenzsysteme dadurch in der Lage, den Patienten im Jahr 2026 vielfach individuellere und besser situativ angepasste Antworten geben zu können, als es menschliche Mediziner oder Apotheker vermögen. Die Menge und Komplexität des medizinischen Wissens wächst exponentiell, ebenso wie die Leistungsfähigkeit digitaler Assistenz- und Analysesysteme, die in komplexen Fragen menschlichen Experten vielfach überlegen sein werden. Bei IBM Watson ist der Brückenschlag von menschlicher Sprache zur medizinischen Entscheidungsfindung im Klinikalltag bereits vollzogen. Das System hat die gewaltigen Mengen von publizierten Studien indiziert und den Inhalt soweit semantisch aufgearbeitet, dass es basierend auf den Patientendaten wirksame Therapien empfehlen kann. In Pilotprojekten ist dies vor allem in der Orthopädie und der Krebstherapie gelungen. Ärzte und Apotheker müssen einen kompetenten Weg finden, wie sie diese Geräte und Systeme als Assistenten nutzen und dennoch einen „menschlichen Mehrwert“ anbieten.

## SMARTPHONES ALS INTELLIGENTE ASSISTENTEN: DIE KOMMENDE AMPELGESELLSCHAFT

Trotz der rasanten Verbreitung von Smartphones aller Art und der damit einhergehenden Möglichkeit für Smartphone-Besitzer, damit alle neuartigen Anwendungen zu nutzen, darf eine Grundwahrheit der Technik- und Mediennutzung nicht vergessen werden: Nur eine kleine Minderheit unter uns sind aktive User, die neue Anwendungen aktiv suchen, ausprobieren und nutzen. Die weitaus meisten Menschen bleiben konsumierende Couch Potatoes. Dies führt immer

dann an Grenzen, wenn heutige App-Anwendungen ein aktives Eingreifen und Steuern des Nutzers erfordern. Die Folge: Selbst wenn die Masse der Nutzer inzwischen Geräte besitzt, die Apps haben, werden diese noch lange nicht genutzt.

Ein wesentlicher Zukunftsmarkt sind deshalb Systeme, die unabhängig von aktiver Steuerung ihrer Nutzer arbeiten. Sie beobachten ihre Besitzer bei deren Alltags-tätigkeiten, analysieren die Daten, erstellen daraus Bedürfnisprofile und filtern auf Grundlage dieser Profile permanent die Umgebung des Besitzers. Sie gewinnen ihre Intelligenz durch den automatisierten Datenaustausch mit anderen, in der Nähe befindlichen Geräten. Auf diese Weise spielen sie – durchaus ungefragt – Empfehlungen in das Blickfeld des Nutzers ein, wenn dieser sich in einer Situation befindet, in der eine Entscheidung ansteht. Technologie-Lieferanten beschreiben diese Assistenten nicht als ein Programm, sondern als Konglomerat vieler Einzelprogramme. Viele der benötigten Daten werden aus dem Bewegungsmuster der Anwender gewonnen, wobei das Bewegungsmuster neben den lokalen Standorten z. B. das Verhalten im Internet berücksichtigt. Wir werden intelligente Assistenten haben, die ihre Intelligenz aus den Daten des normalen Alltags der Kunden gewinnen.

Zugleich erleben wir einen Paradigmenwechsel im Datenschutz. All diese Prognosen treten natürlich nur dann ein, wenn die Menschen ihre persönlichen Daten und Nutzungsdaten für eine solche alltägliche Analyse und Prognostik freigeben. Dies ist hochwahrscheinlich. Denn die gleichen Muster und Strategien erleben wir heute bereits, wenn wir uns in der Computerwelt des Internets bewegen. Unser Datenschutz durchläuft dabei einen grundlegenden Wandel. Die Annahme, dass Bürger Ihre Daten nicht freigeben wollen, stammt aus den 1980er Jahren. Immer größere Teile der Bevölkerung wollen ihre Daten nicht verheimlichen. Datenschutz ist auch ihnen eminent wichtig, aber in einer anderen Form. Datenschutz in diesem weiterentwickelten Sinne heißt, dass der Bürger mit einem Klick die über ihn gespeicherten Daten ansehen, verändern und löschen kann. Es wird ein System geben, das dies sicherstellt. Unternehmen, die als Trust-Center das Vertrauen der Kunden genießen, haben strategisch die größten Chancen. Kein Unternehmen will ernsthaft seine Kunden nerven mit Massen-Streuwerbung, die 90% der Empfänger abschreckt und nur für 10% nützlich ist. Um aber diese 10% herauszufiltern, müssen Unternehmen Kundendaten auswerten. Und dafür benötigen sie das Vertrauen der Kunden. Die Kunden haben dafür großes Verständnis, denn es macht das Leben deutlich angenehmer, wenn man nur passende Werbung erhält.

Auch die Berufe der Gesundheitsbranche müssen sich darauf einstellen, dass die Menschen im Jahr 2026 in einer Ampelgesellschaft leben. Sie haben sich daran

gewöhnt, dass sie für alle Lebenslagen einen elektronischen Assistenten auf dem Smartphone haben, der passende Ratschläge, Bewertungen und Hinweise in jegliche Alltagssituationen einspielt. Doch diese virtuellen Informationen wollen Kunden nicht als Zahlenkolonne oder Textwüste haben. Sie wollen wissen: Passt das Produkt oder die Therapie zu mir oder nicht? Ihr Kunde wird seinem Smartphone im Jahr 2026 in den meisten Fällen mehr vertrauen als dem menschlichen Verkäufer. Und das ist gut so. Denn das Smartphone gibt ihm bessere Antworten! Sowohl der kompetente Verkäufer als auch der kompetente Heilberufler der Zukunft wird dafür sorgen müssen, dass sein Produkt bzw. sein Therapievorschlag sehr weit oben und sehr grün in der Ampel seiner Kunden erscheint.

## **BEDEUTUNGSVERLUST DER VERKÄUFER ... DIE DEVALUATION DES EXPERTENTUMS**

Wir müssen nicht drum herum reden: Neben den Chancen dieser Digitalisierungstrends gibt es für heutige Unternehmen auch große Risiken. Wenn wir im Jahr 2026 auf die vergangenen Jahre zurückblicken, wird es neben den Gewinnern auch eine Menge Verlierer gegeben haben. Denn was tun Verkäufer, wenn der Kunde dank Barcodescanner und Amazon viel besser weiß, ob das Produkt zu ihm passt, wie es andere Kunden bewertet haben und ob es online billiger zu haben ist? Vom Experten zum Kassierer!

Das gilt im Übrigen nicht nur für Verkäufer. Was tun etwa Lehrer, wenn ihre Schüler per Ebook immer mehr wissen, als das Ministerium vorschreibt? Vom Experten zum Vorleser! Was tun Handwerker, wenn Häuslebauer sich keine Heizung für ihr Haus mehr empfehlen lassen, sondern den Handwerker beauftragen jene bestimmte Heizung einzubauen, die angeblich die beste sein soll ... sagt das Internet. Vom Experten zum Handlanger! Was tun Touristenführer, wenn in der Reisegruppe immer einer ist, der per Smartphone mehr über die Geschichte von Häusern zu berichten weiß, als der Fremdenführer jemals auswendig lernen kann? Vom Experten zum Schirmwedler! Was tun Makler, wenn dem Wohnungssuchenden die für ihn individuell passende Immobilie beim Gang über die Straße automatisch in die Brille eingeblendet wird? Vom Experten zum Türaufschließer!

Wir werden in den kommenden Jahren eine Devaluation des Expertentums erleben, einen Bedeutungsverlust, der große Teile unserer Wirtschaft radikal ändert und neue Märkte entstehen lässt. Denn all jene Experten, die heute unsere Welt prägen, müssen sich fragen lassen, ob ihre Expertise künftig nicht schneller und individueller durch eine Software angeboten werden kann. Verkäufer, die ihren Job allein dadurch betreiben, dass sie Informationen sammeln, zusammenstellen und weitergeben, werden ihre Marktanteile an die elektronischen Assistenten verlieren.

Doch dies ist kein Grund, jammernd den Kopf in den Sand zu stecken. Im Gegenteil: Wer aktiv mit diesem Trend umgeht, für den werden sich neue Chancen eröffnen. Diejenigen Mediziner und Apotheker, Medizindienstleister und Gesundheitsanbieter, die die Fähigkeiten der digitalen Systeme und Geräte für sich selbst als elektronische Assistenten benutzen und den Patienten und Kunden zugleich Leistungen anbieten, die Geräte nicht erbringen können, werden einen zukunftsentscheidenden Vorteil gewinnen.

# TRIEBFEDERN DER APOTHEKEN DER ZUKUNFT

Diese Perspektiven des gesamtgesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Wandels haben konkrete Auswirkungen auf Apotheker und Apotheken. Ob der einzelne Kunde, Zulieferer, Dienstleister, Mitarbeiter, ob der einzelne Apotheker dies begrüßt oder befürchtet: Die Rahmenbedingungen wandeln sich. Das Kundenverhalten wird ein anderes sein. Die Erwartungen der Kunden an Präzision, Verfügbarkeit und Flexibilität von Apothekendienstleistungen wachsen deutlich, die Wettbewerbssituation für Versorgung wie für Beratung wird mindestens komplexer, vielfach auch schärfer. Das Umfeld für die klassische Apotheke ist im Wandel. Die gute Nachricht ist: Zentrale Treiber des Wandels lassen sich identifizieren – und damit aus einer Position der Stärke heraus adressieren. Dies bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Apotheke.

## TRIEBFEDER 1: ALLGEGENWÄRTIGE VERFÜGBARKEIT VON DATEN

Wichtigster Treiber der Veränderungen der Branche ist die **allgegenwärtige Verfügbarkeit von Daten**. Bereits heute zeichnen digitale Helfer, beispielsweise das Smartphone oder die Smartwatch, wie selbstverständlich all unsere Schritte auf. Die Menge an Sensoren, mit denen wir uns umgeben, nimmt stetig zu. Diese Informationen sind direkt für die Nutzer abrufbar. Sie erhalten dadurch ein detailliertes Bild über eine Vielzahl ihrer gesundheitlichen Werte. Die Möglichkeit zur Selbstvermessung findet regen Anklang bei den Kunden. Damit wächst allerdings auch die Gefahr, durch die schlichte Menge an Daten die Orientierung zu verlieren – sowohl für den Patienten als auch für den Apotheker. Informationen in großer

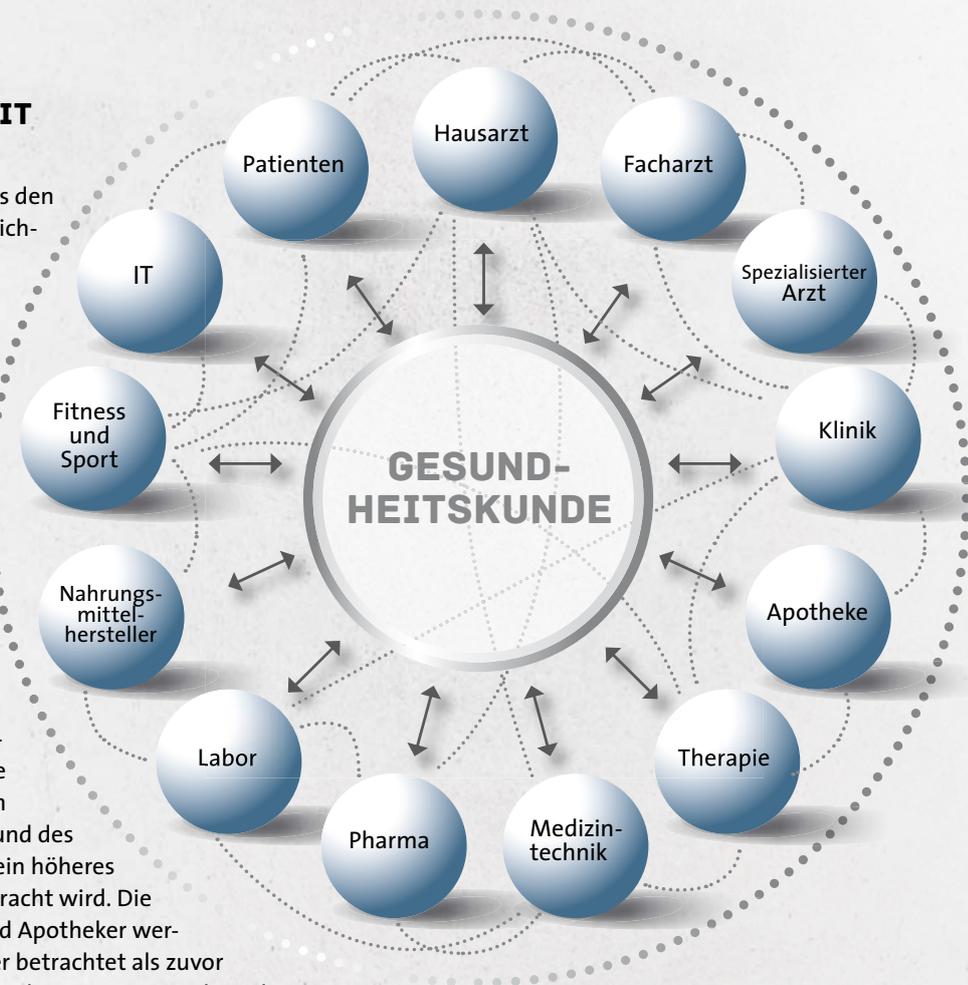
Menge ergeben nicht automatisch strukturiertes Wissen zum Wohl von Kunde und Geschäft. Gleichzeitig werden die Daten nicht nur erhoben, sondern häufig im selben Moment bewertet. In der Folge werden die Apotheker auch mit immer mehr neuen Interpretatoren, wie Apps oder Onlineplattformen für Beratung, konfrontiert, deren Qualität jedoch keinesfalls als gesichert gelten darf.

## TRIEBFEDER 2: DIE DEFINITIONEN VON GESUNDHEIT UND KRANKHEIT VERSCHWIMMEN

Zusätzlich zur steigenden Datenmenge nehmen auch die Möglichkeiten der Behandlungen zu – nicht nur durch technologischen Fortschritt, sondern auch durch wachsende Spielräume der Gesellschaft. **Die Definitionen von Gesundheit und Krankheit verschwimmen** und werden durch den Begriff der Optimierung ergänzt. Für den Patienten ist es nun möglich, empfundene Defizite aufzubessern oder durch Body-Enhancement über den natürlichen Stand zu heben. Man ist nicht nur gesund oder krank – wir sind beispielsweise zu 85 % gesund. Ein Wert, der möglicherweise bald keine Zufriedenheit mehr hervorruft. Der stetig steigende Leistungsdruck wird diesen Effekt zusätzlich verstärken und seine Wirkung auch auf Apotheken entfalten. Es wird nicht mehr ausreichend sein, „nur“ die Leistungen nach heutigem Stand bieten zu können. Ein breiterer Katalog an Angeboten wird möglich und nötig sein. Ein zunehmendes Spannungsfeld stellt dabei das klassische Verständnis von Heilberufen und dem vertrauensvollen Umgang mit Patienten zu deren Wohl im Verhältnis zur schlichten Notwendigkeit des erfolgreichen Verkaufens dar.

**TRIEBFEDER 3:  
VERLUST DER  
DEUTUNGSHOHEIT**

Ein weiteres Resultat aus den bereits skizzierten Möglichkeiten zur Datengewinnung und Verarbeitung ist der **Verlust der Deutungshoheit** für die genuin medizinischen Berufe. Patienten haben einfachen Zugang zu Wissen. Ihnen werden bereits vor der Konsultation verschiedene Ansätze zur Lösung ihres Problems vorliegen. An Bedeutung gewinnen in diesem Kontext elektronische Assistenzsysteme und Berater aus anderen Bereichen, denen aufgrund des persönlichen Lifestyles ein höheres Vertrauen entgegengebracht wird. Die Antworten der Ärzte und Apotheker werden wesentlich kritischer betrachtet als zuvor und stehen in direkter Konkurrenz zum wachsenden Expertenpool. Es wird an den Apothekern selbst liegen, sich in diesem Feld durch bewährte Expertise und Seriosität ein valides Alleinstellungsmerkmal zu erhalten. Dafür wird es auch nötig sein, auf neuen Feldern aktiv Präsenz im Alltagsleben des Kunden zu zeigen. Für wachsende Kundengruppen beginnt dies bei der digitalen Sichtbarkeit: Wer auf dem digitalen Bildschirm nicht präsent ist, wird erst gar nicht als Quelle ersten Ranges in Betracht gezogen.



**TRIEBFEDER 4:  
DER GESUNDHEITSMARKT WIRD  
EIN KUNDENMARKT**

Die neuen Akteure und die Bewegung hin zum mündigen Patienten ordnen auch den Gesundheitsmarkt an sich völlig neu. **Aus dem Gesundheitsmarkt wird ein Kundenmarkt.** In der Folge werden die Patienten Behandlungen als Produkte verstehen und entsprechend gezielter nachfragen. Dadurch steuern nicht mehr die medizinischen Akteure aus der Perspektive notwendiger Versorgung den Gesundheitsmarkt – der Kunde wird in Zukunft einen wesentlich stärkeren Einfluss

haben, welche Formen der Behandlung ein lukratives Geschäft für Arzt oder Apotheker bedeuten. Im selben Atemzug nimmt der Anteil an Leistungen, die privat getragen werden, weiter zu. Dies widerspricht grundsätzlich dem heutigen Selbstverständnis klassischer Heilberufe. Zwangsläufig ergibt sich auf absehbare Zeit eine völlig neue Wahrnehmung des gesamten Berufsfeldes – sowohl von innen als auch von außen. Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich in diesem Zusammenhang dadurch, dass die Hauptkunden der Apotheken auch weiterhin die Krankenkassen sind. Es ist nicht wahrscheinlich, dass der Verordnungsmarkt eine wesentliche Neugestaltung erfährt. Er bildet dadurch ein deutliches Gegengewicht zur Entwicklung im Patientensektor. Um hier wettbewerbsfähig sein zu können, ist es wichtig zu verstehen, dass der Standortfaktor durch Onlinerezepte an Bedeutung verlieren wird. Erfolg versprechen spezialisierte Angebote und die persönliche Bindung eines möglichst großen Kundenstammes.

## TRIEBFEDER 5: DAS BILD VON APOTHEKE UND PRAXIS VERÄNDERT SICH

Durch den Preisdruck insbesondere in den Großstädten, durch das steigende Bedürfnis nach Sicherheit und die wachsende Erwartungshaltung der Patienten an das Leistungsangebot **verändert sich das Bild von Apotheke und Praxis** nachhaltig. Es bilden sich in allen Bereichen der medizinischen Versorgung mehr und mehr Großformen heraus. Diese beheimaten unterschiedliche Experten, damit die verschiedensten Schwerpunkte umgehend bedient werden können. Um konkurrenzfähig zu bleiben, wird sich auch die Apotheke an dieser Stelle anpassen müssen. Gleichzeitig stellt das auch den Anspruch an die angestellten Ärzte und Apotheker, in Teams anders als bisher zu funktionieren und die eigene Rolle in einem Netzwerk zu verstehen. Viele Leistungen werden unabhängig von Apotheke und Praxis zu erbringen sein, beispielsweise die Betreuung in Onlineberatungen oder durch Hausbesuche.

## TRIEBFEDER 6: NEUE PLAYER TRETEN AUF DEN GESUNDHEITSMARKT

Diese Entwicklungen bieten zahlreiche Chancen, die auch von **neuen Playern des Gesundheitsmarktes** aktiv ergriffen werden. Gesundheit ist nicht mehr den ursprünglich medizinischen Branchen vorbehalten. Die Auswertung des Datenstroms bringt Apps als Berater ins Spiel, während die Steigerung der persönlichen Gesundheit auch über gezielte Umstellung der Ernährung gesucht wird, was wiederum die Nahrungsmittelindustrie zu einem Akteur werden lässt, um nur zwei Beispiele zu nennen. Es wird die Aufgabe des medizinischen Fachpersonals sein, die eigene Position in diesem Netz zu finden und sich zu behaupten. Im Gegensatz zu den Konkurrenten unterliegen Apotheken dabei jedoch starken gesetzlichen Reglementierungen. Allein der direkte Arzneimittelmarkt wird ein unangefochtenes Hoheitsgebiet bleiben, der allerdings kaum lohnenswerte Margen verspricht. Eine offene Auseinandersetzung mit dem Markt für gesundheitliche Hilfsmittel ist für den wirtschaftlichen Erfolg unabdingbar.

## TRIEBFEDER 7: NEUE MÖGLICHKEITEN DER DIAGNOSTIK

Neue Technologien schaffen außerdem **vollkommen andere Möglichkeiten der Diagnostik**. So war etwa das Erstellen eines 24h-EKG bisher ein aufwendiges

Verfahren und immer mit dem Weg zu einer medizinischen Einrichtung verbunden. Diese Art von Leistung kann jedoch mittlerweile problemlos von einem Smartphone und einer Smartwatch geleistet werden. Dieses einfache Beispiel zeigt, dass sich die Diagnostik sehr viel zugänglicher gestalten wird. Patienten können eine steigende Zahl an Verfahren selbst anwenden. Von Apotheken erwarten sie in diesem Moment nicht nur die Nutzbarmachung der Ergebnisse, sondern auch einen niedrighschwelligem Zugang zu komplexeren Verfahren der Diagnostik.

## TRIEBFEDER 8: NEUE BEDARFE AN BERATUNGSSITUATIONEN

**Neue Bedarfe an Beratungssituationen** entstehen zusätzlich durch die allgegenwärtigen digitalen Kommunikationstechnologien. Ihre Bedeutung und Vielfalt wird rasant zunehmen. Darauf müssen auch die medizinischen Akteure reagieren. Onlinesprechstunden und ständige Erreichbarkeit werden bald Normalität sein, die Telemedizin wird für viele Patienten der Weg zu einer weltweiten Konsultation sein. Dieser Umstand kann gerade Einzelkämpfer leicht überfordern und er erfordert neue Strategien und Kooperationen. Dieser Faktor erhält zusätzliches Gewicht durch die unterschiedlichen Dimensionen der Beratungsanbieter. Nahrungsmittel- und Sportartikelkonzerne treten mit ihrer Professionalität der Kundenansprache in immer direkteren Wettbewerb zu einzelnen Apothekern und Ärzten. Im Einzelfall wird dies vielfach ein Wettstreit unter stark unterschiedlichen Voraussetzungen sein. Entscheidendes Kriterium der Beratung wird mehr und mehr die Fähigkeit des Beratenden sein, die Bedürfnisse des einzelnen Kunden präzise und in Echtzeit – in Zukunft mehr und mehr: prädiktiv – zu erkennen und zu adressieren. Der Berater der Zukunft, der aktiv werden und den Kunden von sich aus präzise ansprechen kann, wenn der Bedarf besteht, ist deutlich im Vorteil.

## TRIEBFEDER 9: ADAPTIVE PRODUKTE

Die erhobene Menge an Daten prägt auch die Entwicklung von Medikamenten. Mehr und mehr werden **adaptive Produkte** auf den Markt drängen. Diese können zukünftig viel genauer, viel individueller an ihre Zielgruppe, die in diesem Zusammenhang wesentlich kleiner und spezifischer ist, angeglichen werden. Gleichzeitig nimmt die Geschwindigkeit der Auswertung in der Entwicklung zu. Es werden also zahlreiche Medikamente auf den Markt kommen, die an die spezifischen Voraussetzungen von Patienten angepasst sind. Dadurch wird es wesentlich schwe-

# 10

rer, sämtliche Entwicklungen zu verfolgen, während die Auswertung der Patientendaten noch einmal an Bedeutung gewinnt.

## TRIEBFEDER 10: DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNG

Abschließend seien die neuen Anforderungen genannt, die aus der **demographischen Entwicklung** resultieren. Zum einen werden die Menschen schlicht älter. Dadurch erhöht sich der Anteil der älteren Generationen an der Gesellschaft wesentlich und mit ihr die Bedeutung der festen Kundenbindung. Dies bringt nicht nur spezielle Produkte für diese Käufergruppen vermehrt ins Blickfeld und damit auch andere Partner, sondern es vergrößert das Zeitfenster, in dem die klassische Apotheke wirtschaftlich erfolgreich bleibt. Zum anderen nimmt aber auch die Schnelligkeit und Reichweite der Innovationen zu. Für die Apotheker ergibt sich dadurch die Herausforderung, teilweise komplett unterschiedliche Erwartungshaltungen und Kommunikationstraditionen bedienen zu müssen.



# 5 SZENARIEN FÜR DIE APOTHEKER DER ZUKUNFT

Diese Triebfedern markieren die Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung der Apotheken; sie werden die Zukunft der Apotheken prägen. Aus einer differenzierten Zukunftsperspektive heraus bedeuten sie vor allem eins: Entwicklung ist notwendig und wird sich vollziehen. Apotheker werden diese Veränderungen in den nächsten Jahren aufnehmen müssen, wenn sie erfolgreich sein wollen. Dabei bieten diese Entwicklungen reiche neue Chancen und Möglichkeiten. Im Folgenden stellen wir fünf Szenarien zu Apotheken der Zukunft vor. Mit den Szenarien benennen wir die jeweils prägenden Treiber und die wichtigsten Motivationsfaktoren. Keines dieser Szenarien nimmt für sich in Anspruch, die beherrschende Perspektive der Zukunft zu sein. Keines beschreibt in Reinform allein die „normale Apotheke 2026“. In der Verdichtung wird aber deutlich, wie sich das Spektrum des Möglichen deutlich erweitert und zugleich komplexer wird. Die Gestaltungsmöglichkeiten wachsen – und damit die Chancen und die Notwendigkeit für den einzelnen Apotheker, sich selbst aktiv für einen eigenen Weg zu entscheiden. Ob entlang eines oder mehrerer der folgenden Szenarien, die die Entwicklung beispielhaft zuspitzen, obliegt dabei der Entscheidung des einzelnen verantwortlichen Unternehmers in der Apotheke.

## Dies sind die 5 SZENARIEN zur Apotheke 2026:

- Vollapotheke im Jahr 2026 – der Mensch vor Ort im Mittelpunkt
- Integration der Apotheke in das MVZ – das spezialisierte Team
- Die digital kompetente Apotheke – beim Kunden auf dem Schirm
- Die richtigen Medikamente richtig genommen – die Apotheke als Herzstück einer wirksamen Therapie und Pflege
- Der Apotheker als ganz persönlicher Gesundheitscoach – individuell, hochqualifiziert und topvernetzt.

## SZENARIO 1:

### DIE VOLLAPOTHEKE IM JAHR 2026 – DER MENSCH VOR ORT IM MITTELPUNKT

*"Kompetenter Ansprechpartner in vertrauter Atmosphäre"*

Selbstverständlich: Auch 2026 werden Apotheker in der Lage sein, eine öffentliche Apotheke erfolgreich zu führen. Ebenso selbstverständlich: Das Umfeld wird sich gewandelt haben; die Anzahl dieser Apotheken wird deutlich unter der von 2016 liegen. Dennoch bietet dieses Szenario Erfolg versprechende Optionen.

Die Vollapotheke ist eine direkte Nutznießerin des demografischen Wandels. Die Kundschaft wird in den vergangenen zehn Jahren noch einmal erheblich älter geworden sein. Es kommen weniger Menschen, aber die treuen Kunden haben mehr und mehr Bedarf an Medikamenten und Beratung.

Viele Kunden suchen noch mehr: Verständnis und Kontakt. Die klassische öffentliche Apotheke 2026 profitiert so vom wichtigsten Gegentrend, den die Digitalisierung befördert: Dem Bedürfnis nach menschlichem Kontakt, nach persönlicher Betreuung, nach vertrauten Gesichtern. Gerade weil mehr und mehr Services und Produkte digital verfügbar sind und die Digitalisierung alle beruflichen und privaten Lebensbereiche durchdringt, wird der persönliche Service für bestimmte Kundengruppen umso attraktiver. Sicher nicht für alle, auch nicht für eine Mehrheit, aber immerhin für einen nennenswerten Teil der Kunden ist der Faktor Mensch in der öffentlichen Apotheke entscheidend. Dies ist auch, aber beileibe nicht nur eine Altersfrage.

Die Vollapotheke 2026 liefert natürlich frei Haus und ist gut erreichbar, ist sichtbar im Alltag und bietet bequeme Öffnungszeiten. Sie ist in günstiger Lage an zentralen Infrastrukturknoten zu finden. Das alles darf vorausgesetzt werden, treibt allein aber noch keinen unternehmerischen Erfolg. Dies ist eine Grundlage für die öffentliche Vollapotheke 2026: Sie ist der soziale Knotenpunkt der Nachbarschaft. Man trifft sich in der Apotheke. Was vor wenigen Jahren noch die Ausnahme war, entscheidet inzwischen über die Kundenströme: Die Wohlfühlfaktoren am Ort. Das reicht von der einfachen Erreichbarkeit über den barrierefreien Zugang bis hin zu Kooperationen in der unmittelbaren Umgebung mit Einzelhändlern und Dienstleistern auch außerhalb des Gesundheitswesens. Dies ermöglicht ein deutlich erweitertes Angebot für die Kunden und bietet zugleich vielfältige Anknüpfungsmöglichkeiten für das Geschäft.

Kooperation prägt auch die Zusammenarbeit der Apotheke mit lokalen Ärzten. Indem sie turnusmäßige Konsile in der Offizin anberaumt, erleichtert sie Medikation und Behandlung, fördert sie eine alltägliche Zusammenarbeit und festigt sie ihre Position als zentraler Knoten der Gesundheitsnetze am Ort. Beide Knotenpunktfunktionen – sozial und medizinisch – unterstreichen den Nutzen, den die Vollapotheke 2026 ihren Kunden stiften kann.

Eine der zentralen Herausforderungen wird es sein, qualifiziertes Personal in ausreichender Menge zu gewinnen und zu binden. Bereits zu Beginn der 2020er Jahre werden Arbeitskräfte in Deutschland Mangel sein, Mitte des Jahrzehnts wird dies zu einem branchenübergreifenden Problem geworden sein. Im Umkehrschluss gilt: Diejenige Apotheke, der es überdurchschnittlich gut gelingt, qualifiziertes Personal zu binden, erlangt damit einen echten Vorteil. Auch dieser drohende Personalmangel fördert neue Optionen der Kooperation: Wo die eigene Apotheke allein zu klein ist, bietet der apothekenübergreifende Austausch von Fachkräften eine Alternative. Eine geschickte Kombination aus Stadt und Land, unterschiedlichen Kundenstrukturen vor Ort, inhaltlichen Schwerpunkten kann einen solchen wechselnden Einsatz auch für die Mitarbeiter interessant machen.

### **Treiber und Motivatoren**

Diese Apotheke ist attraktiv für Apotheker mit einer ausgeprägten Leidenschaft für den unmittelbaren Kundenkontakt: Persönlich, meinungsstark, kommunikativ. Hier hat der traditionelle Heilberuf eine tragfähige Zukunft.

Auch wenn im Kern analog, setzt die Vollapotheke 2026 doch stark auf unternehmensübergreifende Kooperation, mit Apotheken, mit Medizinerinnen und darüber hinaus. Damit setzt sie auf ihre Weise eine

der zentralen Entwicklungen auf dem digitalisierten Gesundheitsmarkt um: Die Selbstverständlichkeit neuer Formen der Zusammenarbeit. Damit kann die Vollapotheke auch ihre Position gegenüber den weiteren Szenarien stärken. Gemeinsam kann sie der exponentiell wachsenden Komplexität der Medizin in Medikation und Diagnostik, den zunehmenden Vieltimmigkeit von mehr oder weniger wohlmeinenden Expertenmeinungen, der vermeintlichen Marketingübermacht neuer Player auf den Gesundheitsmärkten besser begegnen.

Dabei hat sich die unternehmerische Perspektive 2026 verkürzt. Kaum ein Apotheker kalkuliert den Verkauf seiner Vollapotheke noch bei der Berechnung der eigenen Altersversorgung mit ein. Zu oft schon haben Apotheker auch vermeintlich erfolgreiche Apotheken nicht an einen Nachfolger übergeben können, jedenfalls nicht für eine angemessene Summe.

## **SZENARIO 2:**

### **INTEGRATION DER APOTHEKE IN DAS MVZ – DAS SPEZIALISIERTE TEAM**

*„Weil nur ein differenziertes Team topaktuelles Knowhow auf dem höchsten Stand bringt.“*

Diese Apotheke ist komplett und tief in das MVZ integriert. Patienten finden hier umfassende medizinische Behandlung und pharmazeutische Versorgung unter einem Dach. Zentral ist der Gedanke der diversifizierten Spezialisierung aller medizinischen und pharmazeutischen Mitarbeiter des MVZ. Aus Sicht der Patienten ist gerade die Vielfalt attraktiv: Sie erfahren hier für jede Frage eine Topversorgung. Kernkompetenz der hier angestellten Apotheker ist es, das eigene Spezialwissen mit dem gemeinsamen Überblickswissen der anderen angestellten Spezialisten vernetzen zu können.

Eine besondere Möglichkeit für Apotheker besteht darin, sich innerhalb des MVZ als erster Ansprechpartner im Sinne eines First-Level-Clearings positionieren zu können. Wenn Apotheker diese Gatekeeper-Position besetzen, liegt auch die Koordination des darauffolgenden Patientenkontakts zu allen im MVZ angesiedelten Spezialisten in ihrer Verantwortung.

Hauptaufgabe von Apothekern im MVZ ist allerdings nach wie vor die Umsetzung der ärztlichen Verordnungen. Sie tragen dabei die Prozessverantwortung, beginnend bei der Kontrolle der Medikamentenqualität. Unabdingbar ist eine vollständige und transparente

digitale Dokumentation der Prozesse und Entscheidungen, inklusive der Konsultation von Experten via Telemedizin.

Der Apothekenprozess im MVZ sichert den Apothekern den Überblick über die verschiedenen Behandlungen einzelner Patienten und ermöglicht es ihnen, die Medikamente sinnvoll aufeinander abzustimmen.

Die Ausgabe von Medikamenten erfolgt komplett automatisiert. Der persönliche Kontakt der Apotheker zu den Patienten ist auf die Beratung konzentriert und wird digital vorbereitet und gesteuert. Über eine eigene MVZ-App bekommen die Apotheker einen Hinweis, sobald ein Rezept an einen Patienten ausgestellt wurde. Da das MVZ das Modell verfolgt, für ihre Patienten immer und von überall erreichbar zu sein, hat die Praxis-App integrierte Chatfunktionen und Diagnostiktools. Standardanfragen werden automatisch beantwortet, für komplizierte Fälle hat eine differenziert zusammengestellte Gruppe rund um die Uhr Bereitschaftsdienst.

Den Apothekern wachsen im MVZ zusätzlich die Rollen des Impulsgebers für die Ärzte und des fachlichen Ansprechpartners für Patientinnen und Patienten zu. Eine hohe Anforderung an die laufende eigene Qualifizierung, zugleich aber ein Mehrwert für die Patienten, die hier einen Ansprechpartner vorfinden, sowohl zur Besprechung des vollständigen Medikamentenplans inklusive der frei verkäuflichen Produkte als auch zur gemeinsamen Bewertung alternativer Methoden und Heilmittel, auf die die Patienten aus dritter Quelle aufmerksam geworden sind.

Sämtliche strategischen und wirtschaftlichen Entscheidungen werden von der Leitung des MVZ getroffen. Auch der Einkauf und die Verwaltung werden den Apothekern komplett abgenommen. Dadurch haben sie den Rücken frei, sich ganz auf ihre Arbeit zu konzentrieren.

### **Treiber und Motivatoren**

Dieses Szenario ist damit attraktiv für Apotheker, die sich gezielt qualifizieren wollen (und können) und es zugleich wenig reizvoll finden, Verantwortung für Personal und Wirtschaftlichkeit eines Apothekenunternehmens zu übernehmen. Durch flexible Arbeitszeiten und stetige fachliche Herausforderungen vermag dieses Modell leidenschaftliche Pharmazeuten anzuziehen, für die zum Beispiel Teilzeitarbeit einen Mehrwert darstellt. Arbeit in wechselnden Teams ist eine unabdingbare Voraussetzung und die digitale Kommunikation ist wichtiger als der langjährig stabile Kontakt des einzelnen Apothekers zum einzelnen Kunden. Das Vertrauen der Patienten und Kunden richtet sich auf die leistungsfähige Gesamtheit des MVZ, nicht auf die persönliche Beziehung zum einzelnen Experten.

Diese Apotheke wird nur wirtschaftlich erfolgreich arbeiten können, wenn es allen Beteiligten des MVZ gelingt, das pharmazeutische Knowhow bereits in den Praxisräumen in den Dialog mit den Patienten zu integrieren. Arzt und Apotheker bilden ein Kompetenzteam, das die Patienten gemeinsam sehr viel umfassender und differenzierter beraten und unterstützen kann. Gemeinsam bilden sie auch ein stärkeres Gegengewicht zu frei verfügbaren Gesundheitsinformationen, die zwar überzeugend und ansprechend aufbereitet, jedoch fachlich falsch oder im Kern von weltanschaulichen oder Verkaufsabsichten getrieben sind.

Die Apotheke im MVZ ist dann attraktiv und lukrativ, wenn es den Apothekern durch fachliche Binnendifferenzierung gelingt, eine große thematische Bandbreite durch ausgewiesene Experten abzudecken. Damit ist dieses Szenario eine Antwort auf das ungebremste Wissenswachstum in Medizin und Pharmazie.

## **SZENARIO 3:**

### **DIE DIGITAL KOMPETENTE APOTHEKE – BEIM KUNDEN AUF DEM SCHIRM**

*„Immer verfügbar und auf Bedürfniserkennung spezialisiert“*

2026 werden Kunden kaum noch nachvollziehen können, warum jemand vor wenigen Jahren noch eine digitale Versandapotheke für attraktiv gehalten haben konnte. Einfach Pakete versenden, das konnte Amazon vor zehn Jahren schon besser. Der reine Transport von Gütern aller Arten von einem Ort zum anderen ist 2026 längst alltägliche Selbstverständlichkeit und Unauffälligkeit geworden, integriert in persönliche optimierte Prozesse der Ernährung, des Wohnens, des Zeitmanagements oder eben der Optimierung der eigenen Gesundheit. Ob Temperaturmonitoring, Lagerung verderblicher Güter, Transport druckempfindlicher Produkte, skalierbare Sicherheitsstandards: Die flexible Lieferung auch komplex zu behandelnder Produkte binnen Stundenfrist ist in Großstädten längst Standard und auch in vielen Mittelzentren und selbst ländlich geprägten Regionen normal. Auch im Apothekenmarkt sind Versandoptionen längst kein Innovationsschritt mehr. Zahlreiche stationäre Apotheken haben diese Möglichkeiten in den vergangenen Jahren offensiv beworben, lokal wie überregional, bis sie für keinen mehr ein Unterscheidungsmerkmal darstellte.

Die primär digital ausgestaltete Apotheke des Jahres 2026 zielt nicht auf die Bestellung und den Versand. Wesentliches Unterscheidungsmerkmal der Apotheke in diesem Szenario ist der durchgängig digitale

Kundendialog, datenbasiert, individualisiert, hoch verfügbar und komfortabel. Onlinebestellung und Lieferdienst gibt es dann sozusagen on top.

Einstieg für die Kunden ist eine eigene App. Sie ist, die entsprechende Hardware beim Kunden vorausgesetzt, selbstverständlich nicht nur per Tastatur, sondern auch per Sprache und per Gesten steuerbar. Rezepte können digital vom Arzt übermittelt werden, es genügt aber auch völlig, das Rezept abzufotografieren und per Handy zu verschicken – Bestellung, Zustellung und Bezahlvorgang laufen völlig automatisiert ab. Den echten Mehrwert schafft diese Apotheke bei der Beratung – und je länger und je intensiver Kunden die App nutzen, desto mehr steigt die Qualität der Beratung. Herzstück ist eine intelligente Wissensdatenbank, die nicht nur die persönlichen Daten des Kunden aufnimmt und in einem Langzeitprofil immer weiter verfeinert. Sie ist darüber hinaus in der Lage, das aktuelle pharmazeutische Wissen und die relevanten medizinischen Studien auszuwerten, zu analysieren und auf den konkreten Einzelfall anzuwenden. Systeme wie IBM Watson standen bei dieser Idee einmal Pate, doch die Leistungsfähigkeit der Technologie geht inzwischen weit über das hinaus, was Mitte der 2010er Jahre möglich schien.

Die digital kompetente Apotheke muss auch nicht warten, bis ein Kunde ein Rezept hoch lädt. Sie platziert ihr Wissen im Vorhinein und weist die Kunden auf neue Erkenntnisse der Pharmazie hin, auf eine signifikante Veränderung der Vitalwerte, auf Grippe-Wellen, Allergiereize, Auswirkungen der Alterungsprozesse und unterstützt bei einer geeigneten Ernährung. Die oft komplexen Wechselbeziehungen verschiedenster Medikamente kann sie digital kombinieren mit den Daten zu Ernährung, Bewegung, Schlaf und erreicht so eine Beratungsintensität, mit der sie den Kunden besser nützen kann. Dabei können sich die Kunden darauf verlassen, dass sie – sofern sie die Premium-Variante freigeschaltet haben – von der App nur dann angesprochen werden, wenn sie einen konkreten Nutzen davon haben. Diese prädiktive Funktion ist ganz nebenbei auch die Basis für effiziente Logistik- und Beschaffungsprozesse.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Die meisten Beratungsprozesse dieser Apotheke sind digitale Prozesse. Das apothekerliche Wissen und die Erfahrung liegen in der Datenbank hinterlegt vor; sie zu pflegen und die Qualität der Prozesse zu sichern, ist die zentrale Verantwortung der Pharmazeuten in der digital kompetenten Apotheke. In einem intensiven Teamwork mit Programmierern und Designern bauen sie die Kompetenz und die Inhalte immer weiter aus. Apotheker begleiten ausgewählte Patienten bei der Nutzung der App und lernen auf diese Weise immer mehr über die Bedürfnisse der Kunden, ihre Wünsche und Fragen. Dies bezieht auch die bevorzugten Kom-

munikationswege und -zeiten ein. Wer zu bestimmten Themen lieber angerufen werden möchte, kann dies in seinem Profil hinterlegen.

Solange vorgeschrieben, betreiben die angestellten Apotheker auch eine kleine öffentliche Apotheke. Deren Marge ist überschaubar, sie rundet das Angebot aber ab; wer von den Kunden den direkten Austausch mit den Apothekern sucht, ist jederzeit willkommen. Diese Apotheker sind auch ansprechbar, wenn einzelne Kunden das Gefühl haben, in der App keine ausreichend Information zu bekommen: Per Videochat, per Telefon oder direkt vor Ort. Für die digitale Apotheke ist dies ein Testlabor im Live-Betrieb. Denn auch wer in die Apotheke kommt, wird mittels der App beraten. Der Apotheker steht neben dem Patienten und unterstützt ihn, nicht distanziert ihm gegenüber hinter einem Tresen. So ist die Entwicklung und Verbesserung direkt in der DNA der Apotheke angelegt, ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist ihre digitale Sichtbarkeit. Nach dem Wikipedia-Eintrag „Apotheke“ besetzt sie regelmäßig den zweiten Platz bei Google-Suchen zu Medizin-Themen. Auch hier bringen die Apotheker ihr Wissen und ihre Beratungskompetenz ein und veröffentlichen täglich Hinweise, Blogartikel und sind in den sozialen Medien aktiv.

## Treiber und Motivatoren

Dieses Szenario ist attraktiv für digital aktive Apotheker. Ihre fachlich-inhaltliche Motivation überwiegt den Antrieb, im persönlichen Austausch mit Kunden umzugehen und zu helfen. Eine Apotheke für Apotheker, die lieber in einem Büro analysieren und digital kommunizieren als zufällig erscheinende Kunden zu beraten und kostenlose Kundenzeitschriften auszugeben.

Diese digital kompetente Apotheke erreicht eine neue Stufe der Effizienz. Die Beratungsprozesse sind deutlich fokussierter, schneller und automatisierter. Die einzelnen Apotheker vermögen auf diese Weise erheblich mehr Kunden und Patienten zu versorgen, als dies in einem Gespräch über den Handverkaufstisch möglich wäre. Sie können dies auch nutzen, um bei einzelnen Fragen weiter in die Tiefe zu gehen und individuelle Medikationspläne präzise abzustimmen. Sie vermögen hier eine digital affine Zielgruppe anzusprechen, die 2026 mit der klassischen stationären Versorgung schon lange nicht mehr erfolgreich adressiert werden kann.

Gegen Lizenzgebühren ist die digital kompetente Apotheke integrierbar in die Angebote anderer Apotheken. Hatten ihre frühen Vorläufer noch angestrebt, sich abzugrenzen, ist die digital kompetente Apotheke 2026 geradezu auf Kooperation mit vermeintlicher Konkurrenz ausgelegt. Der wichtigste Vorteil: Jede

Kooperation bedeutet Wachstum an Traffic, an inhaltlicher Kompetenz, an – und das ist entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg – digitaler Präsenz.

Der entscheidende Punkt des Geschäftsmodells ist das Vertrauen des Kunden. Ohne die Bereitschaft des Kunden, seine Daten der Apotheke anzuvertrauen, wäre das Angebot nichts wert. Diese Apotheke ist eine Art Trust-Center. Je mehr Daten ihr die Kunden anvertrauen, desto mehr kann sie für ihn tun. Die Kunden vertrauen ihr auch deshalb, weil sie jederzeit sehen können, welche Daten sie ihr gegeben haben – und sie auch jederzeit wieder zurücknehmen können. Transparenz ist der Schlüssel.

Diese Apotheke wird nur wirtschaftlich erfolgreich arbeiten können, wenn sie eine erhebliche Größe erreicht. Erst dann lohnen sich die Investitionen in Technologie und Kommunikation. Die digitale Sichtbarkeit ist der Ausgangspunkt, die konsequente Individualisierung die Fortsetzung, die umfassende integrierte Unterstützung der Gesundheitsoptimierung der entscheidende Nutzen aus Kundensicht.

## SZENARIO 4:

### DIE RICHTIGEN MEDIKAMENTE RICHTIG GENOMMEN – DIE APOTHEKE ALS HERZSTÜCK EINER WIRKSAMEN THERAPIE UND PFLEGE

*„Der Medikation zu einem optimalen Wirkungsgrad verhelfen“*

Wird schon die Vollapotheke 2026 als Nutznießerin des demografischen Wandels betrachtet, gilt dies umso mehr für die Pflegeapotheke. Eng vernetzt mit großen Pflegeeinrichtungen und ambulanten Diensten erbringt sie spezialisiert ihre Versorgungsleistungen. Sie ist eine wichtige Hilfe für Patienten, die sich selbst nicht mehr helfen können - und deren Zahl wächst paradoxerweise mit jedem medizinischen Fortschritt. Gerade für die Krankheiten des Alters werden in den Jahren bis 2026 zahlreiche neue Behandlungsmethoden und Medikamente auf den Markt gekommen sein. Die Pflegeapotheke arbeitet dafür, dass sie auch richtig eingesetzt werden und wirken. Wenn die Pflegepatienten eine neue Verordnung erhalten oder Menschen neu in die Pflege kommen, berät die Pflegeapotheke, zu Hause oder im Pflegeheim, gemeinsam mit dem Pflegepersonal, das dann im Alltag die Betreuung und Umsetzung übernimmt. Gerade die gemeinsame Beratung führt zu signifikant besseren Ergebnissen.

Inzwischen gilt die Pflegeapotheke meist als Bereicherung. Zunächst wurde sie von Pflegediensten bezogen auf ihr Beratungsangebot als Konkurrenz wahrgenom-

men. Dazu tragen sowohl der alltäglich Austausch als auch die regelmäßige Fortbildung des Pflegepersonals durch die Apotheker bei. Überall dort, wo die Patienten unter verschiedenen Krankheiten gleichzeitig leiden, womöglich bei verschiedenen Fachärzten in Behandlung sind, kann dieses Modell seine Stärken besonders gut ausspielen. Dazu bietet es Beratung und Betreuung für die immobilen Patienten. Voraussetzung für diese Arbeit ist die regelmäßige Pflegekonferenz zwischen Ärzten, Pflegern und Apothekern. Entsprechend ist die Offizin gestaltet: Sie ist nicht auf Laufkundschaft und hohe Publikumsfrequenz ausgerichtet, sondern auf fachlichen Austausch. Sie bietet Besprechungs- und Fortbildungsräume – eine Apotheke in einem anderen Gewand. Ein zufälliger Passant würde sie von außen kaum als Apotheke identifizieren.

Die Pflegeapotheke kann wirtschaftlich arbeiten, wo immer sie tief genug mit Einrichtungen und Diensten vernetzt ist und wo immer sie auch technologisch innovativ ist. Dies beginnt beim 3D-Druck von persönlichen, tagesaktuell angepassten Wirkstoffkombinationen direkt im Pflegeheim. Hier kann der Apotheker seine Kompetenz ausspielen, Wirkstoffe und Träger-substanzen optimieren, die Qualität gewährleisten. Das Blistern von Tabletten wirkt demgegenüber wie Hilfsarbeit aus vergangenen Jahren.

#### Treiber und Motivatoren

Die Pflegeapotheke ist attraktiv für Apotheker, die die Kombination aus spezialisierter Medizin, Technologie und intensiver Versorgung suchen. Für Apotheker, die die Wirkung ihrer Tätigkeit maximieren wollen und denen ein Beitrag zu einem professionellen Versorgungsnetzwerk wichtiger ist als der alltägliche Austausch über den Handverkaufstisch, die es als frustrierend erleben, wie Verordnungen und Behandlungspläne ins Leere laufen, weil viele Patienten ihre Medikamente nicht richtig nehmen.

Der Anzahl der stationären Klinikaufenthalte, die im Kern auf eine falsche Einnahme richtiger Medikamente zurückzuführen sind, ist 2026 derart gestiegen, dass Pflegekassen längst aktiv gegensteuern. Die ersten Pflegekassen werden 2026 schon dazu übergegangen sein, Pflegeapotheken gezielt finanziell zu fördern. Ein Modell, von dem alle Seiten profitieren: Die Kassen von sinkenden Kosten, die Patienten durch ein besseres Behandlungsergebnis und ein gestiegenes Wohlbefinden, die Ärzte, indem sie durch die differenzierte Rückmeldung über die Medikamenteneinnahme ihre Behandlungsqualität deutlich steigern können – bei sinkendem zeitlichem Aufwand.

## SZENARIO 5:

### DER APOTHEKER ALS GANZ PERSÖNLICHER GESUNDHEITSCOACH – INDIVIDUELL, HOCHQUALIFIZIERT UND TOPVERNETZT.

*„Der professionelle Weg, Ihre Gesundheit Schritt für Schritt zu optimieren“*

Im Gesundheitsmarkt 2026 scheint fast alles möglich. Eine immer noch wachsende Zahl von Anbietern verspricht den Menschen jeden Tag, was sie alles benötigen, wie sie immer besser werden und dass es keine Grenzen der Optimierung gibt. Dabei lassen sich derartige Angebote selten verallgemeinern und viele der Kombinationen sind sogar kontraproduktiv, jedenfalls nicht auf den jeweiligen Kunden ausgerichtet. Das Bedürfnis nach Optimierung des Wohlbefindens führt 2026 oft zu einer Überforderungssituation bei den Menschen. Und wer sich nicht einfach der nächstbesten App anvertrauen möchte, trotz aller Leistungsfähigkeit, die diese Systeme inzwischen erreicht haben, dem fehlt oft ein Ansprechpartner, der das Ganze im Blick hat. Hier setzt der Apotheker als persönlicher Gesundheitscoach an.

Menschen, die zu ihm kommen, wollen einen für sich idealen Gesundheitszustand erreichen. Seine Aufgabe ist es, die Patienten dabei optimal zu beraten und auch darauf zu achten, dass sie sich nicht selbst schaden. Dafür sind persönliche Beratungen unerlässlich. Der Erstkontakt ist immer ein privates Gespräch. Danach entwickelt er ein Gesundheitskonzept gemäß den jeweiligen Wünschen.

Eine solche ganzheitliche Beratung ist natürlich ein hoher Anspruch – und entsprechend teuer ist die monatliche Pauschale. Dieses Beratungsangebot richtet sich an Kunden, die 2026 wirklich von den Möglichkeiten der modernen Medizin profitieren wollen. Dies setzt voraus, dass der Gesundheitscoach in vielen Bereichen mindestens einen fachlichen Überblick hat und zusätzlich in der Lage ist, das Niveau seiner medizinischen Partner zu bewerten. Neukunden kommen zumeist durch Empfehlungen, entsprechend sind die Zufriedenheit der Kunden und das Vertrauen in sein fachliches Können das Kapital dieses Apothekers. Gerade seine Kompetenz als persönlicher Apotheker verschafft ihm dabei aus Sicht seiner Kunden den entscheidenden Vorteil gegenüber der unüberschaubaren Anzahl von alternativen, weltanschaulichen und Business-Coaches, die 2026 ebenfalls mit gesundheitsrelevanten Themen auf dem Markt sind.

Selbstverständlich nutzt der Apotheker als Gesund-

heitscoach die Intelligenz vernetzter Systeme, wertet gemeinsam mit seinem Kunden die Ergebnisse aus. Dafür werden so viele Daten erhoben, wie es die Kunden erlauben. Sobald das Vertrauen zwischen Kunden und Coach gewachsen ist, kann der Kunde die Daten seiner Gesundheitsapp für den Coach freischalten. Im Idealfall erhält der Gesundheitsmanager umfassende Informationen, die die Gesundheit betreffen, beginnend bei Arztbesuchen, was er isst, welchen typischen Tagesrhythmus er hat, welche DNA-Marker vorliegen und vieles mehr. In regelmäßigen Treffen diskutieren Coach und Kunde das Wohlbefinden, passen die Pläne an und entwickeln sie weiter.

Für die Umsetzung dieses Konzepts ist der Gesundheitscoach mit vielen Akteuren des medizinischen Bereichs vernetzt. Seinem Wort vertrauen seine Kunden bei der Wahl des Facharztes, seinem Wort vertrauen auch viele Fachärzte bei der Vergabe oft kurzfristiger Termine. Sein Vorteil: Der Apotheker als Gesundheitscoach wird von den meisten Fachärzten nicht als Konkurrenz wahrgenommen. Zwar lehnen einzelne die Zusammenarbeit ab und fühlen sich kontrolliert. Den meisten gilt der Gesundheitscoach aber als kompetenter Vorbereiter. Kunden, die von ihm betreut werden, kommen erstklassig gerüstet.

Das Netzwerk dieses Apothekers ist sein eigentliches Kapital. Er vermag seinen Kunden die besten Ärzte zu vermitteln und diesen Ärzten wiederum gut betreute Kunden. Die professionelle Aufbereitung der Gesundheitsdaten der Kunden ist wichtiger Treiber der laufenden Verfestigung dieses Netzwerks.

#### Treiber und Motivatoren

Dieses Szenario ist attraktiv für Apotheker, die die Zwänge der Niederlassung gegen die Unabhängigkeit einer freiberuflichen Beratung tauschen möchten. Sie sind Dienstleister am persönlich gewählten Kunden und stellen ihr vollständiges Fachwissen in den Dienst von dessen Wohlbefinden. Der Ansatz kann wirken, wo immer es dem Apotheker gelingt, den Menschen als Ganzes zu betrachten, also nicht nur seine körperlichen Werte, sondern auch seine psychischen Merkmale.

Dieser Apotheker ist im Premiumsegment der Gesundheitsmärkte tätig; entsprechend gut sind seine Honorare. Die Anforderungen sind hoch: Nur wer ebenso intensiv Netzwerke pflegen kann wie akribisch die Daten der Kunden auswerten, wer seine Methodik anpassen und den Kunden glaubhaft vermitteln kann, für ihn persönlich da zu sein, wird hier erfolgreich sein können. Eine gesonderte Schwierigkeit ist es, auch außerhalb der klassischen Apotheke über relevante Entwicklungen bei Arzneimitteln und Diagnostiken informiert zu bleiben. Während niedergelassene Apotheker alltäglich im fachlichen Austausch mit Kollegen

in der Offizin stehen, ist es Aufgabe des Gesundheitscoaches, sowohl den fachlichen Austausch als auch die Beobachtung der wissenschaftlichen Publikationslandschaft aktiv in seinen Arbeitsalltag einzuplanen.

Gefördert von der wachsenden Komplexität auf dem Gesundheitsmarkt ist der Apotheker als Gesundheitsmanager im Premiumsegment die konsequente Antwort auf das Verschwimmen der Grenzen zwischen Krankheit und Gesundheit. Er unterstützt seine Kunden dabei, die Vielzahl seiner Gesundheitsdaten zu interpretieren. Die Erosion des klassischen Expertentums im Gesundheitswesen befördert er – schließlich bietet er dem Kunden permanent eine weitere fachliche Meinung –, setzt der ungesteuerten Vielstimmigkeit der Experten hingegen eine fundierte Stimme entgegen.





# SO STELLEN SICH APOTHEKER ZUKUNFTSSICHER AUF

*Der Wandel des Gesundheitswesens ermöglicht es auch Apothekern, den Menschen und die Förderung seiner Gesundheit auf neue Weise in den Mittelpunkt des Handelns und Denkens zu stellen. Das Gesunderhalten wird mindestens ebenso wichtig wie das Heilen und Kurieren. Dafür sind Änderungen in Berufsbildern und Arbeitsweisen nötig; ethische und ökonomische Faktoren müssen neue Berücksichtigung finden. Die Investition lohnt sich; um der Gesundheit willen – und Ihrer wirtschaftlichen Existenz.*

Wir haben fünf Szenarien herausgearbeitet, die sehr unterschiedliche Optionen für Apotheker aufzeigen – und sie zur Verdeutlichung stark zuspitzen. Keines dieser Szenarien beschreibt in Reinform die Zukunft der Apotheke 2026. Wohl aber verdeutlichen sie, wie komplex das Bild wird, wie chancenreich es ist und wie sehr auch Apotheker dazu genötigt sind, sich für einen eigenen Weg zu entscheiden.

Der Wandel lässt sich nicht aufhalten, er lässt sich gestalten. Diese Studie ist daher eine Einladung an Apotheker, den Blick für die Vielfalt der Gesundheitsbranche von morgen zu öffnen, rechtzeitig über den eigenen Platz darin nachzudenken und sich aktiv darauf vorzubereiten. Beginnen Sie Ihre Zukunft heute. Folgende Schritte empfehlen wir Ihnen als Ergebnis der vorliegenden Studie:

**1. Aus Patienten werden Kunden – werden Sie zum ersten und zentralen Ansprechpartner seines persönlichen Gesundheitsnetzes!**

Ihre Rolle als erster und umfassender Ansprechpartner ist nicht mehr selbstverständlich gesetzt. Ein Kunde, der Ihre Dienstleistungen, Produkte und Services nicht kennt, ihnen nicht vertraut und sich keinen Nutzen davon verspricht, sie in Anspruch zu nehmen, wird sich

nicht für Sie entscheiden. Werden Sie der Coach, der Kunden dabei hilft, ihre Gesundheit zu verbessern, und finden Sie so Ihre Position als Vertrauensperson neu.

**2. Seien Sie digital sichtbar – auf jedem Display des Kunden.**

Verschaffen Sie sich einen Platz auf dem Display der Smartphones, Tablets, Bildschirme, aller online vernetzten Geräte Ihrer Kunden. Entwickeln Sie Medical Apps, zeigen Sie Präsenz in Online-Portalen und eigenes digitales Informationsangebot. Bilden Sie strategische Verbünde mit anderen Unternehmen des Gesundheitsnetzwerks Ihrer Kunden und machen Sie sich auf diese Weise groß genug, um gemeinsam digitale Gesundheitsassistenten entwickeln zu können. Im Verbund sind Sie präserter.

**3. Investieren Sie mehr in Ihre IT als in Ihre Verkaufsräume! Machen Sie sich anschlussfähig an die Daten Ihrer Kunden.**

Nutzen Sie alle verfügbaren Daten. Denn Diagnostik wird zukünftig nicht nur auf die Symptomatik der Krankheit abstellen, sondern auch die Daten der persönlichen Lebensführung des Gesundheitskunden einbeziehen. Ihre Kunden sammeln die Daten, damit sie genutzt werden! Vernetzen Sie Ihre Systeme mit allen erreichbaren Sensoren im Lebens- und Arbeitsumfeld Ihrer Kunden. Verabschieden Sie sich gleichzeitig von der Idee, es handele sich um Ihre Daten. Es sind die Daten Ihrer Kunden und bleiben es auch. Sie können – und das ist Ihre besondere Rolle – helfen, diese Daten zu verstehen. Investieren Sie in eine IT, die Sie bei der Interpretation von Gesundheitsdaten unterstützt, in der Ausbaustufe: Ihnen selbst fachlich fundierte Interpretationen anbietet.

**4. Bilden Sie Netzwerke und bieten Sie Ihren Kunden damit Mehrwert. Spezialisieren Sie sich in Ihren Netzwerken.**

Intensivieren Sie Ihre bereits bestehenden Kooperationen mit Haus- und Fachärzten sowie Krankenhäusern und integrieren Sie weitere Unternehmen und neue Akteure der Gesundheitsbranche. Strukturieren Sie die Kommunikation Ihres Netzwerks. Nehmen Sie jede Funktion in Ihre Netzwerke auf, die aus Sicht des Gesundheitskunden relevant ist.

**5. Zeigen Sie apothekerliche Kompetenz: Übernehmen Sie eine strukturierende Führungsaufgabe.**

Dies ist morgen Ihre zentrale Führungsaufgabe: Arbeit portionieren und verteilen, den Fortgang der Arbeit im Netzwerk managen, Ergebnisse zusammenführen und kommunizieren, nicht mehr nur gegenüber Ihrer Assistenz in der Apotheke, sondern auch darüber hinaus, in Ihrem Netzwerk aus medizinischen Spezialisten und Unternehmen der Gesundheitsbranche. Wer aus Ihrem Team an Ihrer Kundenschnittstelle arbeitet, muss über modernes Projektmanagement-Knowhow verfügen, um sowohl die Arbeit intern als auch gegenüber Netzwerkpartnern zu strukturieren. Das bedeutet Arbeit und Aufwand. Suchen Sie diesen Aufwand gezielt.



## WISSENSCHAFTLER, TRENDFORSCHER, STRATEGIEBERATER



Der 2b AHEAD ThinkTank ist Deutschlands modernstes Zukunftsforschungsinstitut. Hier arbeiten Wissenschaftler und Strategieberater. Für seine Kunden analysiert der 2b AHEAD ThinkTank in wissenschaftlichen Trendstudien die Chancen und Risiken der Trendentwicklungen individuell für deren Geschäft. Dabei analysiert er nicht nur innerhalb einer Branche, sondern über Branchengrenzen hinaus alle Akteure, die die Zukunft des jeweiligen Geschäftsmodells prägen. Mit seinen Analysen hilft der 2b AHEAD ThinkTank seinen Kunden zu verstehen, wer ihre Welt treibt und aus welchem Grund.

Ansprechpartner: Michael Carl, Director Analysis & Studies  
 2b AHEAD ThinkTank GmbH  
 Gerichtsweg 28, 04103 Leipzig  
 Telefon: +49 (0) 341 124 796 10  
 E-Mail: michael.carl@2bahead.com



### MICHAEL CARL

Michael Carl leitet als „Director Analysis & Studies“ den Bereich Research und Studien beim 2b AHEAD ThinkTank. Er verantwortet die methodische und inhaltliche Konzeption der Zukunftsstudien des 2b AHEAD ThinkTanks, betreut deren Realisierung und leitet die Entwicklung individueller kundenspezifischer Strategieempfehlungen. Er ist gefragter Keynote-Speaker zu Trend- und Zukunftsthemen. Nach seinem Studium der Theologie in Deutschland und Großbritannien war Michael Carl journalistisch tätig und hat als Redakteur und Moderator bei verschiedenen öffentlich-rechtlichen und privaten Radiosendern gearbeitet. Auf einige Jahre als persönlicher Referent einer ARD-Hörfunkdirektorin folgte der Wechsel in den Entwicklungsbereich. Zunächst baute er das Strategiebüro des Rundfunk Berlin-Brandenburg auf und war als dessen Leiter verantwortlich für große Struktur-, Strategie- und HR-Projekte. Darüber hinaus war er als selbständiger Berater für Strategie- und Organisationsentwicklung tätig. Seine Branchenschwerpunkte lagen im Medien- und Finanzsektor, in Handel und IT-Branche. Seine Leidenschaft gehört der Musik und seinem Literatur-Blog.



### HANNES DÖLLE

Hannes Dölle ist Researcher im 2b AHEAD ThinkTank. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Elaborierung von Szenarien und Personas. Als ehemaligem Leistungssportler ist es dabei die genaue Betrachtung von Ursache und Wirkung sowie die Nutzung aller relevanter Faktoren, die für ihn ein exzellentes Ergebnis hervorbringt. Durch sein Latein- und Geschichtsstudium sind ihm Fragen der Entwicklung und des psychologischen Perspektivwechsels seit Jahren ein vertrautes Feld. Zuvor war er für unterschiedliche Projekte und Initiativen als Moderator von Demokratieprozessen und bei Workshops zur Selbst- /Fremdwahrnehmung und Gewaltprävention aktiv. Innovation und Zukunftsgestaltung beginnt für Dölle schon bei den Jüngsten; er betreut diese Themen beim Jugend forscht Wettbewerb in Leipzig.

**URHEBER:**

Diese Trendstudie wurde herausgegeben durch das Trendforschungsinstitut 2b AHEAD ThinkTank GmbH in Kooperation mit dem Apothekerverband Nordrhein e.V. Für Fragen, Anmerkungen und Kommentare wenden Sie sich bitte an den Director Analysis & Studies, Herrn Michael Carl, unter folgenden Kontaktmöglichkeiten:

**KONTAKT:**

2b AHEAD ThinkTank GmbH  
 Analysis & Studies  
 Michael Carl  
 Gerichtsweg 28  
 D-04103 Leipzig  
 Telefon: +49 341 12479610  
 Telefax: +49 341 12479611  
 E-Mail: michael.carl@2bahead.com

**LIZENZ:**

Der Text ist unter der Lizenz „Creative Commons/ Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported (CC BYNC-SA 3.0)“ verfügbar. Einzelheiten sind in den Nutzungsbedingungen beschrieben:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/legalcode>



Sie finden diese Studie veröffentlicht auf der Website des 2b AHEAD ThinkTanks unter <http://www.2bahead.com>

**Für Zitate wird folgende Zitierweise empfohlen:**

Carl, M., Dölle, H. (2016): Apotheken der Zukunft. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks. Leipzig  
<http://www.2bahead.com/studien/trendstudie/detail/trendstudie-apotheken-der-zukunft>  
 Veröffentlicht am 20.04.2016  
 Gefunden am XX.XX.XXXX

**Bildquellen Copyrights:**

Fotolia.com	Seite 5 / Management Summary (links) Fotolia_65638284 © santiago silver - Fotolia.com	Seite 13 / Triebfedern Fotolia_68822039 © everythingpossible - Fotolia.com
Seite 1 / Titel: Fotolia_94101800 © adam121 - Fotolia.com	Seite 5 / Management Summary (rechts) Fotolia_53205304 © contrastwerkstatt - Fotolia.com	Seite 14 / Szenarien (links) Fotolia_68822039 © everythingpossible - Fotolia.com
Seite 2 / Inhalt (links): Fotolia_99472506 © BillionPhotos.com - Fotolia.com	Seite 6 / The Big Picture: Fotolia_Fotolia_82203570 © BillionPhotos.com - Fotolia.com	Seite 14 / Szenarien (rechts) Fotolia_91567489 © contrastwerkstatt - Fotolia.com
Seite 2 / Inhalt (rechts): Fotolia_46597980 © wildworx - Fotolia.com	Seite 7 / The Big Picture: Fotolia_94167360 © adam121 - Fotolia.com	Seite 20 / Szenarien Fotolia_91567489 © gpointstudio - Fotolia.com
Seite 3 / Editorial: Fotolia_94167360 © adam121 - Fotolia.com	Seite 10 / Triebfedern (links): Fotolia_98699007 © Photographee.eu - Fotolia.com	Seite 21 / Strategie-Empfehlungen Fotolia_80249199 © WavebreakMediaMicro - Fotolia.com
Seite 4 / Einleitung: Fotolia_61288703 © Milles Studio - Fotolia.com	Seite 10 / Triebfedern (rechts): Fotolia_85021637 © vege - Fotolia.com	Seite 22 / Strategie-Empfehlungen Fotolia_60091531 © alphaspirt - Fotolia.com