



Steuerberater für Apotheken

zu Gast bei



PHARMATECHNIK

Wirtschaftlich erfolgreich trotz steigender Anforderungen

Thomas Vellante - Apo-Stb Steuerberater zu Gast bei Pharmatechnik

11/09/26



Thomas Vellante
Steuerberater

Leiter Standort München

Spezialisiert auf:

- Apotheken
- Heilberufe
- Digitalisierung
- Unternehmensberatung

Apotheke 2027: Wirtschaftlich erfolgreich trotz steigender Anforderungen

**Erträge steigern, neue Geschäftsmodelle nutzen,
richtig steuern**

Thomas Vellante - Apo-Stb





Aus Sicht der Apotheken

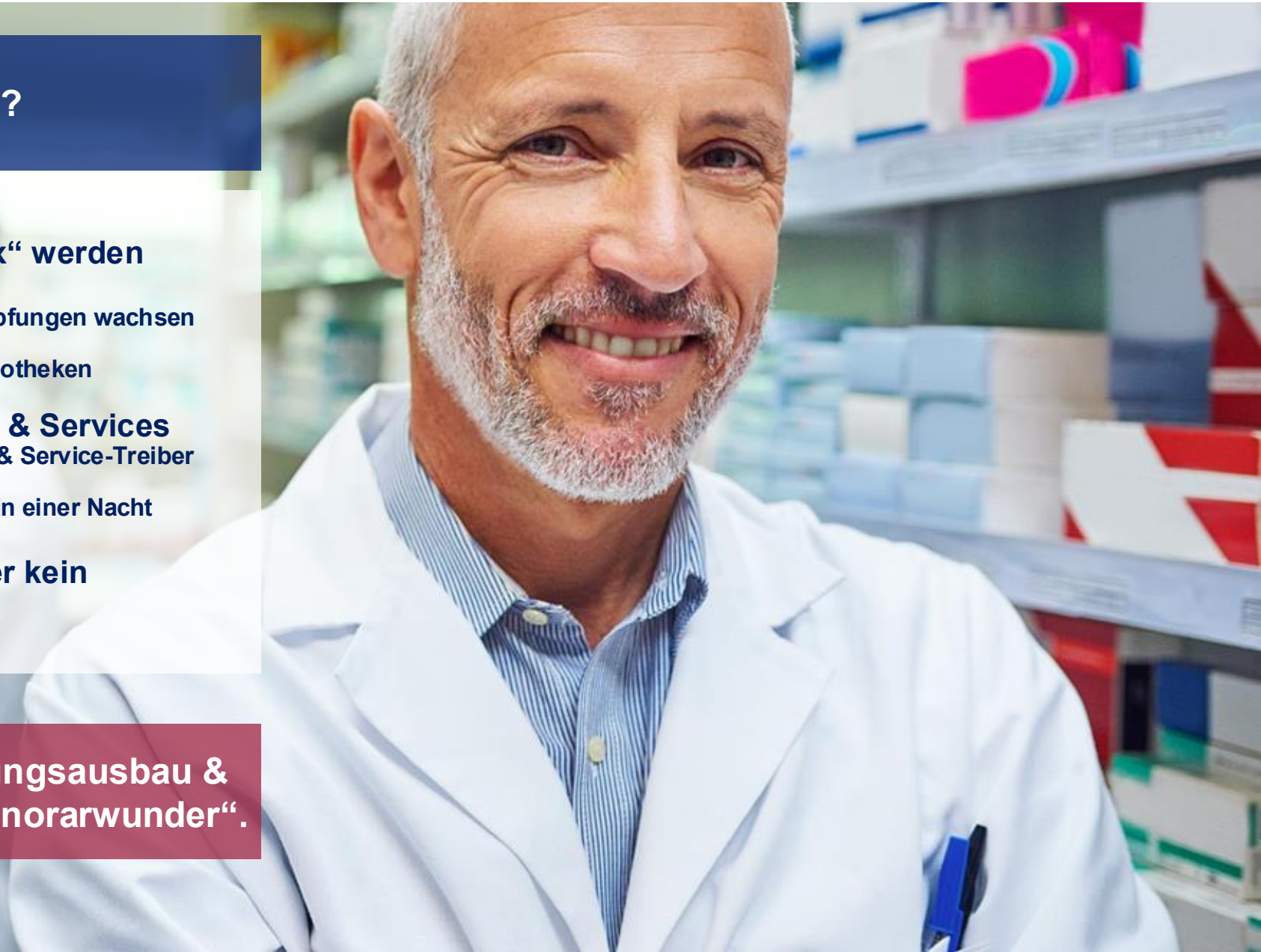
- ❖ Stagnierende Honorare
- ❖ Steigende Kosten & Komplexität
- ❖ Mehr Verantwortung für Apotheken

**Die Frage ist nicht,
ob man reagiert, sondern wie.**

Warum jetzt handeln?

- ❖ **Erträge jenseits „klassischem Rx“ werden wichtiger**
 - ❖ Pharmazeutische Dienstl. (pDL) & Impfungen wachsen deutlich
 - ❖ 1. Quartal 2026: 15,1 Mio. € - 9.012 Apotheken
- ❖ **Kunden erwarten mehr Beratung & Services**
 - ❖ Prävention/Impfungen als Frequenz- & Service-Treiber
 - ❖ Lange Nacht des Impfens
~385 Apotheken, >15.000 Impfungen in einer Nacht
- ❖ **2026 bringt neue Aufgaben – aber kein Honorarwunder**

Wachstum entsteht durch Leistungsausbau & Prozessfähigkeit, nicht durch „Honorarwunder“.



Die Apotheke als:

- ❖ wirtschaftlich stabiler Betrieb
- ❖ kompetente Beratungsadresse
- ❖ verlässlicher Partner im Gesundheitsalltag

Aber wie geht das?

Wir müssen weg von:

- ❖ Umsatzdenken
- ❖ Bauchgefühl
- ❖ Einzelmaßnahmen

Wir müssen hin zu:

- ❖ Rohertragsfokus
- ❖ KPI-Steuerung (messbare Leistungskennzahlen)
- ❖ klaren Geschäftsmodellen

klassische GuV-Struktur - in % vom Umsatz

Position	2023 (€)	in %	2024 (€)	in %	2025 (€)	in %
Nettoumsatz	3.440.000	100,0%	3.695.000	100,0%	4.001.000	100,0%
– Wareneinsatz	2.732.000	79,4%	2.958.000	80,1%	3.231.000	80,7%
= Rohertrag (Marge)	708.000	20,6%	737.000	19,9%	770.000	19,2%
– Personalkosten	355.000	10,3%	361.000	9,8%	379.000	9,5%
– Sonstige Kosten	219.000	6,4%	229.000	6,2%	240.000	6,0%
= Betriebsergebnis vor Steuern	148.000	4,3%	162.000	4,4%	168.000	4,2%

Kostenquoten-Perspektive - in % vom Rohertrag

Position	2023 (€)	in %	2024 (€)	in %	2025 (€)	in %
Personalkosten	355.000	50,1%	361.000	49,0%	379.000	49,2%
Sonstige Kosten	219.000	30,9%	229.000	31,1%	240.000	31,2%
Kostenquote gesamt	574.000	81,1%	590.000	80,1%	619.000	80,4%
Betriebsergebnis vor Steuern	148.000	20,9%	162.000	22,0%	168.000	21,8%

1

**Wertschöpfung
verbessern**

2

**Kostenquote
aktiv steuern**

3

**Kundenbindung
und Kompetenz**

4

**Neue
Dienstleistungen**



1

Wertschöpfung verbessern

Kern-KPI: Rohertrag & Marge

- ❖ Umsatz ist wenig aussagekräftig
- ❖ 2025: Rohertrag € 770.000.- Marge: ca. 19,2%

Zentrale Stellschrauben:

- ❖ **Einkauf/Konditionen**
(Bündelung, Reimporte, Direktbezug – Prozesskosten beachten)
- ❖ **Pricing/Preisoptimierung** (warenkorbbezogen, Tool-gestützt)
- ❖ **Sortiments-/Category-Management***
(margenstark, Eigenmarken, „Sweet Spots“**),
Ladenhüter abbauen)

*Sie steuern Sortiment, Preisgestaltung, Regalplatzierung und Marketing

** Ideale Platzierung

**Apotheke wird stärker zum Retail- & Category-
Manager (statt nur Abgabestelle)**

2

Kostenquote aktiv steuern

**Kern-KPI: Kostenquote
(Betriebskosten/Rohertrag)**

- ❖ **ABDA-Schnitt 2025: 80,4% Betriebskosten**
- ❖ **Personal: ca. 49,2% vom Rohertrag**
- ❖ **Gewinn v. Steuer: ca. € 168.000.-**

Zentrale Stellschrauben:

- ❖ **Personaleinsatz nach Kundenfrequenz**
(Wer hat eine Personaleinsatzplanung?)
- ❖ **Sachkosten-Check**
(Miete, Energie, Versicherungen; ggf.
Investitionen wie PV/Wärmepumpe)
- ❖ **Digitalisierung als Effizienz-/Kontrollhebel**
(nicht nur Papier sparen)
- ❖ **Kostenvergleich:** Immer Gleiches mit Gleichem
vergleichen



**Apotheke als leistungsfähige
Service-Organisation**

3

Kundenbindung & Kompetenz

Kern-KPI: Kundentreue

- ❖ quantitativ: Kundenzahl vs. Vorjahr
- ❖ qualitativ: Korbumsatz (Nettoumsatz je Kunde und Besuch)
- ❖ 2025: Korbumsatz ca. € 75.-

Zentrale Stellschrauben:

- ❖ Bonus-/Bindungsprogramme
- ❖ Kompetentes Personal & aktiver Verkauf (Korbumsatz)
- ❖ Positionierung auf Beratungsfelder

„Apotheke als Beratungsmarke“ – auch digital

4

Neue Dienstleistungen

Kern-KPI: Dienstleistungsumsatz

- ❖ **pDL-Zahlen zeigen Wachstum und Relevanz**
- ❖ **Impfungen**
(Kassenbasis wächst, Aktionen sind Reichweitenhebel)
- ❖ **Neue Leistungen anbieten/ entwickeln**
- ❖ **ePA & TI-Prozesse (elektr.Patientenakte)**

Apotheke als Präventionsanlaufstelle





Alles klar, aber wie geht es weiter?

90 Tage Fahrplan

❖ Phase 1 (0–2 Wochen) Standortbestimmung & Priorisierung

Ziel: Baseline schaffen, 3–5 Top-Hebel auswählen

❖ Phase 2 (3–6 Wochen) Quick Wins (Ertrag & Frequenz)

Ziel: sichtbarer Effekt in kurzer Zeit

❖ Phase 3 (7–12 Wochen) Neue Services als Geschäftsmodell (skalierbar)

Ziel: planbare Zusatzumsätze + Differenzierung



90 Tage Fahrplan

Kostenloser Download des Fahrplans unter
www.apo-stb.de/fahrplan

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, die
Apotheke strategisch neu aufzustellen.



Bonus





Bonus 1

Einladung zum Apo-Stb Dinner

08.10.26 München

19.11.26 Stuttgart

Bonus 2

Beratungsgutschein - Webinargutschein

Wer individuelle Fragen zur Apotheke besprechen möchte, kann ein kostenfreies Beratungsgespräch od. Spezial-Webinar buchen, um das Wissen zu vertiefen.

ApoBoosting #7 - nächster Termin 05.11.26



Thomas Vellante
Apo-Stb



Dr. Juliane Kresser
Pharmagest



Daniel Kiesow
MAK



Jetzt schon anmelden



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Download der Folien

