

Motiviert? Effizient? Erfolgreich?

Was Apothekenteams bewegt und wie sich
der Arbeitsplatz Apotheke entwickelt

Studienergebnisse
September 2025



Deutsche
stärkste
Steuerberater
2025



**BESTE
Steuerberater**
2025



familienfreundlicher
Arbeitgeber
werden bewerten auszeichnen

Willkommen zum Treuhand Apothekenmonitor

»Motiviert? Effizient? Erfolgreich?«. Wir wollen wissen, was Apothekenteams bewegt und wie sich der Arbeitsplatz Apotheke entwickelt.

Viele Apotheken spüren einen Personalmangel. Im Teil »Quo vadis Personal?« zeigen wir, dass die Altersstruktur der Beschäftigten eine Rolle spielt, genauso wie die hohe Teilzeitquote. Drama? Mitnichten! In Verbindung mit den Befragungsergebnissen wird deutlich, warum die Apotheke ein attraktiver Arbeitsplatz ist!

Im Abschnitt »Personal und Wirtschaftlichkeit« geht es um Effizienz und wie du diese messen kannst. Denn das Personal ist nicht nur dein größter Erfolgsfaktor, sondern auch der größte Ausgabenposten in Apotheken. Du lernst praxisnahe Vergleichszahlen für dein eigenes Controlling kennen.

Doch wir wollen nicht nur über, sondern auch mit den Apothekenteams sprechen. Daher haben wir gefragt: was bewegt euch und wie zufrieden seid ihr? Wir zeigen im Teil »Attraktiver Arbeitsplatz Apotheke«, dass in vielen Teams ein tolles Betriebsklima herrscht und wie viel Sinn in der Tätigkeit steckt. Deutlich wurde aber auch, dass sich einige von euch spannendere Aufgaben und bessere Gehälter wünschen.

»Und jetzt...?« heißt es am Ende. Du sollst nicht nur lesen – sondern auch handeln! Wir geben sieben Impulse zu mehr Zufriedenheit und effizientem Arbeiten.

Viel Spaß und Erkenntnis mit unserer Studie!

Quo vadis Personal?

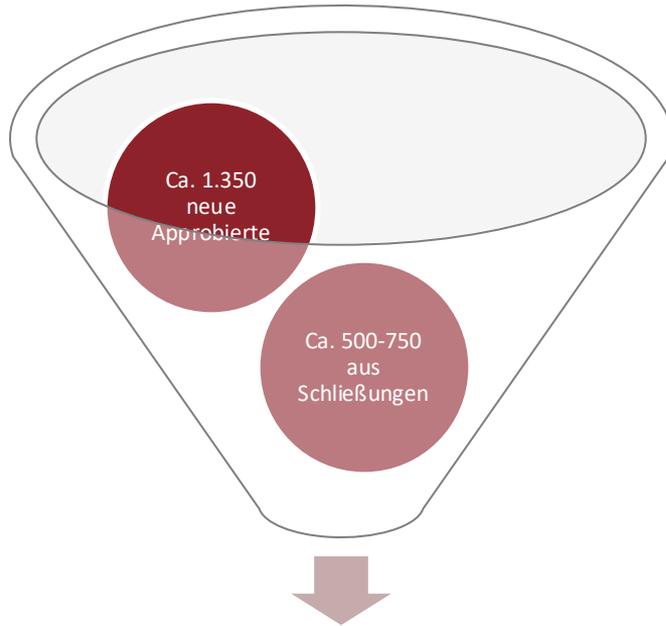
Warum sich der Personalmangel
in deutschen Apotheken manifestiert.

Fachkräfte zu finden, stellt Apotheken vor eine große Herausforderung. Wo ein Personalmangel herrscht, dort steigt die Arbeitsbelastung für das bestehende Team, die Abläufe und die Servicequalität können leiden, Stress und Unzufriedenheit die Folge sein.

Doch wie groß ist die Lücke beim Personal? Wo kommt diese her und wie sind die Aussichten? Diesen Fragen sind wir nachgegangen und dokumentieren die Ergebnisse auf den folgenden Seiten.



Bis zu zweitausend Approbierte sind jedes Jahr auf dem Markt ...



Personalpool Approbierte für die Offizin-Apotheke pro Jahr

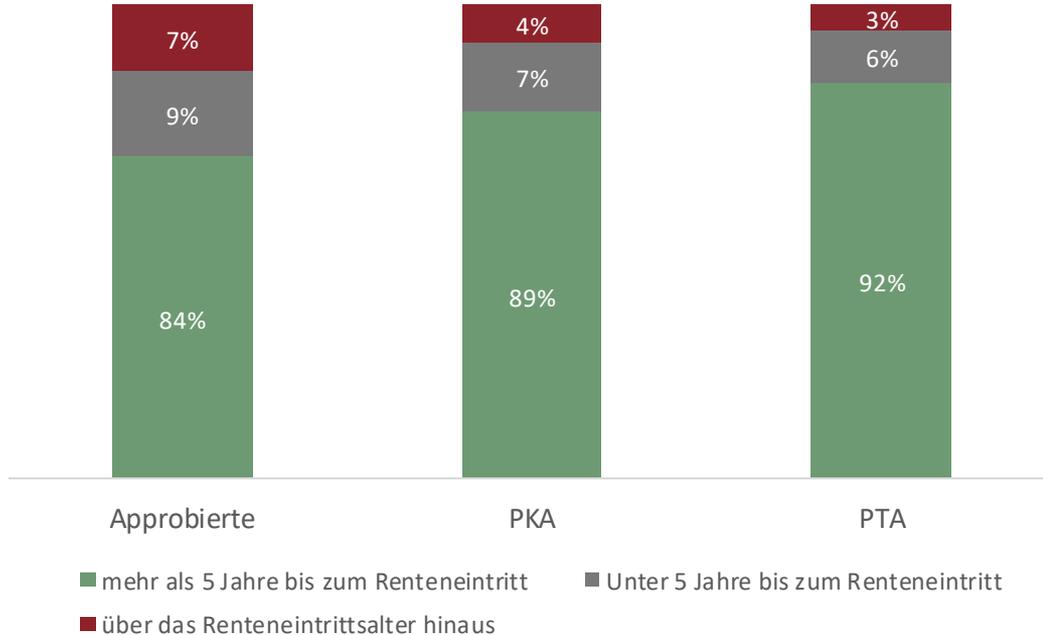
Rund 2.400 Personen erhalten jährlich eine Approbation. Etwa 57% davon arbeiten später auch in der öffentlichen Apotheke, das sind rund 1.350 pro Jahr.

Wenn pro Jahr 500 Apotheken schließen, suchen sich Approbierte einen neuen Job. Auf diesem Weg kommen geschätzt weitere 500-750 Personen auf den Arbeitsmarkt.

Die Herausforderung ist, die Arbeitskräfte in die Offizin-Apotheke zu bekommen, statt in Industrie oder Verwaltung. Und - das zeigen die weiteren Statistiken - mehr Vollzeittätigkeit zu erreichen.

... demgegenüber stehen 2.700 approbierte Rentner

Jahre bis zum Renteneintrittsalter



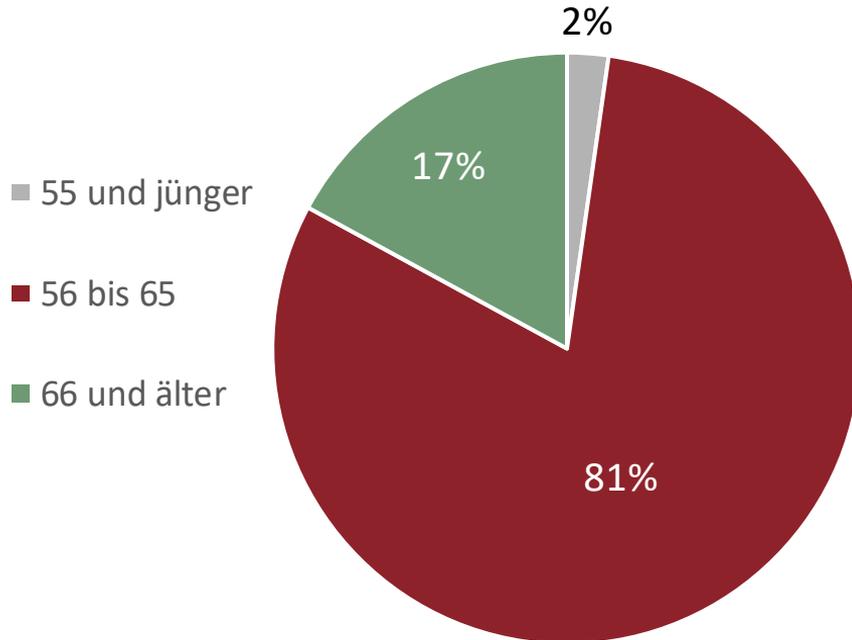
16 % der Approbierten sind im Rentenalter oder werden es in 5 Jahren sein. PKA und PTA weisen eine jüngere Altersstruktur auf. Doch auch hier sind 11% bzw. 9% ab 2030 im Rentenalter.

Über 6.000 Personen sind in den Apotheken angestellt, obwohl sie vom Alter her nicht mehr arbeiten müssten!
Davon sind etwa 2.700 Approbierte.

Sorge für attraktive Bedingungen, für neue aber auch für ältere Mitarbeiter. In dieser Studie erhältst du Impulse, was den Arbeitsplatz attraktiv macht. Und frage nach: was braucht ihr, um in der Apotheke zu arbeiten oder zu bleiben?

Renteneintritt der Pharmazieingenieure bedeutet Mehrkosten

Altersdurchschnitt der Pharmazieingenieure



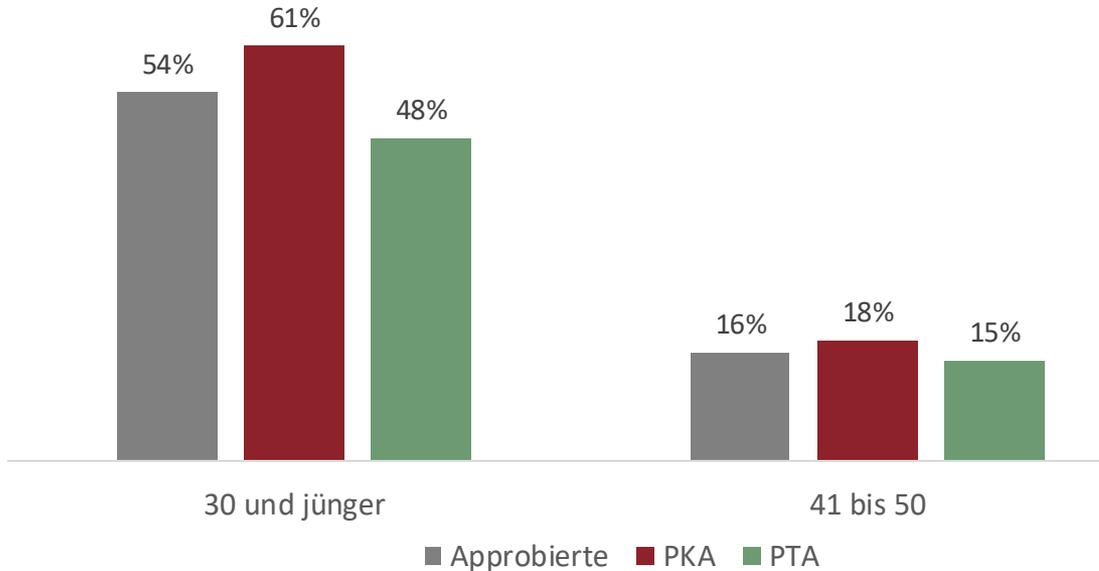
Pharmazieingenieure sind erfahrene Kräfte, die vertreten dürfen. Fast alle sind über 55, 17% sogar bereits über 66 Jahre alt.

Pharmazieingenieure arbeiten im Schnitt 27 Stunden pro Woche. Wird diese Arbeitszeit von Approbierten übernommen, entstehen laut Tarifvertrag monatliche Mehrkosten von 450 bis 1.000 Euro pro Person – durch außertarifliche Bezahlung sogar mehr.

Bereite dich auf den Wechsel vor und binde geschulte Approbierte an dich. Überlege, wie wichtig die Vertretungseigenschaft ist oder ob auch eine PTA ersetzen kann.

Vollzeit als Auslaufmodell!

Anteil der Vollzeitbeschäftigten
nach Berufsgruppe und Alter



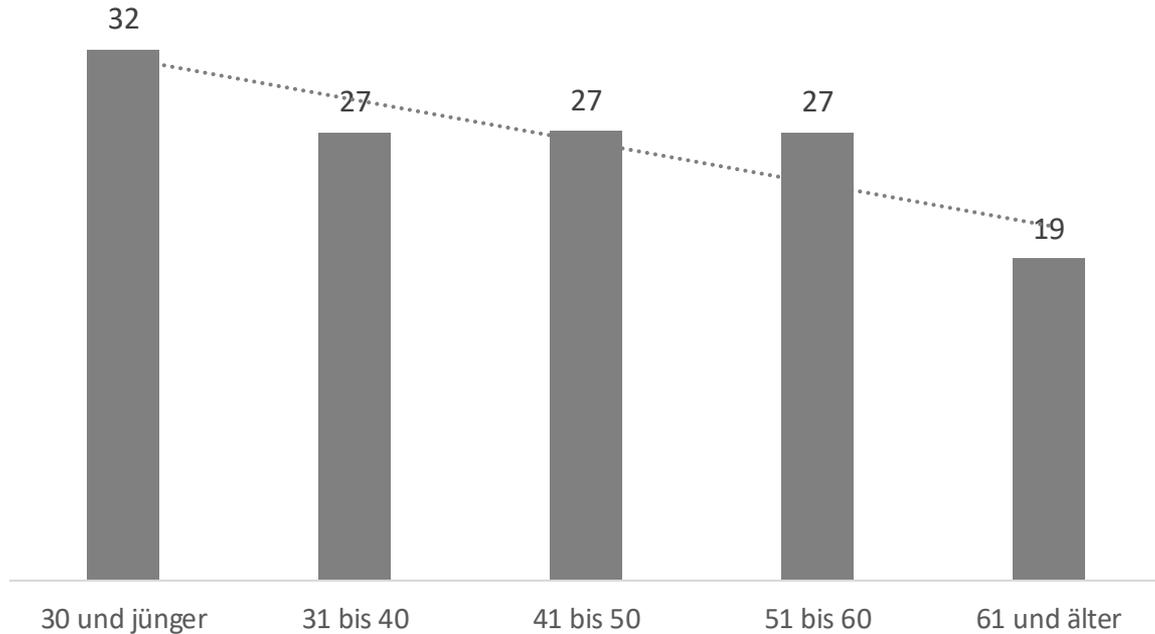
Selbst in der Altersgruppe mit Personen unter 30 Jahren arbeitet nur rund die Hälfte des Teams 38-40 Stunden die Woche.

Ab 40 Jahren ist nicht mal jede fünfte Person Vollzeit in der Apotheke.

Familie und Work-Life-Balance machen die Dienstplanerstellung immer anspruchsvoller. Mach's nicht von oben herab, sondern suche im Team nach Lösungen und vereinfache die Arbeit mit Hilfe digitaler Tools.

Je älter das Team, desto weniger Stunden werden gearbeitet

Durchschnittsarbeitsstunden pro Woche nach Alter



Teilzeit im Zwielficht: Einerseits verschärft eine hohe Teilzeitquote den Personalmangel. Andererseits zeigt unsere Befragung, dass diese Flexibilität zur Arbeitszufriedenheit beiträgt.

Je älter die Mitarbeiter, desto geringer ist der Durchschnitt der geleisteten Arbeitsstunden. Besonders jüngere Mitarbeiter arbeiten mehr Stunden.

Wenn Teilzeitkräfte mehr Stunden arbeiten, kann dies einen Personalengpass lösen.
Sprich die Teilzeitkräfte an: was braucht es, um mehr zu arbeiten?

Mehr und länger krank!

Im Durchschnitt fehlen Arbeitnehmer 15 Tage im Jahr. Jeden Tag sind 6 % aller Arbeitnehmer krank gemeldet.

Betroffenenquote steigt:
Hatten vor 2021 weniger als 50 % keine Krankschreibung (AU) pro Jahr, so sinkt der Anteil ab 2022 auf 36%. Die Dauer der AU-Fälle steigt.

Gute Stimmung und ausgewogene Belastung schützen vor Ausfällen. Investiere in Gesundheitsinitiativen wie Prävention, Bewegungsangebote oder Beratung. Wer könnte das besser, als die Apotheke?



Jonas Verch,
Berater und Analyst

»Die Daten zeigen: Der Nachwuchs ist da – doch längst nicht alle landen in der Offizin und viele arbeiten in Teilzeit. Gleichzeitig gehen erfahrene Kräfte in Rente, während die jüngeren Generationen verstärkt auf Work-Life-Balance achten.

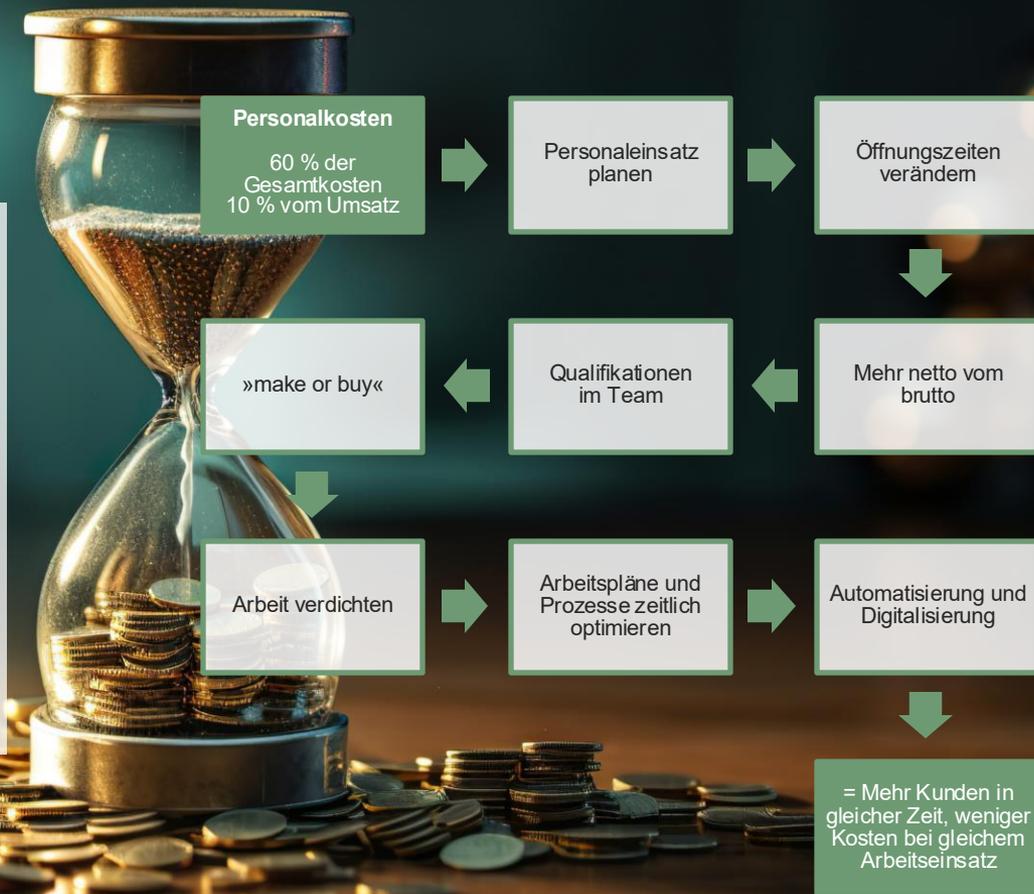
Teilzeit kann Personalmangel verschärfen, trägt aber auch maßgeblich zur Zufriedenheit bei. Erfolgreiche Apotheken erkennen dieses Spannungsfeld, schaffen attraktive Arbeitsbedingungen und gehen aktiv auf ihr Team zu: Was braucht es, damit ihr bleibt, mehr Stunden übernehmt und euch wohlfühlt?«

Personal und Wirtschaftlichkeit.

Diese Kennzahlen sagen dir, wie produktiv die Arbeit in deiner Apotheke ist.

Die Gewinne der Apotheken geraten unter Druck. Wirtschaftliche Apothekenführung steht daher mehr und mehr im Fokus.

Effizienz und Produktivität sind daher auch ein Ziel für das Apothekenteam. Unsere Kennzahlen zeigen, wie man dieses Ziel misst und wie erfolgreiche Apotheken arbeiten.



Jede Apotheke beschäftigt sechseinhalb Vollzeitmitarbeiter

2025

Anzahl Mitarbeiter	6,5
Pharmazeutische Mitarbeiter	4,5
davon: <i>Approbierte / Pharmazieingenieure</i>	1,8
<i>PTA</i>	2,7
Übrige Mitarbeiter	2,0
davon: <i>PKA</i>	1,2

Mehr Arbeit in den Apotheken braucht auch mehr Personal: 2016 arbeiteten 6,1 Vollzeitmitarbeiter in der Durchschnitts-apotheke, 2024 war es fast eine halbe Stelle mehr

Dabei wird vor allem auf pharmazeutisches Personal gesetzt. Deren Anzahl wuchs stärker als die Zahl übriger Mitarbeiter.

2016

Anzahl Mitarbeiter	6,1
Pharmazeutische Mitarbeiter	4,2
Übrige Mitarbeiter	1,9

Dein Team muss zu den Aufgaben passen, nicht umgekehrt! Suche nach der passenden Qualifikation für jede Tätigkeit. Das spart Kosten und trägt zur Arbeitszufriedenheit bei, weil Über- und Unterforderung verhindert wird.

Anzahl Mitarbeiter umgerechnet auf Vollzeitstellen

Der Gewinn je Mitarbeiter ist seit acht Jahren unverändert



Umsatz je
pharmazeutischem
Mitarbeiter

+45%

von 2016 zu 2024

Betriebsergebnis je
pharmazeutischem
Mitarbeiter

+0,0%

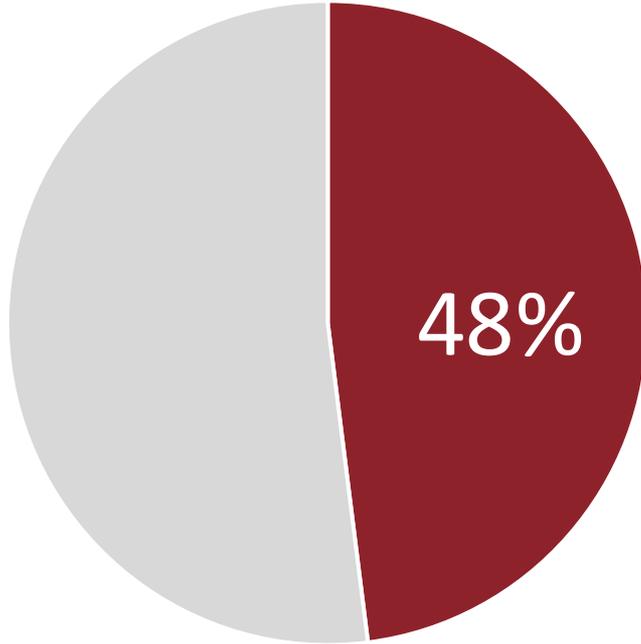
von 2016 zu 2024

Die Apothekenumsätze wuchsen über die Jahre stark. Das zeigt sich auch im Umsatz je pharmazeutischem Mitarbeiter. Dieser lag Ende 2024 bei 925T€ – 45 % höher als vor acht Jahren.

Doch vom Mehrumsatz kommt nichts beim Ergebnis an: der Gewinn je Pharmazeut ist unverändert seit 2016.

Eine Honorarreform bei den Apotheken ist zwingend nötig. Mehr Aufgaben, mehr Verantwortung und mehr Kosten müssen sich auch im Ergebnis widerspiegeln.

Die Hälfte vom Rohgewinn geht an das Personal



Im Durchschnitt geben Apotheken 48 % Ihres Rohgewinns fürs Personal aus.

Wer messen möchte, wie angemessen die eigenen Ausgaben für das Personal sind, sollte diesen Wert kennen!

Diese Kennzahl ist aussagekräftiger als die Relation zum Umsatz. Je nach Apothekentyp gibt es Unterschiede. Blicke einfach in deinen EBV für einen passenden Benchmarkwert!

Jede Öffnungsstunde kostet 130 Euro Personalkosten

So spielst du die Kosten wieder ein:

Du verkaufst mindestens

1 Hochpreis für über 4.000 Euro oder

15 Rx-Packungen auf Rezept oder

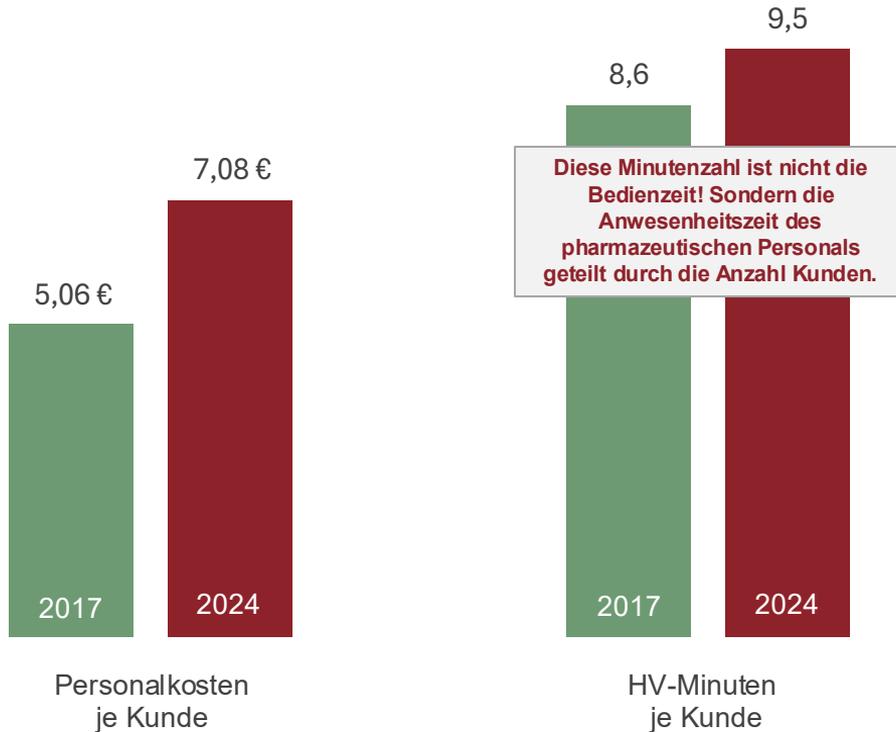
30 Artikel aus der Sicht- und Freiwahl

Die meisten Apotheken haben 50-55 Wochenstunden geöffnet. Damit kostet jede Öffnungsstunde circa 130 Euro Personalkosten.

Wirtschaftlich herausfordernd sind die Mittags- und Randzeiten, wo weniger Kundenfrequenz auf eine höhere Besetzung trifft.

Lege deine Frequenzanalyse und den Dienstplan nebeneinander und passe so den Personaleinsatz oder die Öffnungszeiten an.

Arbeit am Kunden wird teurer und dauert länger



Pro Kunde arbeitet das HV-Team etwa neuneinhalb Minuten, eine Minute mehr als 2017. Dies ist ein Indiz für die komplexer werdenden Aufgaben. Diese abnehmende Arbeitsproduktivität drückt auf den Gewinn.

Etwa sieben Euro Personalkosten löst jeder Kunde aus. Gegenüber 2017 sind die Kosten um 40 % gestiegen. Neben der abnehmenden Produktivität spielen für die Entwicklung vor allem Lohnerhöhungen eine Rolle.

Digitalisierung und Automatisierung kann helfen, die Zeiten je Kunde zu senken. Erkenne den Kundenwert: bei welchem Sortiment spielst du die Kosten wieder ein?



Guido Michels,
Berater

»Mit diesen Kennzahlen hast du die Effizienz des Teams im Blick. Dies hilft zu bewerten, für welche Aufgaben Personal fehlt oder ob die Arbeit gut zu schaffen ist.

Effizientes Arbeiten ist ein wichtiger Aspekt, damit das Apothekenteam gemeinsam die wirtschaftlichen Ziele erreicht. Doch genauso wichtig ist gute Führung, Zufriedenheit im Team und Mitarbeiterbindung an das Unternehmen.

Erfolgreiche Apotheken schaffen eine perfekte Balance zwischen Ziel- und Mitarbeiterorientierung.«

Attraktiver Arbeitsplatz Apotheke.

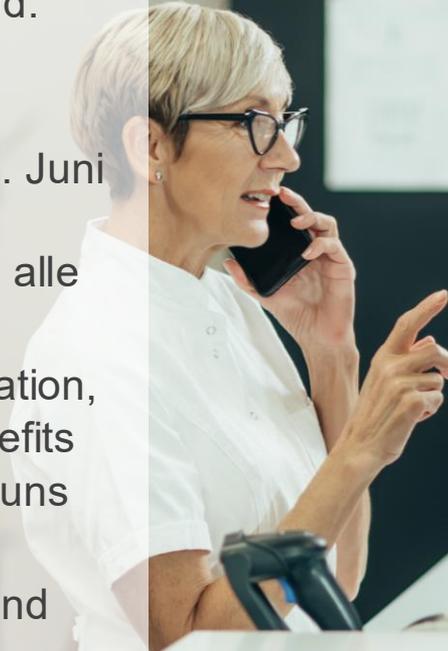
So zufrieden sind die Teams
in den deutschen Apotheken.

Wir wollten wissen, was Apothekenleiter und Ihre Teams bewegt, was sie über den Arbeitsplatz Apotheke denken und wie zufrieden sie sind. Somit geben wir dem Apothekenalltag die Aufmerksamkeit, die er verdient!

Unsere Befragung dazu war online vom 23. Juni bis 31. Juli 2025. Mitmachen konnten alle Personen, die in Apotheken arbeiten sowie alle Apothekenleiter und -leiterinnen.

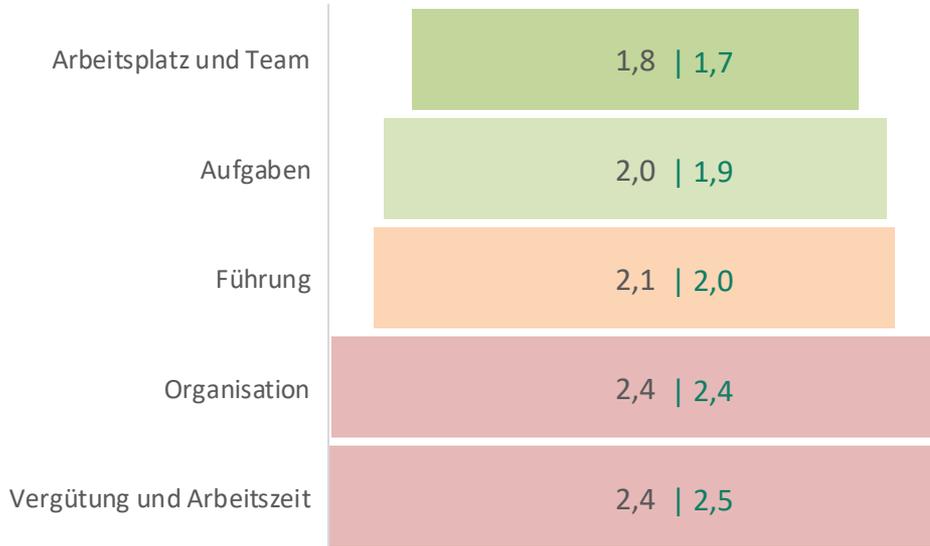
Wir stellten 15 Fragen rund um Kommunikation, Organisation, Betriebsklima, Führung, Benefits und Arbeitszeit. Fast 700 Personen haben uns ihr Feedback gegeben – vielen Dank!

Auf den folgenden Seiten dokumentieren und interpretieren wir die Ergebnisse.



Dein Team ist zufriedener mit der Arbeit als mit den Rahmenbedingungen

Durchschnittsnote* der Zufriedenheit am Arbeitsplatz nach Themen
Schwarz/links: alle Mitarbeiter | grün/rechts = Mitarbeiter von 56 bis 60 Jahre



* Auswahlmöglichkeit 1 (beste Note) bis 5 (schlechteste Note)

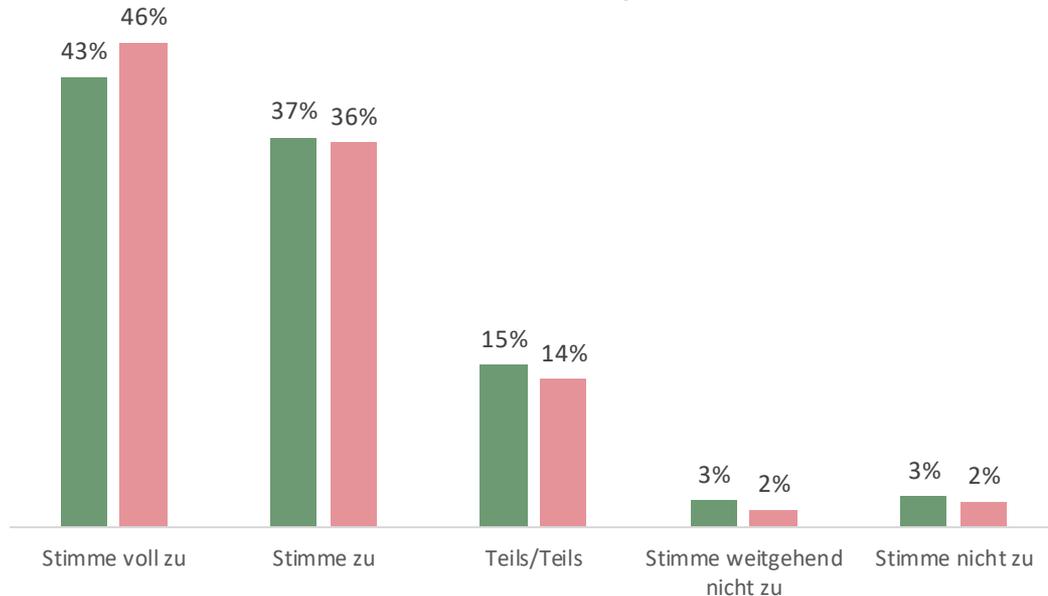
Die höchste Zufriedenheit herrscht mit dem Arbeitsplatz und dem Team, gefolgt von den Aufgaben. Organisation, Vergütung und Arbeitszeit werden schlechter beurteilt.

Ältere Mitarbeiter sind zufriedener! Sie haben – außer bei Vergütung - bessere Durchschnittsnoten vergeben als jüngere.

Mitarbeiterbindung erreichst du vor allem durch das Betriebsklima und die Aufgaben. Für mehr Zufriedenheit arbeite mit deinem Team an der Organisation.

Deine Apotheke ist ein »Wohlfühlarbeitsplatz«

»Ich komme gerne zur Arbeit«
»Ich fühle mich in der Apotheke wohl«



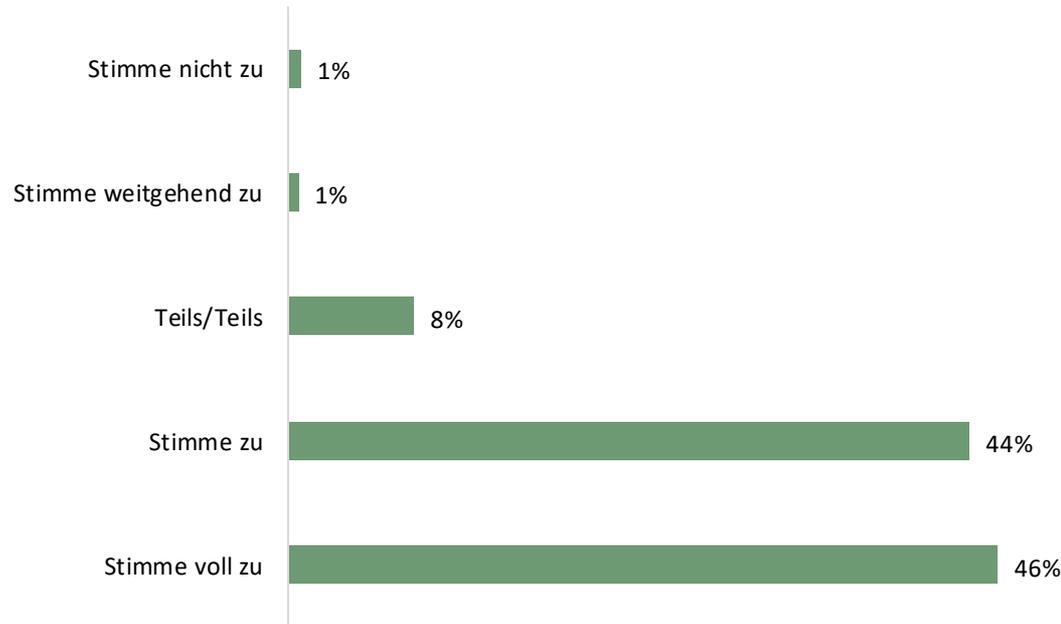
80 % kommen gerne zur Arbeit und sogar etwas mehr fühlen sich in der Apotheke wohl. Beides hängt zusammen: wer sich wohl fühlt hat auch geantwortet, dass er gerne zur Arbeit kommt.

Aber Achtung: jeder Fünfte ist nur teils oder kaum glücklich am Arbeitsplatz!

Was dein Team zum Wohlfühlen braucht, ist immer individuell. Was macht dich heute schon stark? Sprich darüber – auch Bewerbern gegenüber. Aber woran fehlt es noch? Forsehe nach und horche in dein Team hinein.

Alle in der Apotheke wissen, was von ihnen erwartet wird!

»Ich weiß, was von mir erwartet wird.«



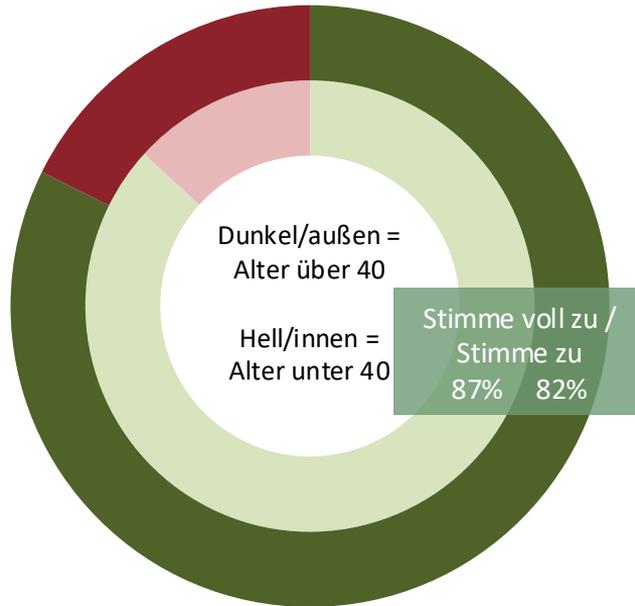
Dank QM, festen Regeln und klaren Abläufen wissen 90 % der Angestellten, was von Ihnen erwartet wird. Das ist der positivste Wert der ganzen Umfrage.

Der Arbeitsplatz Apotheke liefert Verlässlichkeit, Routine und wenig Überraschungen. Wer in der Apotheke glücklich werden will, der sollte diese Art zu Arbeiten wertschätzen.

Gib Sonderaufgaben und Projekte an die Teammitglieder, die gerne mal aus der Routine ausbrechen wollen.

Arbeiten in der Apotheke stiftet Sinn ...

»Ich sehe einen Sinn in meiner Arbeit.«



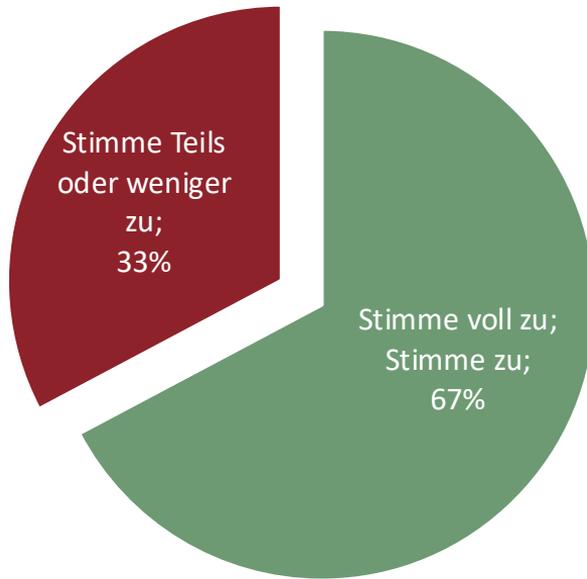
Weit über 80 % der Befragten empfinden Ihre Tätigkeit als sinnvoll. Nur weniger als drei Prozent sehen wenig oder keinen Sinn in der Arbeit.

Teammitglieder unter 40 geben sogar noch bessere Noten als ältere.

Sinn oder »Purpose« ist für viele Menschen ein Motiv bei der Berufswahl. Außerdem ist es ein großer Motivator. Hier ist die öffentliche Apotheke stark! Nutze dies als Argument in der Ansprache von Bewerbern, Schülern, Auszubildenden und Studenten.

... aber die Aufgaben gefallen einem Drittel des Teams nicht so gut

»Ich habe Spaß an meinen Aufgaben«

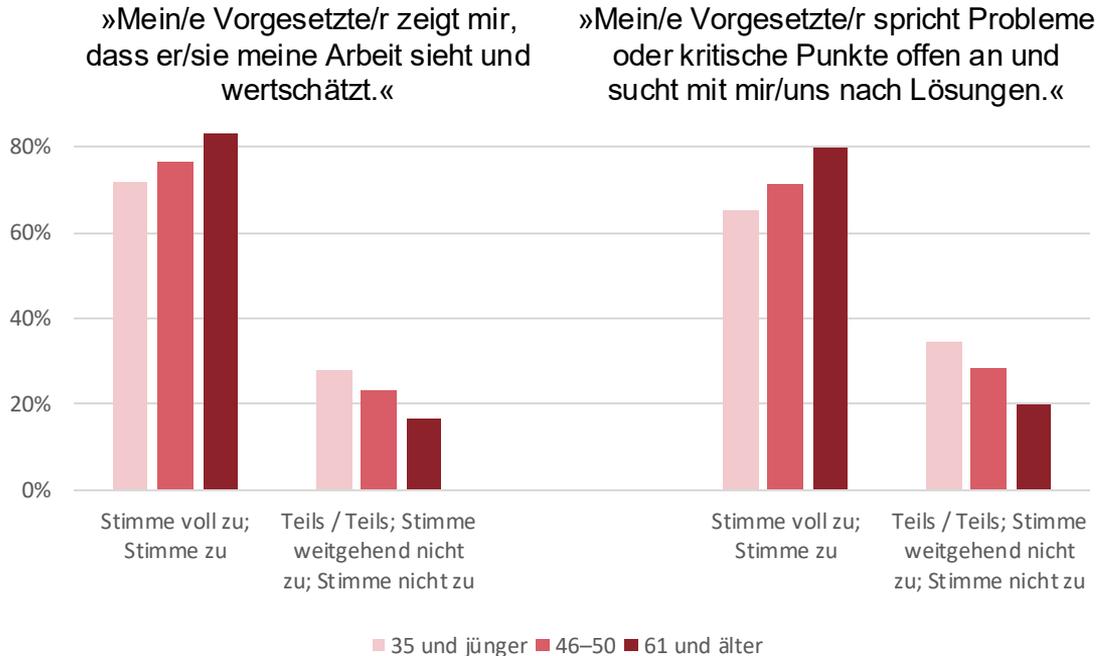


Sinn ja, aber Spaß? Nur zwei Drittel aller Angestellten mögen ihre Aufgaben gerne.

Jung und Alt sind hier einer Meinung: nach Alter ausgewertet ergeben sich kaum Unterschiede.

Deine Herausforderung: suche nach neuen und herausfordernden Tätigkeiten, um dein Team bei Laune zu halten. Oder sprech über die Aufgabenverteilung, so dass jede/r mal spannende Tätigkeiten durchführt.

Führung in der Apotheke bekommt gute Noten



Eine große Mehrheit fühlt sich von ihrer Führungskraft wahrgenommen, wertgeschätzt und eingebunden. Aber Achtung: bis zu einem Drittel der Angestellten erwarten eine andere Ansprache!

Ältere Arbeitnehmer sind zufriedener mit der Führung als junge Teammitglieder.

Jede Generation hat andere Werte, Normen und Vorstellungen an Zusammenarbeit und Führung. Macht euch in der Apotheke bewusst, dass ihr unterschiedlich seid! Wer Verständnis füreinander schafft, räumt viele Konfliktlinien aus dem Weg.



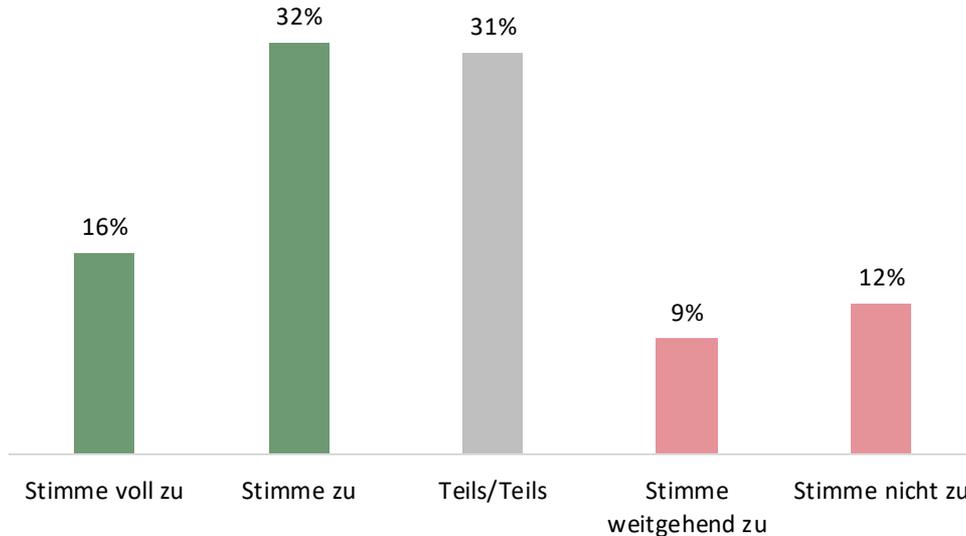
Anke Kunigkeit,
Beraterin und Coach

»Gute Führung erfordert einen ständigen Perspektivenwechsel. Aufmerksam zuhören, Sichtweisen spiegeln und Erfahrungen wertschätzen gehören zum Führungsalltag. Konflikte werden konstruktiv gelöst – mit Klarheit, Respekt und dem Ziel, gemeinsam das Verständnis zu vertiefen.

Im Coaching achte ich auf wiederkehrende Verhaltensmuster, spreche sie offen an und unterstütze ein Team dabei, neue Wege zu entdecken, ohne Angst vor Fehlern. Die gemeinsame Lösungsfindung schafft einen sicheren Raum, in dem Ideen wachsen, Verantwortung übernommen wird und Vertrauen entsteht. Das stärkt Motivation, Zusammenarbeit und das Zugehörigkeitsgefühl im Team.«

Bei Vergütung und Extras besteht der Wunsch nach Mehr

»Ich bin mit der Vergütung und den Sozialleistungen meines Arbeitsplatzes zufrieden«



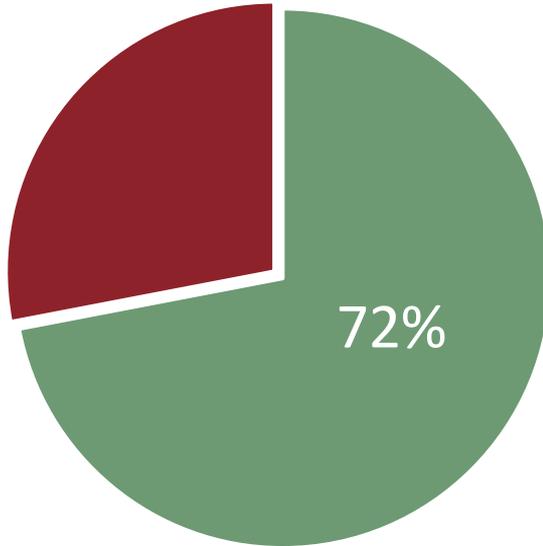
Eine Minderheit - 48% - ist zufrieden mit dem Gehalt und den weiteren Extras. Die schlechtesten Rückmeldungen hierzu kamen von Arbeitnehmern zwischen 50 und 60 Jahren.

Das Apothekendilemma: Einstiegsgehälter für die Ausbildungsberufe schneiden im Vergleich weniger gut ab. Gehaltsentwicklungen sind in der Apotheke endlich, auch weil es kaum Aufstiegsmöglichkeiten gibt.

Die Rahmenbedingungen geben den Apotheken wenig Spielraum beim Gehalt. Ohnehin punktest du woanders: beim Teamzusammenhalt und beim Sinn. Nutze zumindest Nettolohnoptimierung oder Prämien zur Gestaltung.

Zufrieden mit der Arbeitszeit, trotz Wochenend- und Schichtarbeit

»Ich bin mit der Planung und Verteilung der Arbeitszeiten zufrieden«



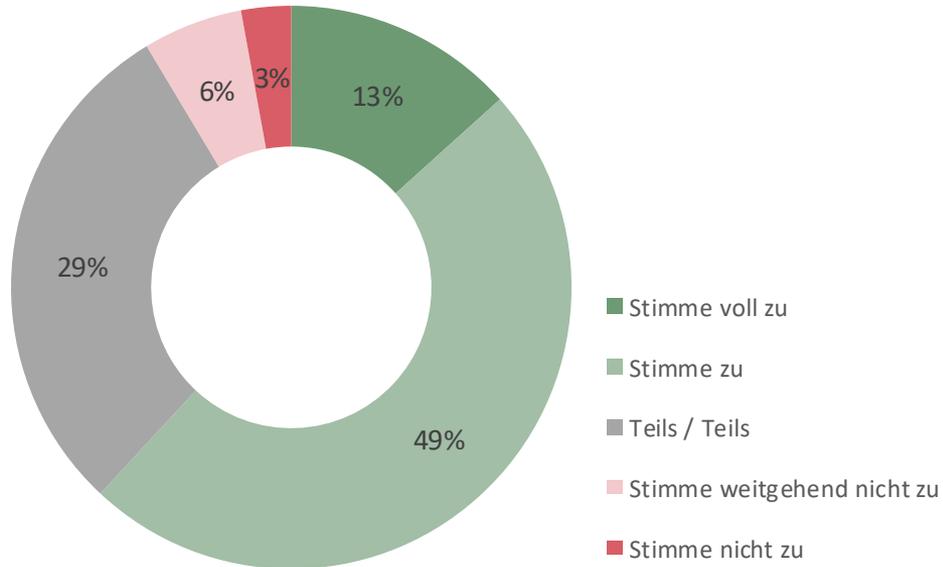
Apotheke ist kein »nine-to-five« Job. Trotzdem sagen 72% aller Befragten, dass sie mit den Arbeitszeiten zufrieden sind.

Wir glauben, dass dies mit der hohen Teilzeitquote und der individuellen Dienstplangestaltung zusammenhängt. Viele Apotheken sind hier sehr flexibel.

Dies ist der Beweis: »work-life-balance« geht auch in der Apotheke. Je flexibler deine Dienstplanung, Teilzeitmöglichkeiten und vielleicht Home-Office Tätigkeiten sind, desto attraktiver ist der Arbeitsplatz für das Team.

Weniger als zwei Drittel sind mit der Arbeitsbelastung zufrieden

»Aufgaben werden fair verteilt und sind gut zu schaffen.«



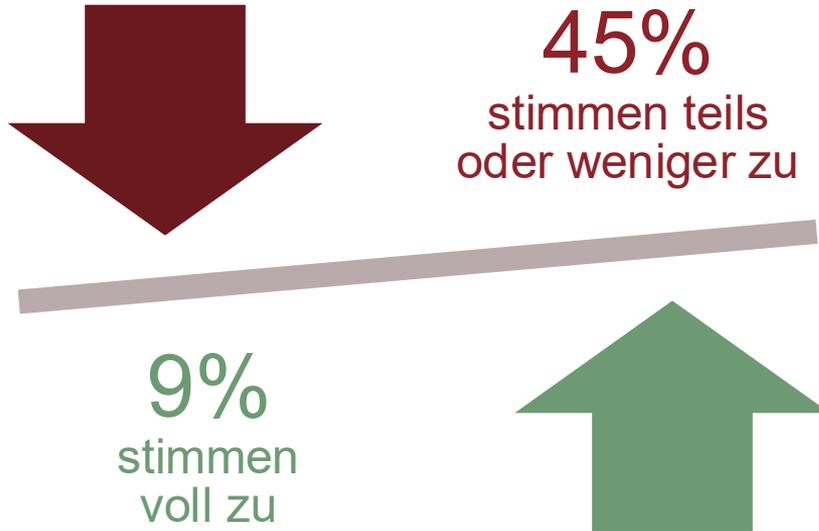
Interessante Zusammenhänge zu den anderen Fragen: Die Aufgaben sind zwar klar, aber nicht abwechslungsreich genug und teilweise belastend.

Dennoch fühlt man sich grundsätzlich wohl und kommt gerne zur Arbeit. Der Schlüssel zur Zufriedenheit liegt demnach weniger in den Aufgaben, als im menschlichen Miteinander.

Macht gemeinsam Aufgabenkritik und entwickelt einen Goldstandard. Denn nicht jede Tätigkeit lohnt sich, nicht jede Aufgabe ist zeitoptimal ausgeführt.

Die gegenseitige Information ist eine Herausforderung

»Die Informationsweitergabe unter/zwischen uns klappt gut.«



Dass die Informationsweitergabe nicht klappt, hören wir häufig in Apotheken. Hier ist nicht mal jeder Zehnte voll zufrieden.

Auch hier ist ein Zusammenhang zu Teilzeit- und Schichtarbeit wahrscheinlich. Je häufiger Teams und Personal wechselt, desto schwieriger ist der Informationsfluss.

Oft helfen Kurzbesprechungen, jour-fixes und digitale/analoge Medien zur Organisation. Besprecht gemeinsam im Team, was ihr braucht.



Dr. Jutta Degenhardt,
Apothekerin und Coach

»Schlanke Prozesse sparen nicht nur Zeit, sondern auch Geld – also warum kompliziert, wenn's auch einfach geht? Geht doch mal gemeinsam im Team die Abläufe durch und schaut, was wirklich gebraucht wird. Worauf kann man verzichten, was lässt sich vielleicht digital einfacher lösen?

Und denkt dran: Niemand muss das Rad neu erfinden – holt euch Tipps von Kolleginnen und Kollegen. Zusammen kommt man auf die besten Ideen!«

Und jetzt...?

Sieben Impulse zu mehr Zufriedenheit
und effizientem Arbeiten.



Toolbox

Wie viel Personal benötige ich? Plane deinen Personaleinsatz!



[Klicke hier für: Öffnungszeitenoptimierung für Apotheken](#)

[Klicke hier für: gezielte Personalbedarfsplanung](#)

IBV und EBV zeigen deine Personaleffizienz.

Plan weiter! Die Basis bildet die Entwicklung von Kunden- und Packungszahlen. Daneben stellst du die Arbeitsstunden des Teams.

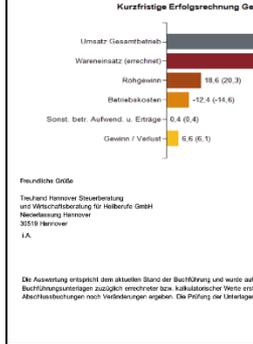
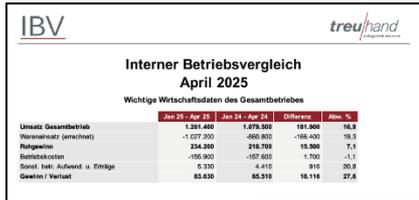
Beachte die Kundenfrequenz!

Schau besonders nach kundenstarken und -schwachen Zeiten und pass deine Dienstpläne und Öffnungszeiten daran an.



Toolbox

Mehr Durchblick! Dank IBV und EBV



Kennzahlen zu Personalkosten

- ... in % vom Umsatz
- ... in % vom Rohgewinn
- ... je Kunde
- ... je Packung

Kennzahlen zur Teamstruktur und Effizienz

- Anzahl Mitarbeiter**
 - pharmazeutische Mitarbeiter
 - übrige Mitarbeiter
- Personalverteilung in %**
 - pharmazeutische Mitarbeiter
 - übrige Mitarbeiter
- Personalkosten**
 - je pharmazeutische Mitarbeiter
 - je übrige Mitarbeiter
- Anzahl Kunden**
 - je pharmazeutische Mitarbeiter
 - je Mitarbeiter
- Anzahl Packungen**
 - je pharmazeutische Mitarbeiter
- Umsatz/Rohgewinn/Gewinn**
 - je pharmazeutische Mitarbeiter

Verfolge die monatliche Entwicklung deiner Kennzahlen.

Nutze dafür den Internen Betriebsvergleich der Treuhand Hannover.

Benchmarking leicht gemacht!

Vergleiche dich mit passenden Apotheken mit dem vierteljährlichen Externen Betriebsvergleich.

[Klicke hier für: Betriebsvergleiche für Apotheken](#)



Toolbox

Investiere in deine Führungsqualitäten!



[Klicke hier für: Coaching für Apotheken](#)

Coaching entwickelt dein Team weiter.

Ob Teamkonflikte, Neuorganisation oder Stärken stärken. Ein Coach entwickelt mit euch Lösungen, die perfekt passen.

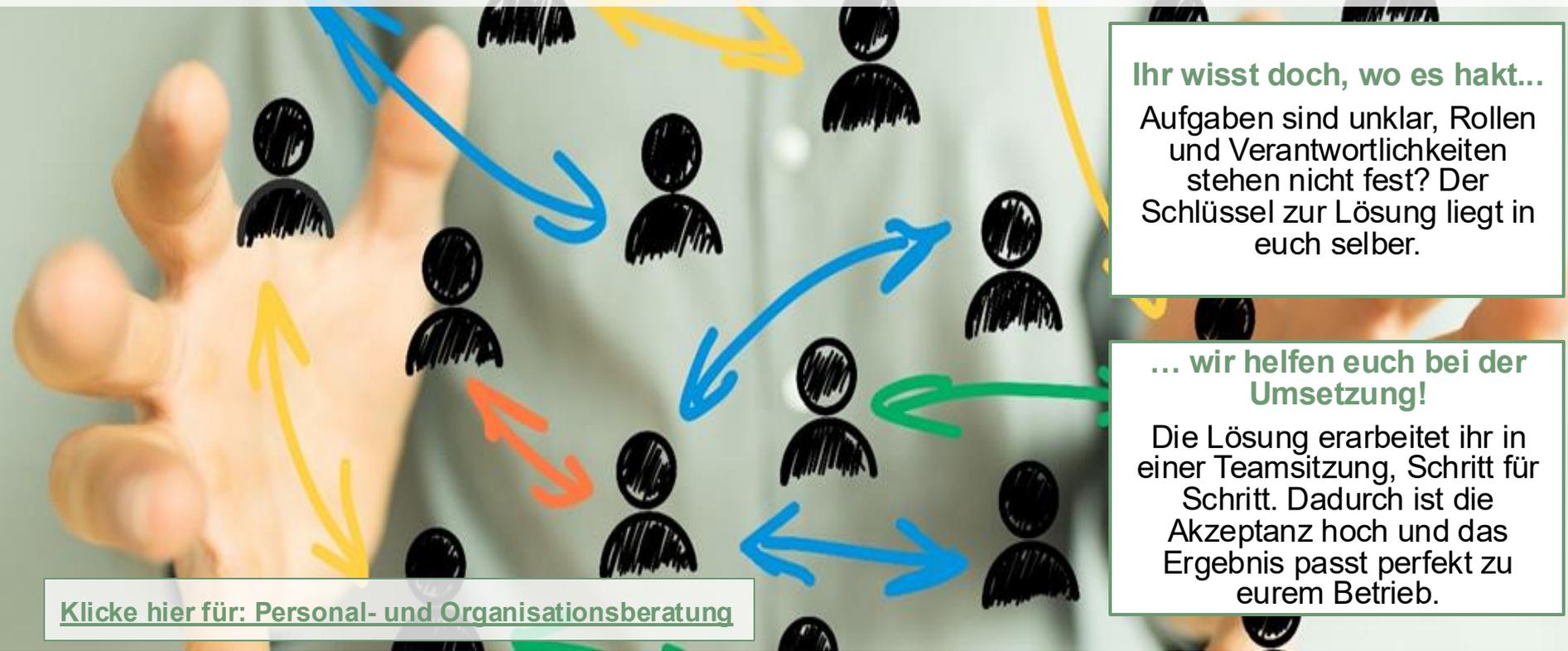
Coaching entwickelt dich weiter!

Pharmazeutisch bildest du dich fort. Aber deine Führungs-skills? Die lernst du im Einzel-Setting mit einem Coach, in Trainings oder Seminaren.



Toolbox

Orga-Chaos? Muss nicht sein!



Ihr wisst doch, wo es hakt...

Aufgaben sind unklar, Rollen und Verantwortlichkeiten stehen nicht fest? Der Schlüssel zur Lösung liegt in euch selber.

... wir helfen euch bei der Umsetzung!

Die Lösung erarbeitet ihr in einer Teamsitzung, Schritt für Schritt. Dadurch ist die Akzeptanz hoch und das Ergebnis passt perfekt zu eurem Betrieb.

[Klicke hier für: Personal- und Organisationsberatung](#)



Toolbox

Was ist los im Team? Frag nach!



[Klicke hier für: Mitarbeiterbefragung für Apotheken](#)

Kennst du die Bedürfnisse deines Teams?

Finde es heraus mit einer anonymen Teambefragung. Stell die richtigen Fragen: geht es um Kommunikation, Aufgaben, Verbesserungen oder Führungsthemen?

Mach was draus!

Die Ergebnisse musst du veröffentlichen und weiterverfolgen, zum Beispiel in Teambesprechungen oder Zielvereinbarungen.



Toolbox

Gehalt ist dein Thema? Nutze »Mehr Netto vom Brutto«!

Lesetipp: Treuhand-PLUS Mehr Netto vom Brutto



Arbeitgeber und Arbeitnehmer profitieren.

Du bekommst von einer Gehaltserhöhung nur weniger als die Hälfte ausgezahlt?
Ändere das mit der Nettolohnoptimierung!

Zu kompliziert?

Ob Gutscheine, Jobbike, Kita-Zuschuss oder Altersvorsorge - lass dir von unserem Lohnkompetenzteam oder deinem Berater helfen!



Toolbox

Kommunikation ist alles! Auch bei dir?



[Klicke hier für: Personal- und Organisationsberatung](#)

Dicke Luft in der Offizin?

Dann habt ihr Konflikte, Missverständnisse und Fehler in der Zusammenarbeit. Also ran an eure Kommunikation!

Führt Einzelgespräche ein.

Sie gehen individuell auf Bedürfnisse, Anliegen und Entwicklungspotenziale ein. Sie stärken das Vertrauen und geben Orientierung. Machst du noch nicht? Dann aber los!

Teamsitzungen sind super zur Information und Abstimmung.

Aber sie müssen regelmäßig, strukturiert, zielorientiert und effizient sein. Bei euch nicht? Dann redet darüber, wie ihr es besser machen könnt!

Bei euch herrscht Feedback-Frust?

Eine Faustregel lautet: drei positive Rückmeldungen auf eine kritische. Und: immer konkret und zeitnah. Stellt Regeln auf und übt gemeinsam!



Dr. Jutta Degenhardt

Jutta ist Apothekerin und weiß genau, was sich hinterm HV abspielt. Sie hat für die Studie die Umfrage entworfen und ausgewertet. Sie berät zum Personaleinsatz, macht Mitarbeiterbefragungen und coacht Apothekenteams in Konfliktsituationen.



Anke Kunigkeit

Anke leitet das Lohnkompetenzteam der Treuhand Hannover. Sie hat für die Studie die Umfrage entworfen und mit Mandanten getestet. Die Ergebnisse der Studie helfen ihr bei Ihrer Arbeit als systemischer Coach, wenn Sie Apothekenteams und Führungskräfte weiterentwickelt.



Guido Michels

Guido kennt die Apotheken aus langjähriger Beratungstätigkeit. Er hatte die Idee für die Studie und diese Auswertung verfasst. Er freut sich darauf, die spannenden Ergebnisse in seinen Erfa-Gruppen mit den Apothekern zu diskutieren.



Jonas Verch

Jonas ist Data-Analyst bei der Treuhand Hannover. Er hat für die Studie alle Daten und Kennzahlen sowie die Umfrage ausgewertet und interpretiert. Als er damit fertig war, hat er wieder mit Leidenschaft an der Weiterentwicklung unserer Betriebsvergleiche gearbeitet.



Team Marketing

Ohne Lisa, Jonas, Julia und Michael wäre die Umfrage nicht verschickt worden, hätten wir keine Social-Media-Posts gemacht, wären nicht auf der expopharm aufgetreten und würde diese Studie nicht so klasse aussehen.

Über die Treuhand Hannover

Mit der Kompetenz und Erfahrung aus über 65 Jahren gewährleistet die Treuhand Hannover Beratungsleistungen auf höchstem Niveau. Mehr als 1000 Mitarbeiter an über 30 Standorten in ganz Deutschland arbeiten täglich am Erfolg unserer Mandanten. Neben den klassischen Leistungen der Steuerberatung (Buchführung, Jahresabschluss, Steuererklärungen und Lohn- und Gehaltsabrechnungen) bietet die Treuhand Hannover auch ein umfangreiches betriebswirtschaftliches Beratungsangebot. Wir unterstützen unsere Mandanten nicht nur bei Fragen zum laufenden Betrieb, sondern stehen mit unserer Kompetenz und Erfahrung auch in besonderen Situationen wie etwa bei der Gründung, dem Kauf/Verkauf oder der Expansion zur Verfügung.

Der Fokus auf Heil- und Gesundheitsberufe, insbesondere auf Apotheker, Ärzte und Zahnärzte ist unser Markenzeichen. Die mandantenindividuelle ganzheitliche Beratung auf Basis valider und statistisch signifikanter Daten ist ein Teil unserer Unternehmensphilosophie. Dieser Beratungsansatz macht die Treuhand Hannover einzigartig.

Mehr Informationen unter www.treuhand-hannover.de

Kontakt zu uns

Treuhand Hannover Steuerberatung
und Wirtschaftsberatung für Heilberufe GmbH
Hildesheimer Str. 271
30519 Hannover
Tel. 0511 83390 -0

Verantwortlich für diese Studie:
Guido Michels | guido.michels@treuhand-hannover.de

Was sonst noch wichtig ist

Die Treuhand Hannover bemüht sich im Rahmen des Zumutbaren, richtige und vollständige Informationen zur Verfügung zu stellen. Sie übernimmt keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen.

Der Inhalt dieser Studie ist urheberrechtlich geschützt. Aufgrund einer einfacheren Lesbarkeit und eines einfacheren Textverständnisses wurde in dieser Publikation das generische Maskulinum verwendet. Stand der Informationen ist September 2025.

Apothekenmonitor

gemeinsam/steuern

Weil es bei uns nur
gemeinsam geht.

