

APOTHEKEN: Wie dem Strukturwandel mit unternehmerischer Initiative begegnet werden kann

Selbstständigkeit ohne Scheuklappen

Hätte es noch eines Weckrufs für die deutsche Apothekerschaft und ihre Marktpartner bedurft, so ist er spätestens mit der jüngst vollzogenen Übernahme von DocMorris durch die Gehe-Muttergesellschaft Celesio AG erfolgt. Denn Europas größter Pharmahändler will nicht weiter zuwarten, bis unter dem Druck der EU die deutsche Apothekenlandschaft für neue Besitz- und Vermarktungsstrukturen geöffnet werden muss. Das will auch Dr. Stefan Hartmann nicht: Im Gespräch mit OTC TOOLS erläutert der gelernte Apotheker und Banker, wie er sich mit seinen Apotheken und im Verbund mit gleichgesinnten Kollegen unternehmerisch höchst eigeninitiativ für den kommenden Strukturwandel aufstellt.

Herr Dr. Hartmann, wie muss man sich Ihren ganz persönlichen Zugang zum Beruf des Apothekers vorstellen?

Dr. Stefan Hartmann: Ich bin nun in der sechsten Generation unserer Familie

Apotheker und habe diesen Berufswunsch auch immer gehabt, selbst wenn ich während meiner Ausbildung zunächst Bankkaufmann wurde und in meinen beruflichen Anfängen in der Pharmaindustrie tätig

war. Doch mit der Übernahme der von meinem Großvater gegründeten und zuvor verpachteten St. Vitus Apotheke in Gilching bei München war die Herausforderung da, hier erfolgreich Aufbauarbeit zu

leisten. Als dann absehbar war, dass auch hierzulande eine Filialisierung möglich wird, war dies für mich unternehmerischer Anlass, um Anfang 2004 mit der VitaPlus Apotheke in Gilching eine der ersten Filialgründungen in Deutschland zu vollziehen. Bereits einen Monat später konnte ich zudem die Kurfürsten Apotheke in Germering erwerben. Die Übernahme einer weiteren Apotheke ist bereits abgeschlossen.

Zeigt dieser Werdegang, dass Sie das Führen von Apotheken nicht nur als eine heilberufliche, sondern auch und gerade als unternehmerische Aufgabe verstehen?

Hartmann: Bei unseren Standesvertretern wird ja gerne darüber diskutiert, ob wir als Apotheker nun kaufmännischer Heilberufler oder heilberuflicher Kaufmann sind. Eine Unterscheidung, die ich kaum mehr nachvollziehen kann. Natürlich bin ich Kaufmann. Aber für mich gilt ganz klar, dass ich schon aufgrund meiner Vita einen dezidiert heilberuflichen Anspruch habe, der sich im qualitativen Leistungsprofil der von mir geführten Apotheken deutlich niederschlägt. Das gilt aber auch für unternehmerische Disziplinen wie Personalführung und Verwaltung, in denen meine Apotheken nach der Übernahme heute wesentlich besser strukturiert sind. Denn eine betriebswirtschaftlich gesunde Basis ist unabdingbar, wenn die Inhaber geführte Apotheke im heutigen Verständnis und in der geforderten Beratungs- und Angebotsqualität überhaupt eine Zukunft haben soll. Nur wenn die Apotheke entsprechende Mittel generiert, ist auch die Investition etwa in Mitarbeiter und deren Fortbildung finanzierbar. Hier ist durch diverse Gesundheitsreformen ein Ungleichgewicht



DR. STEFAN HARTMANN betreibt im Raum München die St. Vitus Apotheke und die VitaPlus Apotheke in Gilching sowie die Kurfürsten Apotheke in Germering. Der Apotheker in sechster Generation und zudem gelernter Bankkaufmann sammelte schon während des Studiums Berufserfahrung in der pharmazeutischen Industrie und baute nebenher eine Hausverwaltung auf. Nach einem halbjährigen Studienaufenthalt in San Francisco am Medical Center stieg Dr. Hartmann zunächst als Vertriebsleiter bei einem mittelständischen Pharmaunternehmen in München ein. 1996 übernahm er dann die großväterliche St. Vitus Apotheke und begann 2004 mit der Gründung der VitaPlus Apotheke und dem Kauf der Kurfürsten Apotheke die Filialisierung. Anfang 2007 gründete Dr. Hartmann gemeinsam mit einem Geschäftspartner die VitaPlus Aktiengesellschaft, die für ein Netzwerk von bislang 27w teilnehmenden Apotheken Leistungsbereiche wie Konditionsvereinbarungen und den Abschluss von Lieferverträgen mit Großhandel und Industrie übernimmt.

Celesio schluckt DocMorris

Am 26. April 2007 hat die Stuttgarter Celesio AG, Muttergesellschaft des deutschen Pharmagroßhändlers Gehe und führender Pharmahändler in Europa, rund 90 Prozent der Gesellschaftsanteile an DocMorris übernommen, die übrigen knapp 10 Prozent hält das Management von DocMorris. DocMorris, mit einem Umsatz von 172 Millionen Euro im Jahr 2006 Europas größte Versandapotheke, wird als Celesio-Unternehmen rechtlich selbstständig bleiben. Sitz der Gesellschaft ist Heerlen/Niederlande.

2006 hat DocMorris eine Niederlassung in ihrem Hauptmarkt Deutschland am Standort Saarbrücken eröffnet. Seit 2007 kooperiert DocMorris bundesweit mit Vor-Ort-Apotheken. Bis April hatten bereits 20 Apotheken aus sieben Bundesländern Markenpartnerschaft geschlossen. DocMorris plant, in den nächsten fünf Jahren 500 Apo-

theken als Kooperationspartner zu gewinnen.

„Mit diesem Schritt sichert sich Celesio die einzige deutschlandweit bekannte Apothekenmarke“, so Fritz Oesterle, Vorstandsvorsitzender der Celesio AG. „Wir setzen damit ein klares Zeichen gegen Discountanbieter und apothekenferne in- und ausländische Interessenten. Gleichzeitig schaffen wir die Basis, um auch die Position der Kunden unserer deutschen Tochter Gehe im Wettbewerb zu stärken.“

Celesio-Chef Oesterle geht davon aus, dass das Unternehmen, das neben den Geschäftsbereichen Großhandel und Services in Europa rund 2.100 eigene Apotheken betreibt, in den nächsten Jahren neue Apothekenmärkte erschließen kann. Auch der deutsche Apothekenmarkt stehe vor einer Liberalisierung, so Oesterle: „Dies ist Fakt. Ob es uns passt oder nicht, wir haben uns darauf einzustellen.“ Diese

europarechtlich begründeten und von der EU-Kommission getriebenen Veränderungen der Apothekenmärkte bergen potenzielle Wachstumschancen für Celesio. „Diese Wachstumschancen werden wir – wo sinnvoll – nutzen und das Feld auf keinen Fall marktfremden Unternehmen überlassen“, betont Oesterle.

Mit Blick auf die erwartete Liberalisierung des deutschen Apothekenmarktes ist der Kauf von DocMorris für die Celesio AG denn auch ein logischer Schritt. Oesterle bekräftigt in diesem Zusammenhang, dass die Übernahme von DocMorris „unserer Überzeugung entspricht, Wachstumschancen zu nutzen, sobald dies wirtschaftlich Sinn macht – auch in Deutschland. Denn Deutschland ist für uns ein wichtiger Markt.“

Auch für DocMorris erscheint Celesio als passender Partner. „Aus der Vielzahl der Interessenten ist Celesio die richtige Entscheidung“, sagt Ralf Däinghaus, Gründer und Vorstand von DocMorris. „Wir bringen eine starke



FRITZ OESTERLE



RALF DÄINGHAUS

Marke mit. Mit dem größten Pharmahändler Europas an der Seite können wir unseren Weg konsequent weitergehen.“ Vor allem soll der Ausbau der Markenpartnerschaften mit Vor-Ort-Apotheken in Deutschland verstärkt vorangetrieben werden.

entstanden. Für Einzelapotheker wird es damit immer schwieriger, die gewünschte und geforderte Qualität zu liefern.

Welche Faktoren spielen für die unternehmerische Chan- cenbewertung einer Apotheke die entscheidende Rolle?

Hartmann: Das sind zum einen natürlich Faktoren wie Standort und Fläche, nicht zuletzt aber auch das vom Inhaber vorgelebte unternehmerische Konzept bei der Führung einer Apotheke und ihrer Mitarbeiter. Dabei wird künftig auch die Mitarbeiterqualifikation einen immer höheren Stellenwert einnehmen. Unverzichtbar ist heute

natürlich auch eine konsequent durchstrukturierte Organisation im Backoffice.

Hat sich damit das Berufs- bild des Apothekers in den letzten Jahren stark gewan- delt?

Hartmann: Fraglos unterliegt das Berufsbild des Apothekers einer neuen Dynamik – eine durchaus erfreuliche Weiterentwicklung. Dies könnte – abhängig von den politisch gesetzten Rahmenbedingungen – ähnlich wie in der Vergangenheit im Drogeriemarkt auch zu unterschiedlichen Ausprägungen im Apothekenmarkt führen, die nebeneinander existieren werden.

Ein Strukturwandel, der bei allen Risiken durchaus auch Chancen unternehmerischer Gestaltung bietet?

Hartmann: Ohne Frage. Doch dabei wünsche ich mir von den Standesvertretern der Apothekerschaft nachdrücklich, den mit dem unvermeidlichen Einstieg von Kapitalgesellschaften und dem Entstehen von Apothekenketten kommenden Wandel mit aller Konsequenz aktiv zu begleiten und mitzugestalten. Dass es dafür höchste Zeit ist, haben die jüngsten Ereignisse mit der Übernahme von DocMorris durch die Celesio AG mehr als deutlich gemacht. Denn aufzuhalten ist diese Entwicklung nicht mehr. Und aus

Sicht der Celesio AG erscheint mir dieser Schritt durchaus nachvollziehbar und logisch zu sein, wenn man sich für die kommende Entwicklung rechtzeitig gut aufstellen will. Als selbstständiger Apotheker, der dies auch bleiben möchte, sehe ich mich damit aber erstmals einer Kapitalgesellschaft gegenüber, die nun unter der Marke DocMorris eine wie auch immer strukturierte Apothekenkette aufbauen will. Derzeit gibt es jedoch für mich und gleich gesinnte Kollegen keine Möglichkeit, um den Aktivitäten von DocMorris etwas Vergleichbares entgegen setzen zu können. Damit müs-

ABDA rügt Celesio

Zur Übernahme der niederländischen Versandapotheke DocMorris durch den Stuttgarter Pharmahändler Celesio AG erklärt Heinz-Günter Wolf, Präsident

der ABDA Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände: „Die Maske ist gefallen. Die Celesio AG positioniert sich offen und aktiv gegen die eigenverantwortete, heilberuflich ausgerichtete Apotheke. Die Celesio AG stellt sich damit in Widerspruch zu den Zielen der unabhängigen Apotheker, die weiterhin juristisch und politisch dafür eintreten, Patienten frei von den Interessen mächtiger Kapitalgeber zu beraten.“



HEINZ-GÜNTER WOLF

sen wir leider leben. Daher appelliere ich an Ständevertreter und Politik, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit in Zukunft unabhängige Apotheker qualitativ hochwertig ihren Beruf ausüben können.

Auf der Suche nach Alternativen sind Sie mit der Gründung einer AG aber bereits einen Schritt vorangekommen.

Hartmann: Das ist richtig. Mit meinem langjährigen Geschäftspartner habe ich bereits seit geraumer Zeit für zunächst sechs Apotheken den Großhandelseinkauf organisiert. Angesichts der schon seit Jahren absehbaren Liberalisierung des Apothekenmarktes haben wir schon seit 2004 darüber nachgedacht, wie diese Gruppierung zur weiteren Absicherung unserer Selbstständigkeit weiterzuentwickeln wäre. In der Konsequenz haben wir uns dann für die Gründung einer Aktiengesellschaft entschieden, weil dies hinsichtlich der Flexibilität und Attraktivität die in-

teressanteste Gesellschaftsform für unser Konzept ist. Die Gründung der VitaPlus AG ist dann Anfang 2007 erfolgt. Diese AG handelt für derzeit 27 teilnehmende Apotheken, mit denen entsprechende vertragliche Vereinbarungen geschlossen wurden, die Konditionen mit Marktpartnern wie dem Großhandel aus und schließt auch Rahmenverträge mit der Industrie ab. Derzeit halten mein Geschäftspartner und ich jeweils 50 Prozent der AG-Anteile. Wir denken aber auch daran, nach erfolgreicher Etablierung der AG unter Umständen und bei Wunsch die teilnehmenden Apotheken an der VitaPlus AG zu beteiligen.

Welche Wachstums- und anderen Ziele haben Sie sich mit der VitaPlus AG gesetzt?

Hartmann: Angedacht ist natürlich ein nationaler Ausbau des Netzwerks der teilnehmenden unabhängigen Apotheken. Dabei kommt es uns aber darauf an, organisch zu wachsen, um die Organisationsstrukturen nicht zu überfordern. Dies bedeutet,

dass wir im Jahr in einer Größenordnung von 30 bis 40 neu hinzukommenden Apotheken wachsen können und wollen. Dabei binden sich die Apotheken aber immer nur für einen begrenzten Zeitraum, der der Laufzeit der Konditionsvereinbarungen mit den Großhändlern entspricht, die wir abschließen. Dies drückt auch die Unabhängigkeit und Selbstständigkeit der teilnehmenden Apotheken aus.

Wo wollen und werden Sie die Leistungsschwerpunkte der AG für die Apotheken setzen?

Hartmann: Die entscheidende Frage für ein solches Kooperationskonzept ist, wie weit es einerseits minimal reichen muss, um sich erfolgreich im Markt zu positionieren, und wie weit es andererseits maximal reichen darf, um die Unabhängigkeit der Mitglieder zu wahren. Damit sind uns natürlich auch Grenzen gesetzt, denn der Apotheker soll als Teilnehmer der VitaPlus AG nach wie vor unternehmerisch frei entscheiden können. So bieten wir beispielsweise für organisatorische Leistungsbereiche wie EDV oder Rezeptabrechnung zwar Rahmenverträge an, aber die teilnehmende Apotheke kann frei entscheiden, ob sie diese abschließt oder nicht.

Was unterscheidet das Modell der VitaPlus AG von den zahlreichen anderen Kooperationsmodellen im Apothekenmarkt?

Hartmann: Wir können uns etwa mit anderen, vom Großhandel initiierten Kooperationen nur bedingt vergleichen. Wir unterscheiden uns schon dadurch, dass wir als selbstständige Apotheker nicht an einen Großhändler gebunden sind, sondern können hier unsere Partner wie in der Vergangenheit geschehen auch

wechseln. Und diese Selbstständigkeit wollen wir uns ja mit unserem Konzept gerade erhalten.

Umso spannender wird die Entwicklung des Konzeptes aber werden, wenn die teilnehmenden Apotheker auch Anteilseigner der AG werden und damit als Aktionäre auch auf dieser Ebene Einfluss ausüben können.

Hartmann: Ohne Frage. Aber dies lässt sich aus heutiger Sicht auch für uns noch nicht wirklich abschätzen. Allerdings weiß ich aus eigener Erfahrung, dass man im Apothekenmarkt dann am erfolgreichsten ist, wenn man dem generell und zu Recht kritischen und vorsichtigen Apotheker Glaubwürdigkeit durch Transparenz vermittelt. Diese Voraussetzungen haben wir bereits geschaffen.

Nun hat die Apothekerschaft in Deutschland angesichts der kommenden Liberalisierung auch gute Gründe, ihre Zukunft unter dem Dach der verschiedenen Zusammenschlüsse oder Dachmarkten sichern zu wollen.

Hartmann: Natürlich sehen die Apotheker hierzulande, wie die bestehenden Schutzzäune eingerissen werden und Dämme brechen. Da liegt es nahe, dass man sich entweder unter seinesgleichen zusammenfindet, wie wir das tun, oder unter einem Dach wie etwa DocMorris, easy oder Avie Schutz sucht, das von einer externen Organisation angeboten wird. Denn dass es der Einzelkämpfer in Zukunft im Apothekenmarkt immer schwerer haben wird, ist absehbar.

Aber der unternehmerisch denkende Einzelkämpfer verfügt etwa mit Standortbezogenem Marketing auch im Apothekenmarkt durchaus über Instrumente der Profilierung gegenüber einheitlich

auf tretenden Dachmarken-Konzepten. Welchen Stellenwert hat dies aus Ihrer Sicht?

Hartmann: Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass zumindest derzeit eine am Standort orientierte Profilierung der Apotheke noch unverzichtbar ist. Meine drei Apotheken unterscheiden sich denn auch in der Kundenstruktur, im Angebotsprofil und im Marktauftritt nach außen sehr stark. So hat eine der Apotheken beispielsweise einen sehr hohen Rezeptanteil, eine andere dagegen nur einen Rezeptanteil von unter 50 Prozent des Nettoumsatzes, während die dritte Apotheke dazwischen liegt. Ich habe feststellen müssen, dass deshalb angebotsbezogene Marketingaktionen kaum zu vereinheitlichen sind. Verkauft sich etwa ein Markenpräparat im Bereich Kopfschmerz in einer der Apotheken problemlos, so muss in einer anderen mit den Kunden lange über eventuell günstigere Alternativen gesprochen werden. Man darf auch nicht unterschätzen, dass die Apotheken angesichts der zunehmenden Anonymität im Einzelhandel für die Kunden noch eine soziale Funktion erfüllen. Damit können wir mit einem entsprechend geschulten und motivierten Team einerseits eine hohe individuelle Kundenbindung aufbauen, andererseits müssen dann aber auch die Marketingmaßnahmen auf das jeweilige Kundenprofil abgestellt sein. Deshalb haben wir uns auch innerhalb der VitaPlus AG entschlossen, nicht einen einheitlichen Marktauftritt der Apotheken anzustreben. Jede Apotheke soll weitestgehend eigenständig die Profilierung entwickeln, die am jeweiligen Standort den größten Erfolg verspricht. Was nicht so zu verstehen ist, dass andere Konzepte mit einheitlichem Auftritt, wie es sie ja bereits gibt, nicht auch ihre Berechtigung haben können.

Aber bei den organisatorischen Abläufen nutzen Sie die Synergien einer durchgängigen Struktur?

Hartmann: Selbstverständlich. Im Back-Office sind die Arbeitsabläufe in meinen Apotheken vereinheitlicht. Und wir werden auch mit den teilnehmenden Apotheken der AG darüber sprechen, inwieweit eine solche Organisationshilfe gegebenenfalls gewünscht wird. Dies könnte den Apotheker ähnlich entlasten wie das Outsourcing der ja nicht zuletzt sehr zeitintensiven Aufgaben der Konditionsverhandlungen mit Marktpartner wie Großhandel oder Industrie.

Welche kritische Größe muss man als Apothekenvereinigung erreichen, um sich als relevanter Marktpartner von Industrie und Großhandel erfolgreich positionieren zu können?

Hartmann: Bei der Industrie ist dies problematisch, da hier natürlich am liebsten mit möglichst großen Zusammenschlüssen gesprochen und abgeschlossen wird. Deshalb sind wir auch offen für eine Zusammenarbeit mit anderen Kooperationen. Aber im Großhandelseinkauf oder bei Rezeptabrechnung und EDV haben wir die kritische Größe bereits erreicht.

Welchen Stellenwert wird aus Ihrer Sicht der OTC- und Freiwahlbereich in der Apotheke künftig einnehmen?

Hartmann: Ohne Frage wird der OTC- und Freiwahlbereich für die Apotheken immer wichtiger, während der Rx-Bereich dank der Rahmenbedingungen immer mehr zum Frequenzbringer mutiert. Um die Apotheke mit dem OTC-Angebot erfolgreich als Gesundheitszentrum zu positionieren,

ANZAG sieht Chancen

Der Frankfurter Pharmagroßhändler Andreae-Noris Zahn AG (ANZAG) fühlt sich in seiner Strategie als Partner der selbständigen, inhabergeführten Apotheken in Deutschland bestätigt. Neben seinen Leistungen als vollversorgender, herstellernerutraler Großhändler will die ANZAG ihr umfassendes Marketingprogramm für die einzelnen Apotheken weiter ausbauen. „Die Liberalisierungstendenzen im Apothekenmarkt sind unverkennbar – diese Erkenntnis gilt nicht erst seit gestern“, betont der ANZAG-Vorstandsvorsitzende Dr. Thomas Trümper. „Gerade deshalb versteht sich die Andreae-Noris-Zahn AG mehr denn je als Partner der selbständigen Apotheken in Deutschland. Wir sind felsenfest davon überzeugt, dass sie aufgrund ihrer Qualität und Kompetenz, ihrer Motivation und ihres Engagement als Unternehmer den zunehmenden Wettbewerb nicht nur überstehen, sondern mitgestalten und in hohem Maße davon profitieren können.“ Versandhandel, Discount-Apotheken und Abholstationen kämen auf den Markt, weitere Unternehmen stehen in den Startlöchern. „Diese Situation kann man je nach Perspektive begrüßen oder bedauern, aber wohl nicht ändern“, so Trümper. Aber der sich wandelnde Markt biete auch neue Chancen für alle bisherigen Teilnehmer.



DR. THOMAS TRÜMPER

tionieren, setzt dies allerdings gewisse Mindestgrößen in der Fläche voraus. Es müssen aber auch immer abhängig von der Kundenstruktur Schwerpunkte im Leistungsangebot gesetzt werden, ob dies nun etwa das Venenzentrum, die Notdienstapotheke oder das Kosmetikangebot sind – dies ist kaum alles in einer Apotheke zugleich zu realisieren. Wo auch immer der Schwerpunkt gesetzt wird: Um in solchen Dienstleistungsbereichen erfolgreich Mehrwert generieren zu können, müssen Angebote und Aktionen realisiert werden, mit denen sich die Apotheke abheben und profilieren

kann. Wo nicht zuletzt die Industrie auf diese Bedürfnisse aktiv eingeht, da wird sie zum unverzichtbaren Marktpartner für alle Apotheker, die wie ich ihre Selbstständigkeit bewahren wollen. Die Apotheken sehe ich auch in Zukunft als wichtigen Bestandteil in einem sich wandelnden Gesundheitswesen. Die Apotheken haben die Chance, durch die steigende Notwendigkeit der Betreuung und der Beratung der Patienten ihren Stellenwert weiter auszubauen.