



**vivesco Apotheken-Partner GmbH**

**Gesellschafterversammlung für das Geschäftsjahr 2008**

**Quo vadis vivesco?**

**Warum eine starke Kooperation im sich wandelnden Apothekenmarkt so  
wichtig ist.**

Frankfurt am Main, 26. November 2008

Vortrag von Dr. Thomas Trümper  
Vorstandsvorsitzender der ANZAG

– Es gilt das gesprochene Wort –

Sehr geehrte Gesellschafterinnen und Gesellschafter,

ich freue mich, Sie heute hier in Frankfurt begrüßen zu dürfen. Ich bin mir sicher, auch in Ihrem Namen zu sprechen, wenn ich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der vivesco-Zentrale zunächst einmal von Herzen für ihren großen Einsatz im vergangenen Jahr danke. Denn sie haben maßgeblich dazu beigetragen, dass die vivesco sich so gut weiterentwickelt hat – und erstmals seit ihrer Gründung im Jahr 2003 ein positives Geschäftsergebnis erzielen konnte.

Die aktuelle Marktlage ist angespannt, das ist keine Frage. Nach und nach zeigen die Eingriffe der Politik Wirkung, das Fremdbesitzverbot wird vor dem Europäischen Gerichtshof verhandelt, mit Macht drängen neue Wettbewerber auf den Markt. Der Vorstoß von Versandhändlern und Drogeriemarktketten in den Apothekenmarkt ist nicht das Ende der klassischen inhabergeführten Präsenzapothekes – den Markt verändern werden diese neuen Player aber mit Sicherheit, die Veränderungen haben bereits eingesetzt. Insgesamt wird der Druck auf die Erträge weiter zunehmen – sowohl in der Apotheke als auch beim Großhandel.

Sehr geehrte Gesellschafterinnen und Gesellschafter, ich möchte hier vor Ihnen noch einmal unterstreichen: Auf uns – die ANZAG und die vivesco – können Sie auch in schwierigen Zeiten zählen! Die Kernelemente des Kooperationsmodells vivesco, die jetzt seit fast fünf Jahren Bestand haben und die auch künftig die Basis für den Erfolg der vivesco sein werden, sind:

- Die **relevante Beteiligung** der Apotheken-Partner – die als stille Gesellschafter vom Gewinn der vivesco profitieren,
- Die **aktive Einflußnahme** der vivesco-Apotheker am Kurs des Kooperationsmodells,
- und die **starke Partnerschaft** mit der ANZAG.

Ich möchte diese drei Punkte an dieser Stelle kurz ausführen: Kooperationen sind ein bewährtes Mittel, um der fortschreitenden Internationalisierung und steigenden Marktkonzentration gewachsen zu sein – dies belegen Beispiele aus anderen Branchen. Wir von der ANZAG, wissen darüber hinaus, dass es eine Lösung von oben – ohne die aktive Mithilfe der Apotheker selbst – nicht geben kann. Deshalb haben wir mit der vivesco bereits vor fünf Jahren eine Apotheken-Kooperation ins Leben gerufen, bei der die Apotheker die größten Mitsprachemöglichkeiten haben: Die vivesco ist dasjenige Kooperationsmodell im Markt, bei dem die Mitglieder am meisten mitbestimmen können – denn Sie sind als Gesellschafter sowie über einen Beirat und diverse Ausschüsse an den grundlegenden Entscheidungen bei der vivesco beteiligt. Sie sind es, die dank Ihres Mitspracherechts auch in Zukunft den Kurs Ihrer Apothekenkooperation vivesco mitbestimmen. vivesco bietet Apothekern also eine starke Gemeinschaft, ohne dass sie dabei ihre unternehmerische Eigenständigkeit verlieren.

Ein weiterer Vorteil der vivesco: Die ANZAG als einer der größten deutschen Pharmagroßhändler trägt das Kooperationsmodell mit. Seit fast fünf Jahren investiert die ANZAG in das Konzept und somit in selbständige

Apotheken. Darüber hinaus profitiert die vivesco durch die Partnerschaft mit der ANZAG vom vielfältigen Know-How eines börsennotierten Unternehmens, vor allem in den Bereichen Marketing, Einkauf, Marktforschung, Verkaufsunterstützung.

Anders herum werde ich von Apothekern immer wieder gefragt, was die ANZAG denn von dieser Partnerschaft hat. Auf diese Frage habe ich stets die gleiche Antwort parat: Wir von der ANZAG sind überzeugt, dass die selbstständigen Apotheken auch in Zukunft mit überdurchschnittlichem Erfolg im Markt agieren werden. Diese Apotheken wollen auch in Zukunft zuverlässig und pünktlich beliefert werden. Und das natürlich am liebsten von einem Partner, der sie voll und ganz unterstützt, statt ihnen mit eigenen Apotheken Konkurrenz zu machen. Genau das ist die Strategie der ANZAG, das ist und bleibt unser Erfolgsrezept. Deshalb lautet unser Ziel auch: In einer gleichberechtigten Partnerschaft die Zukunft der selbstständigen Apotheken und des pharmazeutischen Großhandels sichern.

Deshalb beteiligen wir uns auch nicht an Spekulationen über eine mögliche Aufhebung des Fremd- und Mehrbesitzverbotes. Es gibt sicherlich Gruppierungen im Markt, die an der Bildung von Apothekenketten interessiert sind – die ANZAG gehört aber definitiv nicht dazu. Unsere Ausrichtung und damit unser Erfolg basieren auf der langjährigen und vertrauensvollen Partnerschaft zur selbstständigen Apotheke – dazu gibt es für uns auch weiterhin keine Alternative.

Egal wie der Europäische Gerichtshof entscheidet, es gibt für Apotheken ja gar keine Notwendigkeit, sich an die Kette nehmen zu lassen. Moderne Kooperationssysteme wie *vivesco* bieten die Vorteile einer gemeinsamen Markenkommunikation und eines gemeinsamen Markenauftritts ohne dass gleichzeitig Individualität und unternehmerische Eigenständigkeit aufgegeben werden müssen. Dies, meine Damen und Herren, ist nicht nur ein gangbarer und moderner, sondern auch ein äußerst erfolgsversprechender Weg für selbstständige Apotheken!

Die Haltung der ANZAG ist dabei keine blinde Nibelungentreue zur selbstständigen Apotheke, sondern wir sind fest von ihrem langfristigen Erfolg überzeugt. Für den Erfolg der selbstständigen Apotheke spricht der große Vorsprung, den sie gegenüber jedem neuen Konzept haben. Dort wo die selbstständigen Apotheken heute stehen, da wollen die neuen Player mittel- und langfristig erst noch hin. Dafür spricht aber auch das Vertrauen und die hohen Erwartungen, die die Menschen der Apotheke nach wie vor entgegen bringen. Eine aktuelle Verbraucheranalyse von Axel Springer und der Bauer Verlagsgruppe vom Oktober 2008 zeigt: Die Apotheke genießt in Deutschland großes Vertrauen, sie ist als Kaufort auch für frei verkäufliche Arzneimittel unangefochten die Nr. 1 – mit 97 % der Befragten kaufen am liebsten dort. Die Deutschen erwarten, dass die Versorgung mit Medikamenten und die Beratung in Gesundheitsfragen weiterhin sicher, schnell und kompetent sympathisch erfolgt. Praxis- und Rezeptgebühr haben den Trend verstärkt, dass viele Menschen bei leichten Beschwerden nicht mehr zum Arzt, sondern direkt in die Apotheke gehen. Hierin liegt eine große Chance für die

Apotheke, sich noch stärker als Ansprechpartner in Gesundheitsfragen zu profilieren.

Aber die Apotheken müssen diese Chancen auch ergreifen. Der Schlüssel für den künftigen Erfolg heißt Leistung, Leistung, Leistung – und darüber reden! Was nützt es, wenn die Leistung stimmt, aber andere, die sich professioneller vermarkten, die Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Wenn sie im Wettbewerb weiter erfolgreich sein wollen, müssen sich die Apotheken andere Handelsformen wie zum Beispiel den Lebensmittel-Einzelhandel in Marketing und Verkaufsförderung zum Vorbild nehmen. Denn der Wettbewerb schläft nicht, neue Marktteilnehmer stehen bekanntlich schon in den Startlöchern.

Gut zu sein reicht heutzutage allein also nicht mehr aus – man muss die Leistung auch erfolgreich verkaufen. Die Erfolge in Marketing und Beratung im Jahr 2008 sprechen eindeutig für die livesco. Auf die konkreten Erfolge werden Herr Hirth und Herr Jakobi gleich in ihren Vorträgen eingehen.

Hier nur soviel: Wir von der ANZAG sind zu Recht stolz auf die Erfolge der livesco. Von der livesco gehen wichtige Impulse für das gesamte Unternehmen aus. So wird die ANZAG beispielsweise die Aktion „Bewegen Sie Herzen“ aufgreifen. Die Spenden, die wir beim ANZAG Apothekerball 2009 sammeln werden, kommen ebenfalls dem Verein „Kinderherzen wollen leben“ und somit Kindern mit Herzfehlern zu Gute. Zu diesem Ball möchte ich Sie schon heute auch im Namen meiner Kollegen im Vorstand und der gesamten ANZAG einladen.

Meine Damen und Herren, mit dieser Einschätzung zur Zukunft der Apotheken stehen wir nicht alleine da. Marktexperten, beispielsweise Prof. Dr. Ralf Ziegenbein – von der International School of Management, kommen in ihren Studien über die relevanten Erfolgsfaktoren von Apotheken zu dem gleichen Schluss: Vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Wettbewerbs wird es in Zukunft für Apotheken geradezu überlebensnotwendig sein, sich einer starken Gemeinschaft anzuschließen. In welche Richtung und in welcher Intensität auch immer sich der Markt entwickeln wird, sie müssen heute handeln, um die Zukunft langfristig erfolgreich gestalten zu können. Denn jetzt gibt es noch zahlreiche Handlungsoptionen, um den Veränderungen konstruktiv zu begegnen. Die Frage, die sich aber jede inhabergeführte Apotheke stellen muss, ist, zu welchem Grad sie bereit ist, sich in einer Kooperation zu binden.

Grundsätzlich wird der Begriff Kooperation derzeit sehr inflationär verwendet. Zunächst einmal sollte man zwischen horizontalen und vertikalen Kooperationen unterscheiden: Bei horizontalen Kooperationen schließen sich Unternehmen derselben Wertschöpfungsstufe zusammen. Bei vertikalen Kooperationen arbeiten Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen zusammen, so ist das bei vivesco, wo sich Apotheker und ein Großhändler zusammengeschlossen haben. Hier profitieren die Apotheken – wie bereits gesagt – besonders vom vielfältigen Know-How eines börsennotierten Unternehmens, vor allem in den Bereichen Marketing, Einkauf, Marktforschung, Verkaufsunterstützung. Dass bei der ANZAG viele Strukturen, Prozesse und Konzepte schon bestehen und in der Praxis bewährt sind, ist natürlich auch von Vorteil für das Kooperationsmodell vivesco.

Allerdings müssen Apotheker abwägen zwischen den Größen- und Markenvorteilen eines starken Kooperationssystems einerseits und der Flexibilität, die sich aus der Unabhängigkeit vor Ort ergibt. Von der Erfa-Gruppe bis hin zu überregionalen Netzwerken und zukünftig vermutlich auch Franchise- und Kettensystemen bieten sich Apothekern vielfältige Alternativen der Zusammenarbeit. In jedem Fall muss eine klare, einheitliche Linie verfolgt werden. Die vermeintlich clevere Strategie, sich gleichzeitig an verschiedene Kooperationen zu binden, um von allem das Beste zu erhalten, wird jedenfalls langfristig nicht aufgehen.

Die Apotheken-Kooperationen, die aktuell im Markt zu finden sind, unterscheiden sich ganz erheblich hinsichtlich ihrer Bindungsintensität. Bei Verbundmarken-Partnerschaften ist eine übergeordnete und bei allen beteiligten Partnern deutlich erkennbare Marke vorhanden – also ein einheitlicher Markenname, einheitliches Corporate Design, einheitliche Sortimente, so wie bei *vivesco*. Beispiele aus anderen Branchen zeigen: Verbundmarken-Partnerschaften sind deutlich erfolgreicher – beispielsweise die Verbundgruppe *Euronics*, die rasant wächst. Und auch der Erfolg der *EDEKA*-Gruppe, die weitgehend genossenschaftlich organisiert ist, spricht klar für eine solche Zusammenarbeit

Vor allem der deutsche Mittelstand, der Garant der wirtschaftlichen Stabilität in Deutschland, nutzt traditionell kooperative Modelle: Durch die fortschreitende Internationalisierung und eine steigende Marktkonzentration ist der Druck auf den Mittelstand gewachsen – als Antwort sind zahlreiche erfolgreiche Zusammenschlüsse in Allianzen

oder Verbänden entstanden. Im Mittelpunkt steht dabei das Prinzip der Selbsthilfe: Die einzelnen Mitglieder arbeiten in bestimmten Funktionsbereichen zusammen, behalten jedoch ihre unternehmerische Eigenständigkeit. Sie können günstige Konditionen beim gemeinsamen Einkauf erzielen oder aber durch gemeinschaftliche Leistungserstellung beispielsweise in Marketing und Beratung Kostenvorteile erreichen.

Die *vivesco* ist vom Prinzip her eine Verbundmarken-Partnerschaft. Allerdings – und verstehen Sie das nicht als Kritik – ist die Markenführung bisher noch nicht konsequent genug umgesetzt. Entscheidend für den Erfolg der Zukunft ist aber, dass wir die Marke *vivesco* gemeinsam weiter aufbauen und ihr unverwechselbares Profil mehr herausstellen.

Mein Rat an Sie als Gesellschafter der *vivesco* Apotheke ist: Helfen Sie eine starke Verbrauchermarke mit einer attraktiven Erlebnis- und Markenwelt aufzubauen. Jede einzelne Apotheke muss ihren Teil dazu beitragen: sie muss aktiv als *vivesco*-Partner auftreten – mit einem insgesamt einheitlichen Erscheinungsbild. Gleichzeitig wird es immer wichtiger, Verbindlichkeit herzustellen.

Meine Damen und Herren, dies sind die mittel- und langfristigen Perspektiven. Kurzfristig stehen aber auch andere Fragen auf der Agenda: Wie würde sich der Wegfall des Fremdbesitzverbotes konkret auf den Apothekenmarkt auswirken? Bei Märkten, die durch eine große Zahl an Marktpartnern gekennzeichnet sind, wie es beim Apothekenmarkt der Fall ist, finden Marktkonzentrationen stets entlang eines bestimmten Pfades statt. Das zeigt die

Analyse von anderen Branchen wie dem Lebensmitteleinzelhandel. Sollte das Fremdbesitzverbot in 2009 fallen, ist in Deutschland insgesamt mit einem moderaten Verlauf der Konsolidierung zu rechnen. Nach 5 Jahren hätten die selbstständigen Apotheken weiterhin einen Marktanteil von mehr als 80 %. Selbst nach rund 15 Jahren würden die selbstständigen Apotheken noch einen Marktanteil von 35 % halten – so die Prognose von Experten. Kurz und knapp gesagt: Es ist zwar davon auszugehen, dass sich im Falle der Aufhebung des Fremdbesitzverbotes die bekannte Besitzstruktur in Deutschland nachhaltig ändern wird. Doch fest steht auch, dass Ihnen als selbstständige Apothekern noch Zeit bleibt, um sich auf diese möglichen Veränderungen einzustellen. Für unüberlegte Handlungen oder Vorverträge mit Ketten besteht also überhaupt kein Anlass.

Mehrfach habe ich in den letzten Minuten meiner Überzeugung Ausdruck gegeben, dass vivesco das Erfolgsmodell der Zukunft ist. Die Gründe dafür liegen meines Erachtens aber nicht nur in dem Konzept von vivesco und im Umfeld der Apothekenmarktes, in dem vivesco genau die richtigen Seiten anschlägt. In den letzten Wochen hat sich in Deutschland auch in den übergreifenden gesellschaftlichen Diskussionen einiges verändert: Die Ideologie der Deregulierung – des freien Spiels der Kräfte – hat Kratzer abbekommen. Die Krise der Finanzmärkte hat uns allen deutlich gemacht, was passieren kann, wenn die Infrastrukturen, die wir alle benutzen, für einige clevere Geschäftemacher zur beliebigen Instrumentalisierung für eigennützige Zwecke frei gegeben werden. Dann werden diese Infrastrukturen von innen ausgehöhlt – und brechen irgendwann zusammen. Zu guter Letzt werden dann die

Rufe nach der Hilfe und erneuten Regulierung durch den Staat wieder laut – ironischerweise gerade auch von denjenigen, die vorher nach Liberalisierung gerufen haben.

Meine Damen und Herren, verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Liberalisierung ist gut, solange sie Eigeninitiative fördert, Leistungen optimiert und Wettbewerb schafft. Aber die aktuellen Ereignisse machen deutlich, dass man sich dabei immer Fragen muss, was gesellschaftlich überhaupt erwünscht ist. Ich bin ganz sicher: die Menschen in Deutschland vertrauen auch in Zukunft auf die selbstständige Apotheke vor Ort. Denn hier werden sie bestmöglich und schnell mit allen Arzneimitteln versorgt.

Die *vivesco* passt deshalb genau in das aktuelle Marktumfeld: Bei der *vivesco* können Sie die Vorteile einer starken Gemeinschaft nutzen und gleichzeitig unternehmerisch unabhängig bleiben. So können Sie auch neuen Marktteilnehmern die Stirn bieten, hinter denen Kapitalgeber mit erheblichen finanziellen Ressourcen stehen.

Gleichzeitig haben Sie als Gesellschafter bei der Gestaltung der Kooperation umfassende Mitspracherechte. Ich möchte Sie dazu aufrufen: Machen Sie davon Gebrauch, schildern Sie Ihre Bedürfnisse, bringen Sie Ihre eigenen Ideen ein! So können wir gemeinsam die Position von *vivesco* noch weiter ausbauen.

In diesem Sinne wünsche ich uns allen intensive und interessante Stunden hier in Frankfurt.