

Zur Rose Gruppe

# ÄRZTE-APOTHEKE, BIG

THOMAS RÜEGGE

**Die Apotheke Zur Rose versorgt Steckborner mit Arzneien, Ärzte und Ärztinnen mit einem unabhängigen Grossisten. Seit 2001 können Patienten zudem von Direktlieferungen profitieren. 1993 als «genossenschaftliche» AG gestartet, schreibt Zur Rose heute 309,6 Millionen Franken Umsatz und erschliesst noch in diesem Jahr den deutschen Markt.**

«Zur Rose» heisst das Fachwerkhaus in Steckborn, wo alles seinen Anfang nahm. Was schon seit langem als Idee in den Köpfen einiger Ärzte aus der Unterseeregion schlummerte, wurde 1993 ins Leben gerufen. 19 Ärzte und zwei Ärztinnen gründeten damals die Apotheke «Zur Rose». Die beteiligten Mediziner hatten nebst der Eröffnung einer Publikumsapotheke vor allem das Ziel, eine standeseigene Lieferapotheke, die sie mit den benötigten Medikamenten und Praxisbedarf versorgte, ins Leben zu rufen. Durch die Realisierung des

Business Modells konnte so ihrem Wunsch und Bedürfnis nach einer eigenen, von anderen Interessen unabhängigen Unternehmung, die als Ärztegrossist die Interessen der beteiligten Ärzte vertrat, Rechnung getragen werden. Zudem erhielten die Anwohner der Unterseegemeinden endlich ihre lang ersehnte Stadtapotheke.

#### GENOSSENSCHAFTLICHE AG

Obwohl dem, aus den Bedürfnissen der Ärzte entstandenen Geschäftsmodell einer standeseigenen Lieferapotheke ein genos-

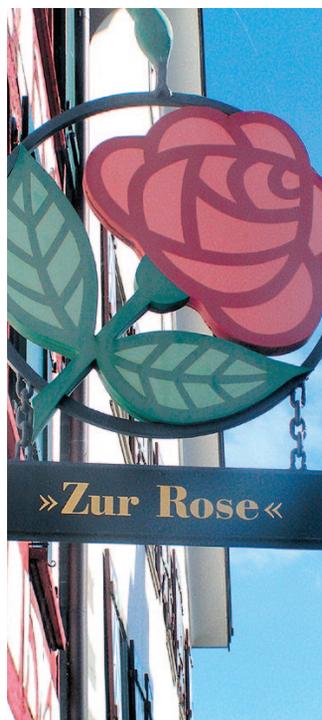
senschaftlicher Grundgedanke zugrunde liegt, wurde die «Zur Rose» als Aktiengesellschaft gegründet. Die Gründe hierfür liegen einerseits in den kurzen Entscheidungsprozessen, welche ein agiles Handeln gewährleisten und andererseits in der Möglichkeit, die Gewinne unter den Aktionären zu verteilen.

Indem Ärzte die Möglichkeit haben, selbst Aktionär zu werden, können sie vom Unternehmenserfolg profitieren und aktiv an der Entwicklung der Unternehmung teilnehmen. Heute werden über 50 Prozent der Kunden im Bereich der Ärztebelieferung auch gleichzeitig als Aktionäre gelistet. Das hat einen positiven Einfluss auf die von der Unternehmung seit Beginn unterstützte Standespolitik und fördert die Interessenvertretung der Ärzte.

#### B2B UND B2C

Was im Kleinen und mit wenigen beteiligten Ärzten seinen Anfang

nahm, entwickelte sich schnell zu einem Projekt mit Modellcharakter. Schon kurz nach der Gründung bemerkten die beteiligten Ärzte, dass auch weitere Berufskollegen vom Angebot der Apotheke «Zur Rose» Gebrauch machen wollten. Um diesem Bedürfnis nachzukommen, fasste der Verwaltungsrat schon ein Jahr nach der Gründung den Grundsatzentscheid einer wachstumsorientierten Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Apotheke «Zur Rose» verzeichnet ein rasantes und bis heute ungebremstes Wachstum. Die ersten Jahre standen vor allem im Zeichen des Aufbaus der Ärztebelieferung (B2B-Bereich). Ab 2001 nahm das Unternehmen die Direktbelieferung von Patienten (B2C-Bereich) in ihr Geschäftsportfolio auf. Obwohl nach wie vor beide Geschäftsfelder ein positives Wachstum ausweisen, sticht heute vor allem das B2C-Geschäft mit seinen zweistelligen Wachstumsraten hervor.



# kmu sélect|on

# BUSINESS

Erwartungsgemäss führte der Wachstumsprozess zu Engpässen und stellte die seit 1995 von CEO Kurt Eberle geführte Geschäftsleitung vor grosse Herausforderungen. Zum einen reichten die Räumlichkeiten in Steckborn schon bald nicht mehr aus, um die stetig wachsenden Auftragsvolumen fachgerecht und schnell zu erledigen. Zum anderen ist man zusehends auf personelle Engpässe gestossen. Als erste Massnahme wurden die Beschäftigungskapazitäten angepasst und ausgebaut. Dies hatte zur Folge, dass die Mitarbeiterzahl zwischen 1993 und 1997 von sieben auf 40 angestiegen ist. Heute beschäftigt die «Zur Rose» bereits über 200 Mitarbeitende.

## LOGISTIKZENTRUM

Mit dem Beschluss, die bis anhin beim Grosshandel bestellten Medikamente in einem eigenen Lager zu halten und selbst als Grossist auf dem Markt aufzutreten, wurde ein Standortwechsel unausweichlich. Im Jahre 1999, also nur gut fünf Jahre nach der Gründung, wurde deshalb das neue Logistik- und Administrationszentrum in Frauenfeld bezogen und die Belieferung der Kunden ab Eigenlager konnte aufgenommen werden. Die moderne Anlage ermöglicht eine elektronische Steuerung der Aufträge von der Erfassung über die Bestellung bis zur Auslieferung. Automatische Kontrollvorgänge überwachen und unterstützen die Arbeit der Mitarbeiter und garantieren damit höchste Qualität. Die Kapazität dieser neuen Anlage war von Beginn weg auf einen Umsatz von etwa 180 Millionen Franken ausgelegt. Damit lag die Kapazität zum Zeitpunkt der Entscheidung weit über dem damaligen Umsatz von 30 bis 40 Millionen Franken. Dies zeigt zum einen den Optimismus und das Vertrauen in die Geschäftsidee, widerspiegelt gleichzeitig aber auch die hohe Risikobereitschaft des Verwaltungsrates

und der Geschäftsleitung. Um einen aktuellen Umsatz von heute über 300 Millionen Franken bewältigen zu können, wurde die Anlage nach und nach modular ergänzt und ausgebaut.

## BETEILIGUNGEN

Um die angestrebte Marktführerschaft in den beiden Geschäftsfeldern zu erreichen und auszubauen setzt man beim Unternehmen «Zur Rose» auf Beteiligungen und Partnerschaften. So wurde zusammen mit einem Grossisten für Praxisbedarf, der «Polymed Medical Center», das Logistikunternehmen «PolyRose AG» gegründet. Weitere Beteiligungen hält die «Zur Rose» an der «Helvepharm AG» (Generikahersteller) und der «Bluecare AG» (Dienstleistungen). Um den Standort in Frauenfeld zu sichern wurde zudem die Immobilien Gesellschaft «Immorose AG» gegründet, welche das Betriebsgebäude kaufte. Nebst diesen Beteiligungen arbeitet die «Zur Rose» eng mit weiteren Partnern zusammen. Zu diesen gehören insbesondere Krankenkassen, ein Entsorgungsunternehmen für Praxisabfälle und ein Zulieferer für Büromaterial.

## DIENSTLEISTUNGEN

Als reines Dienstleistungsunternehmen bietet die «Zur Rose» eine Vielzahl, auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtete Leistungen an. Im B2B-Bereich werden nebst dem eigentlichen Kerngeschäft, der Belieferung von Ärzten mit Medikamenten, Informationsdienstleistungen über Preisupdates, die Neuregistrierung von Medikamenten oder Sortimentsberatungen angeboten. Bei Kunden, die sich für eine elektronische Übermittlung der Bestellung entscheiden, wird die speziell für «Zur Rose» entwickelte Übermittlungs- und Bestellssoftware durch ein IT-Service-Team installiert. Weiter bietet die Unternehmung Praxisdienstleistungen wie



# kmu sélection



CEO Kurt Eberle



## ERFOLGSFAKTOREN

Als wichtigsten Erfolgsfaktor dieses rasanten Wachstums bezeichnet der CEO, Kurt Eberle, das für den Markt neue Geschäftsmodell. Die Entscheidungsfreudigkeit und Marktnähe des Verwaltungsrates, der frühe Ausbau der Kapazitäten, die loyalen und einsatzwilligen Mitarbeiter sowie der ausgesprochene Tatendrang haben den Rest zum guten Gelingen beigetragen. Als kritischster Erfolgsfaktor nennt Eberle das stabile, zuverlässige und leistungsfähige EDV-System. Ein Ausfall des Systems hätte weit reichende Konsequenzen für die Belieferung der Kunden und damit auch für die Unternehmung als Ganzes gehabt.

## «ZUR ROSE»-GRUPPE

Umsatz 2003: 309.6 Mio. Franken  
 Umsatz pro Mitarbeiter (100 Prozent) 2003: 2.2 Mio. Franken  
 Gesamt gerüstete Artikel 2003 (Artikel pro Tag): 9.5 Mio. (31 200)

Entwicklung	93/94	96/97	2000	2003
Mitarbeiter	7	30	81	198
Aktionäre	25	300	1080	1706
Kunden (B2B)	25	270	1330	2983

Inventurauswertungen, Verfalldatenkontrollen, Einrichtung der Praxisapotheke, Entsorgungsleistungen von Praxisabfällen oder Beratungsdienstleistungen bei Praxiseröffnungen an. Die «Zur Rose» wird dadurch zu einem wichtigen Partner von Arztpraxen und ist weit mehr als nur ein Medikamenten-Lieferant.

### GÜNSTIGERE PREISE

Im B2C Bereich werden die Patienten direkt mit Medikamenten beliefert. Dies geschieht jedoch nur nach Erhalt des vom Hausarzt ausgestellten Rezeptes. Die Zustellung erfolgt innerhalb von 48 Stunden. Damit wird dem Patienten eine bequeme Lösung geboten, da der zeitraubende Gang zur Apotheke entfällt. Zudem kommt er in den Genuss eines günstigeren Preises, denn es werden keine Apotheker- und Patiententaxen berechnet. Bei kassenpflichtigen Medikamenten erfolgt die Abrechnung direkt über die Kasse des Kunden. Partnerkrankenkassen des Unternehmens kommen dabei in den Genuss höherer Rabatte. Somit leisten Patienten, die ihre Medikamente bei der Apotheke «Zur Rose» beziehen, einen Beitrag zur Kostensenkung im Gesundheitswesen.

### MEHRFACH AUSGEZEICHNET

Als Medikamentenlieferant von Ärzten und Patienten, unterliegt die «Zur Rose» strengen gesetzlichen Vorschriften. Um diese zu erfüllen und die Sicherheit ihrer Kunden zu gewährleisten, verfügt die Firma deshalb über höchste Qualitätsstandards. Die elektronische Auftragserfassung wird beispielsweise ausschließlich von hoch qualifizierten Pharmaassistentinnen, medizinischen Praxisassistentinnen und Drogistinnen vorgenommen. Im B2C Geschäft wird darüber hinaus jede einzelne Auslieferung von einem Apotheker oder einer Apothekerin kontrolliert und auf Wechselwirkungen der einzelnen Medikamente überprüft. Der verschreibende Arzt erhält bei einer Nachbestellung aufgrund eines Dauerrezeptes zudem eine Lieferinfo und kann so ebenfalls eine Kontrolle vornehmen. Die Erfüllung der Qualitätsanforderungen führte von Beginn zum Erlangen der mittlerweile gesetzlich vorgeschriebenen «Good Distribution Practice», ein Qualitätsstandard für den Vertrieb von Arzneimitteln. Darüber hinaus konnte die «Zur Rose» 2001 den «Innovationspreis Logistik» der Schweizeri-

## THOMAS RÜEGGE



Thomas Rügge, lic. oec. HSG ist Projektleiter im Bereich Praxis des Schweizerischen Institutes für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) an der Universität St. Gallen. Doktorandenstudium an der Universität St. Gallen.

schen Gesellschaft für Logistik entgegen nehmen.

### AUF NACH DEUTSCHLAND

Seit Anfang dieses Jahres gelten in Deutschland freiere Regeln für den Versandhandel mit Medikamenten. Als Folge dieser Liberalisierung hat man sich bei der «Zur Rose» zugunsten einer Internationalisierung entschieden und strebt mittelfristig auch im deutschen Markt gemeinsam mit Partnerapotheken eine Position unter den drei bis vier grössten Anbietern an. Durch den frühen Markteintritt und den Know-how-Vorsprung soll schon im Jahr 2005 einen Umsatz in zweistelliger Millionenhöhe erzielt werden. In Anbetracht des geschätzten Marktpotentials von rund 2.25 Milliarden Euro soll sich die Mitarbeiterzahl in Deutschland von anfänglich 40 Mitarbeitern während der nächsten 7 Jahre verzehnfachen.

Auf der Suche nach einem geeigneten Standort wurde man in Halle an der Saale schnell fündig. Als Investor bietet die größte Stadt des Bundeslandes Sachsen-Anhalt die besten Standort- und Umfeldvoraussetzungen für eine positive Geschäftsentwicklung. Um möglichst schnell mit der Medikamentenbelieferung starten zu können, sind die Bauarbeiten des dreistöckigen Logistikzentrums auf einer Fläche von 13 500 Quadratmetern bereits im Gange. Die Inbetriebnahme des neuen Logistikzentrums und damit der Start des Medikamenten Versandhandels soll noch in diesem Jahr stattfinden. Man darf gespannt sein, ob sich das in der Schweiz zweifelloso bewährte Geschäftsmodell auch auf den Deutschen Markt übertragen lässt.