

# Stefano Pessina: «Schweizer Markt ist sehr speziell»

DOMINIK FELDGES



«Galenica muss nun erst einmal selbst ihre Strategie im Pharmahandelsgeschäft entwickeln», sagt Stefano Pessina. (Bild: Dominic Büttner/Pixsil)

## **Stefano Pessina, der Architekt des Apothekenriesen Walgreens Boots Alliance, will vorläufig keine Annäherung an Galenica.**

Stefano Pessina, monegassischer Milliardär, Executive Chairman und Miteigentümer des grössten europäischen Apothekenbetreibers und Pharmagrossisten Alliance Boots, ist beinahe am Ziel. Im ersten Quartal 2015 soll der Zusammenschluss des primär von ihm aufgebauten Schweizer Unternehmens mit dem US-Wettbewerber Walgreens unter Dach und Fach sein. Die beiden Konzerne werden zusammen als grösste Apothekengruppe rund 350 000 Mitarbeiter beschäftigen und einen Umsatz von gegen 130 Mrd. \$ erwirtschaften. Im Gespräch mit «Finanz und Wirtschaft» skizziert Pessina das Marktumfeld und die Beweggründe für die Megafusion. Er sagt zudem, warum Walgreens Boots Alliance trotz Steuervorteilen die Zentrale nicht in der Schweiz einrichtet und welche Rolle er Galenica ([GALN 864.5 0.23%](#)) im zunehmend konsolidierten internationalen Apothekenmarkt zutraut.

## **Herr Pessina, Sie haben in Ihren Anfängen eine auf Italien fokussierte Pharmahandelsgruppe geführt. Geht mit der Bildung des globalen Riesen Walgreens Boots Alliance ein lang gehegter Traum in Erfüllung?**

Ich ging stets davon aus, dass unser Partner Walgreens auch die restlichen, bisher von ihm nicht

gehaltenen 55% an Alliance Boots erwerben würde. Insofern wurde meine Erwartung bestätigt. Es gab keine äusseren Umstände, die den Zusammenschluss zu Fall brachten.

### **Haben Sie als Architekt von Walgreens Boots Alliance die Welt erobert?**

Die Welt habe ich nicht erobert! Ich habe zur Bildung eines sehr grossen Unternehmens beigetragen mit Aktivitäten in einer Vielzahl von Ländern. Es gibt aber weiter viel zu tun. Eben haben wir als Alliance Boots eine Akquisition zur erstmaligen Expansion nach Mexiko und Chile abgeschlossen. Um ein wirklich globales Pharmaretailunternehmen zu sein, müssen wir mit Walgreens die Präsenz noch in einer Reihe von Ländern verstärken.

### **Wo sehen Sie konkret Handlungsbedarf?**

In erster Linie in Asien, aber auch in Lateinamerika. Zudem gibt es in Afrika reizvolle Märkte im Retailbereich.

### **Betrachten Sie die weitere Internationalisierung von Walgreens Boots Alliance als prioritäres Ziel?**

Das ist ein zentrales Unterfangen. Wir werden nach dem erwarteten Vollzug des Zusammenschlusses Ende Januar oder Ende Februar 2015 aber zunächst mit der Integration beschäftigt sein. Ich bin da guten Mutes, weil die beiden Konzerne bereits in verschiedener Hinsicht kooperieren. Wir müssen unser Augenmerk aber auch auf die bestehenden Märkte richten, damit wir dort weiter wachsen und keine Marktanteile verlieren. Eine Fusion birgt immer die Gefahr einer Ablenkung. Hinzu kommt, dass die Gesundheitsausgaben in vielen Ländern unter Druck sind.

### **Rechnen Sie mit Widerstand der Kartellbehörden?**

Nein, denn Walgreens ist ja nicht in Europa aktiv.

### **Konsumenten in Europa und den USA sind durch die Finanzkrise zum Teil schwer in Mitleidenschaft gezogen worden. Sehen Sie eine langsame Erholung?**

In den USA ist die Erholung im Gang. Die grösste Herausforderung dort sind die Multi Channels. Konsumenten nutzen neben den traditionellen Absatzkanälen verstärkt das Internet. Darauf müssen wir weiterhin die richtigen Antworten finden.

### **Wie schätzen Sie die Befindlichkeit der Verbraucher in Europa ein?**

Hier leiden die Konsumenten in verschiedenen Ländern noch immer an den Folgen der Krise. Ihr Einkaufsverhalten ist von Zurückhaltung geprägt. Es gibt denn auch kein Wachstum in diesen Märkten.

### **Wie geht Alliance Boots mit dieser Herausforderung um?**

Wir müssen einerseits unsere Kosten reduzieren. Andererseits versuchen wir, die Marge durch einen besseren Produktmix zu erhöhen. Dazu gehört die Lancierung zusätzlicher Dienstleistungen.

### **In Grossbritannien vertreibt die Drogeriekette Boots gemeinsam mit Sonova Hörgeräte. Hilft das, Einnahmen ausserhalb des Kerngeschäfts zu erwirtschaften?**

Wir prüfen eine Vielzahl von Dienstleistungen darauf, ob und wie wir sie Kunden in unseren eigenen Apotheken anbieten können. Der Hörgeräteverkauf ist ein gutes Beispiel dafür. Wir arbeiten auch mit unabhängigen Apotheken zusammen. Sie sind ebenso darauf angewiesen, sich durch zusätzliche Dienstleistungen von der Konkurrenz abzugrenzen.

#### **Zur Person**

Stefano Pessina machte bisher keinen Hehl daraus, viel lieber zu arbeiten, als in den Ruhestand zu treten. Mittlerweile 73-jährig, scheint sich aber auch Pessina Gedanken über die Pensionierung zu machen. «Ich habe beschlossen, für eine Weile als exekutives Mitglied des Verwaltungsrats von Walgreens Boots Alliance weiterzumachen», sagt er gegenüber FuW. Seinen Entscheid begründet er damit, den amerikanischen Markt näher kennenzulernen, um Antworten darauf zu finden, wie sich der neu formierte transatlantische Apothekenriese dem auch in den USA steigenden Preisdruck stellen kann. Das klingt doch wieder nicht nach Pensionierungsplänen des gebürtigen Italieners, der seit vielen Jahren in Monaco lebt.

**Wie schätzen Sie die Überlebenschancen unabhängiger Apotheken ein?**

Sie müssen härter kämpfen. Viele leiden, weil sie anders als Ketten keine Grössenvorteile ausspielen können. Wir versuchen, ihnen, so gut es geht, zu helfen.

**Plant Walgreens Boots Alliance den Aufbau weiterer Apothekenketten in Europa?**

Wir verhalten uns nach den Regeln im jeweiligen Markt. In einer Reihe europäischer Länder wie Deutschland sind Apothekenketten nach wie vor untersagt.

**Sogenannte Tax Inversions erfreuen sich derzeit vorab im Gesundheitssektor grosser Beliebtheit. Weshalb verlegt Walgreens Boots Alliance zur Steueroptimierung den Hauptsitz nicht von den USA nach Europa?**

Die Verwaltungsräte beider Unternehmen sind ziemlich konservativ. Wir führten zwar eine lebhaftige Debatte, doch wollte eine Mehrheit der Mitglieder das Risiko nicht eingehen, in eine politische Kontroverse zu geraten. Ich selbst habe Mühe, mir vorzustellen, welche Handlungsgrundlage Behörden gehabt hätten, um den Domizilwechsel zu verhindern.

**Alliance Boots hatte früher den Sitz in Zug und ist seit 2013 in Bern ansässig. Stand eine Ansiedlung von Walgreens Boots Alliance auch in der Schweiz zur Diskussion?**

Wir haben zahlreiche Optionen geprüft, die Schweiz war eine davon. Im Vordergrund stand allerdings das Für und Wider einer Ansiedlung in Grossbritannien. Alliance Boots verfügt dort ja über eine sehr grosse Retailpräsenz.

**Alliance Boots und Walgreens arbeiten in Bern, Tür und Tür mit Galenica, in der globalen Warenbeschaffung zusammen. Zieht diese Einheit nun in die USA um?**

Nein, sie bleibt, wo sie ist, und dürfte eher noch zusätzliche Aufgaben erhalten. Die Einheit funktioniert sehr gut. Wir haben in Bern mehrere Dutzend Mitarbeiter.

**Galenica hat angekündigt, sich auf die Aufspaltung in ein Pharmaunternehmen und einen Apothekenbetreiber vorzubereiten. Was halten Sie davon?**

Daran führt kein Weg vorbei. Die Strategie der beiden Geschäftsbereiche unterscheidet sich substantziell. In der Vergangenheit profitierten die Pharmaaktivitäten davon, in ein grösseres und stabiles Handelsgeschäft eingebettet zu sein. Nun sind sie jedoch selbst gross genug, um eigenständig geführt zu werden.

**Wie schätzen Sie die Chancen der Handelseinheit Galenica Santé ein, in einem zunehmend konsolidierten Markt zu bestehen?**

Die internationale Konsolidierung ist eine Tatsache. Sie bedeutet aber nicht, dass jedes Land davon betroffen sein muss. Es gibt Märkte, wo lokale Wettbewerber so gross sind, dass sie eigenständig überleben können. Wie jedes Unternehmen könnte aber auch Galenica Santé dereinst eine Kaufofferte erhalten.

**Von Walgreens Boots Alliance?**

Für eine Antwort darauf ist es zu früh. Galenica Santé muss nun erst einmal selbst ihre Strategie entwickeln. Warten wir ab, wie sie sich schlägt. Der Schweizer Apothekenmarkt ist auf jeden Fall sehr speziell. Galenica ist dort wenig Wettbewerb ausgesetzt. Der Druck kommt von anderswo – vorab von der Regierung, die auf niedrigere Medikamentenpreise pocht.

**Trauen Sie Galenica Santé zu, international zu expandieren?**

Im Gross- und Retailhandel mit Pharmaprodukten ist das wenig realistisch. Als Pharmahersteller kann sich Galenica dagegen wie schon jetzt erfolgreich auf dem internationalen Parkett bewegen.

**Sie sind mit dem Finanzinvestor KKR der grösste Galenica-Aktionär und halten zusammen 25,5% des Kapitals. Arbeitet KKR am Ausstieg, wie es im Markt heisst?**

KKR ist nicht in Eile, auch wenn sie ihr Paket eines Tages veräussern könnte.

## **Wären Sie allenfalls bereit, den Anteil von KKR an Galenica zu übernehmen?**

Wenn das Problem auf den Tisch kommt, schauen wir weiter.

### **Einstiegchance in Walgreens**

Stefano Pessina steht vor der Verwirklichung seiner Vision eines transatlantischen Apothekenriesen, doch unter Anlegern dominiert Ernüchterung. Die Aktien des amerikanischen Fusionspartners Walgreens verloren am Mittwoch letzter Woche mehr als 14% auf unter 60 \$, nachdem bekannt geworden war, dass Stefano Pessina und der US-Finanzinvestor KKR ihre verbleibenden 55% am Kapital des europäischen Marktführers Alliance Boots für rund 14 Mrd. \$ Walgreens veräussern. Die ersten 45% hatte Walgreens von Pessina und KKR 2012 für 6,7 Mrd. \$ übernommen.

Die Walgreens-Titel haben sich inzwischen leicht auf gut 62 \$ erholt. Doch die Enttäuschung der Aktionäre ist noch nicht gewichen. Auslöser für den Kurssturz war weniger der von Walgreens für den Abschluss der Übernahme offerierte Preis, obschon die Amerikaner verglichen mit dem Erwerb des ersten Pakets eine höhere Bewertung von Alliance Boots in Kauf nehmen müssen. Betroffenheit verursachte vielmehr die Revision der Geschäftsprognosen. Die beiden Unternehmen rechnen im Rechnungsjahr 2015/16 (per Ende August) nur noch mit einem kombinierten Umsatz von 126 bis 130 Mrd. \$ (verglichen mit ursprünglich erwarteten 130 Mrd. \$), einem Ebit von 7,2 Mrd. \$ (statt 8,5 bis 9 Mrd. \$) und einem Gewinn pro Aktie von 4.25 bis 4.60 \$ (statt 5 bis 5.50 \$). Wie die Analysten von Credit Suisse zu bedenken geben, dürfte der Ebit damit über mehrere Jahre stagnieren. Walgreens kämpft mit zunehmendem Preisdruck in den USA. Das ruft nach neuen Antworten, die das krisenerprobte Alliance-Boots-Management jedoch liefern könnte. Vor diesem Hintergrund eröffnet sich für risikofähige Anleger eine Gelegenheit zum Einstieg in Walgreens.