

Mehr Food, weniger Pharma

Sergio Aiolfi

Mark Schneider ist seit 21 Monaten Chef von Nestlé. Der Zeitabschnitt ist zu kurz, um einem Konzern dieser Grösse ein neues Gepräge zu verleihen, dies wohl auch, weil die Bereitschaft zum Bewahren von Bewährtem in einer über 150 Jahre alten Firma ebenso stark sein dürfte wie der Wille zum Wandel. Dessen ungeachtet ist Schneiders Einfluss erkennbar. Er hat den Umbau des Portfolios – weg von wenig dynamischen Nahrungsmittelmarken, hin zu neuen, wachstumsträchtigen Produkten – zügig vorangetrieben und damit die Hoffnung auf einen Neustart genährt. Die Herausforderung ist beträchtlich. Es gilt, eine seit einem halben Jahrzehnt anhaltende Wachstumsflaute zu überwinden – ein Ziel, das nicht über Nacht zu erreichen sein wird. In den Leistungsausweisen, die der Konzern seit dem Amtsantritt Schneiders vorgelegt hat, ist eine Trendwende allenfalls zu erahnen. Die Wachstumsraten liegen immer noch unter den vom «Nestlé-Modell» vorgegebenen Werten. Und auch im Aktienkurs ist von einer Erneuerungs-Euphorie bisher noch wenig zu spüren; die Nestlé-Titel haben in den vergangenen 21 Monaten um 10% zugelegt, womit die Entwicklung des Swiss-Market-Index nur marginal übertroffen wurde.

Ende der «Therapie»

Vielleicht waren die in Schneider gesetzten Erwartungen anfänglich etwas zu hoch. Mit seiner Ernennung zum Firmenchef hatte der Verwaltungsrat Kühnheit bewiesen und signalisiert, dass er gewillt war, neue Wege zu gehen. Schneider war der erste Konzernchef in fast 100 Jahren, der nicht aus der Nestlé-eigenen Kaderschmiede stammte. Als vormaliger Leiter des deutschen Gesundheitsunternehmens Fresenius war er zudem ein Branchenfremder – gerade das jedoch schien einer der Gründe gewesen zu sein, warum man ihn für das Amt erkoren hatte. Der Nahrungsmittelkonzern sollte sich in Richtung Gesundheit bewegen und auf diese Weise zu höheren Wachstumsraten und attraktiveren Margen gelangen. Mit «Ernährungstherapien» für Diabetiker, Fettleibige oder Alzheimer-Patienten, so hiess es, werde man dem Konzern zu neuem Schwung verhelfen. Diese Gesundheitsvision war auch der Grund, warum man die Bereiche Nestlé Health Science und Nestlé Skin Health organisatorisch aufwertete und der direkten Obhut des CEO unterstellte. Allseits war man gespannt, wie sich das Unternehmen in der Pharma-nahen Welt bewähren würde. Es hat sich nicht bewährt.

Unter Schneiders Ägide hat das Unternehmen bisher rund ein Dutzend Käufe und Verkäufe von Firmen und Firmenteilen vorgenommen. Und diese Transaktionen lassen besser als alle Deklarationen und Mutmassungen erkennen, in welche Richtung sich der Nestlé-Tanker bewegt. Es geht um den Aufbau eines Sortiments an werthaltigen, frischeren, organischen Esswaren, die den Präferenzen einer neuen Käuferschaft, den Millennials, Rechnung tragen. In den USA und in Kanada wurden Firmen mit Namen wie Freshly, Sweet Earth, Blue Bottle oder Atrium Innovations zugekauft. Gleichzeitig trennte man sich vom amerikanischen Süsswarengeschäft, das im Wesentlichen aus Schokolade und Schokoriegeln besteht, Produkten mit Nährwerten, die höheren Ansprüchen nicht mehr genügen.

Wo das Wachstum zu suchen ist

Die Umbauarbeiten zeigten aber auch, dass Nestlé sich unter Schneiders Führung nicht zum Gesundheitskonzern im Sinne eines medizinischen Unternehmens wandelte, wie man das anfänglich vermutet oder befürchtet hatte. «Wir sind keine Pharmafirma und setzen nicht auf verschreibungspflichtige Artikel», betonte Schneider im März in einem Interview mit der NZZ. Nahrungsmittel werden weiterhin den Kern des Konzerns bilden. Allerdings wird gleichzeitig dem gestiegenen Gesundheitsbewusstsein der Konsumenten Rechnung getragen, ebenso wie dem Umstand, dass Ernährung und Stoffwechsel wichtige Faktoren für das körperliche Wohlbefinden sind. Unter Schneider ist das wissenschaftsbasierte Geschäft, das man in Nestlé Health Science zusammengefasst hat, vorangetrieben worden. Und medizinische Diäten und «gesundheitsunterstützende Produkte» gelten als zukunftssträchtige Wachstumsbereiche.

Mehr als nur ein Makler

Schneiders Bemühungen um eine Fokussierung auf Kernaktivitäten bedeuten indessen auch, dass man Aktivitäten, die mit dem Kern nicht kompatibel sind, abstösst. Und dazu gehört (vermutlich) die Dermatologie. Wie in der vergangenen Woche bekanntgegeben wurde, erwägt Nestlé «strategische Optionen» für den Skin-Health-Bereich, was in aller Regel bedeutet, dass man sich vom Geschäft trennen will. Möglicherweise war es sein Know-how als einstiger Fresenius-Chef, das Schneider und den Verwaltungsrat zu diesem Schritt bewogen hat. Für die Hautpflege-Einheit, die die enttäuschende Performance der vergangenen Jahre zur Genüge gezeigt, gibt es mit Sicherheit kompetentere Eigentümer als Nestlé. Die Ankündigung wurde von Investoren und Analytikern denn auch mit Erleichterung aufgenommen.

Als neuer Firmenchef mag Schneider die Mergers-and-Acquisitions-Aktivitäten von Nestlé vorangetrieben haben. Gleichwohl wehrt er sich gegen die Vorstellung, dass die Transformation des Unternehmens allein mit solchen Transaktionen erreicht werden soll. «Wir sind ja schliesslich keine Firmenhändler», sagte er im NZZ-Gespräch und legte Wert auf die Feststellung, dass die Erneuerung «von innen heraus» Priorität habe. Sein Plan ist, das Portfolio zu wesentlichen Teilen aus eigener Kraft zu verjüngen. Das schliesst nicht aus, dass man sich zuweilen mit Dritten zusammentut, um ein bestehendes Geschäft zu stärken. Die preismässig bisher grösste Transaktion (7,2 Mrd. \$) schloss Schneider mit Starbucks ab; Nestlé übernahm Lizenzrechte, die es erlauben werden, den vom US-Unternehmen hergestellten

Kaffee einschliesslich der entsprechenden Kapseln weltweit zu vermarkten. Schneider hat damit bewiesen, dass er nicht nur zu Kleinakquisitionen, sondern auch zu grösseren Würfeln fähig ist.

Die Zeit drängt

Zum Ankurbeln des Umsatzwachstums (auf eine mittlere einstellige Rate) und zur Verbesserung der Betriebsmarge (auf 17,5 bis 18,5%) bleibt Schneider nicht allzu viel Zeit. Die Vorgaben sollen bis 2020 erreicht werden. Geht es nach dem Wunsch einzelner Investoren, müsste dies schon früher geschehen. Daniel Loeb vom aktivistischen Investitionsfonds Third Point hält zwar nur etwas mehr als 1% der Nestlé-Aktien. Mit publikumswirksamen Interventionen, Briefen an die Firmenleitung und einem Katalog an Forderungen, die keineswegs abwegig sind, sorgt er dafür, dass der Druck auf Schneider und seine Führungsmannschaft gross bleibt.

Der Nestlé-Chef Mark Schneider hält am Mittwochabend vor der Zürcher Volkswirtschaftlichen Gesellschaft ein Referat mit dem Titel: «Nestlé – aktuelle Wachstumsstrategien in der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie». Die Veranstaltung beginnt um 18 Uhr und findet in der Pädagogischen Hochschule, Lagerstrasse 2, in Zürich statt.

huGO Pub ID	259935641
Autor	keine Angabe
Veröffentlichung	26.09.2018 22:00:00
Publikation	NZZ - Neue Zürcher Zeitung - International
Ausgabe	Zürich
Ressort	Wirtschaft