Fitnessplan

Nestlé steuert auf 100 Milliarden Franken Umsatz zu. Wachstum fällt dem Giganten zunehmend schwerer. CEO **Paul Bulcke** und Präsident **Peter Brabeck** specken Nestlé ab. Und planen für den nächsten Schub.

KRISTINA GNIRKE TEXT

Ausgerechnet Kolumbien. Mitte Oktober reist Nestlé-Präsident Peter Brabeck mit Konzernchef Paul Bulcke zu einer ihrer wichtigsten Konferenzen. Sie wollen erklären, wie der Konsumgüterkonzern sich stärkt und zugleich die Gemeinschaft. «Creating Shared Value» haben sie das Forum getauft und genau in das Land gelegt, das derzeit das heisseste ist für Nestlé: Arbeiter im Hungerstreik, von Guerillas erschossene Gewerkschafter und der Schweizer Konzern am Pranger, er trage Mitschuld am tödlichen Arbeitkampf in seinen kolumbianischen Fabriken. Ohne Jackett, ohne Krawatte, den Kragen seines blauen Hemdes offen, stellt sich Brabeck vor Wirtschaftler und Politiker und sagt, auf dem Land hungerten die Menschen. «Deshalb kümmern wir uns darum.» Nestlé werde von den Attacken getroffen. «Aber wir bleiben.» Finanziell mache es zum Teil keinen Sinn, aber Nestlé könne dort Werte kreieren. «Die Menschen sollen sagen können: Das Unternehmen blieb.»

Auch Bulcke vermeidet Distanz, trägt sein blaues Hemd offen, ohne Jackett. Während Brabeck die Leitlinie zieht, wirbt Bulcke um Vertrauen in die Produkte, in den Gesundheitsanspruch des Konzerns, den Schokolade, Fertiggerichte, Eiscrème an die Spitze der Branche brachten. Nestlé gehe gegen falsche Ernährung vor, sagt Bulcke. Die Verantwortung liege bei jedem. «Manche sehen uns als Teil des Problems, aber wir sehen uns als Teil der Lösung.» Genuss mit weniger Kalorien, weniger Zucker, weniger Fett sei möglich. «Wir wollen das sehr ernsthaft.»

Ein Auftritt wie ein Aufruf. Brabeck und Bulcke sorgen sich um Nestlés Reputation. Sie gewinnt an Gewicht mit jeder Milliarde mehr Umsatz. In einer online vernetzten Welt springen Imageprobleme eines Produkts schnell auf andere über. Eine Kraft, die den ganzen Konzern erschüttern kann. Noch heute wirkt Kritik von Umweltschützern am Palmöl in einigen Kit-Kat-Riegeln nach, die Nestlé als ▶

Foto: Vorname Name

Aufstiegchance *Beweist sich Nestlé-Chef Paul Bulcke (r.) als Stratege, winkt ihm Peter Brabecks Präsidentenjob.*



Die Nestlé Story

Henri Nestlé Firmengründer

Helmut Maucher **CEO** 1981–1997 **Präsident** 1997–2000

Peter Brabeck **CEO** 1997–2008 **Präsident** seit 2005

Rainer E. Gut **Präsident** 2000–2005

Paul Bulcke **CEO** Seit 2008

19.12.2013: 63.70 Fr.



1868
Nestlé-Logo «Vögel im Nest»



1929
Fusion mit Peter Cailler, Kohler Choclats Suisses



1947
Fusion mit Maggi-Besitzer Alimentana

1843
Fabrik für Limonade- und Wasserabfüllung

1867
Weltweit erste Säuglingsnahrung der Marke «Kindermehl»

1905
Fusion mit dem Konkurrenten Anglo-Swiss Condensed Milk



1934
Launch von Milo

1938
Launch von Nescafé

1948
Launch von Nestea und Nesquik

1969
30 % an Vittel

1974
Anteil an L'Oréal von 26,4 %

1977
Kauf der Augenheilmittelfirma Alcon (Verkauf 2010)

1981
Galderma (Joint-Venture mit L'Oréal)

1985
Übernahme von Carnation (Coffee-mate und Friskies)

1986
Launch Nespresso und Herta



1988
Kauf von Buitoni, Rowntree (KitKat) und Thomy





1992
Kauf von Perrier

Aktienkurs Nestlé

1990: 8.00 Fr.



2000
Power Bar

2002
Übernahme der Schöller Holding und Fusion mit Dreyer's



1998
Kauf Sanpellegrino und Launch von Nestlé Pure Life



2001
Fusion mit Ralston Purina



2003
Kauf von Mövenpick

2005
44 % an Wagner Pizza (ab 2010 Mehrheit)

2006
Übernahme von Jenny Craig (Verkauf 2013)



2007
Kauf von Novartis Medical Nutrition, Gerber und Henniez

2010
Übernahme von Kraft Food's Frozen Pizza

2011
Tochterfirma Nestlé Health Science gegründet und Partnerschaft mit Yinlu und Hsu Fu Chi aus China



2012
Kauf von Pfyser's Wyeth Nutrition



2013
Special.T gelauncht

1843 1867 1868 1905 1929 1934 1938 1947 1948 1969 1974 1977 1981 1985 1986 1988 1990 1992 1997 1998 2000 2001 2002 2003 2005 2006 2007 2008 2010 2011 2012 2013

► Orang-Utan-Vernichter darstellten. Der Konzern wollte das Thema abwürgen und erntete einen Shitstorm im Netz. «Die neue Realität», nennt Bulcke Social Media, in der Nestlé nicht mehr abwarten könne wie in vergangenen Jahrzehnten. «Wir haben diesen Luxus nicht.»

Dank seiner Grösse überstand der erfolgsverwöhnte Konzern selbst Krisenzeiten gut. Irgendwo in den sieben Sparten lief das Geschäft immer. Nun wächst der weltgrösste Nahrungsmittelkonzern zu einem Koloss heran, der schwerer auf Tempo zu halten, schneller angreifbar ist. Nächstes Jahr könnte Nestlé die Grenze von 100 Milliarden Franken Umsatz durchbrechen, nach zuletzt rund 90 Milliarden. 2013 aber schwächelte der Konzern, verfehlte sein Ziel von fünf bis sechs Prozent organischem Wachstum. Nur 4,4 Prozent Plus brachten die ersten neun Monate.

Nestlés Führungsspitze setzt den Konzern auf einen Fitnesskurs. Paul Bulcke sortiert schlappe Sparten aus, hebt erstmals verstärkt Synergien zwischen den Marken und baut ein neues Zukunftsmodell – eine Gesundheitssparte, die Nestlé in einen neuen Konzern verwandeln könnte. Schafft es das Duo Brabeck und Bulcke, Nestlé auch in der neuen Liga genug Schub zu geben?

> Nestlé ist bereits eineinhalb so gross wie PepsiCo und doppelt so gross wie Coca-Cola.

Paul Bulcke ist der Vollstrecker. Er muss den undankbarsten Job in der Historie der Konzernoberen bewältigen. Die Zeit der grossen Patriarchen ist nicht seine. Nestlé-Grandseigneur Helmut Maucher hatte den Konzern bis 2000 beinahe zwei Jahrzehnte als CEO und zuletzt Präsident dirigiert, ihn zur Grösse geführt. Er gründete Nespresso, kaufte Kit Kat, Perrier, Buitoni, startete mit Friskies das Tierfuttergeschäft. Von Maucher installiert, profilierte sich Peter Brabeck als Konzernchef durch Zukäufe wie Mövenpick, Wagner, San Pellegrino, zudem gründete er die Wassermarke Pure Life. Bulcke, der Brabeck 2008 ablöste, bleibt das Aufräumen. Wenig spektakulär. Und doch ist sein Effizienzprogramm ist jetzt der wichtigste Part für Nestlé und die Chance des 59-Jährigen auf den nächsten Aufstieg. Schliesslich plant der zehn Jahre ältere Brabeck 2016 den Abgang als Präsident, wenn Nestlé 150 Jahre alt wird.

Helmut Maucher, der Nestlé als Ehrenpräsident und Ratgeber noch heute eng begleitet, stellt dem Konzernchef bereits das Treppchen hin. «Ich kann mir Herrn Bulcke als Chairman ebenfalls gut vorstellen», sagt er gegenüber der BILANZ. «Seine Hauptprofilierung besteht jetzt darin, den Konzern weiter aufzubauen.»

Schwachpunkte. So erfolgreich der Konsumgüterkonzern ist, Bulcke erreichen Schwächesignale aus dem Unternehmen. Konkurrent Danone ist in über 90 Prozent seiner Produktkategorien in den Regionen Nummer eins oder zwei, Unilever in 85 Prozent, Nestlé in 82, rechnet das Analystenhaus Stanford C. Bernstein vor. Ein Kräftemessen in grosser Höhe, doch im Ergebnis liegt Nestlé dort hinter den wichtigsten Rivalen.

Bulckes Kampf reicht um die ganze Welt. Das Eiscrème-Geschäft in Europa dominiert Unilever mit der Marke Magnum. In den USA ringt Nestlé mit Marktanteilsschwund im Kaffeegeschäft. Die Wassersparte bringt nur sechs Prozent Gewinnmarge, Danones doppelt so viel. Mit der Schokoladenmarke Cailler versäumten schon Mauchers Vorgänger den Angriff, überliessen Lindt & Sprüngli das Feld, die nun kaum zu attackieren ist. Immerhin: Nestlé lockt mit KitKat junge Käufer und sogar den Internetkonzern Google. Der taufte jüngst sein neues Betriebssystem Android Kitkat.



Foto: Vorname Name

Im Hintergrund *Helmut Maucher machte Nestlé gross. Der Patron sieht Paul Bulcke als möglichen Präsidenten.*

Nestlés Stärken aber nutzen mittlerweile selbst Rivalen, die an Stärke zulegen. Unilever-CEO Paul Polman übernimmt strategische Weichenstellungen von Nestlé, wo er einst arbeitete. Nestlé wiederum kann den Abstand immer schwieriger vergrössern, denn Wachstum fällt dem Konzern angesichts seiner Grösse zunehmend schwerer. Bereits jetzt ist Nestlé eineinhalb Mal so gross wie der Megakonzern PepsiCo und doppelt so gross wie Coca-Cola.

Strategie der Stille. Angesichts der Aufgabe, Nestlé einen kräftigen Impuls zu geben, reisst Bulcke auf den ersten Blick zu wenig mit. Anfang Juni zeigte der Nestlé-Chef, wie er tickt, im unbeabsichtigten Schaukampf mit einem alten Rivalen. Bulcke trat bei der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer im Zürcher Zunfthaus zur Meisen auf. Wenige Monate zuvor hatte vierhundert Meter entfernt im Restaurant Widder Unilever-CEO Polman auf Einladung derselben Adresse gesprochen. Ihn hatte Bulcke im Rennen um die Nestlé-Spitze ausgestochen. Mit Verve und Humor nahm Polman den Saal für sich ein. Ressourcen schonen, nachhaltig wirtschaften, seine Themen verfingen. «Er war inspirierend, sehr einnehmend», sagt ein Zuhörer, der auch Bulcke lauschte. Trocken, rational, sei der Nestlé-Chef aufgetreten, kompetent, aber berechenbar. «Da sprang kein Funke über.»

Bulckes zurückhaltende Art mag nicht überall zünden. Dort, wo es jetzt darauf ankommt, besticht er: bei seiner Mannschaft. «Er imponiert durch ruhige Präsenz», sagt ein Manager, der mit Bulcke wie Brabeck zusammenarbeitete. Während der Präsident das Rampenlicht sucht, in seiner charismatischen, dominanten Ausstrahlung Distanz aufbaut, erlaubt Bulcke Nähe. Selbst einfache Mitarbeiter können ihn leicht ansprechen, wenn er wie so oft langsam über die Flure der Nestlé-Zentrale geht und lächelnd Entgegenkommende grüsst. Nonchalant gesellt sich der Nestlé-Chef beim mittäglichen Ende einer Veranstaltung mit einem Glas Wein zu seinen Topleuten, bevor ihn die Termine rufen. Sie überzeugt er mit seinem klarem Fokus. Dagegen umgibt Hobbybergsteiger Brabeck die Aura des Unnahbaren. «Er ist die Nummer eins. Das lässt er spüren», sagt selbst ein Freund. «Herr Brabeck imponiert durch sein Erreichtes. Herr Bul- ►

Luis Cantarell

«Unsere Zukunft erfinden wir neu»

Der Chef der Nestlé-Tochter Health Science über die Chancen im Gesundheitsmarkt, zu überwindende Stolpersteine und seine Pläne.

BILANZ: ***Herr Cantarell, Sie führen die Gesundheitstochter Nestlé Health Science und die Sparte Nestlé Nutrition. Also keine Schokolade mehr für Sie?***
Luis Cantarell: Ich versuche mich zu disziplinieren, denn Schokolade ist ein wichtiger Teil meines Lebens. Ich liebe schwarze Schokolade. Und das ist gut. Als ich ein Kind war, versorgte meine Mutter mich durch Milchschokolade in



Sieht spezialisierte Nahrung als Teil der medizinischen Behandlung: Luis Cantarell.

der Schule mit Milch. Jetzt mag ich Milch, es hat funktioniert.

Nestlé Health Science will Kranke mit Lebensmitteln versorgen, die sie schneller genesen lassen. Das dürfte schwerer funktionieren.
Das Konzept, dass Ernährung ein wichtiger Teil in der Behandlung von Krankheiten sein kann, ist schwer zu vermitteln. Es ist noch ein junger Ansatz. In Deutschland etwa ist es schwierig, die Ärzte von medizinischer Ernährung zu überzeugen. In Frankreich, der Schweiz, Italien und den USA spüren wir mehr Offenheit.

Wie weit reicht diese neue Nestlé-Sparte in die Medizin?
Unsere Idee ist, dass spezialisierte Nahrung ein Teil des medizinischen Behandlungsschemas sein könnte. Durch speziell abgestimmte Ernährung kann die Effizienz einer medizinischen Behandlung in vielen Fällen deutlich verbessert werden. Das kann viel Geld sparen helfen.

Und wie viel Geld wirft es einmal für Nestlé ab?
Wir bauen etwas völlig Neues auf. Niemand kann sicher sein, wie sich dieses Marktsegment entwickeln kann. Es gibt bereits einen Markt für medizinische Ernährung. So gibt es Lösungen, die vermeiden, dass sich Menschen verschlucken. Dort sind wir weltweit die Nummer zwei nach Abbott. Wir machen zwei Milliarden Franken Umsatz. Und wir arbeiten damit profitabel.

Die Konzerntochter ist so klein. Wie stark kann sie je wirken?
Unsere Zukunft erfinden wir neu. Wenn dieses Geschäft ein Erfolg wird, wird es eine neue strategische Säule für Nestlé.

Wie viel Geduld bringt Nestlé für diesen Versuch mit?
Das ist ein grossartiges Abenteuer, in das es sich lohnt zu investieren. Es mag lange dauern, bis wir dort gewichtige Ergebnisse sehen können. Aber als Nestlé Nespresso aufgebaut hat, glaubte niemand wie gross der Markt einmal sein könnte.

Sie wollen auch die genetische Diagnostik nutzen. Ein Schritt Richtung Pharma?
Wir führen Gespräche mit mehreren Pharmakonzernen und anderen Firmen über Kooperationen. Partnerschaften sind ein wichtiger Teil unseres Geschäftsmodells. Es ist wie ein Puzzle, das wir derzeit zusammensetzen, von dem wir aber sein letztliches Aussehen nicht erahnen können.

► cke hat ein klares Ziel, was er mit Nestlé erreichen will», sagt ein Manager. Die Truppe folge ihm.

Dieser Zweiklang bestimmt den Erfolg des Spitzenduos. Ihre Diskussionen können hart zur Sache gehen, doch ihre Ziele einen sie. «Sie haben unterschiedliche Aufgaben, aber vertreten die gleiche Politik. Zwischen die beiden lässt sich nichts bringen», skizziert Konzernveteran Maucher den Managerbund.» Der Erfolg des Konzerns hängt auch davon ab, weit hinauszuschauen und die kommenden Trends zu erkennen. Von seiner Mentalität her liegt das Herrn Brabeck sehr.»

Brabeck vertieft sich gern in Details. Als Verwaltungsrat des Energiemultis ExxonMobil erarbeitet er sich sogar akribisch Wissen um die künftige Energieversorgung. Bei Nestlé ist Brabecks Steckenpferd die Ressource Wasser. Vehement wirbt er dafür, es mit Nutzungskosten etwa für Grundwasser vor Verschwendung zu schützen, obwohl er durch dieses allzu wirtschaftlich klingende Ansinnen harter öffentlicher Kritik ausgesetzt ist.

Zukunftsplan. Der Präsident als Stratege, der CEO als operative Kraft? Allein darauf will sich Bulcke nicht zurückstutzen lassen. «Ich bin ziemlich strategisch orientiert», sagt er im Gespräch mit BILANZ. «Peter und ich haben sicherlich verschiedene Charaktere. Unsere Strategie aber entstammt den Entscheidungen, die wir gemeinsam treffen.»

Jetzt bereitet Bulcke seinen strategischen Wurf vor. Er könnte einst seine Zeit an der Nestlé-Spitze markieren – wenn er gelingt. Der Konzernchef manövriert Nestlé in den Gesundheitsmarkt. Dort kommen Pharmakonzerne auf Gewinnmargen von 30 Prozent. Doppelt so viel wie Nestlé. Wie immer im Konzern aus Vevey haben solche Vorhaben frühe Wurzeln. Schon Maucher wollte Nestlé auf den Gesundheitstripp führen. Brabeck kaufte Novartis Medical Nutrition, doch deren Geschäft mit gesund machender Nahrung versank wirkungslos im Konzern. Davor stampfte er seine Marke Nutrel für Lebensmittel mit gesundheitlichem Zusatznutzen wieder ein, und der mit Bakterien angereicherte Joghurt LC1 blamierte Nestlé gegenüber Danones geschickter platziertem Produkt Activia.

Bulcke probiert einen neuen Weg, weg vom Supermarktregal. Er trennte 2011 das vor Jahren vom Pharmakonzern



Gesunder Genuss *Pizza, Eis, Kaffee machten Nestlé reich. Jetzt entwickelt der Konzern seine neue Zukunft: Forscher der jungen Sparte Health Science entwickeln Spezialnahrung für Kranke – potenziell ein 100-Milliarden-Markt.*

Foto: Vorname Name

Novartis gekaufte Geschäft mit medizinischen Lebensmitteln aus der Nahrungsmittelsparte Nestlé Nutrition und setzte es als Nestlé Health Science abseits vom Kerngeschäft neu auf. «Es konnte so nicht abheben», erkannte er. Das Denken der Nutrition-Manager sei zu sehr dem täglichen Geschäft verhaftet, Effizienzpotenzialen, möglichen Krisen. «Jemand aus der Gesundheitssparte aber will darüber sprechen, was er sich in zehn Jahren vorstellt.» Andere Zeitfenster, anderes Geschäftsmodell, also eine neue Sparte – das war Bulckes Rezept. Die neue Tochter, die Nestlé-Urgestein Luis Cantarell führt, könnte sich in Zukunft als das nächste grosse Ding für Nestlé erweisen – als ein neuer Wachstumsmotor.

Paul Bulckes Kalkül: Weltweit kostet Gesundheit zehn Billionen Dollar, innerhalb von fünfzehn Jahren dürfte sich die Summe verdoppeln. «Das ist bald nicht mehr finanzierbar», sagt der Nestlé-Chef. Die Schwellenländer bauten ihre Wirtschaft aus, ihre Gesellschaftsstrukturen und damit die Gesundheitsysteme. «Dort fehlen die Finanzmittel, um so schnell das Niveau wie hier in Europa zu erreichen. Wir können dort einen Unterschied machen mit Nestlé Health Science. In diesem enorm grossen Gesundheitsmarkt reicht schon ein minimaler Anteil für uns, um einen guten Gewinn zu generieren», so Bulcke.

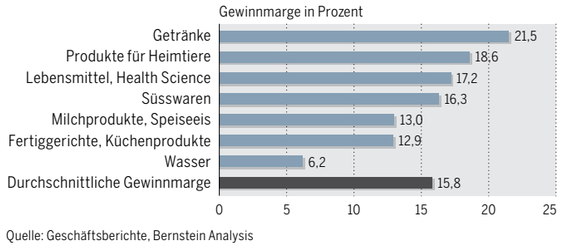
Noch muss der Markt für Nestlé erst entstehen. Zwei Milliarden Franken erlöst die Health-Tochter in einem Markt von zehn Milliarden. Immerhin: Ein Potenzial von 100 bis 150 Milliarden Franken sehen Marktbeobachter. Bisher gibt es ja nur erste Produkte. Etwa zähe Flüssigkeiten für Menschen mit Schluckbeschwerden. Nach Abbott ist Nestlé Nummer zwei im Markt. Nun will Bulcke mit speziell entwickelter Ernährung die grossen Volkskrankheiten lindern: Alzheimer, Depression, Diabetes, Herz-Kreislauf-Probleme, Übergewicht. «Unsere Zukunft erfinden wir neu», schwärmt Cantarell. «Wenn dieses Geschäft ein Erfolg wird, wird es eine neue strategische Säule für Nestlé» (siehe Interview auf Seite 34).

Pharmabund. Mit Hilfe chinesischer Medizin will Nestlé weiterkommen und mit Genanalysen, die Pharmakonzerne derzeit zur Medikamentenentwicklung nutzen. So liesse sich vielleicht herausfinden, ob bestimmte Nahrungszusätze bei genetisch auswählbaren Kranken gezielt helfen. Wie praktisch, dass Bulcke im Verwaltungsrat von Roche sitzt. Dort kann er wichtige Kontakte für sein Vorhaben nutzen. Allerdings fokussiert sich Roche auf Krebsleiden. Zu spezialisiert für Nestlé. Gespräche über eine Zusammenarbeit führt der Konzern daher etwa mit Novartis, heisst es. Der Pharmakonzern hat durch seine rezeptfreien Medikamente einen guten Draht zu Apotheken und mit seinem breiten Sortiment zugleich zu vielen Ärzten. Das könnte Nestlé nützen.

Nestlés Chancen stehen gut. «Das hat Zukunft. Es gibt eine Schnittstelle zwischen medizinischen Nahrungsmit- ►

Die Geldquellen

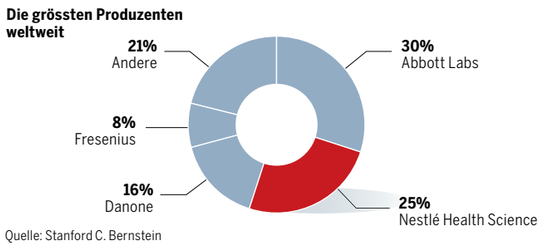
Nestlé erzielt mit Getränken prozentual die höchsten Gewinne. Mit Wasser lässt sich dagegen viel weniger verdienen.



Quelle: Geschäftsberichte, Bernstein Analysis

Die Zukunftsidee

Im neuen, ausbaufähigen Geschäft mit medizinischer Ernährung ist Nestlé bereits die Nummer zwei.



Quelle: Stanford C. Bernstein

► teln und Medikamenten», sagt Gesundheitsökonom Heinz Locher. «Bei weiterer Forschung könnte es gelingen, dass medizinische Ernährung zusammen mit Medikamenten eine schnellere Genesung ermöglicht.» Locher macht aber auch «eine Klippe» aus: Belastbare Studien müssten die Wirksamkeit solcher spezieller Nahrungsmittel erst aufzeigen.

Ein schwarz glänzender Block verbirgt Nestlés Zukunftslabor. Räume voller Apparate, Rohre, Betten füllen dessen zwei Stockwerke. An das Nestlé Research Center bei Lausanne angedockt, erproben Forscher die Wirkmechanismen von Nahrungsstoffen in klinischen Tests. Nichts für Klaustrophobiker: Plexiglas umzieht einen Sitz, durchsichtige, blaue Schläuche ragen heraus, handgrosse Eingrifflöcher bleiben einziger Kontakt zur Aussenwelt. Durch sie erhalten Testpersonen Nahrung, während das Gerät studiert, wie der Stoffwechsel reagiert. Wenige Türen den Flur entlang weiter steht der ganze Stolz der Forscher: das Gustometer. Ein unscheinbarer grauer Kasten, doch er sprüht aus verschiedenen Flüssigkeiten winzige Tropfen auf die Zunge eines Probanden und misst an Gehirnsignalen, wie sie exakt schmecken. Wie süss, wie salzig?



Win-win *Nestlé plant für Jahrzehnte. Kakao- und Kaffeebauern schenkt der Konzern junge Pflanzen und bildet sie im Umgang mit ihnen aus. Ihre Ernte steigt, und Nestlé sichert sich Qualität – Shared Value. Wie es die Konzernspitze propagiert.*

Forschen und Sparen. Solche Forschung entscheidet nicht nur über Bulckes Ziel, gesund machende Nahrung für Kranke zu entwickeln. So kann Nestlé auch Pizza, Eis oder Süssgetränke mit weniger Fett, Zucker, Salz produzieren – etwa indem gesündere Stoffe den gleichen Geschmack erzeugen. Rund 1,5 Milliarden Franken steckt Nestlé pro Jahr in die Forschung, über 5000 Mitarbeiter an weltweit 34 Forschungsstandorten tüfteln neue Produktideen aus. Innert zehn Jahren geht eine halbe Milliarde Franken ins Forschungsinstitut der Tochter Health Science.

Das Geschäft mit der Gesundheit zeigt eine Stärke Nestlés: dranzubleiben, wenn nötig jahrzehntelang. Der Glücksfall Nespresso macht den Managern Mut. Kaffee in Kapseln? Lachhaft fanden viele Branchenkenner diesen Einfall, der unter Maucher 1986 zur neuen Marke wurde. Über zwanzig Jahre machte Nestlé unbeirrt weiter. Dann wurde Nespresso zum mehrfach kopierten Welthit.

Der lange Atem kostet. Das mit zunehmender Grösse schwieriger werdende Wachstum zwingt Nestlé dazu, selbst abzuspecken. Bulcke drillt Portfolio, Ressourceneinsatz und Konzernstruktur durch ein Effizienzprogramm. Jahrelang leistete sich der Konzern schlecht laufende Geschäfte. Solche Energiefresser schaltet Bulcke aus. Die von Brabeck gekaufte, aber schleppend laufende US-Diätfirma Jenny Craig etwa, obwohl zur Strategie passend, stösst er ab. Ebenso stehen die Power-Bar-Sportriegel auf dem Prüfstand, wie Teile des von Bulcke erworbenen Pizzageschäfts.

Zugleich zieht Bulcke das Tempo im Konzern an. Weniger Mails, fokussiertere Meetings, schnellere Entscheidungen fordert er, über deren Dauer Führungskräfte sich oft beschwert haben. Seit Anfang 2013 sind zudem erstmals konkrete Synergien zwischen den Sparten geplant.

Im Januar 2013 trommelte Schweiz-Chef Eugenio Simioni die 500 Köpfe starke Vertriebstruppe zusammen zum «NIM (Nestlé in the Market) – Powerday» im Hotel Montreux Palace. Als das Erreichte und die Pläne vorgestellt waren, gab Simioni die Parole aus: mehr gekoppelte Angebote verschiedener Marken, gemeinsamer Aussendienst, wo es passt, Extra-Boni für Kunden mehrerer Sparten. Auch in der Marktforschung sollen die Marken kooperieren.

Alexander Scharf, Chef des Getränkegeschäfts der Grosskundensparte Nestlé Professional, will sich über solche Treffen nicht auslassen. Doch die Veränderung ist sichtbar um ihn herum. Auf der Gastromesse Igeho Ende November in Basel steht sein Nescafé-Stand eng mit Nesfrappé, Leisi, Frisco, Mövenpick, Buitoni, Nestlé Waters und Maggi in einem Kreis – erstmals. Morgens sprechen sich die Manager ab, stecken Vistenkarten der Kollegen für ihre Kunden ein.

Trotzdem lässt Bulcke die Marken explizit im Alleingang arbeiten. Das Grundkonzept, einst von Brabeck aufgesetzt, brachte Nestlé Erfolg. Der Koloss bleibt nur agil, wenn er dezentral arbeitet. «Mir werden viele Freiheiten gelassen», sagt Scharf. Nestlé setzt Grundpfeiler: fünf bis sechs Prozent organisches Wachstum, ein Produkt muss 60 Prozent der Kunden gewinnen, Fokus auf Gesundheit, Konsum ausser Haus, Premium. «Aber wie ich die Ziele erreiche, ist mir überlassen. Es ist, als führte ich eine kleine Firma, der Nestlé als Konzern auf dem Wachstumsweg hilft», sagt Scharf.

Regelbruch. Schwung in den Konzern bringt Finanzchefin Wan Ling Martello, die Bulcke 2011 von Walmart holte. Sie hat dem Kader eine neue Messlatte verordnet. Statt nach dem Working Capital sollen sich die Manager nun nach dem geschaffenen Free Cashflow ausrichten, verlangt die 55-Jährige.

Die Amerikanerin symbolisiert einen Wandel auch an der Führungsspitze des Konzerns. Bulcke weicht das eherne Konzerngesetz auf, Manager möglichst aus dem inneren Nestlé-Zirkel zu beordern. Wie Bulcke und Brabeck arbeitete sich die Führungsmannschaft stets durch den ganzen Konzern hoch. Nach Martello holte Bulcke 2013 aber auch Stefan Catsicas ins Führungsteam. Der neue Chief Technology Officer war Professor für Zellbiologie und baute zuletzt für den saudi-arabischen König den wissenschaftlichen Zweig der King Abdullah Universität aus. Er soll Bulcke beim Verbund von Nahrung und Gesundheit helfen. «Nestlé sucht die richtige Balance zwischen der Sicherheit der Produkte, dem Nährwert, dem Geschmack. Meine Kernaufgabe ist es, diese drei Elemente zusammenzubringen», sagt Catsicas.

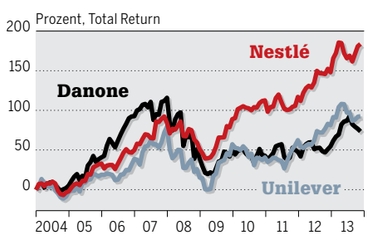
> Der Supertanker Nestlé bleibt nur dann agil, wenn er dezentral arbeitet.

Die Inspiration von aussen nutzt dem Konzern. Auch so verbindet die 340 000 Nestlé-Mitarbeiter genug. «Man isst Nestlé, trinkt Nestlé, lebt quasi mit seiner Arbeit», sagt ein früherer Manager. Der Nestlé-Stil, den Patron Maucher einst als Regelsammlung in einer Art Unternehmensbibel festschrieb, ist noch heute tief verankert. «Man macht nicht viel Aufhebens über seine Arbeit und was man erreicht hat, es folgt einfach der nächste Schritt», sagt der Manager. «Jedem ist klar: Grösse bringt Stärke, doch kleine Firmen sind oft schneller.»

Als die Konferenz in Kolumbien im Oktober zu Ende geht, betont Bulcke die Werte. Deren Stabilität helfe, Nestlé zu verändern. «Wir sind ein komplexer Konzern, aber wir müssen offen sein für Kritik. Das hilft uns, den Fokus auf die wichtigen Dinge zu legen», sagt er. Es brauche klare Ziele, langfristiges Denken, starke Prinzipien, Pragmatismus. Anfang des Monats hatte Bulcke vor Investoren sein Ziel umrissen: «Schwierige Zeiten sind ideale Gelegenheiten, uns wirklich zu verändern.» Das Image dürfte ihm da zu tun geben. Einen Monat nach seinem Auftritt wird in Kolumbien erneut ein Nestlé-Gewerkschafter ermordet. ■

Nahrhafte Gewinne

Wer 2004 in Aktien von Nestlé investierte, konnte deutlich höhere Profite einstreichen als mit den Papieren der Konkurrenten.



Quelle: Bloomberg. © BILANZ-Grafik

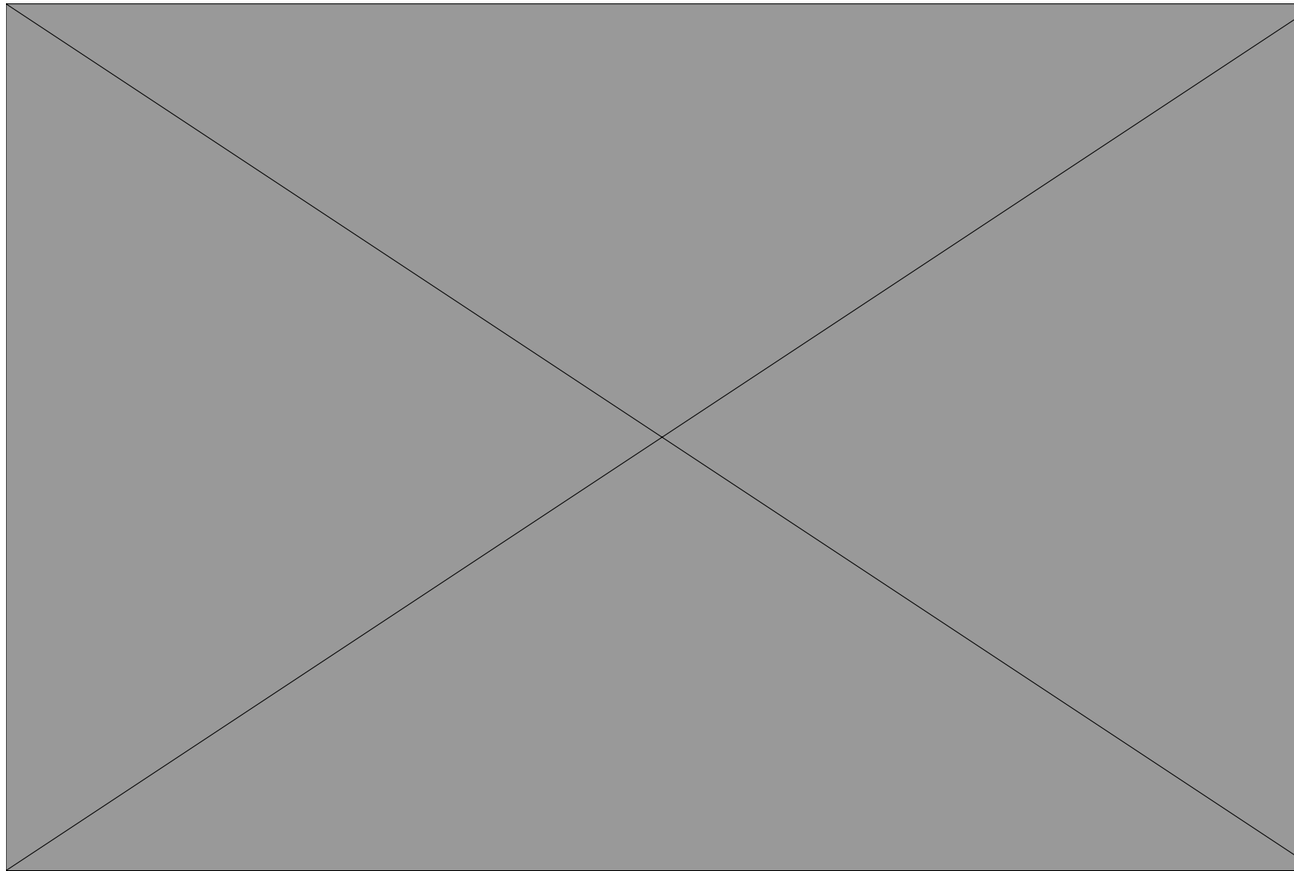


Foto: Vorname Name