

## Nestlé befriedigt Investoren

**Nahrungsmittel** Mark Schneider, Konzernchef von Nestlé, hat erstmals ein Margenziel gesetzt und damit Investorenwünschen entsprochen. Das organische Wachstum will er mit gesunden Produkten ankurbeln. Diese sollen aber nicht therapeutisch sein. Schneider hat seit seinem Amtsantritt dieses Jahr damit gut auf die Wünsche der Investoren gehört – allen voran Dan Loeb vom Hedge Fund Third Point.

Am gestrigen Investorentag in London erfüllte Schneider die meisten der Forderungen. Wichtigste Änderung ist ein ambitioniertes Margenziel. Lag die operative Gewinnmarge (Ebit) 2016 noch bei 15,3 Prozent, will Schneider bis 2020 Margen zwischen 17,5 und 18,5 Prozent erzielen. Eine Restrukturierung sei nicht nötig, so Schneider, aber eine Portfolioberaumung. Verkaufen will er wenig profitable Bereiche wie das US-Süsswarengeschäft. Hierzulande hat das Fitnessprogramm bereits Opfer gefordert.

### Stellenabbau in der Ostschweiz

So wurde am Montag bekannt, dass das Nestlé- und R&R-Gemeinschaftsunternehmen Froneri in seinen Fabriken in Goldach und Rorschach rund 55 Arbeitsplätze abbauen will (vgl. Ausgabe von gestern). Ende August hatte die Nestlé-Tochter Skin Health die Schliessung der Produktion in Egerkingen SO mit 190 Angestellten bekanntgegeben. Investitionen in profitable Wachstumsgeschäfte dagegen wurden kürzlich mit der US-Café-Boutique Blue Bottle Coffee, der vegetarischen Sweet Earth und der E-Commerce-Firma Freshly bereits getätigt. Weitere stehen an. «Bei der Portfolioberaumung geht es uns nicht nur darum, die Ecken zu polieren», so Schneider. Das Volumen der Portfolioanpassungen soll bis 10 Prozent des Gesamtumsatzes betragen. (sda)

# Wo Gebresten sind, sind Kosten

**Gesundheitswesen** Ambulante Spitalbehandlungen nehmen weiter zu – die Aussichten auf eine Kostendämpfung sind nach Ansicht des Branchenverbands Santésuisse schlecht.

Balz Bruder

Wenn nicht gerade ein Bundesrat gewählt oder eine Rentenreform versenkt wird, gilt die Aufmerksamkeit am Herbstanfang stets dem gleichen Ärgernis: der Präsentation der zuvor unter höchster Geheimhaltung gehüteten Krankenkassenprämien für das Folgejahr. Für Gesundheits- und Sozialminister Alain Berset ist die Situation in diesem Jahr ungemütlicher denn je. Dem AHV-Debakel vom Wochenende an der Urne folgt morgen der schon fast sprichwörtliche Prämienschok des Bundesamts für Gesundheit (BAG). Schlechte Zeiten für den Bundesrat – und die Versicherten.

Die Experten gingen in den vergangenen Wochen von einem durchschnittlichen Prämienanstieg zwischen 3 und 4 Prozent in der Grundversicherung (Standardprämie mit 300 Franken Franchise und Unfalldeckung) aus. Und sie dürften tatsächlich nicht weit von der Prämienrealität entfernt sein. Dies, nachdem die Kosten pro versicherte Person in der Grundversicherung im vergangenen Jahr um 3,8 Prozent angestiegen sind. Und Santésuisse die kostendämpfende Wirkung des umstrittenen bundesrätlichen Tarifeingriffs im kommenden Jahr als gering bis kaum wahrnehmbar einschätzt.

### Zuerst Kosten sparen, dann Prämien anpassen

Zur Erinnerung: Der Bundesrat erhofft sich bei den ambulanten Arzt- und Spitalbehandlungen Einsparungen von rund 470 Millionen Franken – das entspricht immerhin 1,5 Prämienprozenten. Geht der andere grosse Branchenverband Curafutura von einem Kostenhebel aus, ist Santésuisse pessimistischer. Direktorin Verena Nold befürchtet, dass



Der Bundesrat hofft auf Einsparungen bei ambulanten Arzt- und Spitalbehandlungen.

Bild: Stefan Kaiser

Ärzte und Spitäler mit Mengenausweitungen in anderen Abrechnungspositionen die Tarifkürzungen kompensieren.

Es wäre deshalb «unvorsichtig, Prämien anzupassen», findet sie, «zuerst muss die Sicherheit bestehen, dass die Kosten tatsächlich eingespart werden». Andernfalls bestehe die Gefahr, dass die Prämienzahler die Zechen im Jahr danach berappten, weil sich dann fehlende Prämieinnahmen und allgemeine Kostensteigerung gleichzeitig kumulierten.

Prämienausschläge, die nach Ansicht von Santésuisse für die Betroffenen nicht nachvollziehbar wären. Die Skepsis des Branchenverbands scheint bei nähe-

rer Betrachtung der Kostenentwicklung begründet. Allein die ambulanten Spitalkosten stiegen im vergangenen Jahr um 8 Prozent. Aufschlussreich ist der Trend deshalb, weil im gleichen Zeitraum die von den niedergelassenen Ärzten erbrachten Behandlungen «nur» um 3,5 Prozent zugenommen haben.

Hintergrund: Die Ambulatorien der Spitäler übernehmen immer mehr Dienstleistungen, die bisher von den Grundversorgern in eigener Praxis erbracht wurden. Eine Entwicklung, die – zusammen mit der Mengenausweitung – voll auf die Prämienbeziehungsweise deren Zahler durchschlägt. Und zusätzlich gefördert wird durch die Tatsache,

dass Medikamententherapien erstens häufig länger dauern und zweitens vom stationären in den ambulanten Bereich verlagert werden. Wenn es einen Lichtblick gibt, dann diesen: Zumindest im stationären Spitalbereich ist eine «Abschwächung des Kostenwachstums zu beobachten», wie sich Santésuisse ausdrückt. Das ist schon viel in dieser Branche. Konkret gingen die Kosten pro versicherte Person 2016 um 1,4 Prozent zurück.

Doch aufgepasst: Diese Zahl kam nur zustande, weil die Kantone als Hauptfinanzierer der stationären Spitalbehandlungen ihren Kostenanteil auf die gesetzlich vorgeschriebenen mindestens 55 Prozent erhöhen muss-

ten. Ein Effekt, der künftig wegfallen wird.

### Kostenanstiege auch in anderen Disziplinen

Übrigens: Überdurchschnittliche Kostenanstiege sind nicht nur in den notorisch wachsenden ambulanten Disziplinen zu beobachten. Die Kosten in der Physiotherapie beispielsweise wuchsen im vergangenen Jahr um 10,2 Prozent, jene bei der Spitex um 8,4 und jene im Labor um 6,3 Prozent.

Die Bereiche beschlagen zwar bloss 2,6 der 31,7 Milliarden Franken, die von den Krankenkassenversicherern unter dem Strich finanziert werden. Aber ihre Bedeutung nimmt zu.

## Media Markt setzt neue Strategie in der Ostschweiz um

**Detailhandel** In Online-Zeiten ist das Geschäft mit Elektronik und Elektrogeräten besonders heiss umkämpft. Media Markt hat schweizweit die Weichen für ein Konzept gestellt, das stationäre Märkte und Internet vernetzt. Jetzt wird es in der Region umgesetzt.

Der Umbruch im Detailhandel geht weiter und macht auch vor grossen Firmen aus der Elektronikbranche nicht halt. Das zeigt sich selbst bei Media Markt. Das Unternehmen hatte ab 1994 hierzulande mit breitem Angebot und tiefen Preisen kräftig expandiert. 1999 wurde mit St. Gallen ein Standort in der Ostschweiz eröffnet, heute zählt das Unternehmen national 28 Märkte. Zuletzt holte aber auch die Konkurrenz mächtig auf: nicht nur mit physischen Standorten, sondern auch durch neue Online-Mitbewerber.

Martin Rusterholz, seit April operativer Chef von Media Markt Schweiz, machte bei seinem Amtsantritt deshalb die Stossrichtung klar: Es gelte, das stationäre und das Online-Geschäft noch konsequenter zu vernetzen und das Serviceangebot auszubauen. Ab morgen Donnerstag hält die neue Markt-Ära, wie es das Unternehmen bezeichnet, nun auch am Standort St. Gallen Einzug. Wie es bei Media Markt Schweiz auf Anfrage hiess, werden diese Woche neben St. Gallen

noch drei weitere Fachmärkte wiedereröffnet, die man soeben auch erneuert habe. «Die Umsetzung der Strategie kommt sehr gut an und wird weiter ausgebaut. Dazu gehört, dass wir auch fortwährend in unsere Fachmärkte investieren», so der Sprecher.

### Auch Einkaufsverhalten ist im Wandel

Was heisst das im Detail? Auf 2699 Quadratmetern Verkaufsfläche werden demnach über 40 000 Artikel angeboten. Via berührungsempfindliche Bildschirme können sich Kunden übers gesamte Marktangebot informieren. Die dargestellten Produkte haben einen QR-Code, um bei Bedarf Bestellungen mit dem Smartphone auszulösen. Ausserdem wurde eine Smartbar als Anlaufstelle für Expressreparaturen von Smartphones geschaffen.

Schon in der Vergangenheit habe es einzelne Schritte gegeben, das virtuelle mit dem realen Einkaufen zu verbinden, sagt René Hüppi, Geschäftsführer des St. Galler Media Marktes. Dazu



Mehr Übersicht und Vernetzung: Media Markt in St. Gallen.

Bild: PD

gehörte der schweizweit erste Drive-in-Markt für Elektronik, der 2015 am Standort St. Gallen eröffnet wurde. Kunden können dort kurz zuvor im Onlineshop bestellte Waren direkt mit dem Auto abholen. Und schon seit mehreren Jahren orderte das La-

denpersonal an ihren Terminals nicht vorrätige Artikel online, falls Kunden dies wünschten.

Dies alles wird laut Hüppi jetzt in einem übersichtlichen Gesamtkonzept gebündelt. Ziel sei, dass die Kunden ein möglichst nahtloses Einkaufserlebnis auf

allen Kanälen vorfinden. Damit könnten sie sich auch kurzfristig entscheiden, was wie bestellt, gekauft oder geliefert werden solle. Das komme dem aktuellen Einkaufsverhalten entgegen. Kunden kaufen das eine Mal lieber online ein, ein andermal lieber stationär, ein drittes Mal in kombinierter Form.

Inzwischen boomen Abholpunkte jeglicher Art – wie auch ein Blick auf die Konkurrenz zeigt – und das in ganz verschiedenen Branchen. Die Verkaufsfläche selber wirkt im Vergleich zu früher weniger überladen. Dies liegt auch daran, dass die Höhe der Verkaufsgestelle von 1,60 auf 1,40 Meter gesenkt wurde und der Raum nun besser überschaubar ist. Damit einher geht aber auch, dass in bestimmten Produktkategorien das physische Sortiment reduziert wurde.

Laut Hüppi hat das direkt mit der Nachfrageentwicklung in gewissen Kategorien zu tun. So nutzen Konsumenten Filme und Musik vermehrt direkt übers Internet und lassen sich die Inhalte per

Streaming übertragen. Als logische Folge davon sinken die Verkäufe von physischen DVDs und CDs. Das bisher sehr breite Sortiment wurde deshalb zurückgefahren, weil es aber nach wie vor eine Stammkundschaft dafür gibt, nicht komplett aufzugeben. Bei fehlenden Titeln soll auch hier die Lücke über Internetbestellungen geschlossen werden.

bleibt die Frage: Rückt das Preisargument, das vor allem in den Jahren des Markteintritts im Vordergrund stand, damit in den Hintergrund? Dazu heisst es bei Media Markt Schweiz: «Der Preis, oder besser: das Preis-Leistungs-Verhältnis, ist immer noch ein sehr wichtiges Argument.» Ebenso wichtig sei aber das grosse Angebot und dass Einkaufen Freude mache. «Dazu brauchen wir moderne Fachmärkte, aber auch einen guten Service und eine gute Kombination des stationären mit dem Onlinehandel. Denn dies erwartet heute unsere Kundschaft.»

Thorsten Fischer