

NZZ

## Nestlé zwischen Food und Pharma

### Gesundheit geht durch den Magen

Auf der Suche nach Alternativen zum traditionellen Nahrungsmittelgeschäft ist Nestlé auf ernährungsbasierte Therapien gestossen. Das Gebiet ist neu, birgt aber auch erhebliche Risiken.

von Sergio Aiolfi  
22.3.2016



**Neue Ideen bei Nestlé: Entwickelt wurde beispielsweise eine App, die feststellen kann, ob eine Person beim Essen die physiologisch notwendigen Nährstoffe aufnimmt. (Bild: Laurent Gillieron / Keystone)**












#### Ausgangslage

Es gibt Nahrungsmittel und Arzneimittel, und dazwischen gibt es noch die ernährungsbasierten Krankheitstherapien – ein noch wenig erforschtes Gebiet, dem sich Nestlé Health Science (NHSc) verschrieben hat. Der Grosskonzern hat diesen separaten Geschäftsbereich 2011 gleichzeitig mit dem Nestlé Institute of Health Sciences gegründet, um ein neues Tätigkeitsfeld zu erschliessen, von dem man sich schnelleres Wachstum und höhere Margen verspricht als im traditionellen Food-Geschäft. Der Gesamtkonzern steht nach eigenem Bekunden im Zeichen von «Nutrition, Health & Wellness», und die Erwähnung der «Gesundheit» ist ein Indiz für eine neue strategische Facette.

## Nestlé baut sich Kompetenz im Bereich der ernährungsbasierten Krankheitstherapien auf

### Akquisitionen und Partnerschaften



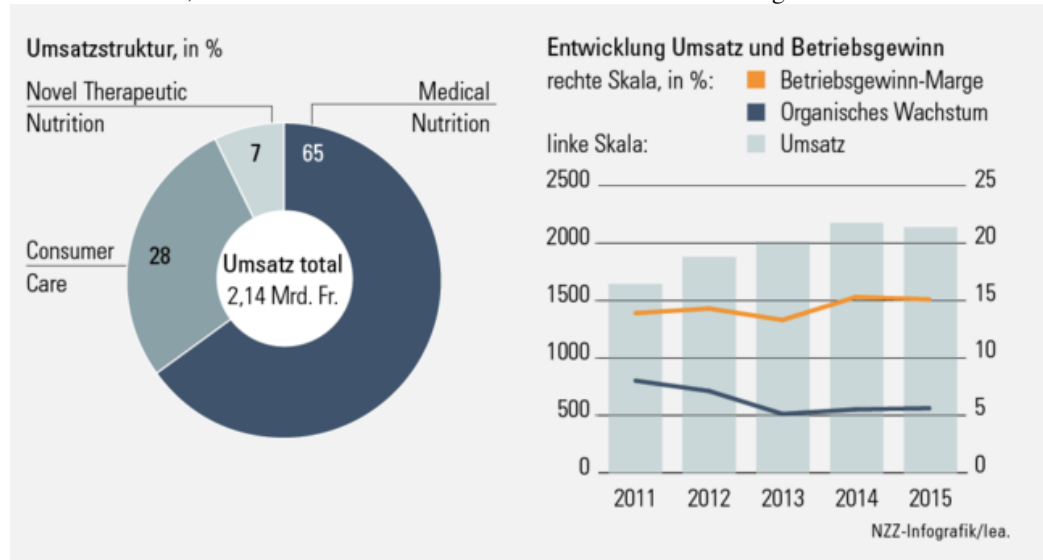
<b>2010</b>	 Nestlé akquiriert Vitaflo
<b>2011</b>	Gründungen: Nestlé Health Science, Nestlé Institute of Health Sciences  Akquisition von CM&D  Übernahme von Prometheus Laboratories  Strategische Partnerschaft mit Vital Foods
<b>2012</b>	 Nutrition Science Partners, Joint Venture mit Chi-Med  Beteiligung an Accera
<b>2013</b>	 Übernahme Pamlab
<b>2014</b>	
<b>2015</b>	 Beteiligung (65 Mio. \$) an Seres Therapeutics  Lizenzvereinbarung mit Lipid Therapeutics  Kooperation mit AC Immune (Nestlé Institute of Health Sciences)
<b>2016</b>	 Beteiligung an Pronutria Biosciences (42,5 Mio. \$)

QUELLEN: VONTOBEL EQUITY RESEARCH, UNTERNEHMENSANGABEN

NZZ-Infografik./lvj.

Aufgabe von NHSc ist es, «Ernährungstherapien» zu entwickeln, die Krankheiten heilen oder verhindern können. Der Weg dorthin ist jedoch hürdenreich. Um Lebensmittel als «medizinisch» anpreisen zu können, bedarf es klinischer Studien, die imstande sind, die therapeutische Wirkungskraft von Nährstoffen zu belegen. Zudem beabsichtigt man, Therapien zu entwickeln, die auf Einzelpersonen zugeschnitten sind. Mit dem Streben nach klinischer Evidenz und dem Kreieren «personalisierter» Produkte bewegt sich Nestlé im Fahrwasser der

Pharmaindustrie, auch wenn sich der Konzern von dieser Branche abzugrenzen versucht.



Nestlé Health Science steht erst am Anfang. Mit dem gegenwärtig existierenden Portfolio realisiert die Einheit einen Umsatz von rund 2 Mrd. Fr. (2,4% des gesamten Konzernerlöses von 88,8 Mrd. Fr.). Die Rolle des Institute of Health Sciences besteht darin, die Wissensbasis für die nächste Generation von Produkten zu liefern. Das Institut ist auf Forschung fokussiert, hat eine Belegschaft von gut 170 Personen und wurde vor fünf Jahren mit einem Kapital von 500 Mio. Fr. ausgestattet.

## Anvisierte Ziele

Laut NHSc-Geschäftsführer Greg Behar soll die Einheit auf lange Sicht einen «bedeutenden Beitrag» zum Wachstum der Nestlé-Gruppe leisten, wie er in einem Interview mit Reuters unlängst erklärt hat. Ein Umsatz von rund 10 Mrd. Fr. wird dabei als realistische Vorgabe genannt. Ziel ist ausserdem, eine im Konzern-Vergleich überdurchschnittliche Profitabilität zu erreichen. 2015 lagen die Betriebsmargen (Ebit) sowohl für NHSc (geschätzt) wie für Nestlé insgesamt noch gleichauf bei 15,1% (vgl. Grafik).

Die medizinischen Gebiete, in denen NHSc neuartige Ernährungstherapien zu entwickeln hofft, sind Diabetes, Fettleibigkeit, Hirnkrankheiten (vorab Alzheimer-Demenz) sowie Magen-Darm-Erkrankungen. Man hat mit anderen Worten grosse Indikationen im Visier. Nach der Beschreibung von Ed Baetge, Leiter des Nestlé Institute of Health Sciences, ist das Ziel gleichwohl nicht primär die Herstellung von Blockbusters im Stile der Pharmaindustrie. Sein Institut habe Entdeckungen gemacht, die sich eher zur Weiterentwicklung bestehender Nestlé-Produkte verwenden liessen.

## Vorgehensweise

Um die beschränkte Erfahrung im Bereich Ernährungs-Medizin wettzumachen, hat NHSc seit der Gründung vor fünf Jahren eine Reihe von Akquisitionen getätigt und ist eine Vielzahl von Joint Ventures und Partnerschaften mit Dritten eingegangen (vgl. Chronologie). Gleichzeitig hat man im Bereich Novel Therapeutic Nutrition (vgl. Kuchendiagramm) Plattformen für Nährstoff-Technologien entwickelt mit dem Ziel, klinisch belegbare Innovationen in jenen Gebieten zu fördern, die für NHSc kommerziell interessant sind.

Die praktischen Ergebnisse, welche die Kooperation zwischen NHSc und dem Nestlé Institute of Health Sciences hervorgebracht hat, sind noch relativ bescheiden. Entwickelt wurde beispielsweise eine App, die feststellen kann, ob eine Person beim Essen die physiologisch notwendigen Nährstoffe aufnimmt. Mit dem Lausanner Unternehmen AC Immune arbeitet man überdies an einem Bluttest zur Früherkennung von Alzheimer, und Accera, eine Firma, an der NHSc seit 2012 beteiligt ist, beschäftigt sich mit der Entwicklung eines Drinks zur Eindämmung der Alzheimer-Demenz. Die relativ geringe Ausbeute stellt keine Überraschung dar. Die Projekte, an denen NHSc und das Institut arbeiten, lassen sich naturgemäss weniger rasch kommerzialisieren als Entwicklungsvorhaben im Konsumgüter-Bereich. Baetge spricht in Bezug auf sein Institut von einer «very long term vision», die Innovationszyklen von fünf bis zehn Jahren umfasse.

## Alternativen

NHSc muss sich entscheiden, für welche Produktkategorie die neuen Ernährungs-Präparate entwickelt werden sollen und welchen regulatorischen Anforderungen diese zu genügen haben. Für Esswaren, die beispielsweise als zuckerfrei, kalorienarm oder reich an Proteinen angepriesen werden, sind die Bedingungen für eine Markteinführung einfach zu erfüllen; es genügt, die von der Europäischen Behörde für Lebensmittelsicherheit (EFSA) definierten Grenzwerte einzuhalten. Höher sind die Ansprüche dagegen an ein Produkt, das mit einem Gesundheits-Versprechen verbunden ist. Die für die Marktzulassung solcher Artikel zuständigen staatlichen Organisationen (FDA und EMA) sind hier dieselben, die auch den Medikamentenmarkt regulieren. Und ein Lebensmittelhersteller hat bei einem «health claim» auch dieselben Auflagen zu erfüllen wie eine Pharmafirma bei rezeptpflichtigen Medikamenten; er muss die heilungsfördernde Wirkung des Nahrungsmittels mithilfe klinischer Tests untermauern.

NHSc hat sich für die zweite, anspruchsvollere Route entschieden, die, wie man von der Pharmaindustrie her weiss, zu höheren Produktpreisen führen kann, aber auch höhere Kosten und Risiken birgt als die Entwicklung rezeptfreier OTC-Präparate. Entsprechend hoch sind aber auch die Markteintrittsbarrieren für Konkurrenten.

## Warnschilder

Der Bereich der gesundheitsorientierten Nahrungsmittel mag eine relativ neue Disziplin sein, der Wettbewerb auf dem Gebiet ist aber gleichwohl bereits erheblich. Nebst Nestlé sind im Markt auch der Konkurrent Danone sowie die Pharmafirmen Sanofi und Abbott tätig. Und gross ist auch die Konkurrenz unter den Firmen, die auf der Suche nach Therapien gegen Alzheimer-Demenz sind. Ein Erfolg würde reich belohnt, das Risiko von Fehlschlägen ist jedoch gross in einem Gebiet, das «von Versagen übersät ist», wie Forscher immer wieder betonen. Auf ein weiteres Problem verweist Jean-Philippe Bertschy, Analytiker der Bank Vontobel; die von NHSc getätigten Akquisitionen haben sich seiner Meinung nach bisher als Belastung für die Profitabilität des Health-Science-Bereichs erwiesen, ohne dass die damit geschaffenen Chancen erkennbar geworden wären. Vor allem der Umgang mit verschreibungspflichtigen Produkten, sonst eine Kernkompetenz der Pharma, scheint für einen Konsumgüterkonzern wie Nestlé noch sehr ungewohnt zu sein.