

# Operation am offenen Portemonnaie

Die Migros baut ab – doch an ihrer **Gesundheitsparte** hält sie fest. Warum? Einblicke in ein Geschäft jenseits von Hörnli und Handy-Spülmittel.

ANDREAS GÜNTERT

**M**an muss nicht Hippokrates heissen, um die aktuellen Vorgänge im Migros-Operationsaal klar zu deuten: Beim orangen Riesen findet ein maximal-invasiver Eingriff statt. Was dem neuen Migros-Chef Mario Irminger nicht mehr passend erscheint oder keinen Gewinn abwirft, wird amputiert. So geschehen mit den Fachmärkten SportX und Melectronics, so geplant mit Hotelplan und der Kosmetik-Industrietochter Mibelle.

Irmingers Credo dabei: hyperakute Abstossung. Was nicht zum Kerngeschäft gehört, wird verkauft oder geschlossen. Dass dem Migros-Organismus dabei viel Stress zugemutet wird: Das ist das eine. Das verwirrende andere: Neben Food, Non-Food und der ertragreichen Bank zählt Irminger auch das Thema Gesundheit zur neuen Migros-Vierfelderwirtschaft.

Warum dieses Gebiet zu einem gesunden Migros-Körper gehören soll, ist vielen Beobachtern schleierhaft. Apotheken und Hausarztpraxen, Onlinemedizinversand und Zahnärzte passen auf den ersten wie auch auf den zweiten Blick nicht zu Hörnli, Halbrahm und Handy-Spülmittel. Die historische Komponente fehlt: Das heute milliardenschwere Migros-Geschäftsfeld Gesundheit geht nicht auf Firmengründer Gottlieb Duttweiler zurück, sondern wurde vor allem von Irmingers Vorgänger Fabrice Zumbrunnen gepusht.

Dass Migros-Kundinnen und -Kunden nur selten Synergien zwischen der Gesundheitsparte und Food, Non-Food und Bank wahrnehmen, weiss auch der Chef der Migros-Gesundheitsparte Medbase (siehe Interview). Zwar laufen da und dort Bestrebungen für eine stärkere Verzahnung zwischen dem orangen M und der M-Welt der Gesundheit, aber: «Wir bei Medbase müssen uns in erster Linie auf unsere eigene Reise konzentrieren», sagt Marcel Napierala, «wenn wir das erfüllt haben, können wir weiterschauen.»



Diese Illustration wurde vom KI-Modell Midjourney generiert und von einem Menschen überprüft und finalisiert.

Wer die Migros selber fragt, warum ihr Apotheken und Zahnärzte so lieb, teuer und strategisch wichtig sind, erfährt dies: «Alle Menschen in der Schweiz sollen einen schnellen und unkomplizierten Zugang zur medizinischen Grundversorgung haben.» Beides – Detailhandel wie auch Medizin – als eine Art Service public also? Das Argument klingt nobel, doch es scheint zu kurz zu greifen. Wäre in diesem Feld nicht eine gute Profitabilität oder mindestens eine positive Entwicklung zu erwarten, hielte Mario Irminger wohl kaum an dem Geschäftsfeld fest, das er von seinem Vorgänger geerbt hat. Bei diesen zwei Themen sehen Insider denn auch weitere Gründe dafür, weshalb sich das orange M so stark für Zahnärzte und Apotheken interessiert und engagiert.

## Im Handel geht nicht mehr viel

Im klassischen Detailhandel stösst die Migros im Inland an Grenzen und muss froh sein, wenn sie Marktanteilsverluste aus der Vergangenheit aufholt. Kommt dazu, dass der Schweizer Retail nicht sehr dynamisch wächst: Zwischen 2017 und 2022 lag hier lediglich ein Plus von 9 Prozent drin. Ganz anders zeigt sich die Lage im Schweizer Gesundheitsbereich. Dieser legte in der gleichen Zeit um 17 Prozent zu. «Zumbrunnen wollte in diesen Wachstumsmarkt einsteigen», sagt ein Kenner der Materie, «weil er hier Zukunft sah.» Plus wichtig für die Migros: Im Detailhandel sind für den orangen Riesen aus Wettbewerbsgründen kaum mehr Arrondierungen möglich. Im sehr viel stärker fragmentierten Gesundheitsmarkt aber lässt sich noch viel mehr machen – weil die Migros hier ein Player unter vielen ist. Kommt hinzu: Ein grosser Teil des Migros-Gesundheitsgeschäfts lässt sich zentral steuern – ohne die nervenstrapazierende Abstimmung mit den zehn Genossenschaften.

Beim Migros-Gesundheitsgeschäft, das Medbase-Chef Napierala per rein organischem Wachstum von heute 1,3 Milliarden Franken in den nächsten fünf Jahren auf «1,6 oder 1,7 Milliarden Franken Umsatz» wachsen sieht, muss natürlich auch die Rendite stimmen.

Zum Resultat unter dem Strich gibt sich die Migros meist sehr zurückhaltend. In einer Präsentation vom Frühling 2023 wurde für das «Gesundheitsengagement» aber ein Ebit vor Abschreibungen aus Akquisitionen ausgewiesen, der grösser als 4,5 Prozent ist. Dieses «operative Kernergebnis», wie es die Migros nennt, lässt sich sehen. Dies auch unter der Prämisse, dass Irminger froh sein kann, wenn er das Supermarktkerngeschäft wieder auf einen Ebit von 2,5 Prozent bringt.

Das Problem beim Gesundheitswert, der über 4,5 Prozent liegen soll, sind dabei natürlich die Abschreibungen auf die Zukäufe. Medbase hat in der jüngeren Vergangenheit grosse Übernahmen getätigt, etwa die Topwell-Apotheken (2018), Zahnarztzentrum.ch (2020) und das Schweizer Geschäft der Onlineapotheke Zur Rose (2023). Bei letzterem Deal ist die Übernahmesumme von 360 Millionen Franken bekannt, bei den anderen Zukäufen wurden keine Summen genannt. Frage also: Wie sehr drücken Goodwill und Markenwerte? Dazu will die Migros nichts sagen. Zum strategischen Geschäftsfeld der Gesundheit heisst es nur: «Wir kommunizieren keine Gewinnzahlen, können aber festhalten, dass wir in allen Geschäftsbereichen positiv sind.» Ein Beobachter fasst die ausgewiesene Rendite im Migros-Gesundheitsbereich zusammen: «Anständig, aber mit eingebauter Blackbox.»

## Migros-Gesundheit: Es könnte mehr drinliegen

Tatsächlich müsste mehr möglich sein, wie ein Arztpraxen spezialisierter Treuhänder der «Handelszeitung» vorrechnet. So komme eine gut laufende Hausarztpraxis auf einen Betriebsgewinn vor Abschreibungen von 10 bis 15 Prozent. Eine Zahnarztpraxis wiederum schaffe im weitgehend freien Markt gar leicht über 30 Prozent.

Davon scheint Medbase noch ein gutes Stück entfernt zu sein. Selbst der Wert von 10 Prozent Betriebsmarge, die im Spitalwesen als magische Marke für ein komfortables Überleben gilt, scheint bei Doktor Duttli noch etwas Arbeit zu bedeuten. Ausruhen kann sich Napierala jedenfalls noch nicht.

**4,5% Rendite**

So gut soll die Migros-Gesundheitsparte rentieren. Allerdings vor Abschreibungen aus Akquisitionen.

## Die Migros-Gesundheit in Zahlen

◆ **Von 3 auf 4200**  
2001 legte der Berner Oberländer Physiotherapeut Marcel Napierala den Grundstein für Medbase. Mit damals drei Leuten. Heute sind es über 4200.

◆ **42 Zahnarztzentren**  
2020 lancierte die Migros den Vorstoss ins einträgliche Zahnarzt-Business. Dies per Übernahme von Zahnarztzentrum.ch

◆ **57 Apotheken**  
Die Migros will mit den Medbase-Apotheken analoge und digitale Services verbieten. Etwa mit einem Telehealth-Programm, das im Herbst starten soll.

◆ **Fitness-Studios**  
Zur Migros-Gesundheitsparte gehörten auch die Fitnesszentren, welche die Genossenschaft Zürich in der Firma Movemi führt.

◆ **Zur Rose**  
Die bisher teuerste Übernahme: 2023 kaufte die Migros den Schweizer Teil der Versandapotheke für 360 Millionen Franken.

## Nachgefragt

### «Keine Schwarzwaldklinik»

#### Zwischen Medbase und den Migros-Supermärkten gibt es kaum Synergien. Warum?

«Synergien» auf ein Blatt Papier schreiben ist schnell und leicht getan. Aber Synergien einführen, die einen echten Kundennutzen generieren – das ist viel anspruchsvoller. Wir bei Medbase müssen uns in erster Linie auf unsere eigene Reise konzentrieren, auf Apotheken, das Onlinegeschäft, Hausärzte, Zahnarztzentren. Wir wollen den Kundinnen und Kunden Berührungspunkte bieten, sodass sie bei medizinischen Fragestellungen verschiedene Kanäle nutzen können. Wenn wir das erfüllt haben, können wir weiterschauen.



**Marcel Napierala**  
CEO der Medbase-Gruppe, der Gesundheitsparte der Migros.

#### Ein möglicher einfacher Schritt wäre die komplette Cumulus-Punkte-Verbindung zwischen Supermärkten und Gesundheitsparte. Kommt das so?

Bei der Onlineapotheke wird das Cumulus-Programm in Kürze eingeführt, im Zur-Rose-Onlineshop für Gesundheits- und Beautyprodukte sowie in den Zur-Rose-Shop-in-Shop-Apotheken gibt es dies bereits. Man kann Cumulus-Punkte zwar sammeln, aber nicht einlösen.

#### Warum nur eine Einwegbeziehung?

Weil wir hier strikten Datenschutz bieten wollen.

#### Welche Synergien gäbe es noch?

Menschen, die wir per Onlineversand mit Medikamenten versorgen, könnte man gleich auch Lebensmittel nach Hause schicken. In dieser Bündelung sehe ich einen grossen Kundennutzen. Weil es Menschen mit chronischen Krankheiten, die ihre Einkäufe nicht selber erledigen können, helfen würde, auf diesem Weg gleich auch ihre Lebensmittel zu erhalten.

#### Ist die Medbase-Gruppe fertiggebaut? Tiermedizin soll ja sehr lukrativ sein.

Das weiss ich auch, aber wir sind und bleiben in der Humanmedizin tätig. Im Grundsatz sind wir eine ambulante Grundversorgerin, und das bleiben wir auch.

#### Welche Felder schliessen Sie aus?

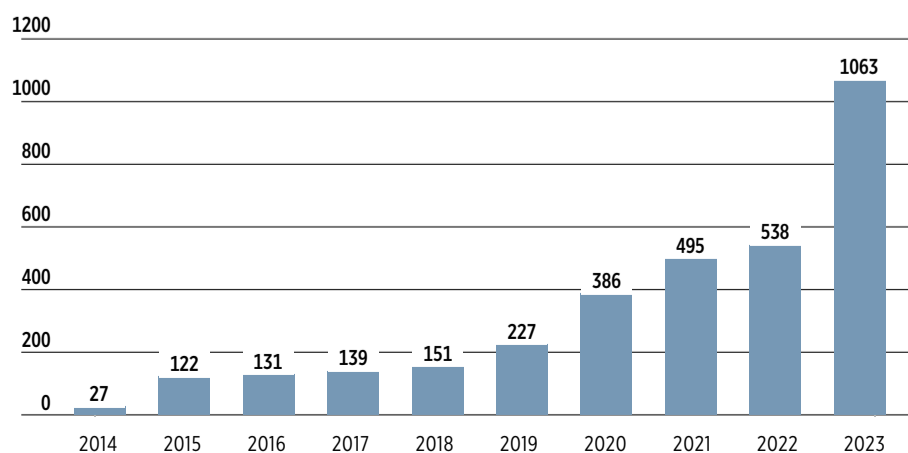
Keine Tiere, keine Spitäler, keine Krankenkasse, keine Schönheitschirurgie. Das passt nicht zu uns und unserem Auftrag. Auf dem Feld der integrierten Versorgung werden wir aber sicher links und rechts noch Opportunitäten und Arrondierungen suchen.

#### Ist Medbase eine rein schweizerische Angelegenheit oder wollen Sie auch im Ausland wachsen, zum Beispiel im Schwarzwald?

Keine Schwarzwaldklinik! Im Ernst: Wir haben in der Schweiz viel zu tun, der Markt ist gross – das wird uns noch lange beschäftigen. Wir expandieren nicht ins Ausland.

## So stösst sich die Migros gesund

Medbase-Umsatzentwicklung seit 2014, in Millionen Franken



## Das Gesundheitswesen wächst schneller als der Detailhandel

