

Die Schweizer Markenartikelindustrie unter Druck

Von Prof. Dr. Torsten Tomczak und Dr. Silke Mühlmeier, Universität St. Gallen

Wie attraktiv ist der Schweizer Markt im europäischen Vergleich? Mit dieser Frage beschäftigt sich eine 2008 von der Universität St. Gallen durchgeführte Studie bei Marketing- und Vertriebsleitern der Konsumgüterindustrie aus der Schweiz, Grossbritanniens und Deutschlands. Das ausgeprägte Qualitäts- und Markenbewusstsein der Schweizer Konsumenten macht den Schweizer Markt attraktiv. Die Möglichkeiten, innovative Produkte im Handel zu lancieren, schätzen die hiesigen Markenartikelhersteller aber schon heute als problematischer als ihre Kollegen aus Grossbritannien und Deutschland ein, da ihnen in der Schweiz bedeutend weniger Distributionsoptionen offen stehen. Angesichts des Vordringens von Discountern, wie Aldi und Lidl, sowie des Ausbaus der Billiglinien M-Budget und Prix Garantie der Grossverteiler Migros und Coop in den letzten Jahren könnte sich hierzulande das Innovationsklima für Markenartikler noch weiter verschlechtern, was für die Konsumenten Qualitätseinbussen und eine geringere Warenvielfalt zur Folge haben kann.

Charakteristika des Schweizer Konsumgütermarktes: Qualitätsbewusste Konsumenten und ein hoch konzentrierter Handel

In Kooperation mit dem Schweizerischen Markenverband Promarca führte die Universität St. Gallen im Jahr 2008 eine länderübergreifende Studie in der Konsumgüterbranche zur Innovationsbereitschaft und zu den Bedingungen des Neuproduktserfolgs von Markenherstellern durch. Im Rahmen der Studie wurden insgesamt 372 Marketing- und Vertriebsleiter aus der Schweiz, aus Deutschland und Grossbritannien gebeten, ihre Einschätzungen hinsichtlich volkswirtschaftlicher Rahmenbedingungen sowie der Markt- und Handelssituation in ihren jeweiligen Märkten zu geben.

Gemäss dieser Studie zählt das relativ starke Qualitäts- und Markenbewusstsein der Schweizer Konsumenten positiv auf die Attraktivität des Schweizer Marktes ein. Hingegen klagen die deutschen Markenartikelhersteller über die hohe Preissensibilität ihrer Klientel. Die Ergebnisse der Studie zeigen aber auch, dass die Handelssituation in der Schweiz als weniger attraktiv als in Grossbritannien und Deutschland bewertet wird. Der Schweizer Handel weist eine besonders starke Konzentration auf. In Deutschland und Grossbritannien kommen die zwei grössten Handelsunternehmen jeweils auf einen Marktanteil von ca. 45%. Dagegen weisen in der Schweiz Migros und Coop zusammen einen Marktanteil von 67% auf. Zudem sind die Konsumgütermärkte in Deutschland und Grossbritannien vom Umsatzvolumen her in etwa fünfmal so gross wie der schweizerische Markt.

Im Vergleich zu Grossbritannien wird darüber hinaus die Bereitschaft des Handels, bei der Entwicklung von Innovationen mit der Industrie zu kooperieren, als weitaus

schwächer wahrgenommen. Gerade diese Zusammenarbeit sei aber von besonderer Bedeutung, um erfolgreich neue Produkte lancieren und beim Endkonsumenten durchsetzen zu können. Die befragten Marketing- und Vertriebsmanager der Schweiz, Deutschlands und Grossbritanniens sind überzeugt, dass eine allzu aggressive Eigenmarkenstrategie des Handels einen negativen Einfluss auf die erfolgreiche Einführung von "echten" Produktinnovationen besitzt. In Grossbritannien würden Handel und Industrie ihre Eigenmarken- und Markenartikelstrategien besser als in der Schweiz und in Deutschland miteinander abstimmen. So würden in der Schweiz und in Deutschland im Gegensatz zu Grossbritannien auf erfolgreiche Innovationen der Industrie viel schneller sogenannte Me-too-Produkte folgen, die unter den Labels des Handels angeboten werden.

Nimmt die Attraktivität des Schweizer Marktes ab?

Da die Veränderungen im Schweizer Markt momentan einschneidender als in den beiden anderen Ländern sind, ist es denkbar, dass die Schweizer Markenartikelhersteller ihre Situation kritischer als ihre britischen und deutschen Kollegen bewerten, obwohl sich die tatsächliche Situation kaum unterscheidet. So sehen sich die Schweizer Markenartikler erst seit einigen Jahren ernsthaft mit Hard-Discountern vom Zuschnitt eines Aldi konfrontiert. In Deutschland liegt der Marktanteil der Discounter schon seit Jahrzehnten über 40% und damit auf einem weitaus höheren Niveau als den 10% in der Schweiz. In Grossbritannien besitzen die Discounter lediglich einen Marktanteil von 5%.

Andererseits sind - wie teilweise auch schon angesprochen - einige Aspekte zu betonen, die die Einschätzungen der Schweizer Markenartikler stützen. So ist vor allem die Handelsstruktur in der Schweiz mit den zwei immer mächtiger werdenden Grossverteilern Migros und Coop weit konzentrierter als die Handelsstruktur in Deutschland, die derzeit immerhin noch durch fünf Giganten - nämlich Edeka, REWE, Metro, Aldi und Lidl - geprägt wird. Zudem sind die Eigenmarken des Handels in der Schweiz insbesondere durch das jahrzehntelange Wirken der Migros beim Konsumenten weit besser etabliert als in Deutschland. Unter dem Strich stehen dem Markenartikelhersteller in der Schweiz bedeutend weniger Distributionsoptionen offen als seinem Pendant in Deutschland. Der wachsende Einfluss des Hard-Discounting - entweder in Form von Aldi-Filialen oder in Form von Billiglinien der Grossverteiler - reduziert de facto die Zahl möglicher Abnehmer von Produktinnovationen nun noch zusätzlich.

Hard-Discounting auf dem Siegeszug?

"Hard-Discounting" bietet etwas, was auch bei "besserverdienenden" Konsumenten auf zunehmende Akzeptanz stösst. Im Marketingjargon wird der Kern einer Hard-Discounting-Strategie mit dem Slogan "Less for much less" umschrieben. Gemeint ist, dass die Konsumenten bereit sind, für einen sehr viel tieferen Preis auf gewisse, ei-

gentlich übliche Leistungen zu verzichten. Auch wenn sie es sich finanziell leisten könnten, wollen sie für aus ihrem Blickwinkel zusätzliche Leistungen kein Geld ausgeben, weil sie schlichtweg keinen Nutzen erkennen. Zumindest dann nicht, wenn sie einfach nur die heimische Vorratskammer mit Lebensmitteln des täglichen Bedarfs füllen wollen.

Aldi & Co sind gut geölte Produktivitätsmaschinen, die aufgrund von Einkaufsmacht, hocheffizienter Prozesse und ihrer Fokussierung auf Standardprodukte mit Hilfe des Preisvorteilsarguments wesentliche Teile des Marktes erobern. Der einzelne Verbraucher profitiert vom Hard-Discounting, da er Leistungen, die er sowieso kaufen will, günstiger bekommt. Jeder Konsument zahlt nur dann einen höheren Preis, wenn er eine Leistung erhält, welche er im wahren Sinn des Wortes als "wertvoll achtet". In manchen Warenbereichen finden die Konsumenten offensichtlich immer weniger Produkte und Dienstleistungen, die diesem Kriterium genügen. Es herrscht Innovationsstillstand.

Erfolgreiche Produktinnovationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf einer Neuerung beruhen, die erstens in einen für den Kunden nachvollziehbaren Nutzen übersetzt wurde und für die der Kunde daher zweitens gerne einen relativ hohen Preis zahlt. In entwickelten Konsumgesellschaften, wie der Schweiz, heisst dies, es müssen Produktinnovationen geschaffen werden, die unter Beweis stellen, dass Vernunft und Emotion, Ökologie und Ökonomie, Verantwortung und technischer Fortschritt keine Gegensätze sind. Im Kern geht es darum, die klassische, an Mengen ausgerichtete Wachstumsideologie durch eine am individuellen Kundennutzen ausgerichtete Philosophie zu ersetzen. So kaufen momentan sehr viele Menschen ein iPhone von Apple oder Kaffeekapseln von Nespresso. Hier gewinnen Qualität, Kreativität und Individualität gegen Quantität und Gleichmacherei.

Es reicht eben nicht, das Angebot lediglich der Nachfrage anzupassen. Vielmehr braucht es Angebote, die neue Nachfrage schaffen. Dies ist eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe, die zukünftig nur Anbieter bewältigen werden, die über ausreichende Ressourcen verfügen und in Märkten agieren, in denen sich die hohen Risiken auch lohnen, welche mit Investitionen in Innovationen verbunden sind.

Quo vadis Schweizer Markenartikelindustrie?

Angesichts der aufgezeigten Entwicklungen, die gesamthaft darauf hinaus laufen, dass die Attraktivität des Schweizer Absatzmarktes für die Markenartikelindustrie sinkt, zeichnet sich ein Szenario ab, welches weder vom Handel noch vom Schweizer Verbraucher gewollt sein kann: Zum einen eine weitere Marginalisierung gewisser Teile der Schweizer Markenartikelindustrie in global agierenden Konzernen und zum anderen eine Abwendung anderer Teile der Schweizer Markenartikelindustrie vom Heimatmarkt hin zum globalen Markt.

Die grossen internationalen Markenartikelkonzerne, wie beispielsweise Unilever (u.a. Knorr), Procter & Gamble (u.a. Pampers) oder Kraft (u.a. Toblerone), werden ihr Engagement im Schweizer Markt weiter reduzieren. Die Schweiz als Markt wird in diesen Konzernen immer mehr im sogenannten DACH (Deutschland - Österreich - Schweiz) aufgehen und in der Folge wird es immer weniger spezifisch auf den Schweizer Konsumenten zugeschnittene Marketingkonzepte geben. Auch ist davon auszugehen, dass zukünftig mit noch höherer Kadenz mittelständische Schweizer Unternehmen in grossen europäischen Konsumgüter-Multis aufgehen werden. So schluckte die französische Lactalis in diesem Jahr die traditionelle Weichkäserei Bär. Heineken und Carlsberg dominieren schon etwas länger den Schweizer Biermarkt. Innovationen werden sich zunehmend an globalen oder europäischen Konsumentenbedürfnissen ausrichten. Erfolge im Schweizer Markt werden lediglich mitgenommen. Misserfolge werden in diesen Unternehmen weitere Restrukturierungs- und Effizienzübungen zur Folge haben.

Auch die verbleibende heimische Markenartikelindustrie wird ihre Innovationsanstrengungen angesichts der sinkenden Attraktivität des Heimatmarkts zukünftig noch verstärkter auf die Bedürfnisse der globalen Kundschaft ausrichten. In einigen traditionellen Schweizer Markenartikelunternehmen ist der in der Schweiz erzielte Umsatz schon jetzt von einer Grössenordnung, die betriebswirtschaftlich vernachlässigbar ist. Wenn um diesen Umsatz in der Schweiz immer härter gekämpft werden muss, gewinnen alternative Investitionsmöglichkeiten in den grösseren ausländischen Absatzmärkten immer mehr an Attraktivität.

Zu fragen ist, kann und soll hier Gegensteuer gegeben werden. Sollte es nicht gemeinsames Ziel von Handel und Industrie in der Schweiz sein, Innovationen anzubieten, die auf die spezifischen Bedürfnisse der einheimischen Konsumenten ausgerichtet sind? Steht ansonsten nicht zu befürchten, dass zwar - angetrieben durch die Hard-Discounting-Philosophie - die Durchschnittspreise für Konsumgüterprodukte im Zeitablauf fallen, dass aber gleichzeitig die durchschnittliche Produktqualität zurückgeht, die Warenvelfalt abnimmt und das Warenangebot in der Schweiz sich immer mehr an die europäische Norm anpasst. Nicht nur für die Schweizer Markenartikelindustrie, sondern auch für den Schweizer Handel wird dies mit schrumpfenden Margen einhergehen.