

**Swiss Issues Branchen**  
Retail Outlook 2009  
Fakten und Trends

Januar 2009



---

## Impressum

---

### Herausgeber

Credit Suisse Economic Research  
Uetlibergstrasse 231, CH-8070 Zürich

---

### Kontakt

branchen.economicresearch@credit-suisse.com  
Telefon +41 (0)44 334 74 19

---

### Autoren Credit Suisse

Nicole Brändle  
Frédéric Junod  
Martin Lanz  
Claude Maurer  
Martin Neff

### Autoren Fuhrer & Hotz Excellence in Retailing

[www.fuhrer-hotz.ch](http://www.fuhrer-hotz.ch)

Marco Fuhrer  
Martin Hotz

---

### Titelbild

[ImagePoint.biz/spectra](http://ImagePoint.biz/spectra)

---

### Druck

Druckerei DU Print AG, Reusseggstrasse 9, 6002 Luzern  
Telefon +41 (0)41 491 91 91

---

### Redaktionsschluss

Dezember 2008

---

### Bestellungen

Direkt bei Ihrem Kundenberater oder bei jeder Credit Suisse-Geschäftsstelle  
Einzel Exemplare über EBIC Fax +41 (0)44 333 37 44 oder E-Mail an  
[daniel.challandes@credit-suisse.com](mailto:daniel.challandes@credit-suisse.com)  
Interne Bestellungen via Netshop mit Mat.-Nr. 1515301

---

### Besuchen Sie uns auf dem Internet

[www.credit-suisse.com/research](http://www.credit-suisse.com/research) (Schweizer Wirtschaft-Branchen)

---

## Disclaimer

---

Dieses Dokument wurde vom Economic Research der Credit Suisse hergestellt und ist nicht das Ergebnis einer/unserer Finanzanalyse. Daher finden die "Richtlinien zur Sicherstellung der Unabhängigkeit der Finanzanalyse" der Schweizerischen Bankiervereinigung auf vorliegendes Dokument keine Anwendung.

Diese Publikation dient nur zu Informationszwecken. Die darin vertretenen Ansichten sind diejenigen des Economic Research der Credit Suisse zum Zeitpunkt der Drucklegung (Änderungen bleiben vorbehalten).

Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.  
Copyright 2009, Credit Suisse.

---

**Inhalt**


---

**Editorial** **5**


---

**1 Konjunkturmumfeld** **6**


---

**2 Marktübersicht** **8**

2.1	Marktgeschehen	8
-----	----------------	---

2.2	Branchenkonjunktur	10
-----	--------------------	----

---

**3 Trends Detailhandel** **14**

3.1	Der hybride Konsument - eine ökonomische Auslegeordnung	14
-----	---	----

3.2	Antworten der Branche auf Sättigung und "Hybris"	16
-----	--	----

3.3	Ausgewählte Marketingstrategien	16
-----	---------------------------------	----

---

**4 Flächenproduktivität: Quo vadis?** **23**

4.1	Wie viele Flächen hat das Land überhaupt?	23
-----	---	----

4.2	Die Stunde der Wahrheit im Verkaufsflächenmarkt	25
-----	---	----

---

**5 Aussichten Detailhandel 2009** **27**

5.1	Top-down	27
-----	----------	----

5.2	Bottom-up	29
-----	-----------	----



## Editorial

---

Keine Frage: Niemand hätte noch vor einem Jahr geahnt, was da tatsächlich auf uns zukommt. Heute wird die Subprime-Krise gerade noch als Wurzel des Übels wahrgenommen. Längst hat sie weitere Kreise gezogen. Selbst von einer drohenden weltweiten Depression ist die Rede. Die Verunsicherung ist global.

Bankenkrise und Kreditklemme, letztere zum Glück nicht in der Schweiz, drohen sich tief in der Realwirtschaft einzunisten. Das Jahr 2008 endet mit einem Stimmungsbild, das sich in der Schweiz in noch nie gesehenem Ausmass und Tempo verschlechtert hat. Das gilt zumindest für die Industrie. Auch dem Konsumenten dürften die nicht enden wollenden Negativschlagzeilen vom Finanzmarkt oder der Konjunkturfront mehr und mehr zusetzen, obwohl er sich bisher noch recht resistent zeigte. Was bringt 2009 unter diesen Voraussetzungen für den Detailhandel?

Mit Sicherheit die Wende nach vier Jahren Hochkonjunktur. Und damit bringt es auch die Rückkehr der Realitäten - Marktsättigung, knappe Haushaltbudgets und Überkapazitäten. Das Fazit der Prognose lautet: Der verheerende Herbst 2008 hat dermassen auf die Stimmung geschlagen, dass die Unsicherheit 2009 dominieren wird, verbunden mit der Hoffnung, dass es 2010 wieder aufwärts geht. Für 2009 schwarz zu malen wäre aber übertrieben. Nie bricht der Konsum über Nacht weg. Die Zuversicht der Händler hat hier durchaus eine Berechtigung, die wir auch prognostisch untermauern. Aber 2009 wird es einiges schwieriger werden als in der Hochkonjunktur, und darauf muss sich die Branche einstellen.

Die vorliegende Studie beschränkt sich nicht auf die sonst vom Economic Research gewohnten ökonomischen Analysen und Perspektiven. Bewusst haben wir hier auch der Marketingsicht Platz eingeräumt. Denn wenn sich, was absehbar ist, der Verdrängungswettbewerb wieder akzentuiert, kann mitunter Marketingwissen ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg sein. Fuhrer & Hotz Excellence in Retailing schälen dies in der Studie entsprechend heraus. Interessant ist, dass unsere noch verhalten optimistische Prognose für den Detailhandel 2009 von den von Fuhrer & Hotz Excellence in Retailing befragten Branchenkennern geteilt, wenn nicht sogar übertroffen wird. In einem Jahr werden wir wissen, ob die Hoffnungen berechtigt waren oder ob am Ende sogar die rührigen Weltuntergangspropheten recht bekommen werden.

Es ist geplant, gemeinsam mit Fuhrer & Hotz Excellence in Retailing diese Studie jeweils zum Jahresauftakt vorzustellen. Sie soll in Zukunft regelmässig und mit unterschiedlichen Schwerpunkten die vielschichtigen und spannenden Geschehnisse im Detailhandelsmarkt aus Sicht des Ökonomen und derjenigen des Marketingexperten kommentieren.

Die vorliegende Studie gibt Ihnen zuerst einen kurzen Überblick über das aktuelle konjunkturelle Umfeld in der Schweiz. Danach wird das Marktgeschehen im Detailhandel Schweiz beschrieben und auf die Branchenkonjunktur eingegangen. Im dritten Teil werden die wichtigsten Trends im Detailhandel beschrieben. Unser diesjähriges Schwerpunktthema ist die sinkende Flächenproduktivität im Schweizer Detailhandel. Im abschliessenden Kapitel der Studie findet sich der Ausblick für die Branche.

Das Autorenteam wünscht Ihnen eine angenehme Lektüre.

# 1 Konjunkturmfeld

---

## Finanzkrise erhöht Prognoserisiken

Die aktuelle Konjunkturlage steht ganz im Zeichen einer historischen Finanzkrise. Global zeigen sich schon erhebliche negative Auswirkungen auf die Realwirtschaft. Die führenden Volkswirtschaften befinden sich in einer Rezession. Das wird sich auch auf die Schweizer Realwirtschaft auswirken, offen ist nur in welchem Ausmass. Bis in den Oktober hinein erwies sich die Schweiz noch als wehrhafter Fels in der Brandung. Die Finanzmarktkrise und der Strom negativer Wirtschaftsmeldungen aus dem Ausland schlagen aber auf das Gemüt und blockieren Investoren, Unternehmer und vielleicht auch bald die Konsumenten.

## Schweiz am stärksten über Aussenhandel betroffen

Unmittelbar von der Abschwächung auf den Weltmärkten betroffen ist die Exportwirtschaft. Immerhin bildet die über die letzten Jahrzehnte gestiegene Diversifizierung der Exportdestinationen ein konjunkturelles Fangnetz. So gehen bereits heute rund 8% der Warenausfuhren in die aufstrebenden Volkswirtschaften (BRIC), insbesondere nach China. Wir exportieren somit in Länder, welche trotz Wachstumsabschwächung immer noch stattliche Zuwächse verzeichnen können. Schwieriger ist die Situation bei den Dienstleistungsexporten. Diese werden durch die rückläufigen Bankdienstleistungen und den wechselkurselastischen Tourismus gebremst.

## Investitionen durch Unsi- cherheiten aufgeschoben

Für Investitionen sind Unsicherheiten Gift. Angesichts der Finanzkrise werden bereits nicht unbedingt notwendige Investitionen aufgeschoben. Die Ausrüstungsinvestitionen sind denn auch diejenige BIP-Komponente, welche 2009 die grössten Unsicherheiten bergen. Das Investitionsklima ist derzeit unglaublich angespannt. Dauert die Finanzkrise an, steigt das Risiko, dass eine zunehmende Anzahl Aufträge nicht nur aufgeschoben, sondern vollends zurückgezogen werden.

## Konsum als wichtige Wachstumsstütze

Stütze des Wirtschaftswachstums ist derzeit der Konsum, wenn auch mit nachlassender Tragkraft. Zahlreiche Faktoren wirken immer noch konsumanregend. Einerseits erhält der private Konsum eine willkommene Unterstützung durch die Einwanderung. Vergangenes Jahr liessen sich netto rund 100 000 Ausländer neu in der Schweiz nieder, und auch dieses Jahr dürfte der Zustrom nicht versiegen. Dadurch erhöht sich erstens die Zahl der Konsumenten. Zweitens sind die Einwanderer zu einem grossen Teil gut qualifiziert und entsprechend kaufkräftig. Andererseits können sich 2009 zahlreiche Haushalte über eine dickere Lohntüte freuen. Die durchschnittliche volkswirtschaftliche Lohn- und Gehaltssumme – einschliesslich Beschäftigungszunahme und Sonderleistungen – dürfte um rund 2,5% zunehmen. Angesichts der abklingenden Inflation und der sinkenden Steuerbelastung (z.B. Kinderabzüge, Doppelbesteuerung) sollte trotz steigender Krankenkassenprämien (um rund 4%) für viele Haushalte ein realer Kaufkraftgewinn resultieren.

## Konsumentenstimmung bricht weg

Kontrastierend zur jüngst noch ansprechenden Entwicklung von privatem Konsum und Detailhandelsumsatz ist die Konsumentenstimmung schlecht, die Finanzkrise klar in den Köpfen angekommen. Gemäss der vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) vierteljährlich durchgeführten Umfrage bei rund 1100 Haushalten fiel der Index der Konsumentenstimmung im vierten Quartal 2008 auf -27 Punkte, verglichen mit -17 Punkten im dritten Quartal. Der neuste Wert entspricht dem niedrigsten Stand des Barometers seit fünf Jahren und liegt deutlich unter dem langjährigen Durchschnitt von rund -8 Punkten. Historische Tiefststände wurden jedoch bei weitem nicht erreicht. Die Wirtschaftswahrnehmung der privaten Haushalte beeinflusst die Konsumaktivität jedoch mit Verzögerung. Im Aufschwung folgt die Stimmung dem Konsum tendenziell um beinahe ein Jahr verzögert, während es sich im Abschwung gerade umgekehrt verhält.

## Arbeitsmarktsicherheit noch immer hoch

Eine wichtige Determinante für die Konsumlust ist zudem die Arbeitsmarktlage. Die Arbeitsplatzsicherheit war im Herbst 2008 noch immer hoch, da der Arbeitsmarkt in der Regel nicht sofort auf Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage reagiert. Die subjektive Wahrnehmung hat sich jedoch verschlechtert, ging doch der entsprechende Subindikator der Konsumentenbefragung im Oktober deutlich zurück. Objektiv zeigt sich jedoch nach wie vor ein freundliches Bild. So nahm die Beschäftigung im dritten Quartal 2008 um 2.0% zum Vorjahresquartal zu. Zudem herrscht immer noch nahezu Vollbeschäftigung.

**Robuste Detailhandels-  
umsätze**

Die Robustheit des Konsums zeigt sich auch in harten Fakten: Im September - dem Monat der Lehman-Pleite und somit in einer Zeit, als Schlagzeilen über drohende Bankenkongresse oder gar einen Kollaps des Finanzsystems allgegenwärtig waren – nahmen die Detailhandelsumsätze mit 4% überdurchschnittlich stark zu.

## 2 Marktübersicht

---

### 2.1 Marktgeschehen

---

#### Dicht besetzter Markt

Der Schweizer Detailhandel gilt als reifer, dicht besetzter Markt, in welchem Wachstum meist nur auf Kosten von Mitbewerbern möglich ist. Potenzielle Mitbewerber müssen erstens ein schlagkräftiges Konzept und zweitens, ausser in wenigen Nischen, über ausreichende Finanzkraft verfügen. Sind diese beiden Bedingungen erfüllt, so sind die Erfolgchancen im kaufkräftigen Markt Schweiz intakt. Dies ist daran ersichtlich, dass sich internationale Konzerne in fast jedem Bereich des Detailhandels etablieren können. Schlagende Beispiele sind Ikea, H&M oder Media-Markt. Aber dies, wie erwähnt, auf Kosten anderer. Eine gewichtige Ausnahme war bislang der Lebensmittelhandel, wo aber mittlerweile auch ein neuer Wettbewerbswind weht.

#### Bewegung im Lebensmittel-Detailhandel

#### Hohe Konzentration, zunehmend Wettbewerb

Lidl folgt nun seinem Erzrivalen Aldi, der die Schweiz schon seit 2005 bedient. Die beiden Marktführer Migros und Coop reagierten einerseits mit dem Zukauf von Marktanteilen und andererseits mit Preissenkungen bzw. Differenzierung und entsprechendem Forcieren von Spezial- und Billigproduktlinien. Migros verfügt nun mit Denner über einen weiteren alternativen Verkaufskanal. Coop hat mit der Übernahme der Carrefour-Standorte flächenmassig den grössten Schritt gemacht und den Abstand zur Migros bei den grossen Supermärkten verringert.

#### Aldi einen Schritt voraus...

Aldi betrieb Ende 2008 knapp 80 Supermärkte in der Schweiz, investierte relativ viel in Werbung und erreichte bereits einen beachtlichen Bekanntheitsgrad sowie hohe Wiederkaufsraten. Der Discounter versucht die Preise von Coop und Migros überall um einige Prozente zu unterbieten. Gleichzeitig hat Aldi den Schweizer Markt antizipiert und mehr in Frische investiert als etwa im Heimmarkt Deutschland. Aldi-Produkte bleiben aufgrund der Kostenstruktur aber in der Schweiz deutlich teurer als in Deutschland.

#### ...doch Lidl setzt zum Sprung an

Lidl beabsichtigt, im ersten Halbjahr 2009 eine erste Tranche von Filialen zu eröffnen. Der offensichtlichste Unterschied zwischen Lidl und Aldi ist, dass bei Lidl Markenprodukte viel Platz einnehmen, während Aldi mehr auf Eigenmarken setzt. Interessanterweise war Lidl sowohl in Deutschland als auch in der Expansion auf den Auslandsmärkten der Second Mover nach Aldi. Dies ist nun auch in der Schweiz der Fall. Lidl vermochte sowohl in Deutschland als auch im Ausland ein schnelleres Wachstum anzuschlagen als sein Rivale und hat diesen seit kurzem gemessen am weltweiten Umsatz überflügelt. Trotz schnellerem Wachstum steht aber Lidl vor denselben Herausforderungen wie Aldi. Gegen den schlagkräftigen Vollsortimenter Tesco etwa tun sich die Harddiscounter sowohl in Grossbritannien als auch in den neuen Märkten Osteuropas schwer. Wie das Rennen hierzulande ausgehen wird, ist völlig offen. Als grösste Knacknuss gilt das Finden attraktiver Standorte. Die Marschtabelle für die beiden Discounter präsentiert sich etwa wie folgt: Laut IHA-GfK müssten Aldi und Lidl bis Ende 2010 zusammen 220 Standorte realisieren, um dank hohem Tempo eine kritische Grösse bzw. einen Marktanteil von etwa 5% zu erreichen.

#### Langer Atem

Frühere Expansionsschritte von Aldi und Lidl zeigen, dass die Discounter in neuen Märkten angetroffene Schwierigkeiten in nachfolgenden Expansionsplänen berücksichtigen. Eine der wichtigsten, unter anderem in Grossbritannien gelernten Lektionen ist die Erkenntnis, dass Discount alleine keine Strategie darstellen kann und dass insbesondere der qualitätsgewohnte Schweizer Konsument mit einer reinen Harddiscountstrategie nicht zu gewinnen ist. Entsprechend dürfte nach Aldi auch Lidl in der Schweiz mit einem an die hiesigen Bedürfnisse angepassten Konzept aufwarten. Der verspätete Verkaufsstart von Lidl in der Schweiz dürfte zudem einer Überarbeitung des Sortiments nach dem Scheitern im anspruchsvollen norwegischen Markt zuzuschreiben sein. Aldi und Lidl halten jedenfalls an ihren anvisierten Zielen fest und nehmen sich die notwendige Zeit, um ihr Instrumentarium zu optimieren. Dank ihrer laufend generierten enormen Free Cashflows verfügen die beiden Discounter über einen sehr langen Atem.

### Eine konkurrenzfähige dritte Kraft?

Die Markteintritte von Aldi und Lidl stellen für Migros und Coop eine grosse Herausforderung dar. Bisher waren sich die marktdominanten Migros und Coop die härtesten Konkurrenten, hatten aber auch Anreize, sich nicht allzu weh zu tun. Drittkräfte wie Usego, Denner oder Carrefour blieben jeweils zu klein, um den beiden fest verankerten Grossverteilern gefährlich zu werden. Das Konzept von Carrefour scheiterte daran, dass sich in der Schweiz grossflächige Standorte nicht in genügender Anzahl finden liessen. Als Carrefour auch kleinere Läden in Betracht zog, stiess der Konzern bereits auf die geballte Standortkonkurrenz von Aldi und Lidl. Angesichts dieser Hindernisse besann man sich auf andere internationale Prioritäten und verkaufte an Coop. Durch diesen Zukauf sowie die Übernahme von Denner durch die Migros hat sich der Marktanteil der Grossverteiler um rund 10% erhöht. Allerdings verfügte die Wettbewerbskommission Auflagen, die zu tieferen Marktbarrieren für die deutschen Discounter führen. Die Migros muss zum Beispiel Denner als separaten Absatzkanal und bestehende Verträge mit Zulieferern weiterführen. Auch wurden ihr weitere Übernahmen untersagt.

### Lernen von Tesco?

Auf die Herausforderung Aldi reagierten Coop und Migros fast identisch. Auffallend ähnlich wie bei Tesco wurde das Sortiment mit Premium- und Budget-Eigenmarken ergänzt. Vor allem M-Budget hat sich ähnlich erfolgreich entwickelt wie die Eigenmarken von Tesco. Letztendlich setzt sich auch im Schweizer Markt die Erkenntnis durch, dass an Preissenkungen kein Weg vorbei führt. Einen Teil des Preisdruckes konnten aber Coop und Migros dank ihrer Marktmacht bisher an die Zulieferer weiterreichen.

### Umsatzwachstum durch Zukäufe als kurzfristige Reaktion

Kritisch zu betrachten ist die Strategie des Umsatzwachstums durch Zukäufe. Migros und Coop versuchen die Wertschöpfungskette zu verbreitern, indem sie auch im Non-Food-Bereich expandieren und damit die "share of wallet" des Konsumenten erhöhen. Zu diesem Zweck wurden in den letzten Jahren Milliardenbeträge investiert.

### Sind unsere Grossverteiler fit genug?

Weiter ist mehr als fraglich, ob es den Grossverteilern gelingen wird, trotz ihrer genossenschaftlichen Struktur die Kosten dahingehend zu senken, um mit den ungleich schlankeren Herausforderern mithalten zu können. So gesehen liegt die Beweislast für Erfolg im künftigen Schweizer Lebensmittelmarkt weniger bei Aldi und Lidl als bei Migros und Coop. Letztere werden zwar ihre dominante Stellung mittelfristig beibehalten, aber Marktanteile verlieren. Von Aldi und Lidl ist hinlänglich bekannt, dass sie sich veränderten Marktbedingungen anpassen können. Migros und Coop müssen solche Qualitäten erst noch unter Beweis stellen.

## Non-Food: Internationale Ketten haben das Spiel entschieden

### Triumph internationaler Ketten im rauerem Wettbewerb

Die tieferen Wettbewerbsschranken im Non-Food-Detailhandel haben in praktisch allen Bereichen die Etablierung international erfolgreicher Detailhandelsketten ermöglicht. Einzige Ausnahme sind die hochregulierten Apotheken. Der Erfolg ausländischer Anbieter auf dem Schweizer Detailhandelsmarkt hat zu einer Konsolidierung unter verschärften Wettbewerbsbedingungen und zu einer Annäherung des Preisniveaus an das europäische Ausland geführt. Da Präsenz an guten Lagen für Ladenketten im Allgemeinen und neue Mitbewerber im Speziellen essenziell ist, setzte sich eine Mietpreisspirale in Gang, der selbst traditionelle Geschäfte zum Opfer fielen bzw. fallen. Mithalten können trendige Billigketten mit hohem Warenumsatz sowie Luxuslabels und exklusive Nischenanbieter. Dazwischen ist die Luft dünn geworden.

### Je grösser, desto bessere Chancen

Je nach Warengruppe unterscheidet sich das Konkurrenzumfeld. Die meisten Warengruppen haben aber eines gemeinsam: grosse, oft ausländische Anbieter haben den Markt erobert, meistens auf Kosten kleiner unabhängiger Anbieter. Im Bereich Bekleidung und Schuhe erweitern die grossen Ketten ihr Filialnetz. Bei den Sportgeschäften werden die Geschäfte immer grösser. Auch hier schrumpfen die Marktanteile der unabhängigen Händler. Im hart umkämpften Markt für Wohnungseinrichtungen wächst Ikea am stärksten, während Micasa Marktanteile einbüsst. In der Unterhaltungselektronik geht die Konsolidierung ebenso weiter wie im Do-it-yourself-, Bau- und Hobby-Bereich, wo der Markt stagniert und der Verdrängungskampf eingesetzt hat. Bei den Apotheken und Drogerien dagegen dürften die Angebote im Zuge des Aufmarschs der grossen Apothekenketten noch zunehmen.

### Stark filialisierte Grossverteiler

#### Kostendruck zwingt zur Filialisierung

Der Trend zur Grösse zeigt sich ebenfalls in der zunehmenden Filialisierung im Detailhandel. Besonders Grossverteiler können sowohl im Einkauf als auch in der Logistik Grösseneffekte erzielen. Dies ist vor allem im Lebensmitteldetailhandel möglich, wo die Eintrittsbarrieren höher sind. Entsprechend weist dieser einen hohen Filialisierungsgrad und gleichzeitig grosse Unternehmen auf. Die stattliche Grösse der Filialen entspricht dem Kundenwunsch nach einem möglichst breiten Angebot unter einem Dach. Der Filialisierungsgrad kann aber im Lebensmitteldetailhandel kaum mehr weiter gesteigert werden – bereits heute arbeiten 92% aller Beschäftigten in einem Mehrbetriebsunternehmen. Mittlerweile konkurrenzieren sich vor allem die grossen Filialketten. Infolge des Markteintrittes und der Expansion internationaler Discounter ist der Kostendruck in der Branche weiter gestiegen. Dies zwingt zu einem noch sparsameren Einsatz der personellen Ressourcen. Unabhängige Geschäfte befinden sich in diesem Detailhandelssegment auf ausgesprochen steinigem Terrain.

### Weiteres Potenzial für Filialisierung im Fachdetailhandel

#### Ausser in Nischen bleibt wenig für unabhängige Händler

Im Fachdetailhandel dominieren kleine Einzelgeschäfte das Bild. Einen Beschäftigungsanteil von über 60% erreichen die Filialketten nur bei den Parfümerien, im Detailhandel mit kosmetischen Artikeln und Körperpflegemitteln, im Detailhandel mit Bekleidung, Schuhen und mit Möbeln, bei der Haushalts- und Unterhaltungselektronik sowie bei den Kiosken. Zwar besteht im Fachdetailhandel mehr Potenzial für Qualitätsunterschiede, nicht zuletzt in der Beratung. Es spricht jedoch wenig dagegen, dass die Filialisierung auch in den Fachgeschäften und in den höheren Qualitätssegmenten verstärkt Einzug halten wird. Kostenvorteile und ein erhöhter Bekanntheitsgrad durch einen einheitlichen Marktauftritt sind schlagkräftige Wettbewerbsargumente. Zusätzlich ist eine weitere Verbreitung von Franchise-Konzepten zu erwarten. Gleichzeitig wird es aber weiterhin lokal ausgerichtete Einzelgeschäfte geben, welche Nischen besetzen, die von den Filialketten nicht abgedeckt werden.

---

## 2.2 Branchenkonjunktur

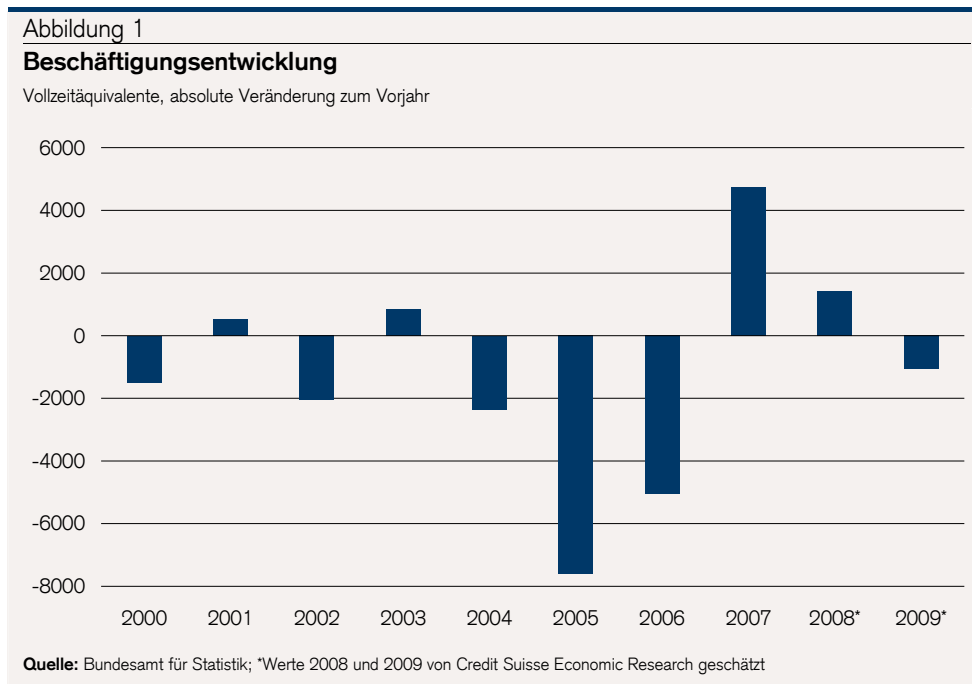
---

#### Verschnaufpause schon bald zu Ende?

Der Schweizer Detailhandel blickt auf zwei sehr erfreuliche Jahre zurück. Es konnten – wie seit langem nicht mehr – wieder Stellen geschaffen werden ([Abbildung 1](#)). Rund 7'000 neue Vollzeitstellen wurden in den zwei letzten Jahren besetzt – eine beachtliche Zahl, wenn man bedenkt, dass zwischen 1991 und 2006 jede fünfte Stelle im Schweizer Detailhandel gestrichen wurde (63'000 Vollzeitstellen). Hauptgründe für den Stellenaufbau der letzten zwei Jahre war die Flächenexpansion. Die Arbeitslosenrate war zudem ausgesprochen tief, die Konsumentenstimmung stetig besser. Auch spielte der starke Euro für den Einkaufstourismus in den Grenzregionen. 2008 beschäftigte der Schweizer Detailhandel 244'000 Arbeitskräfte (Vollzeitäquivalente). Die Tendenz geht weiter in Richtung grössere Flächen mit weniger Beschäftigten. Ein Ende des Trends zur Automatisierung ist ausserhalb weniger Nischen (z. B. Luxus) noch nicht absehbar. Die lange Frist zeigt einen kontinuierlichen Verlust von Arbeitsplätzen, wobei 2007 und 2008 nicht eine Trendumkehr, sondern vielmehr Ausnahmen von der Regel – oder eine Verschnaufpause – gewesen sein dürften.

#### Verdrängungswettbewerb drückt auf die Beschäftigung

Der Detailhandelsmarkt gilt bereits seit einigen Jahren als weitgehend gesättigt. Das marktdominierende Element bleibt deshalb der Verdrängungswettbewerb. Die Verkaufsflächen wachsen seit Jahren unverhältnismässig schneller als die Umsätze. Als Folge davon steigen die Kosten pro verkaufte Einheit. Teilweise wurden die höheren Kosten beim Personal und bei den Zulieferern wieder eingespart. Das Sparpotenzial scheint aber in diesen beiden Bereichen zusehends ausgereizt. Im Lebensmitteldetailhandel halbierte sich in den letzten 30 Jahren die Anzahl Verkaufsstellen, während sich die durchschnittliche Verkaufsfläche verdoppelte. 2009 dürften zwar im Lebensmitteldetailhandel durch Aldi und Lidl einige Hundert neue Stellen geschaffen werden (rund 15 Vollzeitstellen pro neue Filiale). Dies wird die Stellenverluste im Gesamtmarkt aber höchstens abfedern.



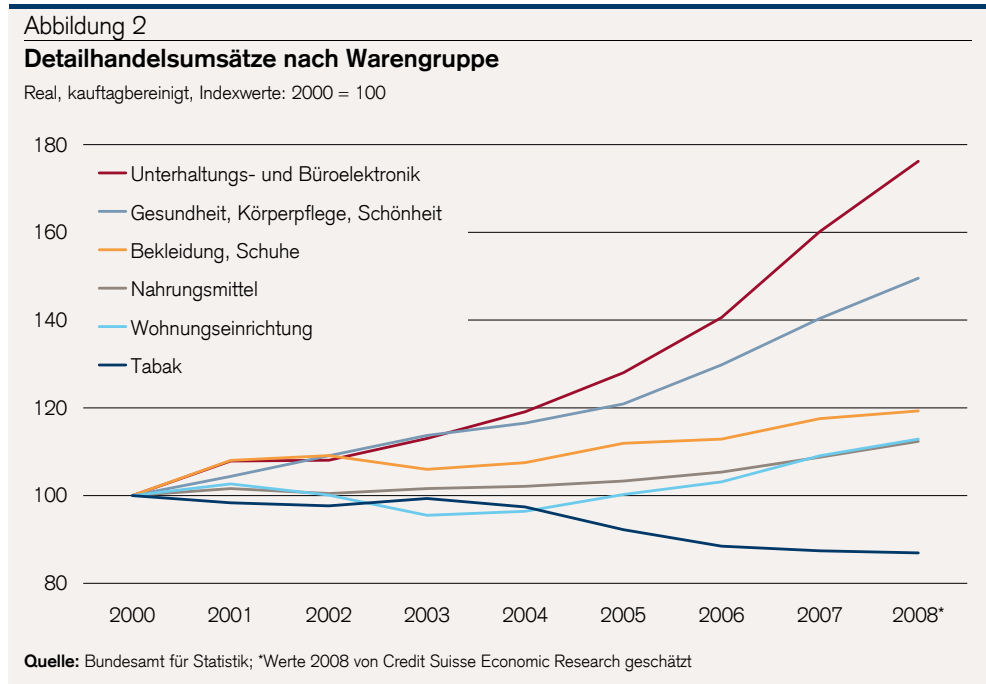
### Detailhandelsumsätze: grosse Unterschiede je nach Warengruppe

#### Umsätze geben ein differenziertes Bild

Seit der Jahrtausendwende wuchsen die Detailhandelsumsätze erfreulich. Pro Jahr wurde ein reales Wachstum von 1.6% erzielt. Je nach Warengruppe entwickeln sie sich aber stark unterschiedlich (Abbildung 2). Die Heimelektronik und alle Produkte im Bereich Gesundheit, Schönheit, Wellness sowie Luxus können sich derzeit einer höheren Nachfrage erfreuen. Die konstant hohen Wachstumsraten bei der Körperpflege erklären sich zum Teil durch den Demographie- und den damit verwandten Gesundheits- und Luxustrend. Der Boom der Unterhaltungselektronik kann mit dem iPod-Phänomen veranschaulicht werden. Der Industrie gelingt es offensichtlich stets aufs Neue, ein Produkt zu erfinden, das als Zeitgeist-Gadget in keinem Haushalt fehlen darf. Im Gegensatz dazu war das Wachstum in anderen Bereichen, wie etwa Nahrungsmittel und Wohnungseinrichtungen, tiefer. Die sich am schlechtesten entwickelnde Warengruppe waren die Tabak- und Raucherwaren. Dafür steigen die Ausgaben für Sport, Fitness, Gesundheit, und Wellness deutlich.

#### Verlangsamung trifft nicht alle gleichzeitig

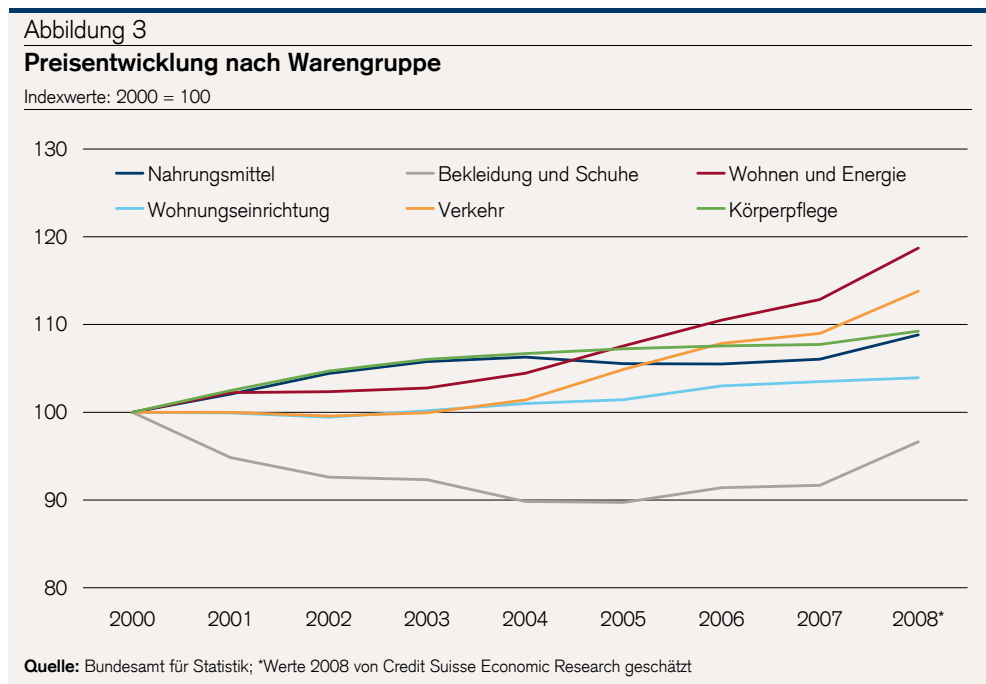
In der Vergangenheit wurde bei einer konjunkturellen Verlangsamung jeweils zuerst bei den langlebigen Gütern gespart (z. B. Wohnungseinrichtungen). Danach wurden die Ausgaben für Bekleidung und Schuhe reduziert. Bei den Nahrungsmitteln wird die Ausgabenbremse in der Regel zuletzt gezogen. Diese Reihenfolge lässt sich anhand der Maslowschen Bedürfnispyramide (1943) begründen. Ein Individuum erfüllt zuerst seine körperlichen Existenzbedürfnisse (Nahrung), bevor es sich neue Möbel oder Schuhe kauft. Sollte diese Gesetzmässigkeit weiterhin gelten, würde in der aktuellen konjunkturellen Unsicherheit erneut zuerst bei den langlebigen Gütern gespart werden.



**Trotz stärkeren Konkurrenzdrucks steigen die Preise leicht weiter**

**Preise unter Druck**

Der Preiswettbewerb nimmt im Detailhandel weiter zu. Die fortschreitende Globalisierung, Liberalisierungen und Deregulierungen von Produkt- und Arbeitsmärkten stärken den Binnenwettbewerb und engen den Spielraum für Preisüberwälzungen der Unternehmen ein. Dies dämpft die Preisentwicklung auf Konsumentenebene. Der Preisanstieg der verschiedenen Warengruppen des Detailhandels fiel in den letzten Jahren viel geringer aus als bei den Energie-, Wohn- und Verkehrskosten (Abbildung 3).



**Preisaktionen drücken auf die Margen**

Preissenkungen sowie Preisaktionen in der Schweiz mobilisieren normalerweise nur wenige neue Kunden. Die billigeren Produkte, besonders im Lebensmittelbereich, werden nämlich hauptsächlich von den bestehenden Kunden gekauft. Preissenkungen tangen nicht zur Gewinnung von Marktanteilen, weil in der Schweiz der Gesamtbedarf an Waren des täglichen Bedarfs

sättigungsbedingt stagniert. Bei Preissenkungen kaufen dieselben Kunden meistens die gleichen Mengen (oder ein grössere Menge auf Vorrat), aber zu einen günstigerem Preis. Der Konsument wird so mit Preisaktionen zum Warten erzogen, um dann grössere Mengen zu kaufen. Als Konsequenz kommen die Margen unter Druck.

**Preis- und Einkommenselastizitäten**

**Der Schweizer Konsument reagiert unelastisch auf Preisänderungen**

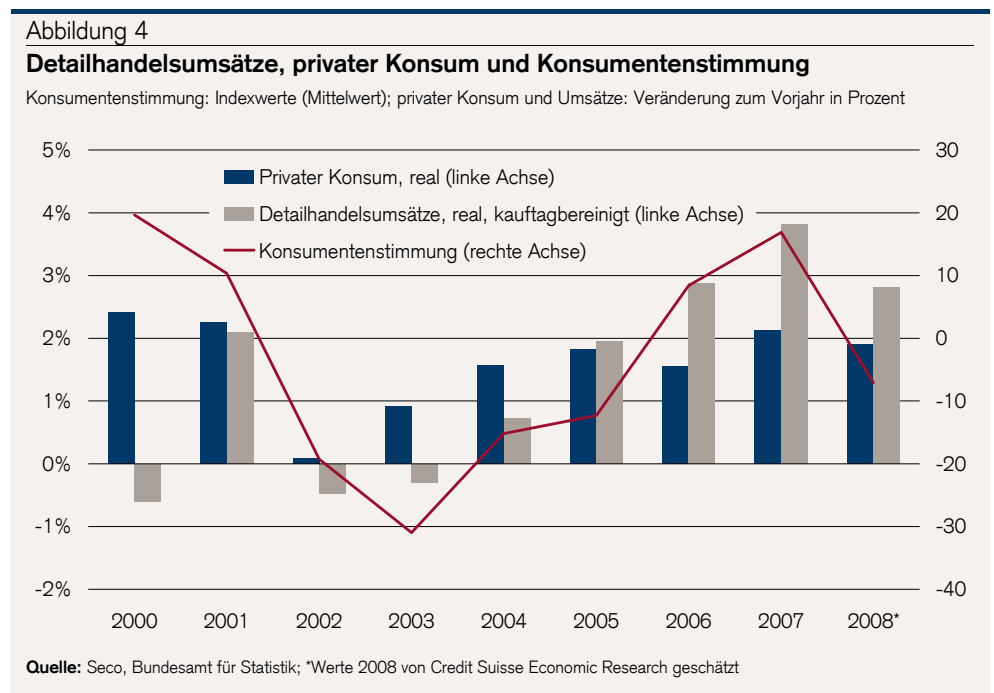
Die Berechnung von Preiselastizitäten über die letzten 10 Jahre zeigt, dass der Konsum relativ unelastisch auf Preisänderungen reagiert. Bei steigenden Preisen ist kaum ein negativer Einfluss auf die Konsumaktivität der privaten Haushalte zu beobachten (bzw. sinkende Preise erhöhen kaum den Konsum). Wenn beispielsweise die Nahrungsmittelpreise um 1% steigen, sinkt die Konsumnachfrage um lediglich 0.05%. Grund ist, dass der Anteil der Nahrungsmittel an den Gesamtausgaben eines Haushaltes im Sättigungsbereich liegt und damit relativ fix ist. Bei steigenden Preisen werden zunächst andere Budgetposten gekürzt, etwa Ferien oder Restaurantbesuche (Preiselastizität: -0.27). Allenfalls wird auch weniger gespart. Zudem wird bei steigenden Preisen der Konsum von langlebigen Gütern hinausgeschoben (grössere Wohnung, neues Auto und Möbel). Bei einem Anstieg der Wohn-, Energie- und Verkehrskosten reagiert der Konsument ebenfalls unelastisch. Er verändert sein Verhalten kaum, da er diese Kosten kurzfristig nicht oder nur bedingt beeinflussen kann (Miete, Heizkosten, Pendlerkosten).

**Lohnentwicklung hat nur wenig Einfluss auf den Detailhandel**

Die Einkommenselastizität des privaten Konsums seit 1980 zeigt, dass steigende Löhne den Privatkonsum nur wenig stimulieren. Steigen die Reallöhne in der Schweiz um 1%, so steigt der Privatkonsum um lediglich 0.19%. Die Entwicklung der Reallöhne und der Kaufkraft in der Schweiz ist zwar langfristig wichtig für den Schweizer Detailhandel; es fliesst aber offensichtlich nur ein kleiner Teil in den Detailhandel.

**Schlechte Konsumentenstimmung zeigt sich nicht in den Konsumzahlen**

Neben der Preisentwicklung und der Entwicklung der realen Kaufkraft hat auch die Stimmung der Konsumenten einen Einfluss auf die Nachfrage im Detailhandel. Seit Anfang 2008 zeigt der Sammelindex der Konsumentenstimmung eine deutliche Eintrübung des Konsumklimas an (Abbildung 4). Die getrübt Konsumlust hat erstaunlicherweise bisher nur wenig Spuren in den Detailhandelszahlen hinterlassen, welche noch steigen. Auch die jüngsten Konsumdaten bestätigen, dass die negativen Umfrageresultate zur Konsumentenstimmung die Konsumrealität nicht widerspiegeln. Den Konsum stützen auch der nach wie vor robuste Arbeitsmarkt sowie das dank Immigration anhaltende Bevölkerungswachstum.



### 3 Trends Detailhandel

#### Reaktionsfähigkeit wird entscheidend

In den vergangenen Jahren, als die Konsumenten in Scharen in die Läden strömten, herrschte in der Detailhandelsbranche eitel Sonnenschein. Da der Kuchen endlich wieder grösser wurde, rückte der Verdrängungswettbewerb in den Hintergrund. Im Jahr 2009 wird sich indes der Wettbewerb unter den Anbietern intensivieren. Die bereits rückläufige Konsumentenstimmung wird sich früher oder später in weniger rasch wachsenden oder gar sinkenden Detailhandelsumsätzen äussern. Wachstum wird folglich nur noch auf Kosten der Mitbewerber möglich sein, oder in ausgewählten Nischen. Wie agieren respektive reagieren die verschiedenen Akteure in diesem Umfeld? Und was ist eigentlich dran am hybriden Konsumenten?

#### Ein Mythos macht den Detailhändlern das Leben schwer

Immer öfter wird auch in der Schweiz von Branchenvertretern der sogenannte hybride Konsument bemüht, wenn es darum geht, geschäftlichen Misserfolg zu erklären. Aufgrund seiner Unberechenbarkeit sei der König Kunde der eigentliche Auslöser der Malaise im Detailhandel. Grund genug, diesem sogenannten hybriden Konsumenten etwas genauer nachzuspüren.

Das Wort "hybrid" verfügt über eine griechische und über eine lateinische Bedeutung. Aus dem Griechischen kommend bedeutet es überheblich. Die lateinische Bedeutung beschreibt Objekte zweierlei Herkunft, also Mischungen oder Kreuzungen. Im Konsumbereich ist die lateinische Bedeutung geläufig: Der Konsument ist unberechenbar und sein Verhalten zwei- oder mehrdeutig. Dies äussert sich beispielsweise einerseits durch den Kauf von hochwertigen Markenartikeln, andererseits durch sehr preisbewusstes Verhalten.

Die Branche ist sich aber nicht so recht einig, was genau sie eigentlich unter dem hybriden Konsumenten zu verstehen hat, und träumt von den Zeiten, in denen die Verbraucher ein mehr oder weniger gut prognostizierbares Einkaufsverhalten an den Tag legten. "Die Marktforschung war eine verlässliche Basis, und die Verbraucher verhielten sich gestern wie heute und in der Regel auch wie morgen", fasst der Trendforscher Oliver Leisse diese heile Welt zusammen. Das machte es natürlich relativ einfach, am damaligen Marktwachstum zu partizipieren. Einfach mit dem Strom zu schwimmen, war meist die richtige Strategie. Ein Standort, welcher genug Frequenz generierte, und ein vollständiges, konventionelles Sortiment genügten in den meisten Fällen.

Heute sieht die Welt anders aus - nicht zuletzt auch in der Schweiz. Die neunziger Jahre vermittelten einen Vorgeschmack davon, was stagnierende oder rückläufige Umsätze in der Detailhandelsbranche auslösen. Auch der Start ins neue Jahrtausend verlief harzig, und die Hochkonjunktur der letzten gut vier Jahre dürfte sich ex post höchstens als willkommene Verschonung herausstellen. Warum?

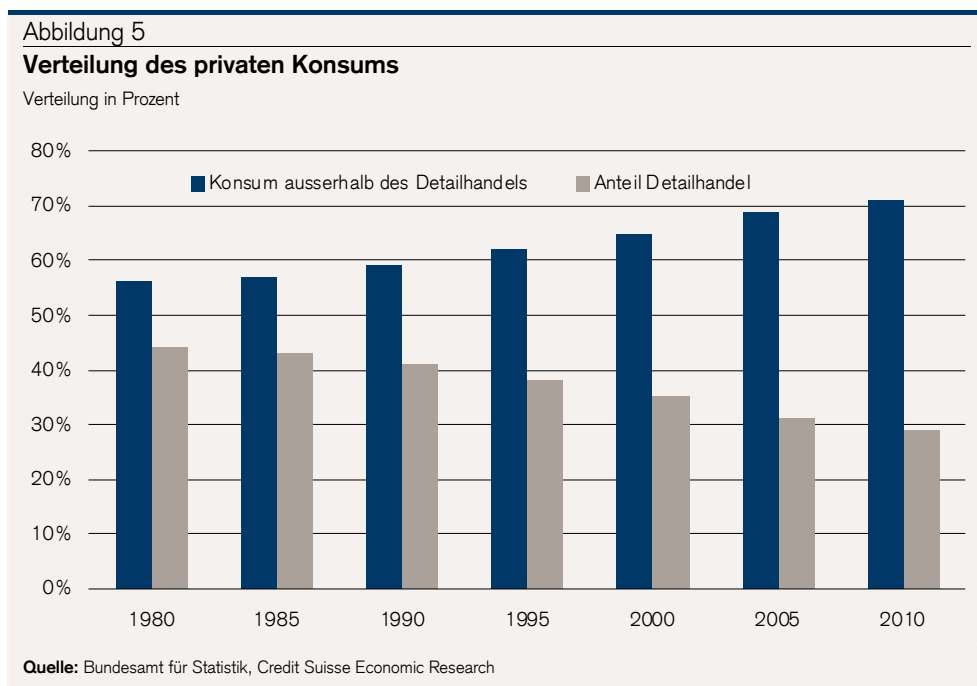
#### Stagnierende Kaufkraft und Sättigung sind die wahren Hemmschuhe

Wir vertreten schon seit längerem die Ansicht, dass es nicht die Unberechenbarkeit des Konsumenten selbst ist, welche auf die Schweizer Detailhandelsumsätze drückt, sondern schlicht und ergreifend ökonomische Sachverhalte - namentlich Sättigungstendenzen einer reifen Volkswirtschaft auf der einen, aber auch zum Teil stagnierende oder rückläufige verfügbare Einkommen breiter Käuferschichten auf der anderen Seite. Mit anderen Worten: Herr und Frau Schweizer sind entweder schlichtweg satt und streben nach "Höherem" wie Freizeit, Kultur, Sport und Unterhaltung. Derartiges Wachstum schlägt sich aber nicht in den Verkaufszahlen der Detaillisten nieder. Denn im gehobenen Einkommenssegment weiter oben auf der Maslowschen Bedürfnispyramide ist der Dienstleistungsanteil am Total der Haushaltsausgaben höher als der Warenanteil. Oder dem Normalverdiener fehlt schlichtweg die Kaufkraft, da ihm steigende "Zwangsausgaben" zusehends die Konsumbasis entziehen.

Es lohnt sich daher, sich ein genaueres Bild von den tatsächlichen Konsummöglichkeiten des durchschnittlichen schweizerischen Haushaltes zu machen. Dieser umfasste im Jahr 2006 gemäss Haushaltsbudgeterhebung des Bundesamtes für Statistik 2,23 Personen und erzielte ein Bruttoeinkommen von 8'492 CHF. Nach Abzug von Sozialversicherungsbeiträgen, Steuern und der Grundversicherungsprämie für die Krankenkasse verblieben dem Durchschnittshaushalt 5'971 CHF oder 70.3% des Bruttoeinkommens. Dieser Anteil ist tendenziell rückläufig. Vor gut zehn Jahren lag er nach unseren Schätzungen noch bei deutlich über 75%. Dabei handelt es sich um Durchschnittswerte, genau gesagt um das arithmetische Mittel, also die Summe aller Einkommen dividiert durch die Anzahl der Haushalte.

**Die Mehrheit im Lande verdient weniger als der Durchschnittsschweizer**

Es sei in Erinnerung gerufen, dass das Medianeinkommen nach unseren Schätzungen mit etwa 7'500 CHF brutto um einiges tiefer liegt als das oben definierte Durchschnittseinkommen. Das Medianeinkommen ist das Einkommen, das jeweils von 50% aller Haushalte entweder unter- bzw. überschritten wird. Liegt es – wie in der Schweiz der Fall – unter dem Durchschnittseinkommen, so ist dies ein Indiz für eine ungleichmässige Einkommensverteilung. Konkret ist die Anzahl Haushalte, welche das durchschnittliche Einkommen übertreffen, deutlich tiefer als die Zahl der Haushalte, welche unterdurchschnittliche Einkommen erzielen. Diese "zwei Drittel ein Drittel" Arithmetik setzt den Wachstumsfantasien im Detailhandel genauso Grenzen wie die Tatsache, dass eine nicht unwesentliche und vor allem seit geraumer Zeit überdurchschnittlich wachsende Anzahl schweizerischer Haushalte im Monat sogar weniger verdient als der Durchschnitt aller Haushalte. Dies ist bei weitem kein Schweizer Phänomen, sondern in den meisten hochentwickelten europäischen Volkswirtschaften der Fall. Man kann dies auch dahingehend interpretieren, dass dem Detailhandel die klassische Kundenbasis – gemeinhin die Masse – zusehends wegschmilzt. Dies ist auch der Grund dafür, dass trotz der ausserordentlich dynamischen Entwicklung des Detailhandels in den vergangenen Boomjahren (Abbildung 4) und einem vorübergehenden Trendbruch der Anteil des Detailhandels am privaten Konsum langfristig weiter abnimmt (Abbildung 5). Wir gehen davon aus, dass schon in der kommenden Dekade nicht einmal mehr 30% des in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung ausgewiesenen privaten Konsums in die Kassen der klassischen Detailhändler fliesst.



Doch zurück zu unserem Durchschnittshaushalt. Dessen verbleibendes Einkommen von 5'971 CHF monatlich bildet noch lange nicht das Potenzial des Detailhandels. Denn es fallen Kosten für Wohnen, Telefon, Fernsehen etc., Gebühren, Zusatzversicherungsbeiträge und vor allem auch für Mobilität an. Letztlich bleiben dem Haushalt noch ca. CHF 3'000 monatlich, wovon etwa die Hälfte in Geschäften des Detailhandels umgesetzt wird. Nebenbei bleibt offensichtlich

nicht mehr sehr viel übrig, um zu sparen, geschweige denn für exzessive Shoppingtouren. Ein hybrides Verhalten kann sich der Durchschnittsverdiener nur höchst selten leisten. Notabene geben aber selbst Haushalte mit monatlichen Bruttoeinkommen von 11'800 CHF oder mehr nicht viel mehr als 3'000 CHF für das monatliche "Einkaufsvergnügen" aus.

---

### 3.2 Antworten der Branche auf Sättigung und "Hybris"

---

#### Geiz ist zwar nicht geil, aber günstig einkaufen salonfähig geworden

Um das langfristig erodierende Marktpotenzial weiterhin abschöpfen zu können, setzt die Branche in der Schweiz seit geraumer Zeit auf zwei grundsätzlich verschiedene Strategien: Überzeugen durch den Preis oder Locken auf grossen, zunehmend animierten Flächen, einem Vollsortiment und möglichst attraktiven Komplementärangeboten rund herum.

#### Grossverteiler: Neue Erfahrungen im Tiefpreissegment

Vor nicht allzu langer Zeit lautete die gelassene Antwort der margenverwöhnten Retailer auf einen eventuellen Markteintritt von Harddiscountern, dass sich diese im besonders anspruchsvollen und speziellen Konsumland Schweiz kaum etablieren dürften. Tiefpreise seien hierzulande kein Verkaufsargument. Doch weit gefehlt! Heute fahren die beiden Marktführer notgedrungen einen Mix aus den beiden oben erwähnten verschiedenen Strategien und spielen im Preiswettbewerb äusserst aktiv mit. Der preisbewusste Kunde wird heute ganz gezielt angepeilt. Frische bzw. Qualität etc. sind längst nicht mehr alleinige Marketingbotschaften; vermehrt taucht darin auch der Begriff "günstig" auf. Seinen Niederschlag findet dieser modifizierte Marktauftritt ganz konkret in entsprechenden Produktlinien der beiden Anbieter. Man muss allerdings konstatieren, dass tiefere Preise in einem weitgehend gesättigten Markt lediglich zu einer Verschiebung von Marktanteilen führen und dabei den Verdrängungswettbewerb anheizen. Der Kuchen wird lediglich anders aufgeteilt. Schnelligkeit und Flexibilität sind oftmals entscheidende Erfolgsbestandteile.

#### Die Flächenexpansion der Branche frisst ihre (eigenen) Kinder

Und die Flächenexpansion? Sie hatte bereits in den letzten gut fünfzehn Jahren eine beschleunigte Bereinigung der Strukturen zur Folge, die massgeblich von einem Konzentrationsprozess und einer Optimierung der geographischen Präsenz begleitet wurde. Pick Pay (damals zu einem grossen Teil von Denner übernommen), Primo (durch Volg, Spar/Maxi übernommen, einige Läden zu LVH/Valrhône), Visavis (viele Läden zu LVH/Valrhône, kleiner Teil von Volg, Maxi, Marktplatz oder Treffpunkt übernommen, 70 Tessiner Verkaufsstellen zur neu gegründeten "Alisa Alimentari") oder Usego (Verbleib weitgehend unbekannt, zum Teil Treffpunkt) sind Namen, die dem Strukturbereinigungsprozess im Lebensmitteldetailhandel hierzulande Gesichter verleihen. Das vorläufig letzte grössere Kapitel dieser Strukturbereinigung bildet die Übernahme von Denner durch die Migros. Doch das ist wohl kaum das Ende der Konzentration, denn die jüngste Flächenexpansion lässt nur einen Schluss offen: der Verdrängungswettbewerb setzt jetzt erst richtig ein. Das Schwerpunktthema in Kapitel 4 wird diese Entwicklung noch genauer unter die Lupe nehmen

---

### 3.3 Ausgewählte Marketingstrategien

---

#### Der hybride Konsument in der Marketingpraxis

„I am, therefore I shop“. - So lautete das unbewusste Motto in den vom Massenkonsum geprägten 50er bis 70er Jahren. Heute, einige Dekaden später, beschäftigen wir uns aufgrund des intensiveren, bereits beschriebenen Wettbewerbs und der erwähnten gesättigten Konsumenten und Märkte mehr denn je mit der Frage, ob und wie der inzwischen wesentlich bewusster und variantenreicher einkaufende sowie seine Unterschiedlichkeit gegenüber der Masse pflegende Kunde in seinem Konsumverhalten beeinflussbar und manipulierbar sein könnte. Bezeichnenderweise hat vor diesem Hintergrund Stephen Brown von der University of Ulster die hinlänglich bekannten 4 P's des Marketing-Mixes in eine postmoderne Betrachtungsweise umformuliert: Paradox, Profusion, Plurivalence und Polisemy oder auf Deutsch: Widersprüchlichkeit, Überfluss, Wertvarianten und Mehrdeutigkeit.

#### Wie kaufen, statt was kaufen

Auch wenn sich die Aufgabe der Detailhändler durch den oben angedeuteten Paradigmenwechsel in grundlegender Weise verändert hat, ist die Faszination, die vom Shopping ausgeht, geblieben. Hier haben verschiedene Unternehmen bereits sehr gut verstanden, dass sich der

moderne Konsument auch und gerade in der heutigen "ZuVIELisation" nur mit kulturellen Werten identifiziert, mit denen er selbst eng verbunden ist, und setzen dies in ihren Visionen, Strategien und Massnahmen auch entsprechend um. Shopping ist weit mehr als Einkaufen. Es ist Ausdruck einer Lebenshaltung, bei der man sich gegenüber andern abgrenzt, indem man in bestimmten Läden einkauft oder dieselben Produkte bevorzugt. Der eigentliche „Akt“ des Einkaufens ist inzwischen zu einem Ritual geworden, bei dem gerade auch Einkaufszentren eine wesentliche Rolle spielen können und teilweise zu Ausflugszielen mutieren.

**Wie werden aus Konsumenten Shopper?...**

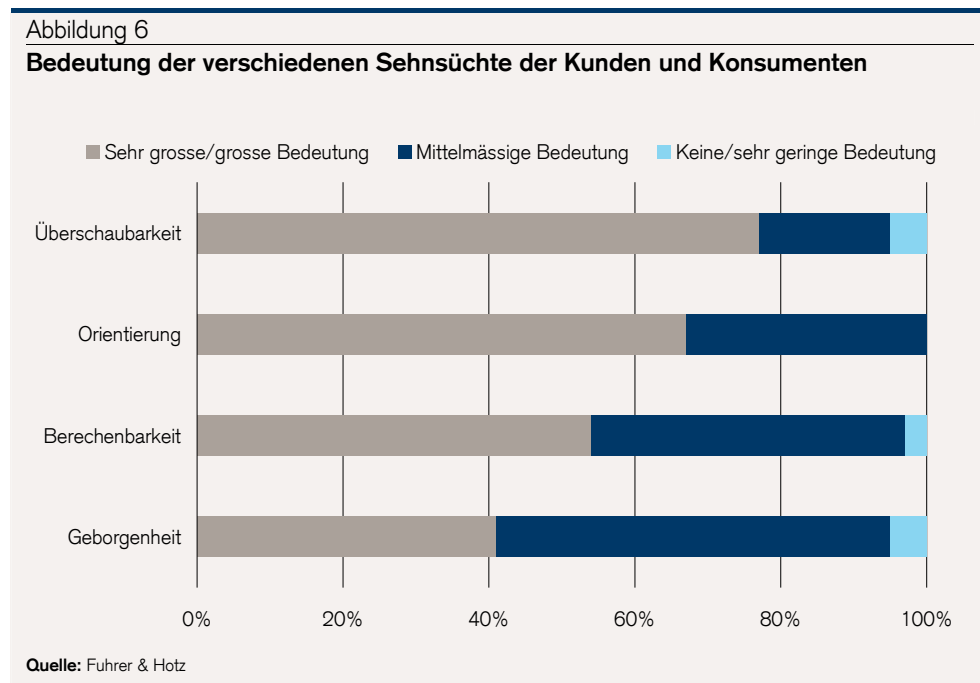
Die übergeordnete Frage für sämtliche Detailhandelsverantwortlichen lautet „Wie schaffe ich Frequenz?“ und „Wie nutze ich die Frequenz?“ oder anders ausgedrückt: Mit welchen Mitteln und Massnahmen wird der Konsument zu einem Kunden und wie wird der Kunde zu einem loyalen und treuen Kunden? In Anlehnung an das sogenannte AIDA-Stufenmodell im Marketing geht es also darum, die Aufmerksamkeit der Zielperson zu gewinnen (Attention), deren Interesse zu wecken (Interest), das in einem (Kauf-)Wunsch mündet (Desire), der dann zum alles entscheidenden (Kauf-)Akt führt (Action).

**... und aus Shoppern Käufer?**

Wenn nun also der Konsument erstmalig ein bestimmtes Geschäft betritt und damit zum „Shopper“ mutiert, wird das Verhalten und der Einkauf per se wiederum massgeblich geprägt von einer Fülle von Faktoren. Denn heutzutage werden bis zu 80% aller Kaufentscheide erst im Geschäft, am sogenannten Point of Sale (POS) getroffen. Immer mehr Detailhändler gehen deshalb dazu über, die Situation in den eigenen Geschäften zu analysieren, und befassen sich mit dem Einkaufsverhalten. Auf der Suche nach den erfolgreichen Kaufsignalen, die das Kaufverhalten - weitgehend unbewusst - beeinflussen, fragen sie sich unter anderem, was den Kunden denn eigentlich antreibt, warum er einkauft und vor allem wie er entscheidet.

**Sehnsüchte und Emotionen**

Die überwiegende Mehrheit aller sowohl im Food- als auch im Non-Food-Bereich tätigen Detailhändler haben in den vergangenen Jahren mit der massiv erhöhten durchschnittlichen Artikelanzahl pro Geschäft auch das Informationsaufkommen am POS gesteigert. Als Folge davon gewinnen diejenigen Anbieter, denen es gelingt, die steigende "Konsumentenverwirrung" zu reduzieren und auf deren übergeordnete Sehnsüchte einzugehen.

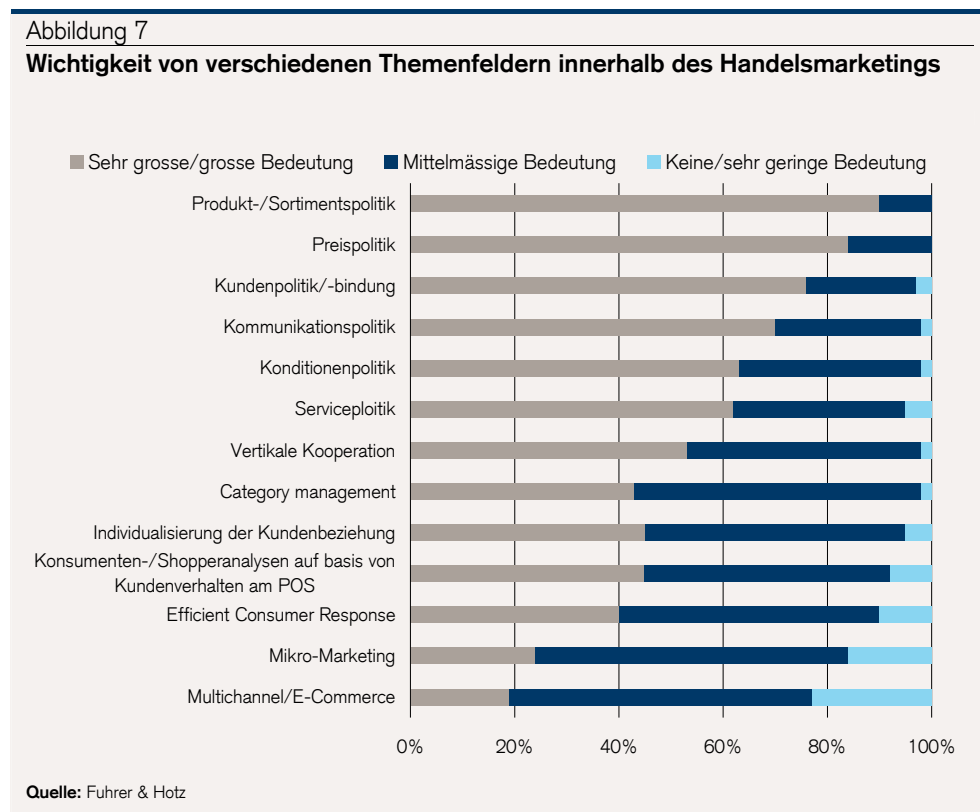


Gemäss einer Umfrage unter Marktteilnehmern und deren Lieferanten-Partner stufen diese von den vier abgefragten Attributen den Wunsch nach einer verbesserten Übersichtbarkeit und einer kundenfreundlicheren Orientierung am POS am höchsten ein (Abbildung 6). Für beide Kriterien sehen mehr als zwei Drittel aller Antwortenden eine grosse bis sehr grosse Bedeutung.

Auch die Berechenbarkeit im Sinne von Preissicherheit und -Vertrauen wird von vielen Marktteilnehmern als wichtig taxiert. Hierbei fällt bei der Detailanalyse der Ergebnisse auf, dass diesem Punkt seitens der Händler eine (noch) höhere Bedeutung beigemessen wird als von den Herstellern. Die Geborgenheit fällt in der Grafik zwar etwas ab, wird aber dennoch von mehr als der Hälfte aller Befragten als bedeutend eingestuft.

**Konsequenzen für den Marketing-Mix**

Preise und Promotionen spielen im gesamten Marketing-Mix des Detailhandels eine wichtige Rolle. Für die Industrie wird es daher immer bedeutsamer, dass Konzepte und Massnahmen entwickelt werden, die zum einen mit dem Aktionskalender der Händler einhergehen und zum zweiten den grösstmöglichen Rohertrag auf Artekelebene garantieren.



Der zu den Kernaufgaben eines jeden Detailhändlers gehörenden Produkt- und Sortimentspolitik sowie der Preispolitik wird nach Auffassung der befragten Marktteilnehmer eine grosse bis sehr grosse Bedeutung beigemessen (Abbildung 7). Ebenfalls wichtig, jedoch nicht so ausgeprägt sind für Händler gegenwärtig Themen wie Kundenpolitik/-bindung, Kommunikations-, Konditionen- und Servicepolitik. Die Themenfelder vertikale Kooperation, Category Management, Individualisierung der Kundenbeziehung, Konsumenten-/Shopperanalysen am POS und Efficient Consumer Response werden von jeweils rund der Hälfte der Befragten nur als mittelmässig bedeutsam beurteilt. Kaufentscheidungen werden bekanntlich durch den Einfluss und das Zusammenspiel verschiedener Informations- und Kommunikationskanäle getroffen. Trotzdem werden im Detailhandel eine Multi Channel-Strategie oder E-Commerce noch immer als wenig wichtige Instrumente des Handelsmarketings gesehen. Nur 19% erachten diese Instrumente als von grosser bis sehr grosser Bedeutung. Ein ähnliches Bild zeigt sich für den Einsatz von Mikro-Marketing.

**Zunehmende Bedeutung der Händlermarke**

Erfolgreiche Retail- und POS-Konzepte sind eng mit Erlebnis, Convenience und Wohlfühleffekten verbunden. Dabei wird die Bedeutung der Händlermarke/Storebrand in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Vor diesem Hintergrund gilt es insbesondere für die Verantwortlichen seitens der Industrie, sich innerhalb des verbleibenden Gestaltungskorridors mit Ergänzungscharakter bestmöglich in Szene zu setzen. Eine wichtige Voraussetzung für die (von der Industrie angestrebte) markengerechte Inszenierung am POS ist die bestmögliche Berücksichtigung der

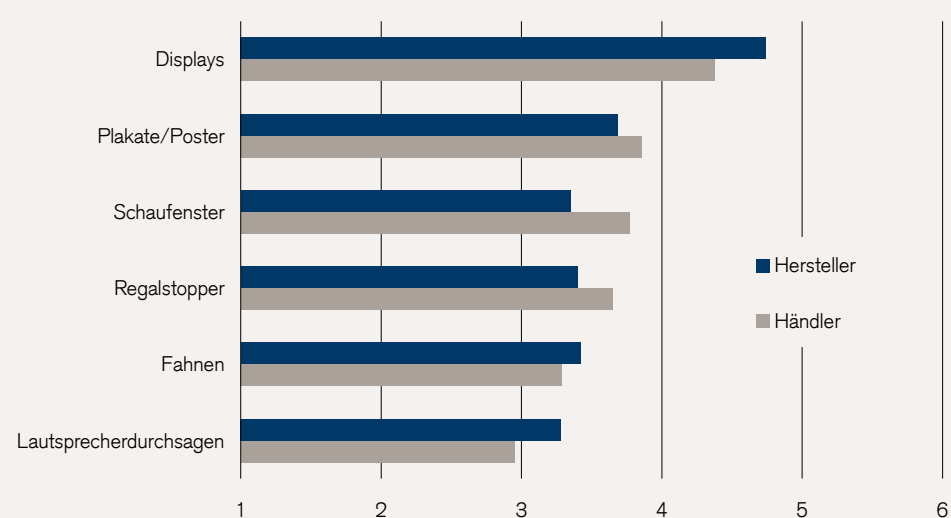
Ansprüche und Erwartungen des Handelskanals betreffend Ausgestaltung der einzelnen Waren- und Werbeträger. Denn immer mehr Verkaufsförderungsmassnahmen werden von den Detailhändlern aus Rücksicht auf Vorgaben am Verkaufspunkt kategorisch abgelehnt. Ihr Fokus in der Ladengestaltung liegt, mit Blick auf die zunehmende Informationsflut zu Recht, auf einer schnellen Orientierung für den Konsumenten.

**Einsatz und Effizienz diverser POS- und Instore-Marketing-Tools: Wie sieht dies bezüglich die Zukunft des Handels aus?**

Aufgrund der bereits erwähnten Dominanz des Verkaufspunktes bei der Einkaufsentscheidung stellt sich die Frage nach der Wirkung verschiedener dort eingesetzter Kommunikationsmittel. Hierzu setzen die Marktteilnehmer aus Handel und Industrie die sogenannten Displays auf den ersten Rang (Abbildungen 8 und 9). Ebenfalls positiv bewertet werden Plakate/Poster, Schaufenster, Regalstopper, Fahnen und Lautsprecherdurchsagen.

Abbildung 8  
**Beurteilung der Effizienz diverser POS-Kommunikationsmittel**

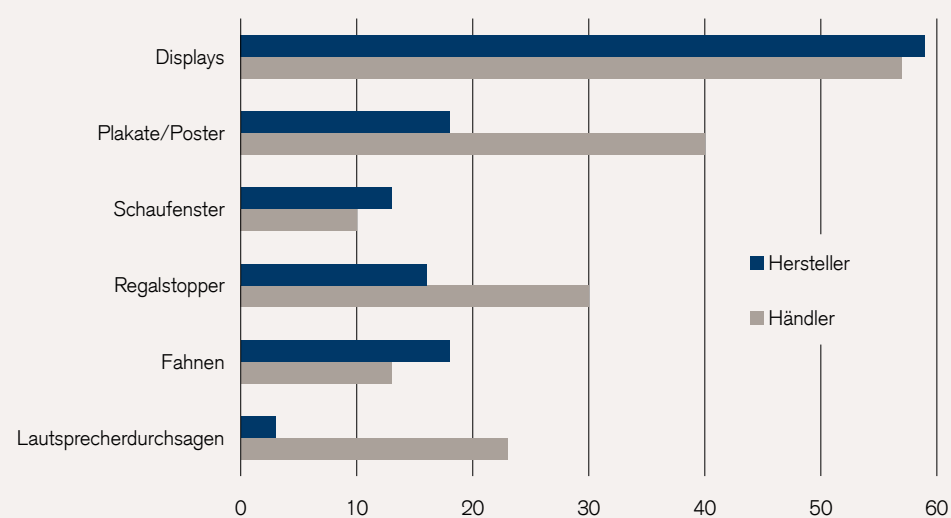
Mittelwert aus einer Skala von 1 (überhaupt nicht effizient) bis 6 (sehr effizient)



Quelle: Fuhrer & Hotz

Abbildung 9  
**Einsatzhäufigkeit diverser POS-Kommunikationsmittel**

Anzahl Nennungen regelmässig/häufig in Prozent



Quelle: Fuhrer & Hotz

Folgende Kriterien beeinflussen den Erfolg einer Promotion massgeblich: Aktionsthema/-idee, Zeitpunkt der Durchführung, kreative Gestaltung und Platzierung am POS (Zweit-/Sonderplatzierung), Personalunterstützung und last but not least der (Aktions-)Preis. Letzterer wird zwar sehr geschätzt und steht als immer dominanter Marketingvariable praktisch flächendeckend im Einsatz. Doch sind sich die Marktteilnehmer – zumindest in der Theorie – weitgehend darüber einig, dass bei der Planung und Durchführung von Promotionen neben dem Preis die verschiedenen Faktoren auf der Leistungs- und Qualitätsebene wieder vermehrt ins Zentrum gestellt werden sollten. Viele Konsumenten haben nicht ausschliesslich den (möglichst günstigen) Preis im Sinn, sondern legen Wert auf gute Beratung, frische Lebensmittel bzw. eine angepasste Auswahl an Produkten. Dies geht unter anderem auch aus zahlreichen Kundengesprächen und -analysen immer wieder deutlich hervor. Vor diesem Hintergrund könnte vielerorts eine Eindämmung der Material- und Display-Vielfalt am Verkaufspunkt eine durchaus leistungstreibende Wirkung haben.

### „Shopper Insight“: Zwischen Einkaufsliste und Impulskauf

Die Mehrzahl der Shopper ist gegenüber Instore- und POS-Kommunikation durchaus positiv eingestellt und lässt sich dadurch auch in ihrem Verhalten am Verkaufspunkt beeinflussen. Preisaktionen und Sonderangebote stellen hier das Gesprächsthema Nummer 1 dar. Darüber hinaus regen auch POS-Werbemittel wie Degustationen oder Themeninseln sowie gut eingesetzte dynamische Instore-Lösungen (digitale Signale) dazu an, einen ungeplanten Einkauf zu machen oder ein neues Produkt auszuprobieren. Allerdings sind die Konsumenten mit dem derzeitigen Zustand am POS nicht wunschlos glücklich und zufrieden. Die Verantwortlichen auf Handelsseite tun gut daran, sich ein detailliertes Bild über den Kaufprozess, die Abfolge des Kundenverhaltens am POS und die Logik des Einkaufs zu verschaffen: Wie kommt ein Kauf bzw. ein Nichtkauf zustande, und welches sind die Auslöser dafür? Dank der Klärung der Frage nach dem „warum“, können der Einkauf verständlich gemacht, die entsprechenden Erfolgstreiber und -hemmer aufgedeckt und darauf aufbauend die Instore- und POS-Kommunikation optimiert werden.

Die Bedeutung von Promotionen ist heute für die Erhaltung und Ausweitung der Marktstellung zweifelsfrei sehr hoch. Und für die Zukunft ist von einem weiteren Bedeutungszuwachs auszugehen. Grund genug für alle Beteiligten des Promotionsprozesses, sich der Thematik nicht nur als operatives "Anhängsel" anzunehmen, sondern intensiv als strategisches und eigenständiges Potenzial im Marketing-Mix einzusetzen. Der letzte Meter zum Konsumenten ist in der Regel aber der schwerste. Die Industrie möchte die POS-Kommunikation nicht zur „Verramschung“ ihrer Marken und Produkte degenerieren lassen. Im Gegenteil; sie ist bestrebt, ihre Aktivitäten am Verkaufspunkt hinsichtlich Tonalität, "Reason Why" sowie Markenbild und -kompetenz bestmöglich in den Gleichklang zu stellen mit allen anderen Marktbearbeitungsmassnahmen. Um die sich in den jeweiligen Absatzkanälen bietenden Mitgestaltungs- und Kommunikationsmöglichkeiten bestmöglich zu nutzen, ist es zwingend, die entsprechenden Spielregeln (des Handels) zu kennen und zu berücksichtigen. Dabei ist der Umstand, dass insbesondere in der Food-Branche der Industrie der Zugang an den POS immer häufiger verwehrt bleibt, sicherlich keine Erleichterung für entsprechende Aktivitäten.

### Profilierungsfelder heute und in Zukunft: Ist Nachhaltigkeitsfaktor ein Erfolgsfaktor?

Über 60% der Experten sind der Meinung, dass die nachhaltig hergestellten Produkte in den kommenden Jahren zum absoluten Megatrend werden, da dies ein immer bedeutenderes Thema wird. Diverse Faktoren, welche einen verstärkenden Einfluss auf die Entwicklung der Nachhaltigkeit im Schweizer Detailhandel haben, unterstreichen diese Meinung. Auf der anderen Seite gibt es aktuell aber genauso viele Faktoren wie Rezessionsängste, negative Börsenentwicklung und neue (Hard-)Discounter in der Schweiz, welche einen hemmenden Einfluss auf diese Entwicklung haben. Deshalb erstaunt es auch nicht, dass gegen 60% der Befragten der Meinung sind, dass die Zunahme der Verkäufe von nachhaltig hergestellten Produkten in den vergangenen Jahren primär mit der guten Konjunkturlage zu tun hatte. Ist es nun ein Megatrend und somit ein echtes Konsumentenbedürfnis oder einfach ein Marketingtrick mit dem man gewisse Produkte etwas teurer absetzen kann? Fakt ist, dass nachhaltige Produkte häufig von Besserverdienenden gekauft werden. Fakt ist aber auch, dass Nachhaltigkeit in ist, und dies nicht nur bei den Besserverdienenden. Trotzdem hat unsere Umfrage gezeigt, dass primär auf Seiten der Hersteller noch ein grosses Potenzial vorhanden ist. Vieles ist geplant, einiges eingeleitet. Die kommenden Jahre werden zeigen, ob man wirklich an diesen Megatrend glaubt oder

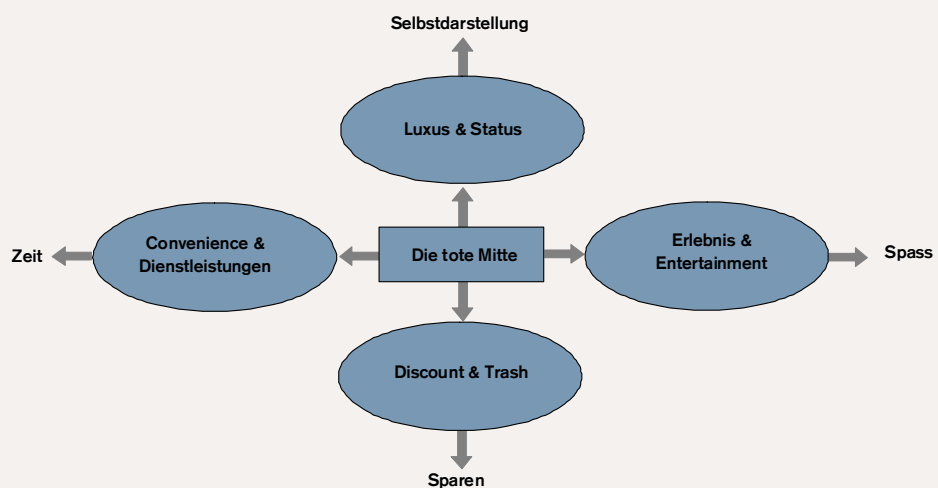
nicht. Will man agieren und sich profilieren, oder wartet man einfach ab und reagiert erst auf Druck von aussen?

**Mehrwert vs. Discount oder Luxus vs. Trash: Welches sind geeignete „Fluchtoasen“?**

Die Konsumenten reagieren heute insgesamt stärker auf die Extreme als auf das Mittelmaß bzw. die Mitte oder das „Normale“. Im internationalen Kontext lässt sich der vielleicht wichtigste Wandel der letzten Jahre in einem Satz zusammenfassen: Billig ist immer gut. Doch billig ist weit mehr als einfach ein bisschen Schnäppchenjagen oder das Feilschen um Prozente. Und schon gar nicht ist es das Resultat eines blossen Konjunkturtiefs, auch wenn die Ausbreitung von Niedrigpreiskonzepten durch wirtschaftliche Abschwungphasen zusätzlich akzeleriert wird. „Billig“ hat sich zu einer Mentalität und zu einer Einstellung des heutigen Menschen in entwickelten, erfolgsgesättigten Märkten gemausert. Im Fashion-Bereich lässt sich dieser Megatrend sehr gut beschreiben: Hier haben es mit Zara und H&M die beiden wohl wichtigsten Schrittmacher im Handel geschafft, einer preisorientierten, aber dennoch trendbewussten Kundschaft attraktive und schnelle, d.h. bis zu wöchentlich oder gar täglich wechselnde Angebote zu machen. Dies wiederum führt dazu, dass zum einen auch Premiumanbieter strategisch gefordert sind und nachziehen müssen, und zum zweiten, dass Anbieter wie Aldi, Lidl oder neuerdings auch Kik oder Takko das Potenzial von „Cheap Fashion“ längst erkannt haben und sich zunutze machen.

Die damit einher gehende Grundhaltung dokumentiert sich in der Zielgruppe des sogenannten "Smart-Shoppers" am besten. Der "smarte Käufer", der in den neunziger Jahren in Deutschland ausgemacht worden ist und dem inzwischen gut ein Drittel der Bundesbürger zugerechnet werden, ist ständig auf der Suche nach mehr Wert für weniger Geld: Stets bestrebt, für den geforderten Preis den höchsten persönlichen Nutzwert zu realisieren. Analog zum Qualitätskäufer kauft er gerne teure Marken, aber zu reduzierten Preisen. Diese Kundengruppe ist überdurchschnittlich gut informiert und weiss daher, wo die beste Qualität/der gewünschte Artikel am günstigsten angeboten wird. Je nachdem im stationären Handel oder auch über einen Internet-Anbieter.

Abbildung 10  
Retailmärkte und Segmente mit Potenzial



Quelle: Fuhrer & Hotz

Durch das Wachstum derartiger Handelsmarkenkonzepte und den Vormarsch der Discounter geraten vor allem diejenigen Marken und Hersteller unter Druck, die sich gegenüber Top-Marken und Handelsmarken nicht klar differenzieren. Das Nachsehen haben also jene Produkte im mittleren Preissegment, die weder den emotionalen, funktionalen oder technischen Mehrwert des neuen Luxus bieten noch mit den Preisen der Billiganbieter mithalten können (Abbildung 10). Zwischen Luxusversorger und Discounter zerrieben, müssen sich Marken durch die Diffe-

renzung der Angebote nach oben und nach unten neu definieren. Keine einfache Aufgabe, denn oft ist der Weg aus der Mitte versperrt: nach oben durch die mangelnden Fähigkeiten, Mehrwert zu schaffen, nach unten durch die nachteilige Kostenposition.

Was die Schweiz betrifft, haben sich viele Handelsunternehmen in den vergangenen Jahren in der Ära der Einheitsgrösse im Sinne von „One size fits all“ in der „goldenen Mitte“ gemütlich eingerichtet. Auf die Frage nach den Zielgruppen und dem Mehrwert eines Konzeptes oder eines Retailformates bekommt man infolgedessen Beschreibungen wie „den gesamten Markt“ zu hören, getreu nach dem Motto „für jeden ein bisschen“ und „von allem etwas“. Doch in der toten Mitte wird es eng. Es fehlt an Ausstrahlungs- und der Differenzierungskraft und an wahrgenommenen Vorteilen.

Auch und insbesondere auf der Produkteebene befindet sich die Masse der klassischen Markenartikel in dieser unbequemen Position, aus der es wie aus einem schwarzen Loch und ohne radikale Veränderungen scheinbar kein Entrinnen gibt, da für sie sowohl „Premium“ als auch „billig“ keine Option darstellen. So können viele klassische Marken nur auf ein Wunder hoffen oder zusehen, wie sie langsam von oben und unten zerrieben werden. Aus Sicht der betroffenen Industrieunternehmen vermag bei der Suche nach Auswegen aus dem Niemandsland und den damit verbundenen „Trading up“- bzw. „Trading down“-Strategien der Umstand etwas zu beruhigen, dass der wertmässige Anteil, den die Grossverteiler Migros und Coop im Premium- bzw. Tiefpreissegment erwirtschaften, Berechnungen von IHA-GfK zufolge mit ca. 5% noch vergleichsweise niedrig ist.

#### Raus aus der Routine!

Kennzeichnend für das aktuelle Marktumfeld ist der Umstand, dass Preisstrategien nur selten der Nachfrage- und Angebotsentwicklung angepasst werden. Das weit verbreitete Verhaltensmuster basiert auf einem „autonomen Parallelverhalten“, welches sich dadurch auszeichnet, dass die Marktteilnehmer ihre Preise in erster Linie mit Blick auf die Konkurrenz gestalten. Erfahrungsgemäss stellt sich erst dann eine Verhaltenskorrektur ein, wenn alle Anbieter gleichermassen mit dem Rücken zur Wand stehen. Erst am tiefsten Punkt dieser Preisschlacht, das heisst wenn eine weitere Preissenkung den absehbaren Ruin bedeuten würde, bleibt der Ausweg, die Preise wieder anzuheben. In der Regel traut sich dies aber nur der Marktführer. Er setzt damit für die übrigen Player ein psychologisches Signal für eine Korrektur der Preise auf breiter Basis.

Es bleibt für alle Beteiligten zu hoffen, dass die Folgen des sich abzeichnenden Trends früh genug erkannt werden, um entsprechende Gegenmassnahmen einzuleiten. In Deutschland, wo der Flächenüberhang – gemessen an den Einwohnerzahlen – einiges tiefer ist als bei uns, lassen sich verschiedene Branchenkenner mit der Meinung zitieren, ein Drittel dieser Fläche gehöre geschlossen. Erst dann sei es möglich, international vergleichbare Gewinne zu erwirtschaften. In einem Umfeld mit stagnierenden bis sinkenden Umsätzen und Margen gehören diejenigen Unternehmen zu den Gewinnern, welche entweder über die notwendigen Kostenvorteile verfügen und/oder schneller bzw. besser am Markt agieren. Alle anderen, namentlich kleineren Unternehmen geraten zunehmend unter Druck und müssen ihre Zukunft mit enger gefassten Unternehmenskonzepten beziehungsweise in Marktnischen suchen.

#### Der Schweizer Detailhandel ist und bleibt im Umbruch!

Der Detailhandel in der Schweiz wird sich in den nächsten Jahren vermehrt auf die veränderten Kundenbedürfnisse einstellen müssen, oder er wird Kunden verlieren. Gründe dafür sind der demographische Wandel und ein immer anspruchsvolleres Konsumverhalten. Kundenwissen wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Die Kunden werden dorthin wechseln, wo am besten auf die Konsumentenbedürfnisse eingegangen wird. Schnelligkeit und Bequemlichkeit sind dabei entscheidend beim Einkauf von Alltagsprodukten. Die permanente Veränderung der gesellschaftlichen Alters- und Sozialstrukturen verlangt nach neuen Dienstleistungen wie Heimlieferung oder Online-Bestellmöglichkeit mit Abholterminalen. Insbesondere die wachsenden Ein- und Zweipersonenhaushalte werden diese Dienstleistungen zu schätzen wissen. Die Preise spielen bei diesem Wandel eine geringere Rolle. Der erwähnte demographische Wandel und das anspruchsvollere Einkaufs- und Konsumverhalten sind die primären Chancenfelder für die nicht auf Discount ausgerichteten Retailkonzepte hierzulande.

## 4 Flächenproduktivität: Quo vadis?

### Intransparenz und zum Teil abstruse Flächenschätzungen

### Flächenabschätzung zwischen Pragmatismus und Erbsenzählen

#### 4.1 Wie viele Flächen hat das Land überhaupt?

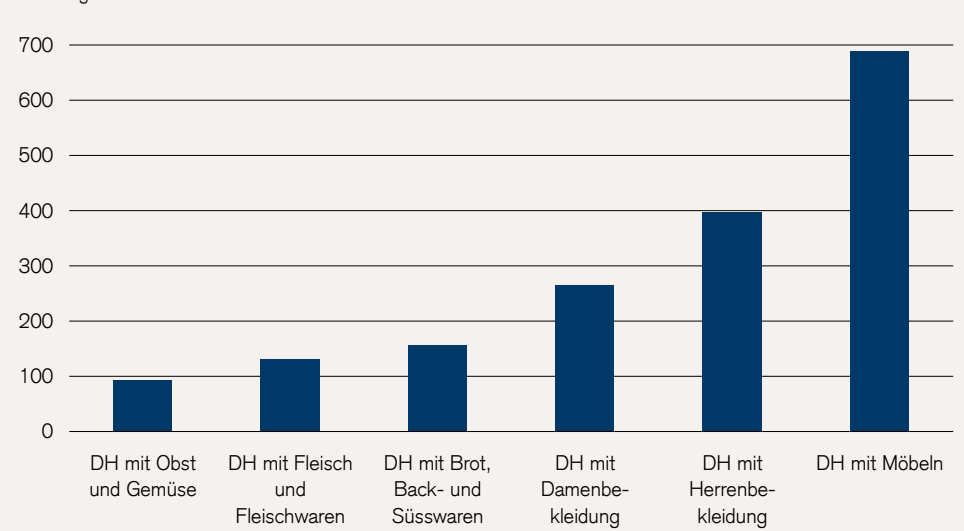
Bekanntlich hat sich in den letzten gut 20 Jahren hinsichtlich Transparenz am Immobilienmarkt einiges bewegt – vornehmlich aber im Wohnungsmarkt. Der Verkaufsflächenmarkt ist noch immer sehr intransparent. Wohl auch deshalb kursieren zum Teil ziemlich abstruse Schätzungen zum gesamten Flächenbestand. Das macht es schwer, die Marktsättigung, die in aller Munde ist, statistisch zu untermauern. Da ein Sättigungsgefühl nur mit vollem Magen auftritt, ist es notwendig, eine Vorstellung über das Fassungsvermögen des Magens zu gewinnen.

Wir haben daher einen Bottom-up-Ansatz gewählt, indem wir sämtliche in der Betriebszählung des Jahres 2005 erfassten Daten zu Unternehmen, Arbeitsstätten und Beschäftigten im Detailhandel (Branchenabgrenzung gemäss NOGA 52 des Bundesamts für Statistik (BFS), also ohne Grosshandel) auf Flächen hochgerechnet und die so gewonnenen Basiswerte mit den verfügbaren Teilerhebungen von Flächen (IHA-GfK, Migros, Coop, Einkaufszentren etc.), aber auch anhand internationaler Vergleichsdaten plausibilisiert haben. Am besten lässt sich unser Vorgehen anhand eines Beispiels illustrieren. Die Betriebszählung gibt Aufschluss darüber, wie viele Arbeitsstätten und Beschäftigte die einzelnen Subbranchen des Detailhandels umfassen. So gab es in der Schweiz 2005 exakt 419 Verkaufsstellen von Parfümeriewaren mit insgesamt 2'408 Beschäftigten, was auf Vollzeitstellen umgerechnet 1'798 Stellen entspricht. Diverse uns vorliegende Daten von Parfümerien deuten im Schnitt auf gut 210 m<sup>2</sup> pro Verkaufsstelle hin. Dieser Referenzwert diente uns als Hochrechnungsfaktor, so dass wir von knapp 90'000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche in reinen Parfümerien ausgehen. Mit diesem Ansatz haben wir insgesamt gut 60 Subsegmente des Detailhandels – von Drogerien über Sportgeschäfte bis hin zu kleinen Lebensmittelhändlern – separat geschätzt, die Ergebnisse um Doppelzählungen bereinigt, aufaddiert und mit anderen Benchmarks verglichen.

Abbildung 11

#### Mittlere Verkaufsfläche im Detailhandel (DH) nach ausgewählten Warenarten

Schätzungen in Quadratmetern



Quelle: Credit Suisse Economic Research

### Schweiz mit 1.6 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche pro Kopf Spitzenreiter in Europa

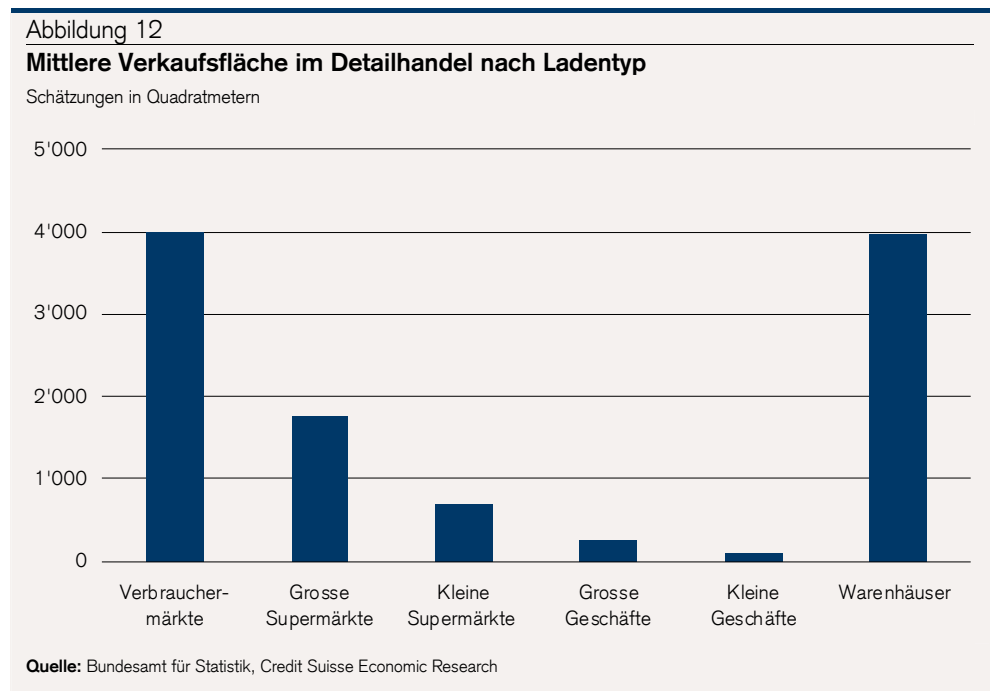
Aggregiert gelangen wir so zu einem Wert von 12 Millionen m<sup>2</sup> Einkaufsfläche in der Schweiz, der auch von Experten als plausibel eingestuft wird. Pro Kopf macht dies 1.6 m<sup>2</sup>, ein europäischer und wahrscheinlich auch weltweiter Spitzenwert. Das Marktforschungsunternehmen GfK in Nürnberg kommt neben anderen Instituten auf Basis der Daten von Eurostat zum Schluss,

dass im Schnitt der EU 15 etwa 1.1 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche pro Kopf zur Verfügung stehen. Spitzenreiter sind die Niederlande mit 1.5 m<sup>2</sup>, gefolgt von Österreich und Deutschland mit jeweils 1.3 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche pro Kopf der Bevölkerung. Es zeigt sich ferner, wie heterogen die Branche zusammengesetzt ist.

**Breite Streuung und grosse Unterschiede je nach Ladentyp oder Warenart**

Die mittlere Fläche pro Laden liegt in der Schweiz nach unseren Schätzungen bei 250 m<sup>2</sup>. Die Bandbreite ist aber äusserst gross. Sie reicht je nach Subbranche bzw. Güterkategorie von über 1'000 m<sup>2</sup> im Detailhandel mit Metallwaren, Anstrichmitteln, Glaswaren, Bau- und Heimwerkerbedarf (vor allem Heimwerkermärkte) bis zu den knapp 30 m<sup>2</sup> von "kleinen" Kiosken. Der Fachdetailhandel mit Nahrungsmitteln – Bäckereien, Metzgereien etc. – verfügt im Schnitt über etwa 150 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche. Der flächenintensivere Getränkehandel benötigt im Schnitt fast 300 m<sup>2</sup>. Ein durchschnittlicher Verbrauchermarkt bzw. ein durchschnittliches Warenhaus bringt es auf über 4'000 m<sup>2</sup> (Abbildung 12).

Möbelgeschäfte sind ähnlich wie die Bau- bzw. Heimwerkermärkte auf grosse zusammenhängende Flächen und grosszügig bemessene Parkplatzkontingente angewiesen. Dies ist der Grund dafür, dass die Flächenexpansion meist auf der grünen Wiese erfolgt, da die wenigen innerstädtisch freigesetzten Flächen in der Regel zu klein sind, um ein Möbelhaus zu beherbergen. Ausnahmen bilden höchstens kleine, spezialisierte (Designer-)Möbelgeschäfte, meist auch im gehobenen Segment, die auch im einen oder anderen Stadtzentrum zu finden sind.



**Der Verkaufsflächenmarkt ist gesättigt**

Zwei Schlussfolgerungen ziehen wir aus diesen erstmals in unserer Immobilienstudie 2008 vorgestellten Grössenordnungen zum Verkaufsflächenmarkt Schweiz. Erstens besteht in der Schweiz ganz offensichtlich kein Nachholbedarf bei Verkaufsflächen. Und zweitens erhärtet das Datenmaterial die These der Marktsättigung. Mit anderen Worten: Jede Neubauinvestition ist a priori risikobehaftet. Oft werden Neubauten als Substitute für suboptimale Objekte bzw. Standorte getätigt. Tatsächlich sind die Neubauinvestitionen aber keine Ersatz-, sondern Erweiterungsinvestitionen, da die frei werdenden Flächen in der Regel im Markt bleiben, was eine Art Kannibalismus präjudiziert. Es braucht bei neuen Projekten heute vor allem griffige Konzepte, um Marktanteile gewinnen zu können. Solche Konzepte sind gerade dann wichtig, wenn die Frequenzen vor Ort allein nicht genügen, um die nötige Gravitation zu erzielen. Dies kann einerseits mangels Masse, andererseits aufgrund einer suboptimalen, weil peripheren Verkehrslage der Fall sein.

## 4.2 Die Stunde der Wahrheit im Verkaufsflächenmarkt

### Mehr Fläche braucht auch mehr Umsatz

Im Grunde hat die Flächenausdehnung folgendes Motiv: Aufgrund der limitierten Kaufkraft und des zunehmend ausserhalb des engeren Detailhandels stattfindenden privaten Konsums möchte die Branche auch auf die Motivation zum Kauf Einfluss nehmen. Dafür braucht es offensichtlich um einiges mehr Fläche, die allerdings auch höhere Kosten erzeugt. Ziel ist es, eine Verhaltensänderung auf Seiten der Haushalte zu initiieren, die zu prozentual höheren Konsumausgaben führt. Aufgrund des limitierten Kaufkraftpotenzials muss dies allerdings zu Lasten anderer Ausgaben geschehen. Im übertragenen Sinne soll für eine volle Einkaufsstüte und das damit verbundene Entertainment – sprich Happening statt Shopping – auf ein Skiwochenende, einen Restaurant- oder Kinobesuch bzw. einen Sprachkurs verzichtet werden. Entsprechend ist Animation gefragt. Beim Einkauf sollen gesättigte Konsumenten zu hybriden werden, indem sie Lust auf "Neues" bekommen – etwa eine luxuriöse Uhr oder Zutaten aus der Gourmetabteilung.

### Nicht alles Neue ist wirklich besser

Die Flächenexpansion rechnet sich aber nicht immer, oder nicht immer gleich. So erzielen der Klassiker der Einkaufszentren, das Glattcenter Wallisellen, und die Lageperlen Shop Ville Zürich HB und Airside Center (Unique Airport Zürich) deutlich höhere Flächenumsätze als einige der neueren, vermeintlich zeitgerechten Shoppingcenter (Abbildung 13), die es nicht unter die Top 20 schaffen. Parkplatzangebot und vor allem Frequenz sind offensichtlich noch immer kaum wettzumachende Vorteile im Wettbewerb. Angesichts sich abzeichnender stagnierender oder sogar rückläufiger Umsätze kann man durchaus sagen, dass für grössere Flächen 2009 und 2010 die Stunde der Wahrheit schlägt. Der Verdrängungswettbewerb könnte bald auch dem einen oder anderen Einkaufszentrum den Garaus machen und nicht mehr nur die kleineren Läden aus dem Markt drängen.

Abbildung 13

### Die zwanzig Einkaufszentren mit der höchsten Flächenproduktivität

Fläche in m<sup>2</sup>, Umsatz in Mio. CHF, Umsatz/m<sup>2</sup> in CHF

Einkaufszentrum	Fläche 2007	Umsatz 2007	Umsatz/m <sup>2</sup>
Shop Ville Zürich HB	17218	415	24103
Airside-Center (Unique Zürich AG)	22000	435.1	19777
Glattcenter, Wallisellen	43387	647.6	14926
Zentrum Oberland, Thun	8570	126.5	14761
Sälpark, Olten	7500	101.5	13533
Altstetten Neumarkt, Zürich	8026	108.4	13506
Seedammcenter, Pfäffikon	20103	271.4	13500
Neumarkt, Brugg	10600	135.9	12821
Signy Centre, Nyon	12962	158.8	12251
Länderpark, Stans	9880	120.5	12196
Centre La Combe, Nyon	9232	112.1	12143
Centre commercial Parc du Rhône, Collombey	13000	156	12000
Einkaufszentrum Passage, Frauenfeld	7200	85.6	11889
Einkaufs-Allee Metalli, Zug	13800	161.7	11717
Wynecenter, Buchs	12317	141.2	11464
Oberland-Märt, Wetzikon	9555	106.6	11156
Migros City Shopping, Zürich	9916	110.3	11123
Centre Balaxert, Genf	41127	454.4	11049
Gruyère-Centre, Bulle	8605	94.8	11017

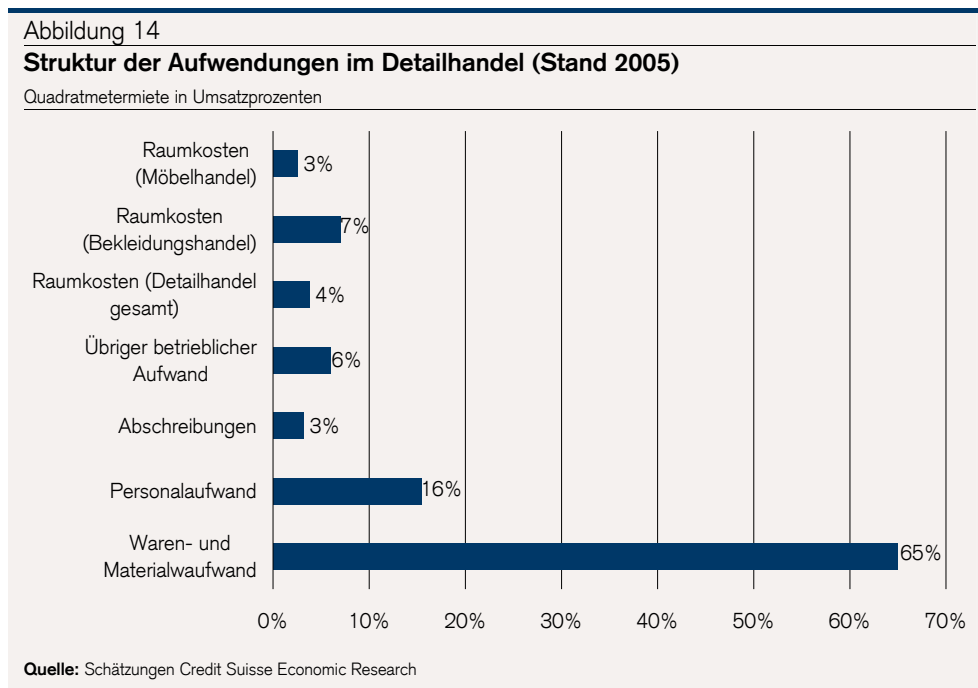
Quelle: IHA-GfK AG

Die jüngste Flächenschwemme erzeugt höhere Kosten für den Retailer, die sich nur rechtfertigen, wenn er auf dem Mehr an Fläche auch ein Mehr an Umsatz erzielt, namentlich einen entsprechend höheren Quadratmeterumsatz. Darüber hinaus muss er in der Lage sein, die zusätzlichen Fläche, welche die Animation zum Kauf, also das Entertainment belegt, aus seinem Umsatz mit zu finanzieren. Dies ist nicht immer der Fall, um so mehr als die Marktforschung heute

ebenso mit der Unberechenbarkeit der Konsumenten kämpft und sich deshalb immer mehr vermeintlich sichere Erfolgskonzepte als Eintagsfliegen entpuppen, da der Käufer schlichtweg nicht mitspielt.

### Grosse Zentren: aufgepasst!

Wie schon mehrfach festgehalten, ist absehbar, dass das verhaltene Umsatzwachstum der Flächenexpansion Grenzen setzen wird. Mit dem Konjunkturabschwung werden die Kosten wieder mehr denn je zum Erfolgsfaktor, den man im Griff haben muss. Es lohnt sich daher, diese im Weiteren etwas näher auszuleuchten. Den grössten Block auf der Aufwandseite im gesamten Detailhandel (ohne Autohandel) bildet nach dem Waren- und Materialaufwand (66%) der Personalaufwand mit einem Anteil von gut 15% am Umsatz. Nach dem übrigen Aufwand (6%) folgen ungefähr gleichauf die Abschreibungen und der Raumaufwand mit jeweils 3% (Abbildung 14).



### Raumkosten können matchentscheidend werden

Dabei handelt es sich um Schätzungen von Branchendurchschnitten, die in der heterogenen Detailhandelslandschaft deutlich abweichen können. So liegt der Anteil der Raumkosten im Fachdetailhandel generell höher als im Handel mit Lebensmitteln. Und natürlich sind die Raumkosten stark abhängig von der Lage. Im Bekleidungshandel etwa sind sie mit durchschnittlich 10% deutlich höher als im Branchenmittel. Denn dieser ist auf hohe Frequenzen und daher auf vergleichsweise teurere Standorte angewiesen. Auch in den grösseren Einkaufszentren sind die Mieten oft um einiges höher als im Branchenschnitt. Im Handel mit Möbeln und Einrichtungsgegenständen wiederum liegt der Raumaufwand um einiges tiefer (2%). Einerseits verfügt der Möbelhandel über einen höheren Anteil an eigenen Immobilien, was ihn offenbar etwas günstiger zu stehen kommt, als Drittliegenschaften anzumieten. Andererseits kommt die Lage vieler Möbelgeschäfte an städtischen Randzonen und in der Agglomeration in einem tieferen Raumkostenanteil zum Ausdruck. Auch wenn der Raumaufwand bescheiden scheint, wird er verstärkt ins Visier der Retailer rücken.

### Mieten dürften 2009/2010 unter Druck kommen

Es ist absehbar, dass an den weniger rentablen Lagen, aber auch in dem einen oder anderen grösseren Shoppingzentrum die Mieten zusehends Gegenstand von Verhandlungen werden. Der Verdrängungswettbewerb im Handel ist letzten Endes auch einer im Markt für Retailflächen. Und nur rentable Geschäfte sind auch in der Lage, ansprechende Mieten zu bezahlen. Die Kosteneinsparungen im Wareneinkauf und beim Materialaufwand sind schon dermassen weit fortgeschritten, dass manchem Produzenten kaum mehr Spielraum bleibt. Und auch der Personalaufwand kann nach dem starken Abbau von Beschäftigten in der Vergangenheit und ohnehin schon weit unterdurchschnittlichen Löhnen kaum mehr weiter zurück gefahren werden.

## 5 Aussichten Detailhandel 2009

---

### 5.1 Top-down

---

#### Prognose-Unsicherheiten grösser denn je

Wenn eines feststeht, dann, dass die schwerwiegenden Turbulenzen 2008 in die Annalen der Wirtschaftsgeschichte eingehen werden. Längst ist vergessen, dass wir in der Schweiz 20 Quartale in Folge Wachstum hatten. Heute regiert die Unsicherheit. Wahrer als heute war nie, dass Prognosen schwierig sind, da sie die Zukunft betreffen. Herkömmliche Annahmen und Modelle halten den momentanen Anspannungen an den Finanzmärkten und den realwirtschaftlichen Verwerfungen zu wenig stand, als dass wir uns auf diese verlassen könnten. So halten wir uns bei unserer Prognose mehr an fundamentale Erkenntnisse und historische Evidenz.

"Der Konsum bricht nicht über Nacht weg", diese These ist die Basis unsere Prognose für den Retailmarkt Schweiz im Jahr 2009. Denn wenn man den aktuellen Stand der Konjunkturprognosen 2009 betrachtet, so liegt der Konsens für das BIP-Wachstum noch leicht über 0%. Auf das ganze Jahr 2009 betrachtet, kann am aktuellen Rand also noch nicht einmal von Rezession die Rede sein. Die Gefahr für die Konjunktur ist eher, dass die Stimmung, welche weit in den Oktober hinein noch deutlich schlechter war als die tatsächliche Lage, weiter auf der Wirtschaft lastet und so tatsächlich einen Kaufstau verursacht. Im November etwa war ein erster Vorgesmack spürbar. Doch diese Gefahr sehen wir für das Geschäftsjahr 2009 nicht. In Abschwunghasen wie der jetzigen hat sich der private Konsum in der Schweiz jeweils als recht robust erwiesen. Das war 1991 der Fall, als die gesamtwirtschaftlichen Rahmendaten deutlich schlechter waren, oder auch während der Rezession 2003. Trotz sinkendem BIP expandierte der private Konsum in den meisten Rezessionsjahren, und nur einmal seit gut 25 Jahren war dessen Wachstum negativ. Wir sind recht zuversichtlich, dass die gegenwärtige Krise zumindest 2009 diese Muster nicht sprengt. Dafür spricht auch die Einkommensentwicklung, denn die gesamtwirtschaftliche Lohntüte wird nochmals voller. Die Zuwanderung von mindestens 150'000 tendenziell gut qualifizierten Arbeitskräften 2008/2009 schafft ein nicht zu unterschätzendes zusätzliches Potenzial für den Detailhandel. Und der Arbeitsmarkt dürfte sich auch noch 2009 in einer Verfassung zeigen, welche die Konsumlaune nicht abwürgt. Noch ist die Stimmung schlechter als die Lage, aber der Abstand ist geringer geworden.

#### Abschwächung zeigt sich 2009 deutlicher

Die pessimistische Konsumentenstimmung im Herbst 2008 beruhte stark auf der Einschätzung der Haushalte, dass sich die allgemeine Wirtschaftslage in der Schweiz in den letzten zwölf Monaten klar verschlechtert hat. Ihre eigene Situation, die Entwicklung der eigenen finanziellen Lage in den vergangenen bzw. den kommenden zwölf Monaten, stuften die Haushalte noch stabil ein. Die Aussichten für den Detailhandel bleiben somit trotz starker Verlangsamung noch relativ freundlich. Das Umsatzwachstum dürfte sich aber stark abschwächen und in einigen Sparten stagnieren oder sogar negativ ausfallen. Ausser im Convenience-Bereich sowie im Bereich der Gesundheits- und Körperpflege dürfte es 2009 nur bescheidenes Wachstum geben. Beim Nahrungsmittelkonsum ist mit stabilem Wachstum zu rechnen, das mit insgesamt abnehmenden Preisen erkaufte werden muss. Bei eher langlebigen Gütern wie Möbeln und Heimelektronik sowie in Bereich Bekleidung und Schuhe dürften die Umsätze auf Vorjahresniveau stagnieren.

#### Strukturwandel wird wieder vermehrt zum Thema

Im angekündigten Marktumfeld werden die Grossverteiler ihre fallende Flächenproduktivität zu spüren bekommen. Diese Rechnung kann auf Dauer nicht mehr aufgehen. Die Tatsache, dass diese Entwicklung schon seit längerem im Gang ist, ist aber ein verlässliches Indiz dafür, dass die Margen noch komfortabel sind. Dies wird aber je länger, je mehr nicht zutreffen. Besonders im Lebensmitteldetailhandel werden die Margen 2009 durch den Markteintritt von Lidl weiter unter Druck kommen. Der Strukturwandel im Detailhandel, welcher in den Hochkonjunkturjahren etwas aufgeschoben wurde, wird sich mit der konjunkturellen Verlangsamung fortsetzen.

#### Kein Beschäftigungswachstum im Jahr 2009

Der Aufbau von Filialnetzen durch Aldi und Lidl wird zwar 2009 einige positive Impulse bei der Beschäftigung geben; er dürfte die negativen Impulse des laufenden Rationalisierungsprozesses dennoch nicht kompensieren können. Für 2009 rechnen wir mit einer leicht abnehmenden Be-

schäftigung im Detailhandel.

**Migros und Coop weiterhin kraftvoll**

Mittelfristig dürften Rabattschlachten im Lebensmitteldetailhandel zwischen Grossverteilern und Discountern die Preissensibilität der Konsumenten erhöhen und damit überwiegend den etablierten Anbietern schaden. Diese dürften nicht mehr in der Lage sein, Mehrkosten im Einkauf auf die Konsumenten zu überwälzen, wie dies 2008 bei Milch- und anderen Agrarprodukten mit Leichtigkeit der Fall war. Die Grossverteiler sehen wir mittelfristig einem ungleich stärkeren Kostendruck ausgesetzt als bisher. Nichtsdestotrotz ist ihr (Grössen-)Vorsprung gegenüber der Konkurrenz enorm. Wenn es den heutigen Marktschergewichten gelingt, ihre Trümpfe betreffend Sortiment, Standorte sowie Konsumentenbindung mit einer klareren Positionierung zu verbinden, dürfte ihr Abstand gegenüber den voraussichtlich künftigen Nummern 3 und 4 langlebig – wenn auch nicht ungefährdet – sein.

Abbildung 15

**Ausblick Detailhandel 2009**

	Kommentar	Prognose
<b>Nachfragetrends</b>		
Demographie	Positive Impulse für den Detailhandel. Intaktes Umfeld dank hoher Zuwanderung (mindestens 150'000 2008/2009) und fortschreitender Alterung (höhere Kaufkraft im Alter).	
Einkommensentwicklung	Verhalten positive Impulse für den Detailhandel. Lohnabschlüsse für 2009 lassen Anstieg von 2 bis 2.5% erwarten; ein kleiner Teil der Lohnsteigerungen fließt dem Detailhandel zu.	
<b>Angebotstrends</b>		
Tiefpreisstrategie (Harddiscounter)	Negative Impulse insgesamt für den Detailhandel. Markteintritt von Lidl dürfte den Harddiscountermarktanteil insgesamt nochmals erhöhen und den Wettbewerb bereits 2009 spürbar anheizen. Dies wird folglich wieder grössere Verdrängung erzeugen.	
Flächenausdehnung pro Verkaufspunkt, Einkaufszentren	Verhalten negative Impulse für den Detailhandel. Rentabilität des Standortes wird 2009 wieder vermehrt auf dem Prüfstand stehen. Allerdings dürften tiefere Einstandspreise bei den Waren den Kostendruck der Retailer zumindest 2009 noch in Grenzen halten.	
Nischen (hohe Spezialisierung, trifft den Zeitgeist)	Hier besteht 2009 weniger Potenzial, denn meist sind Spezialartikel ein Schnäppchen der Hochkonjunktur, auf die in unsicheren Zeiten am ehesten verzichtet wird. Man gönnt sich 2009 weniger. Ausnahmen sind preisgünstige Alternativen mit eigener Charakteristik (Ökolabel, "In-Produkte"). Auch Luxusartikel werden 2009 keinen Boom mehr erleben (Börsencrash und weltweite Rezessionsängste).	
<b>Marktergebnis</b>		
Preisentwicklung	Die Rohstoffpreise waren jüngst zum Teil im freien Fall, der Detailhandel kehrt zur Normalität zurück. Nach dem erfreulichen 2008 (Möbel +0.7%, Nahrungsmittel und Bekleidung/Schuhe jeweils plus 2%) rechnen wir 2009 kaum mehr mit generellen Preissteigerungen. Bei Möbeln und Haushaltswaren dürfte sogar ein Minus resultieren.	
Mengenentwicklung	Wir rechnen mit tieferen Absatzmengen in der Gesamtbranche als im Vorjahr, aber mit einem guten Plus von etwa 2%. Es besteht noch immer ein gewisser Nachholbedarf bei langlebigen Konsumgütern, der bei den zu erwartenden Aktionen befriedigt werden dürfte.	
Umsatzentwicklung	Bei den Umsätzen rechnen wir 2009 mit einer Konsolidierung auf ansprechendem Niveau und keinem Absturz. Wenn sich die weltwirtschaftliche Lage im Laufe 2009 aufhellen sollte, sind sogar positive Überraschungen möglich.	
Für die Perspektiven der Branche 2009:  = positiv,  = gemischt,  = negativ		

Quelle: Credit Suisse Economic Research

## 5.2 Bottom-up

Der hier vorgestellte Marktausblick basiert auf Antworten von 90 Top-Entscheidungsträgern (über 50% GL-Mitglieder) aus dem Schweizer Handel und der Schweizer Industrie (Hersteller) anlässlich einer Online-Befragung im November 2008.

### Zielsetzungen Handel und Industrie (Hersteller)

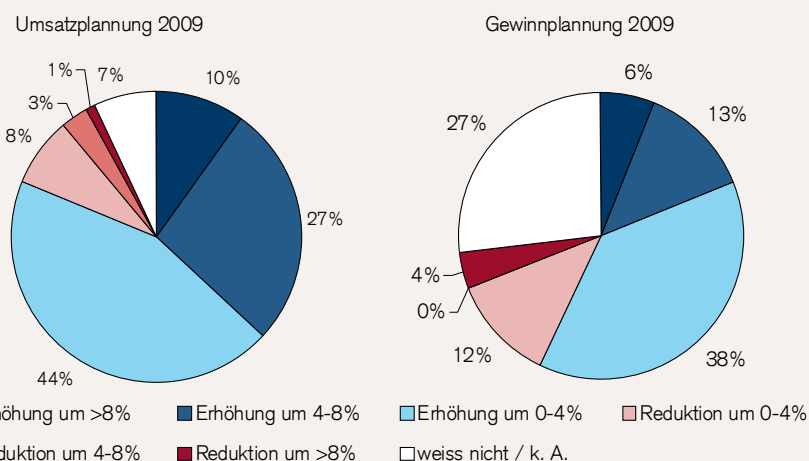
#### Umsatz- und Gewinnplanung 2009 im gewohnten Rahmen

Betrachtet man lediglich die Umsatz- und Gewinnplanung der Schweizer Händler und Hersteller für das Jahr 2009, so bekommt man den Eindruck, dass sich die Planung für dieses Jahr nicht gross von denjenigen anderer Jahre unterscheidet. Mehr als 8 von 10 Unternehmen gehen nämlich davon aus, dass sie den Umsatz zum Teil deutlich steigern werden. Dies mag angesichts der in dieser Studie vorgestellten Wirtschaftsprognosen für das Jahr 2009 überraschen. Etwas mehr als jedes zehnte Unternehmen rechnet mit einem leicht tieferen Umsatz im Jahr 2009, was jedoch nur bedingt mit der aktuellen Wirtschaftsentwicklung begründet wird. Viele gehen davon aus, dass beispielsweise im Bereich Food der Markteintritt von Lidl im Frühling 2009 die Preise auch bei den anderen Akteuren im Markt ins Rutschen bringen wird, was mit der deutlich kühleren Konsumentenstimmung einen zusätzlich negativen Einfluss auf die Umsätze hätte. Auffällig ist, dass insgesamt deutlich mehr Unternehmen aus dem Bereich Non-Food im Allgemeinen und auf Seite der Hersteller im Speziellen mit einem tieferen Umsatz rechnen. Man erwartet, dass die Konsumenten vor allem bei Heimelektronik oder Möbeln sehr zurückhaltend sein werden.

Abbildung 16

### Umsatz und Gewinnplanung für das Jahr 2009

Anzahl Nennungen in Prozent



Quelle: Fuhrer & Hotz

Die **Abbildung 16** illustriert neben der Umsatzplanung auch die Gewinnplanung. Diese darf ebenfalls als grösstenteils positiv betrachtet werden, auch wenn sie tiefer ausfällt als die prognostizierte Entwicklung des Umsatzes. Auffällig ist die hohe Zahl an Unternehmen, welche sich nicht konkret zur Gewinnplanung äussern wollen bzw. können. Für viele gibt es diesbezüglich noch zu viele Unbekannte. Viele können noch nicht abschätzen, welche Folgen der sich anbahnende Zielkonflikt „steigende Mehrkosten vs. Forderungen des Handels nach Preissenkungen“ haben wird. Hier gibt es viele Fragezeichen. Nichtsdestotrotz rechnet die Mehrheit der Schweizer Händler und Hersteller mit einem höheren Gewinn als im erfolgreichen Jahr 2008.

**(Zu) Viele glauben, den  
Marktbegleitern einen  
Schritt voraus zu sein**

Über 50% der befragten Experten sind der Meinung, dass ihr Unternehmen im Jahr 2009 besser abschneiden wird als die anderen Akteure der Branche. Man geht also davon aus, dass man für die anstehenden Herausforderungen bestens gerüstet ist. Dies könnte eine trügerische Sicherheit darstellen und einige Unternehmen im Verlauf des Jahres 2009 mit unerwarteten Situationen konfrontieren. Denn 2009 dürfte für alle Marktteilnehmer in jeder Hinsicht eine Herausforderung werden, mit Siegern und Verlierern. Erfreulich ist, dass eine klare Mehrheit der Schweizer Händler und Hersteller optimistisch ins Jahr 2009 startet und sogar erwartet, das Erfolgsjahr 2008 übertreffen zu können.

**Marketing-Budgets**

**Geplanter Mehrumsatz  
lässt auch die Marketing-  
budgets anwachsen**

2 von 3 Unternehmen planen im Jahr 2009 eine Erhöhung des Marketingbudgets. Auffällig ist, dass die diesbezügliche Investitionsbereitschaft bei den Herstellern grösser zu sein scheint als bei den Händlern. Gründe hierfür sind beispielsweise die Einführungen von neuen Produkten. Wer diversifizieren möchte, benötigt zwangsläufig ein zusätzliches Marketingbudget. Die steigenden Forderungen des Handels sind für die Industrie ein ebenfalls nicht zu unterschätzender Budgetposten. Ein weiterer Faktor, der zur Erhöhung des Marketingbudgets führen könnte, ist die anhaltende Verteuerung von Kommunikationsmassnahmen.

**Jeder zweite Marketing-  
franken wird in Trade-  
Marketing investiert**

Die Schweizer Hersteller investieren im Schnitt 50% ihres Marketingbudgets ins Trade-Marketing und 50% ins Consumer-Marketing. Unter Trade-Marketing versteht man sämtliche Aktivitäten eines Herstellers, die das Ziel haben, den Handel kurz-, mittel- oder langfristig zu beeinflussen und die eigene Position in der Warengruppe der jeweiligen Absatzkanäle zu verbessern (auch B2B-Marketing genannt). Die Händler erachten durchschnittlich einen Anteil der Investitionen der Industrie von 42% ins Trade-Marketing und 58% ins Consumer-Marketing als angemessen.

Die Händler gehen offensichtlich davon aus, dass die Hersteller über grössere Budgets verfügen, als dies in Tat und Wahrheit der Fall ist. Zudem gewichten sie aus Ihrer Optik das Consumer-Marketing etwas stärker als ihre Industriepartner.

**Effizienz statt Black Box: Im  
Kommunikationsbudget  
kommt es zu einer Umver-  
teilung der Gelder - weniger  
Werbung, mehr Verkaufsförderung**

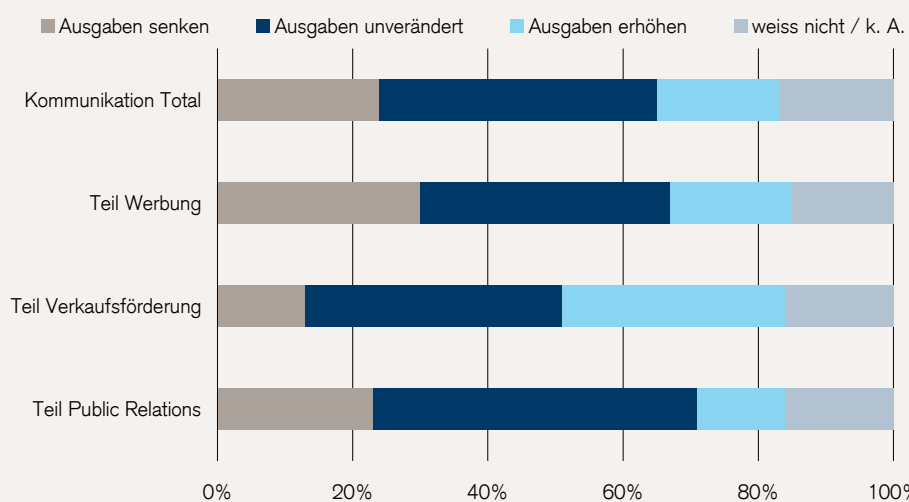
Der Anteil des Consumer-Marketingbudgets am gesamten Marketingbudget bleibt im Jahr 2009 mehrheitlich unverändert. Dafür kommt es zu einer Veränderung der Aufteilung des Kommunikationsbudgets, das u.a. Ausgaben für Werbe-, Verkaufsförderungs- und Public-Relations-Massnahmen beinhaltet.

Abbildung 17 zeigt auf, dass knapp ein Drittel der Schweizer Händler und Hersteller im Jahr 2009 den Anteil für Werbeausgaben am Kommunikationsbudget senken möchte. Hingegen möchte ein Drittel die Ausgaben für verkaufsfördernde Massnahmen erhöhen. Die Ausgaben für Public-Relations-Massnahmen werden sich im Jahr 2009 kaum verändern. Es kommt also innerhalb des Kommunikationsbudgets zu einer Umverteilung der vorhandenen Mittel; weniger Geld für Werbung, dafür aber mehr für Verkaufsförderung. Letztere richtet sich sowohl an Konsumenten als auch an Händler (Trade-Marketing). Investitionen ins Trade-Marketing werden 2009 überdurchschnittlich zulegen, obwohl die Hersteller mit einer geringeren Umsatz- bzw. Gewinnerhöhung rechnen als die Händler.

Abbildung 17

**Unterschiede bei der Aufteilung der vorhandenen Mittel: Jahr 2008 vs. Jahr 2009**

Anzahl Nennungen in Prozent



Quelle: Fuhrer &amp; Hotz

**Gewinner und Verlierer aus Marketingsicht****Keine Überraschungen bei der Nennung von möglichen Gewinnern und Verlierern im Schweizer Detailhandel 2009**

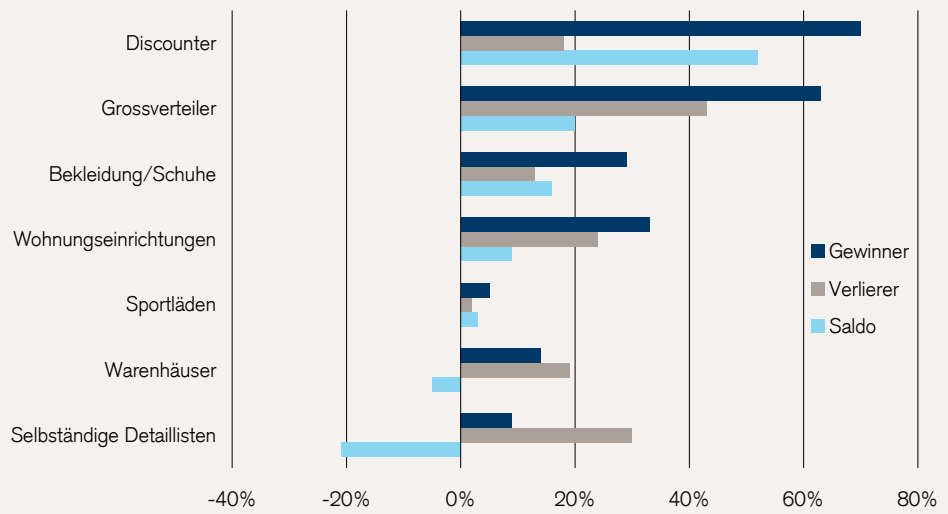
Es erstaunt wenig, dass aufgrund der sich verschlechternden Wirtschaftsentwicklung und des Markteintritts von Lidl im Frühling die Discounter 2009 zu den Gewinnern gezählt werden (Abbildung 18). Auch die Schweizer Grossverteiler, welche sich seit Jahren gezielt auf den Markteintritt der deutschen Harddiscounter vorbereitet haben, zählt man mehrheitlich zu den Gewinnern im Schweizer Detailhandel im 2009. Beide führenden Schweizer Grossverteiler wurden gleich oft genannt. An dritter Stelle folgt der Bereich Bekleidung/Schuhe. Hier fällt auf, dass Anbieter wie z.B. H&M ausschliesslich als Gewinner gesehen werden. Der Bereich Wohnungseinrichtung zählt ebenfalls zu den Gewinnern, wenn auch nur knapp, da etliche davon ausgehen, dass dieser Bereich unter Druck geraten könnte. Auf der Gewinnerseite wird hauptsächlich an die Marktleader wie z.B. Ikea gedacht.

Den Warenhäusern wird seit Jahren eine ungewisse Zukunft prognostiziert. Dies ändert sich auch im Jahr 2009 nicht. Insgesamt landen die Warenhäuser auf dem zweitletzten Platz und werden überwiegend als einer der Verlierer im Schweizer Detailhandel 2009 genannt. Auch die selbständigen Detaillisten belegen einmal mehr die hinteren Plätze. 30% der Experten zählen sie zu den Verlierern im Jahr 2009, nur 10% zu den Gewinnern.

Die Discounter werden im Jahr 2009 also die grossen Gewinner im Schweizer Detailhandel sein. Durch den Markteintritt von Lidl in den Schweizer Markt wird die Schweizer Detailhandelslandschaft neu durchmischt. Noch immer (und voraussichtlich bis auf weiteres) beeinflussen Migros und Coop den Markt entscheidend, Aldi befindet sich noch in der Wachstumsphase. Ob sich die Billiganbieter behaupten können, wird sich zeigen.

Abbildung 18  
**Gewinner und Verlierer im Schweizer Detailhandel im Jahr 2009**

Anzahl Nennungen in Prozent



Quelle: Fuhrer & Hotz

## Notizen

## Notizen