

Erschienen in: Schweizer Monat, 13.5.2024

Der Markteintritt der deutschen Discounter ist ein Segen für Schweizer Konsumenten und Arbeitnehmer

Vor 15 Jahren ist Lidl in die Schweiz gekommen. Zusammen mit Aldi hat der Detailhändler für tiefere Preise gesorgt – und für ein Umdenken bei den Marktführern.

Reiner Eichenberger und Fabian Kuhn

15 Jahre ist es nun her, seit Lidl seinen Fuss erstmals in den Schweizer Detailhandelsmarkt gesetzt hat. Beim Jubiläum kann die ganze Schweiz mitfeiern. Denn volkswirtschaftlich ist der Markteintritt von Lidl eine grossartige Erfolgsgeschichte. Lidl wächst stetig und befeuert so den Wettbewerb im Detailhandel. Zur Überraschung all jener, die vor 15 Jahren die deutsche «Geiz ist geil»-Kultur für unschweizerisch und zum Scheitern verurteilt hielten, setzt Lidl auf Swissness und Bio und hat ein zunehmend positives Image. Eines aber trübt die Erfolgsbilanz: die Preisentwicklung im Schweizer Detailhandel. Gemäss einer Studie vom BAK sind die Schweizer Preisaufschläge gegenüber den vier grösseren Nachbarländern im Non-Food-Bereich von 2000 bis 2019 von rund 20 Prozent auf 19 Prozent minim gesunken, aber bei den Lebensmitteln von 33 Prozent auf 37 Prozent gewachsen; gegenüber Deutschland liegen sie gar bei über 45 Prozent. Die Schweiz erscheint damit genauso als Preisinsel wie vor dem Markteintritt von Lidl und kurz zuvor von Aldi. Weshalb der Markteintritt der Discounter für die Schweiz trotzdem grossartig war, erklären wir im Folgenden in fünf Schritten.

Gute Institutionen, hohe Preise

Die hohen Schweizer Preise haben eine sehr erfreuliche Ursache: Die Schweiz ist dank ihren besseren politischen Institutionen und der daraus resultierenden langjährig besseren Politik viel reicher als ihre Nachbarländer. Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf umgerechnet zu laufenden Wechselkursen ist heute 79, 92, 121 beziehungsweise 174 Prozent höher als in Österreich, Deutschland, Frankreich und Italien. Die grossen Standortvorteile schlagen sich aber

in hohen Boden- und Immobilienpreisen und so in hohen Raumkosten für Wohnen und Gewerbe nieder, was die Produktionskosten in die Höhe treibt. Zugleich sind die Kaufkraft und Zahlungsbereitschaft der Konsumenten sehr hoch. Deshalb lohnt es sich für Produzenten, den Schweizer Markt für ihre Produkte möglichst abzuschotten, sodass sie die höhere Zahlungsbereitschaft zu ihren Gunsten abschöpfen können. Der Marktabschottung dienen Importverbote und -quoten, Zölle, spezielle Normen, welche die Verwendung importierter Güter erschweren, sowie Tricks der Produzenten zur Abstrafung von Parallelimporten. Die protektionistischen Massnahmen bringen auch den Detailhändlern einen gewissen Schutz vor neuen Konkurrenten. Diese können nicht einfach ihre im Ausland aufgebaute und eingeübte Einkaufslogistik nutzen, sondern müssen den Einkauf in der Schweiz neu aufbauen. Als Folge sind in der Schweiz die Grosshandelspreise vieler Produkte und auch die Bruttomargen der Detailhändler höher als im Ausland, sprich die höheren Einstandspreise werden mit höheren Handelsmargen multipliziert, was deutlich höhere Preise ergibt.

Ein fruchtbarer Wettbewerb braucht mehr als zwei Teilnehmer

Seit dem Markteintritt von Lidl sind die Detailhandelspreise insgesamt gesunken. Während sie im Non-Food-Bereich wie schon vor dem Markteintritt weiter stark fielen, stiegen sie im Food-Bereich. Das besagt aber wenig. Wichtig ist, wie sich die Schweizer Preise ohne Markteintritt der Discounter im Vergleich zum Ausland entwickelt hätten.

In Europa sind die Preise ebenfalls gesunken – getrieben von billigen Importen aus Asien, zunehmender Konkurrenz durch den Online-Handel sowie der Stärkung des Wettbewerbs in Europa durch den Übergang zum Euro 2002. In Österreich dürfte auch der EU-Beitritt von 1995 noch preissenkend nachgewirkt haben. Die EU geriet nach der Finanzkrise um 2008 in die Schuldenkrise von 2010. Seither stagnieren Italien und Frankreich wirtschaftlich, sodass der Einkommens- und Kaufkraftunterschied zwischen der Schweiz und ihren Nachbarländern seit 2008 stark wuchs. Zugleich wuchsen in der Schweiz mit der vollen Personenfreizügigkeit ab 2007 die Bevölkerung und damit die Nachfrage schnell. Deshalb hätten die Preise der Produkte mit einem gewissen Grenzschutz, etwa Lebensmittel, und damit die Preisunterschiede zwischen der Schweiz und den Nachbarländern ab 2007 stark anwachsen können. Das wurde durch politische Massnahmen zur Erleichterung von Parallelimporten sowie die Markteintritte der Discounter verhindert.

Ohne die neuen Anbieter wäre der Schweizer Detailhandelsmarkt wohl zu einem Duopol degeneriert. Denn in geschlossenen Märkten lohnt es sich für die stärksten Marktteilnehmer, die anderen aufzukaufen und die Konkurrenz zu beseitigen. Das gilt erst recht, wenn die Marktführer Genossenschaften sind. Denn diese haben weder Kapitaleigentümer, die die

Ausschüttung von Kapital seinem ineffizienten Einsatz in der Unternehmung vorziehen, noch können ihre Spitzenmanager sich sehr hohe Löhne auszahlen. Deshalb setzen sie Gewinne gerne für Zukäufe anderer Firmen und so für Wachstum, Einfluss, Ruhe vor Konkurrenz und ihre eigene gesellschaftliche Bedeutung ein.

Für die zwei dominierenden Wettbewerber ist Preiswettbewerb des Teufels. Je grösser ihr Marktanteil ist, desto weniger bringen ihnen Preissenkungen: Die Anzahl der neu gewonnenen zu den bisherigen Kunden sinkt, und die Einnahmefälle auf den Einkäufen der bisherigen Kunden steigen. Entsprechend bringen Preissenkungen ab einem gewissen Marktanteil Umsatzverluste. Für die Marktführer ist es deshalb sinnvoller, gezielt Neukunden zu jagen. Solange sie die Preise nicht zwischen neuen und bisherigen Kunden differenzieren können, müssen sie die Leistungen für Neukunden ausbauen, zum Beispiel indem sie neue Filialen eröffnen. Wenn aber beide Marktführer die gleiche Strategie verfolgen, wachsen statt den Umsätzen nur die Kosten.

Die Auswirkungen des Duopols auf die Qualität der Dienstleistungen ist unsicher. Möglich ist, dass zwar die Preise überhöht sind, aber dafür wenigstens die Ladendichte sehr hoch ist. Möglich ist aber auch, dass zugleich die Preise überhöht sowie die Leistungen reduziert sind. Die Gefahr ist gross, dass längerfristig Letzteres gilt. So lohnt es sich für einen Duopolisten kaum, Filialen aufwendig zu renovieren, wenn er weiss, dass der andere Duopolist darauf sofort mit der Renovation seiner Filialen reagiert. Folglich droht der Wettbewerb einzuschlafen. Die Bedingungen dafür wären ohne den Markteintritt der neuen Konkurrenten in den letzten 15 Jahren ideal gewesen. Die Personenfreizügigkeit brachte ein Bevölkerungswachstum von jährlich rund einem Prozent, das abgesehen von Luxemburg höchste in Europa. Das Bevölkerungswachstum ist für Duopolisten im Detailhandel geschenkter realer Umsatz. Ohne Bevölkerungswachstum ist reales Wachstum praktisch nur über Gewinne von Marktanteilen möglich. Bei hohem Bevölkerungswachstum kann auch real wachsen und Boni kassieren, wer systematisch Marktanteile verliert.

Duopole sind nicht nur für die Konsumenten schlecht, sondern auch für die Mitarbeiter und Lieferanten. Denn auch ihnen gegenüber haben die Duopolisten eine gewisse Marktmacht, die sie bei der Festlegung der Löhne und Arbeitsbedingungen sowie der Einkaufspreise und Lieferbedingungen von Produkten zu ihren Gunsten ausspielen können.

Die Markteintritte der Discounter haben die Marktstruktur im Detailhandel grundsätzlich zum Guten verändert. Vier Aspekte sind besonders wichtig.

1. Da die neuen Marktteilnehmer noch relativ klein sind, bringt ihnen eine aggressive Preispolitik viele zusätzliche Kunden relativ zu ihren bisherigen Kunden.

2. Da sie neu im Markt sind und glaubwürdige Wachstumsabsichten haben, sind die «Wettbewerbsberuhigungsstrategien» der bisherigen Marktführer weit weniger wirksam.
3. Da sie auch untereinander im Wettbewerb stehen, ist ihre Wirkung auf den Wettbewerb nachhaltig; wenn es nur ein neuer Wettbewerber gewesen wäre, hätte er sich eher mit den bisherigen Anbietern arrangiert.
4. Da die neuen Marktteilnehmer Töchter internationaler Ketten und zumindest selbsttragend sind, können die bisherigen Marktführer sie kaum aufkaufen.

«Geiz ist geil»? – Fehlanzeige!

Dass Lidl in der Schweiz floriert, ist alles andere als selbstverständlich. Beim Markteintritt der Discounter glaubten viele, dass sie mit ihrer angeblichen «Geiz ist geil»-Mentalität für den kaufkraftstarken Schweizer Markt falsch positioniert seien. Viele trauten ihnen auch nicht zu, die wegen dem Grenzschutz im Landwirtschafts- und Lebensmittelbereich notwendigen inländischen Lieferketten aufzubauen. Ein weiteres Hindernis war die beschränkte Verfügbarkeit von geeignetem Bauland und auch Personal. Das Management des neuen Konkurrenten löste diese Probleme mit grossem Erfolg: Bei Lidl wurde Swissness und Bio schon fast zum Markenzeichen, die Qualität ist gemäss den gängigen Konsumententests hervorragend, und das Image ist mittlerweile weit positiver als beim Markteintritt. Dabei haben dem Management auch die normalen Marktkräfte geholfen, die von vielen «Experten» und Kritikern ignoriert wurden: Wer neu in einen Markt eintritt und erfolgreich sein will, braucht gute Mitarbeiter und Lieferanten. Diese findet er nicht, indem er sie schlechter bezahlt und behandelt als die bisherigen Marktführer, sondern indem er sie besser bezahlt und ihre Potenziale besser nutzt, was gute Manager voraussetzt. Um all das zu finanzieren, müssen die neuen Marktteilnehmer vieles besser und effizienter machen als die bisherigen, was letztlich auch wieder ihr positives Image prägt.

Den neuen Marktteilnehmern kam auch die Abwehrstrategie der Marktführer entgegen. Diese reagierten auf den ersten Blick klug, indem sie nicht alle Preise senkten, sondern neben M-Budget und Prix Garantie als billigen Produktlinien zugleich auch hochpreisige Luxuslinien einführten, um die hohe Schweizer Kaufkraft besser abzuschöpfen. Das Problem dieser Strategie ist aber, dass die Luxuslinien besser als die Billiglinien sein sollten, umgekehrt also die Billiglinien nicht Topqualität haben dürfen. Lidl hat die Situation konsequent ausgenutzt. Der Discounter profitiert, wenn auch seine billigsten Produkte Topqualität haben. Deshalb kann er fast alles als Premium-, Luxus-, Spitzen- und Feinschmeckerqualität bezeichnen.

Höhere Lebensqualität

Der Erfolg und die Strategie der neuen Anbieter haben die Lebensqualität in der Schweiz in vielerlei Hinsicht massiv gesteigert.

1. Die Preise sind stärker gesunken oder haben sich weniger erhöht, als es ohne sie geschehen wäre.
2. Das Angebot wurde besser und vielfältiger, weil es nicht nur zwei zusätzliche Anbieter gibt und die bisherigen Marktführer ihr Sortiment verbreiterten, sondern auch weil diese ihre Strategie grundlegend anpassten. Die Übernahme von Denner endete nicht, wie viele befürchteten, in der Integration von Denner in Migros, sondern Denner wurde zum Bollwerk im Abwehrkampf gegen die neuen Billiganbieter. Und mit dem Verkauf von Globus gab Migros ihre «Kaufe alles zusammen»-Strategie auf, die für geschlossene Märkte typisch ist.
3. Durch den Aufbau der neuen Filialnetze hat die Filialdichte zugenommen, auch die Anzahl Filialen pro Einwohner. Damit ist die Versorgung viel kundennäher geworden, was den Kunden auch viel Zeit spart.
4. Mit der starken Fokussierung der Discounter auf Swissness, Bio und eben Premiumqualität hat gerade nicht eine «Geiz ist geil»-Kultur Einzug gehalten. Vielmehr resultierte eine Demokratisierung von Luxuskonsum. Wer heute in einen Lidl geht, sieht viele günstige Produkte, die vor 15 Jahren noch als teure Luxusprodukte galten.
5. Die bisherigen Marktführer setzen statt auf allgemein günstige Preise auf Preisdiskriminierungsstrategien: Sie versuchen, die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft der Kunden bestmöglich abzuschöpfen, indem sie die Preise nach Filiale, Ort, Zeit und auch Person differenzieren. Das machen sie, indem sie den Anteil der Billiglinien in den Filialen variieren und über ihre Kundenpunkteprogramme und Aktionen zeit- und mengenabhängige, oft sehr hohe Preisnachlässe geben. Damit zahlen diejenigen Kunden, die Zeit haben, um sich mit den Punktesystemen auseinanderzusetzen, sowie zeitlich gezielt grosse Mengen einkaufen, transportieren und lagern können, tiefere Preise. Die Preise sind somit speziell hoch für diejenigen, die zeitlich stark eingeschränkt oder wenig mobil sind und nur kleine Mengen brauchen, also zum Beispiel Alleinerziehende oder alte, alleinstehende Personen. Das ist die «Kundenbindung» der bisherigen Marktführer. Dagegen sind die Preisstrategien der neuen Marktteilnehmer wohltuend fair.

Insgesamt sind diese Veränderungen von grösster Bedeutung für die Wohlfahrt. Interessant ist ein Vergleich mit den Bilateralen I, um deren Erhaltung es bei den anvisierten Verträgen zwischen der Schweiz und der EU schwergewichtig geht. Die Bilateralen I bringen gemäss einem vom Bund beauftragten Gutachten von Ecoplan von 2015 den Einwohnern der Schweiz einen wirtschaftlichen Vorteil von 0,7 Prozent ihres Einkommens (ohne Berücksichtigung möglicher negativer Auswirkungen des Bevölkerungswachstums). Der Markteintritt der Discounter hat nur schon über seine Preiswirkung grössere Vorteile gebracht. So sind die Preise nicht nur deutlich tiefer, als sie sonst wären. Gut abschätzbar sind die Unterschiede in den Preisen zwischen Lidl und den bisherigen Marktführern. Sie liegen je nach Produktgruppe – von Nahrungsmitteln über Non-Food bis Bio – bei 10 bis 30 Prozent. Wer schon nur seine Einkäufe von Nahrungsmitteln und alkoholfreien Getränken (mit einem Gewicht von 10,7 Prozent an den gesamten Konsumausgaben, gemäss Bundesamt für Statistik) im Lidl statt bei den bisherigen Marktführern tätigt, kann damit weit mehr einsparen, als ihm die Bilateralen I nützen.

Die Geschichte ist noch nicht zu Ende

Der Nutzen aus dem Markteintritt und der Expansion der Discounter wird über die Jahre stetig anwachsen. Dank den immer dichteren Filialnetzen wird es für die Einwohner der Schweiz immer einfacher, von ihrem guten Preis-Leistungs-Verhältnis zu profitieren. Zugleich wird die Reaktion der bisherigen Marktführer immer stärker, was auch ihren Kunden grosse Vorteile bringt. So dauerte es 15 Jahre seit dem Markteintritt von Lidl, bis Migros sich nun ernsthaft auf die neue Konkurrenz einzustellen und ihre Strukturen grundlegend zu modernisieren versucht, was den Kunden schlussendlich bessere Dienstleistungen zu tieferen Preisen bringen wird. Die Expansion von Lidl und die Reaktion der Marktführer machen den Einkauf in der Schweiz attraktiver und so den zeitaufwendigen, infrastruktur- und umweltbelastenden Einkaufstourismus weniger wichtig. So tragen sie nicht nur direkt viel zum Abbau oder zumindest zur Begrenzung der Preisunterschiede der Schweiz zum Ausland und damit zur Steigerung der realen Kaufkraft der Einkommen bei. Anhand eines systematischen Vergleichs der Preise von Lidl in der Schweiz und Lidl im Ausland liessen sich – ähnlich, aber noch wirksamer als mit dem Big-Mac-Index – auch die Preisinsel und deren Veränderung besser messen als mit Vergleichen zwischen verschiedenen Detailhändlern im In- und Ausland. 15 Jahre Lidl wäre deshalb der perfekte Anlass, einen solchen Lidl-Index aufzusetzen.

Reiner Eichenberger ist Professor für Theorie der Wirtschafts- und Finanzpolitik an der Universität Fribourg und Forschungsdirektor von CREMA – Center for Research in Economics, Management and the Arts.

Fabian Kuhn ist Diplomassistent am Lehrstuhl für Theorie der Wirtschafts- und Finanzpolitik an der Universität Fribourg.

Anschrift: Universität Fribourg, Bd. de Pérolles 90, CH-1700 Fribourg, Tel. +26 300 82 62/66, e-mail reiner.eichenberger@unifr.ch.