

<b>Zeitschrift:</b>	Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie = Économie et sociologie rurales [1980-2007]
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie
<b>Band:</b>	- (2005)
<b>Heft:</b>	2
<b>Artikel:</b>	Welches sind die Herausforderungen der schweizerischen Nahrungsmittelindustrie auf dem nationalen und internationalen Markt?
<b>Autor:</b>	Egli, Urs
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-966547">https://doi.org/10.5169/seals-966547</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Welches sind die Herausforderungen der schweizerischen Nahrungsmittelindustrie auf dem nationalen und internationalen Markt?

Urs Egli, Hilcona AG, FL-Schaan (bis April 2005)

## 1. Rahmenbedingungen für die Nahrungsmittelindustrie

### 1.1 Agrarpolitische Bewegungen

Wichtige Eckpfeiler der agrarpolitischen Einflüsse auf die Nahrungsmittelindustrie sind die Beschlüsse zur Weiterentwicklung der Agrarpolitik im Rahmen von AP 2002, AP 2007 und AP 2011, die Bilateralen Verträge I + II und die WTO-Verhandlungen I + II. Ziel ist es, die Selbstregulierung der Schweizer Märkte zu begünstigen, deren Öffnung in Richtung EU-Kompatibilität voranzutreiben und die Wege für eine Globalisierung der Märkte zu ebnen (vgl. Abb. 1). Durch die gegenseitigen Abhängigkeiten entstehen enge agrarpolitische Vernetzungen (CH-, EU- und WTO-Gesetzgebung).

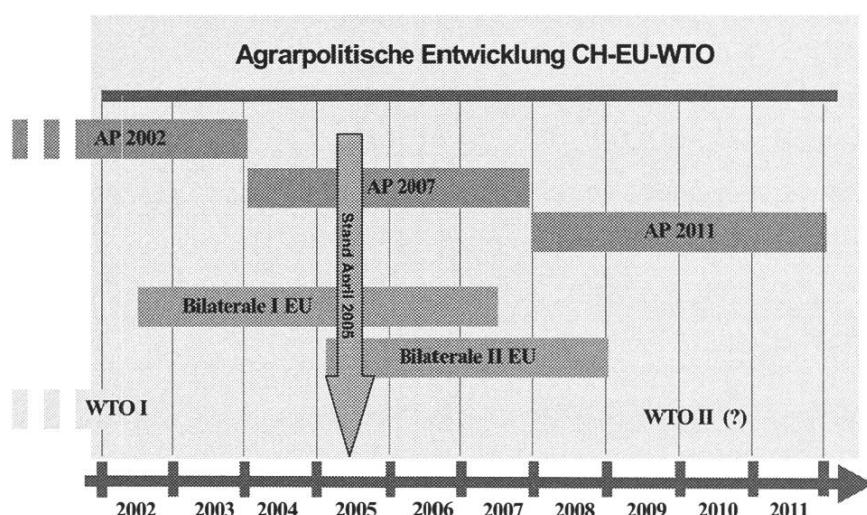


Abb. 1: Agrarpolitische Entwicklungen CH-EU-WTO.

## 1.2 Ökologisierung der Nahrungsmittelproduktion

Mit den Forderungen nach gesunder Nahrung in punkto Sicherheit und Genuss und einer umweltfreundlichen Produktion durch den nachhaltigen Schutz der Natur- und Lebensgrundlage ist auch die Nahrungsmittelindustrie aufgerufen, ihre Produkte entsprechend auszurichten und zu produzieren (vgl. Abb. 2).

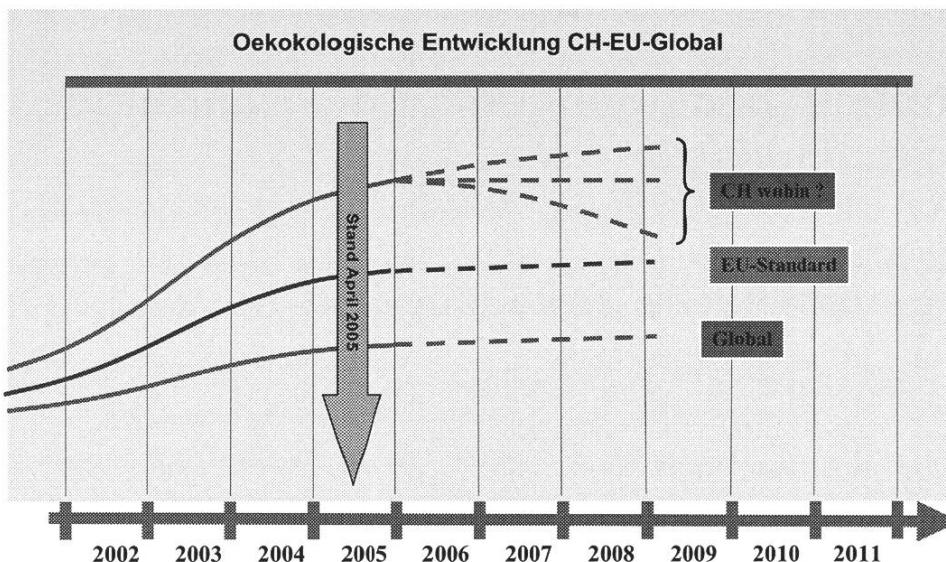


Abb. 2: Trends in der ökologischen Entwicklung auf nationaler und internationaler Ebene.

## 1.3 Ökonomische Barrieren

Neben der agrarpolitischen Entwicklung und den Erfordernissen aus der ökologischen Diskussion spielen die ökonomischen Einflüsse eine nicht weniger wichtige Rolle. Hier sind in erster Linie zu nennen:

- Grenzüberschreitend getriebener Wettbewerb führt zu steigendem Warentourismus,
- Zunehmende Grenzöffnung, Abbau der Zölle und nichttarifäre Handelshemmnisse,
- verschärfte Preiskämpfe, Eindringen von Hard-Discountern, Margenerosion,
- sinkende Marktanteile, Kostenprobleme.

Der Preisentwicklungstrend für landwirtschaftliche Rohstoffe und Nahrungsmittel ist in Abb. 3 abgebildet.

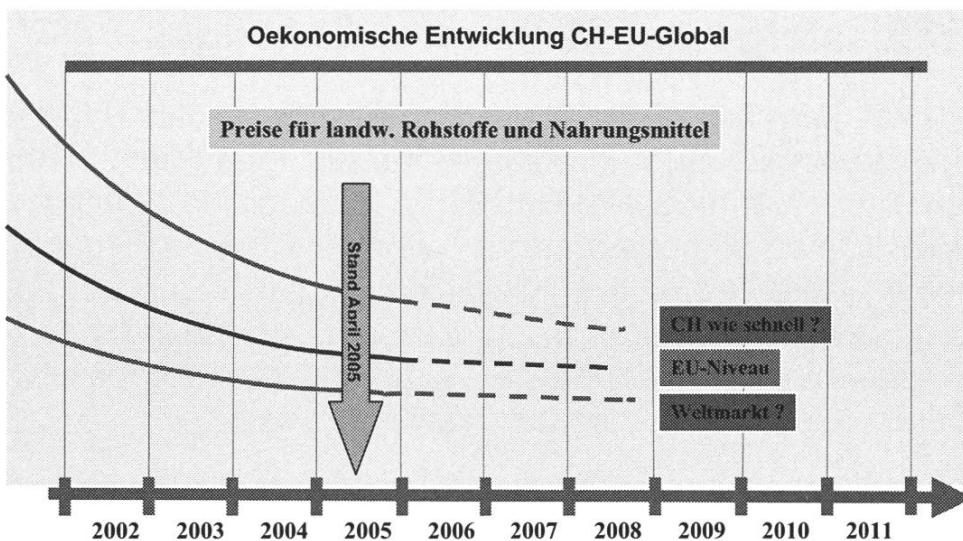


Abb. 3: Preisentwicklung landwirtschaftlicher Rohstoffe und Nahrungsmittel.

## 1.4 Konsumenten-Verhalten

Auch aus dem Konsumenten-Verhalten ergibt sich Handlungsbedarf für die Nahrungsmittelindustrie. Zu nennen sind hier vor allem der wachsende Trend zu Frischprodukten und der Convenience Food Bereich, der sich immer grösserer Beliebtheit erfreut (schnelle Zubereitung, Ausser-Hausverpflegung). Fraglich ist jedoch, wie lange dieser Trend noch anhält und welche Preise hier in Zukunft noch realisierbar sind (Konjunktur, Ökologie, Gesundheit). Zudem spielt die demographische Entwicklung (Single-Haushalte, Zweitverdiener, Senioren) für die Zukunft eine Rolle (vgl. Abb. 4).

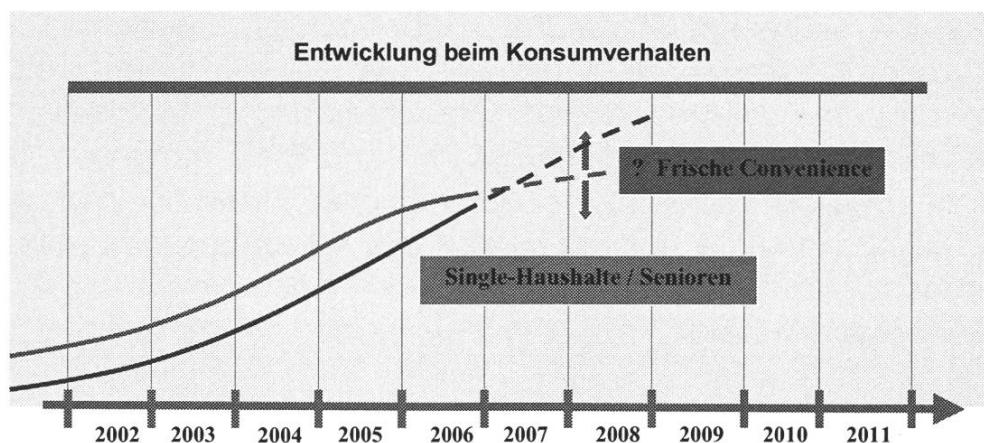


Abb. 4: Entwicklung beim Konsumverhalten.

## 1.5 Schlussfolgerung Rahmenbedingungen

Die teilweise konträre Entwicklung in den Bereichen Agrarpolitik, Ökologie, Ökonomie und Konsumverhalten führt dazu, dass die schweizerische Nahrungsmittelindustrie bezüglich künftig einzu-schlagender Unternehmensstrategie sehr differenziert reagiert. Sie weiss jedoch, dass sie sich in vielfältiger Weise wandeln muss und dadurch gewaltige Strukuranpassungen auf sie zukommen. Unter-nnehmen, die nicht in der Lage sind diesem Anpassungsdruck standzuhalten, werden zur Aufgabe gezwungen sein.

Viele der heutigen Unternehmensstrukturen stammen aus konjunkturell euphorischen Zeiten mit grossen Wachstumsperioden, entsprechend hohen Investitionsraten, Kapazitätsaufbauten und ausgeprägtem Grenzschutz. Bei härterem Wettbewerb, merklich sinkenden Umsätzen und Margenerosion wiegen nun die hohen Personal- und Kapitalkosten schwer und können oft nur mit „Radikalkalkuren“ abgefangen werden.

Sich öffnende Grenzen mit zunehmend liberalisiertem Warenverkehr bei gleichzeitig steigenden Forderungen der Konsumenten nach ökologisch produzierten Nahrungsmitteln tragen bei vielen Unternehmern zusätz-lich zur Verunsicherung bei. Was ist zu tun mit diesem fast unüberbrückbarem Zwiespalt?

Die zentrale Frage lautet daher: *Schafft die schweizerische Nahrungsmittelindustrie und mit ihr die Landwirtschaft den Anschluss an das internationale Umfeld bei gleichzeitiger Verteidigung ihrer inländischen Marktanteile, oder wird sie schrittweise durch die ausländische Konkurrenz und Billiganbieter überrollt?*

Wenn ich die derzeitige Stimmung in der Schweiz betrachte, so habe ich bei vielen Unternehmen eher das Gefühl, dass sie alles unter-nehmen um eine weitergehende Grenzöffnung zu blockieren. Noch herrscht die Angst über heimische Markt- und Einkommensverluste bei weitem vor, und die Weitsicht, bei europäischer Chancengleichheit ganz andere Marktpotenziale nutzen zu können, ist kaum vorhanden, resp. wird gar nicht erst in Betracht gezogen. Also, doch die grosse Angst vor einer Binnenmarkterosion?

## 2. Herausforderungen der schweizerischen Nahrungsmittelindustrie

Die wichtigsten Herausforderungen für die schweizerische Nahrungsmittelindustrie für die Zukunft sind wie folgt zu beschreiben:

### Kostensenkung, durch

- Komplexitätsabbau (Sortimentsbereinigung, Abbau Kleinlose).
- EU-identische Lebensmittelgesetzgebung und Deklarationsverordnung, Äquivalenz-Prinzip über alle Rohstoffe (keine Doppelspurigkeiten bei Lagerung und Produktion).
- Erhöhung der Produktionslosgrößen, Reduktion von Steh- und Umstellzeiten.
- Produktionsabtausch, Konzentration von Produktionsstätten, Auslastung der Anlagen.
- Entwicklung von Buy-Strategien (Outsourcing), Reduktion des eigenen Kapitaleinsatzes.
- EU-kompatible Rohstoffe (Preis, Qualität, Produktionsmethoden, usw.).

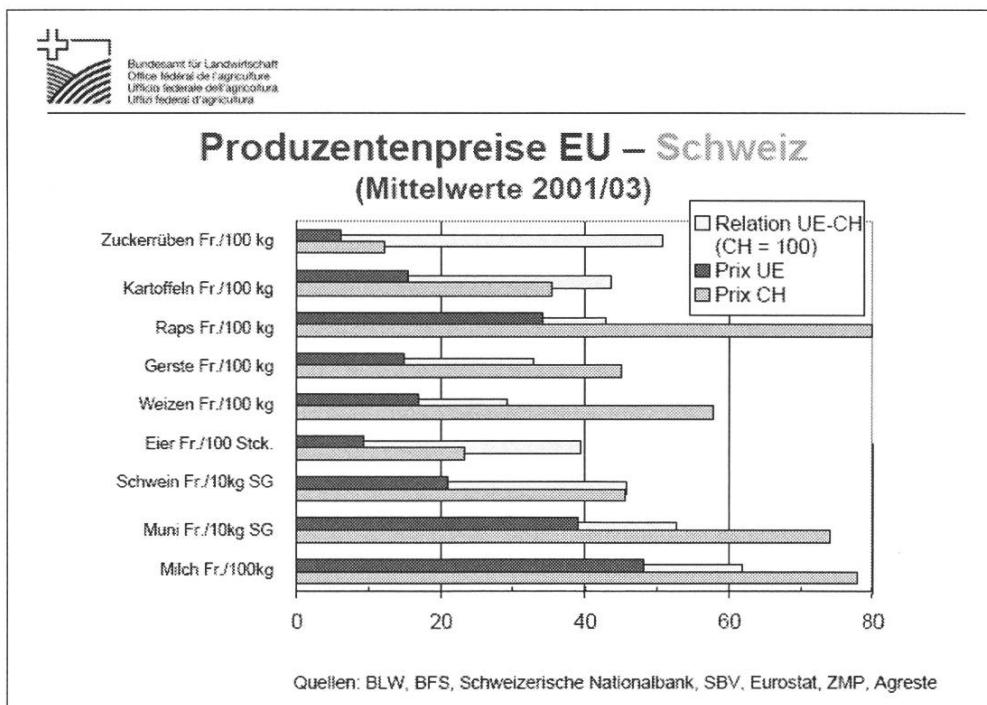


Abb. 5: Vergleich der Produzentenpreise zwischen CH und EU.

Die massiv höheren Produzentenpreise in der Schweiz sind nicht nur ein Hindernis für die Entwicklung von Exportmärkten, sie verhindern auch die Anpassung an das EU-Preisniveau im Inlandmarkt und öffnen daher die Türen für Importe, selbst wenn noch (immer weniger) Zölle bezahlt werden müssen (vgl. Abb. 5).

Von grösster Dringlichkeit sind auch EU-kompatible Lebensmittelgesetzgebungen und Deklarationsverordnungen. Ohne diese Gleichschaltung sind dem Aufbau von Exporten und entsprechenden „economy-of scale“-Effekten sehr enge Grenzen gesetzt.

Sortimentsausweitungen, die auf dem Markt nur zur Kannibalisierung und Losgrössenreduktion bestehender Produkte führen, müssen kategorisch vermieden werden, da die Folgekosten sonst ins unermessliche steigen.

## Innovation

Innovation wird für CH-Unternehmen zu einer Existenzfrage. Nur mit erfolgreichen Innovationen und qualitativ hochstehenden Produkten wird man wettbewerbsmäßig den billigen Massenartikeln aus dem Ausland begegnen können. Die Schweiz wird kaum je zu gleichen Konditionen produzieren können wie die Grosskonzerne in der EU oder gar in China.

Den entsprechend notwendigen Fachgebieten und Kompetenzfeldern muss grösste Aufmerksamkeit geboten werden.

### Innovationsprozesskette :



Abb. 6: Innovationsprozesskette

Innovationen werden nicht von einzelnen „Genies im stillen Kämmerchen“ geboren. Nur der Einbezug aller am gesamten Prozess beteiligten Fachkompetenzen (Markt, Supply-Chain, usw.) bringt letztlich Innovationen hervor, die am Markt auch Erfolg haben (vgl. Abb. 6).

## Unternehmens- und Marktstrategie

Die Wahl der richtigen Unternehmensstrategie wird zur Überlebensfrage (vgl. Abb. 7):

- Wo steht man heute, was passiert morgen (Marktrends, Konsumverhalten, Wettbewerb)?
- Welche neuen Schwerpunkte sind zu setzen (Zukunftsmärkte, Innovation, Produktionstechnologien, usw.)?
- Welche Produkte und Sortimente muss man möglicherweise aufgeben?
- Wie verteidigt man die bestehenden CH-Märkte (Marktanteile erhalten, cash-cows)?
- Wie geht man den Aufbau nachhaltiger Exportmärkte an (Wachstum im Ausland)?
- Wo gibt es strategische Partnerschaften (Joint-Venture, Akquisition, Fusion)?
- Wie internationalisiert man Vertriebs- und Produktionsstrukturen (Wettbewerbsfähigkeit)?
- Wie steht es mit der Standortfrage? usw.

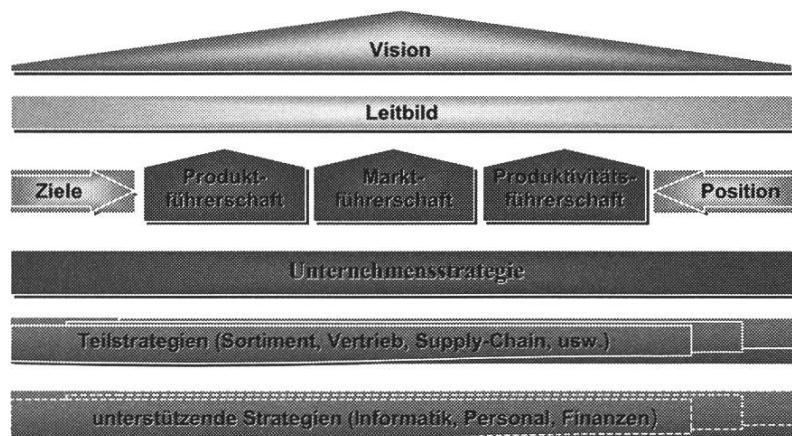


Abb. 7: Klassischer Aufbau einer Unternehmensstrategie.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die derzeitige Entwicklung der äusseren Rahmenbedingungen erst die Voraussetzung für den zwingend notwendigen Wandel und die Internationalisierung der CH-Nahrungsmittelindustrie mit sich brachte. Die positive Annahme und Bewältigung der daraus resultierenden Herausforderungen wird viele Unternehmen nach einer schmerzlichen Übergangsperiode langfristig stärken. Die, die es nicht schaffen, werden zur Aufgabe gezwungen sein. Das heisst also, doch *Chancen für eine erfolgreiche Expansion!*

### Beseitigung von Gefahren

- **Preisdruck** auf die Schweiz steigt massiv, Margen und Rentabilität sinken.
- **Markanteilsverluste** drohen durch rasche Zunahme der Importe, Verlust inländischer Produktionspotentialen.
- **Verdrängungswettbewerb** und Strukturbereinigung durch Konzentrationsprozesse.
- **Verlust der Wettbewerbsfähigkeit**, v.a. bei der Landwirtschaft und erster Verarbeitungsstufe, sowie Verzögerungen von agrarpolitischen Reformen.
- **Standortverlagerung** der zweiten Verarbeitungsstufe.

### Nutzen der Chancen

- **Agrarpolitische Öffnung** durch Abbau von Zöllen und übrige Handelshemmisse fördern die Exporttätigkeit.
- **Anpassung des Rohstoffpreisniveaus** an die EU steigert die Wettbewerbsfähigkeit, auch im CH-Binnenmarkt.
- **Marktpotentiale** vergrössern sich auch bei Nischenprodukten.
- **Wertschöpfung** steigt durch „economy of scale“.
- **Nahrungsmittel-Tourismus** wird unattraktiv, Abwanderung von Marktvolumen nimmt ab.
- **Standortnachteile** verringern sich, Erhaltung von Arbeitsplätzen.
- **Abbau technischer Handelshemmisse** wirken kosten-dämpfend.

**Anschrift des Verfassers:**

Urs Egli  
Hilcona  
Benererstrasse 21  
FL-9494 Schaan

E-Mail: [uw.egli@bluewin.ch](mailto:uw.egli@bluewin.ch)



