

# **Innovationen im Schokoladenbusiness**

## **Marktchancen für New Entrants in der Schweiz**

### **Master-Thesis**

**Master of Science in Business Administration  
with a Major in Innovation Management**

von

**Giacomo Luigi Schäfer**

**Eingereicht am 10. Januar 2014**

## Management Summary

Der Schweizer Schokoladenmarkt zeichnet sich durch zahlreiche Schokoladenproduzenten und eine grosse Produktvielfalt aus. Die grössten vier Produzenten - Chocolat Frey, Lindt & Sprüngli, Chocolat Halba und Cailler - erreichen einen Inland Marktanteil von über 80% und lassen auf einen Massenmarkt mit oligopolistisch geprägten Strukturen schliessen. Dieser Massenmarkt wird v. a. durch die beiden Grossverteiler Migros und Coop abgedeckt, die mit Chocolat Frey resp. Chocolat Halba über einen jeweils eigenen Schokoladenproduzenten verfügen. Für einen neuen Marktteilnehmer ist es daher fast unmöglich, in diesen Distributionskanälen Fuss zu fassen. Er muss sich deshalb - wie die meisten anderen Marktteilnehmer - auf den Restmarkt mit monopolistischer Konkurrenz konzentrieren. Die Marktteilnehmer in diesem Gebilde versuchen mit ihren ähnlichen, aber nicht gleichen Produkten, eine Nische zu finden und die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse abzudecken (Beck, 2005, S. 140).

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, wie sich neue Marktteilnehmer im Schweizer Schokoladenbusiness positionieren können, um erfolgreich zu sein. Dabei legt der Autor den Schwerpunkt auf Innovationen. Die Arbeit bedient sich eines induktiven Forschungsansatzes, die theoriebildenden Hypothesen werden also aus theoretischen Ansätzen und den gewonnenen Erkenntnissen aus der praktischen Forschungsarbeit abgeleitet.

Im praktischen Teil der Arbeit werden mit 13 Experten aus der Schokoladenbranche Interviews durchgeführt, welche anschliessend mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet werden. Die Auswertung hat gezeigt, dass die Eintrittsbarrieren für neue Marktteilnehmer nicht sehr hoch sind und die bestehende Struktur- und Konkurrenzsituation durchaus Marktchancen bietet. Im Vordergrund steht dabei die Strategie der Nischenpolitik, bei der sich ein neuer Marktteilnehmer mit seinen Produkten oder mit der Fokussierung auf eine bestimmte Konsumentengruppe klar von seinen Mitbewerbern abgrenzen muss. Entscheidend dabei ist gemäss Aussagen der Experten die Möglichkeit der Individualisierung des Produktes, die Forderung des Konsumenten nach Qualität und Frische, die dem Produkt und der Erwartung des Konsumenten angepassten Verpackung sowie die Emotionen, welche die Schokolade beim Konsumenten auslöst.

Der gesättigte Schokoladenmarkt in der Schweiz verlangt nach Innovationen. Nur so können sich die einzelnen Marktteilnehmer erfolgreich gegenüber der Konkurrenz abgrenzen und Wettbewerbsvorteile aufbauen. Diese Innovationen können Produkte, Prozesse oder neue Businessmodelle betreffen und unter Einbezug von Kunden und Drittpersonen entstehen. Als unterstützende Marketingmassnahmen zur Eröffnung von neuen Marktchancen spielen vor allem ein benutzerfreundlicher Online-shop und eine aktive Präsenz auf den etablierten Social Media Kanälen eine ausschlaggebende Rolle.