Der Abstieg des Goldhasen

Die ständig steigenden Preise haben den Leuten den Appetit auf die Schokolade von Lindt & Sprüngli verdorben

VALENTINA RÖTHELI, ELENA OBERHOLZER

In der Coop-Filiale am Zürcher Bellevue räumen die Angestellten in diesen Tagen die Ecke mit den Süsswaren um. Sie stapeln riesige Packungen voller Schoggitaler und Schoggikugeln der Coop-Eigenmarken zu grossen Haufen. Jetzt beginnt das Weihnachtsgeschäft.

Im Regal daneben aber prangen gelbe Schilder: 20 Prozent Rabatt auf das ganze Lindt-Sortiment, heisst es dort. Auch in anderen Läden werden Lindt-Produkte günstiger verkauft. Und in Deutschland bieten Supermärkte die Lindt-Schokoladentafel zum «Probierpreis» von 2.99 Euro an. Als müssten sie ihre Kundinnen und Kunden zum Kauf einer Tafel Lindt-Schoggi überreden.

Jahrzehntelang waren Lindor-Kugeln oder Goldhasen von Lindt das Premiumprodukt für die Massen schlechthin. Für Lindt-Schokolade gaben die Konsumenten gerne mehr Geld aus. Also hat Lindt in den vergangenen Jahren selbstbewusst die Preise erhöht. Bis jetzt.

Im September musste die Konzernleitung einräumen, dass Lindt in diesem Jahr viel weniger Schokoladeprodukte verkaufen werde als erwartet. Der Konzern korrigierte die Umsatzerwartung nach unten. Zum zweiten Mal innerhalb weniger Monate.



Ein Werbehase steht an Ostern 2007 an prominenter Lage bei der Kirche Wassen im Urnerland. URS FLÜELER / KEYSTONE

Der Dubai-Coup

Eigentlich ist es gar nicht lange her, da hatte Lindt noch einen regelrechten Hype ausgelöst. An einem Samstagmorgen im November 2024 harrten vor dem Shop am Lindt-Hauptsitz in Kilchberg Dutzende Menschen in Campingstühlen und dicken Jacken aus. Sie warteten, bis Lindt endlich die Türen zum Laden aufsperren würde.

Drinnen gab es für stolze 14.95 Franken eine «Dubai Chocolade» zu ergattern, diese Trendsüssigkeit, in der Schokolade mit Pistazienmark, Sesam und Engelshaar kombiniert ist. Lindt war einer der ersten Konzerne, die die Dubai-Schokolade aus dem Nahen Osten nach Europa brachten. Auch in Düsseldorf, Hamburg und Berlin standen die Leute dafür Schlange. Lindt hatte bewiesen, dass das Unternehmen nicht nur die Tradition, sondern auch die Trends beherrscht.

Doch schon damals machten die steigenden Kakaopreise der gesamten Branche zu schaffen. Der Weltmarktpreis für Kakaobohnen war Anfang 2024 stark gestiegen. Zwischen Januar 2024 und Januar 2025 verdreifachte sich der Preis für eine Tonne Kakao. Trockenheit und Überschwemmungen hatten im Hauptanbaugebiet Westafrika zu schlechten Ernten geführt.

2025 stabilisierte sich der Weltmarktpreis für Kakao wieder. Die Preise der Lindt-Produkte aber blieben hoch. Der Preis für den traditionellen Goldhasen zum Beispiel hat sich in der Schweiz seit 2024 um 40 Prozent erhöht.

Vielen Konsumentinnen und Konsumenten dürften die hohen Preise erstmals im Herbst 2025 aufgefallen sein, als die Migros mit halbleeren Regalen Aufmerksamkeit erregte. An der Stelle der Lindt-Produkte stand ein Schild in der Auslage: «Lieferunterbruch». Die Migros konnte sich in Preisverhandlungen mit Lindt nicht einigen. Die Migros fand die Lindt-Produkte überteuert, Lindt blieb stur.

Pünktlich zum Weihnachtsgeschäft waren die Regale der Migros- und Denner-Filialen wieder voll mit Lindt-Schokolade. Zu gleich hohen Preisen wie vor dem Eklat. Migros und Lindt verschoben den Streit aufs neue Jahr. Die Einkaufspreise sollten erst 2026 überprüft werden. Lindt trug damit zwar einen Sieg davon. Den Konsumenten aber blieb in Erinnerung: Die Lindt-Produkte sind teurer geworden.

Noch im März dieses Jahres hatte Lindt & Sprüngli bei der Präsentation der Geschäftszahlen den Aktionären zufrieden bekanntgegeben, man habe im vergangenen Jahr konzernweit eine Preiserhöhung von 19 Prozent durchsetzen können.

Aber an Ostern kam die Retourkutsche: Die Detailhändler blieben auf der Lindt-Schokolade sitzen. Einen Monat nach Ostern türmten sich immer noch Goldhasen in den Geschäften. Die Detailhändler versuchten, sie mit bis zu 75 Prozent Preisabschlag loszuwerden.

Auf Ostern folgte der Hitzesommer. Konsumenten hatten bei den hohen Temperaturen weniger Lust auf Schokolade. Und in ganz Europa fehlten wegen der instabilen Lage in Nahost die Touristen aus Asien, die sonst treue Käufer in Duty-free-Läden und Lindt-Shops sind.

Schwieriger Markt Deutschland

Besonders schlecht verkauften sich die Produkte dieses Jahr in Deutschland. Wegen der klammen Wirtschaftslage sind die Konsumenten nicht bereit, so viel Geld für Schokolade zu bezahlen. Von Januar bis August hat Lindt auf dem deutschen Markt 20 Prozent Absatzvolumen verloren, wie Branchenmagazine berichten. Für das Weihnachtsgeschäft haben die deutschen Händler deshalb in kleineren Mengen bestellt als in den Vorjahren. Für Lindt wird das zum Problem: Nach den USA ist Deutschland der zweitwichtigste Markt.

Im Schweizer Detailhandel sei die Nachfrage nach Schokolade auf einem stabilen Niveau, schreibt die Migros. Das bestätigen auch Coop, Lidl und Aldi. Einig sind sich die Detailhändler jedoch, dass die Preissensibilität der Konsumenten höher sei als früher. Die Konsumenten kauften mehr Eigenmarken, melden sowohl Coop als auch die Migros.

Im Klartext heisst das: Konsumenten kaufen immer noch gerne Schokolade, aber weniger die von Lindt. Eine Tafel Milchschokolade von Lindt kostet bei der Migros oder bei Coop 3.20 Franken. Die Eigenmarken Frey und Halba verkaufen die Detailhändler für 2.20 Franken beziehungsweise 1.95 Franken, bei M-Budget oder Prix Garantie gar für 70 Rappen. Beim Discounter Lidl gibt es eine Milchschoggi für 69 Rappen.

Sind die Konsumenten also nicht mehr bereit, für ein Markenprodukt mehr Geld zu bezahlen? Stefan Vogler relativiert. Er ist Studiengangsleiter an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich und seit zwanzig Jahren als Berater für Branding, Marketing und Kommunikation tätig. Vogler sagt, bei einem Qualitätsprodukt wie der Lindt-Schokolade seien die Konsumenten durchaus bereit, etwas mehr Geld zu zahlen.

Sie verstünden, dass Produkte wegen steigender Rohstoffpreise teurer würden. Doch im letzten Jahr sei der Aufschlag schlichtweg zu stark gewesen. Vogler: «Die Preise nähern sich jenen eines Luxusprodukts an. Das funktioniert bei einem Premiumprodukt für die Masse nicht.»

Das hat nun personelle Konsequenzen. Anfang Woche wurde bekannt, dass es bei Lindt & Sprüngli zum Chefwechsel kommt. Der CEO Adalbert Lechner muss das Unternehmen nach 33 Jahren im Konzern per sofort verlassen. Vorübergehend übernimmt der ehemalige Lindt-CEO Dieter Weisskopf die Leitung. Auch im Problemmarkt Deutschland kommt es zum Chefwechsel. Der dortige Länderchef Michal Spiller muss ebenfalls per sofort gehen. Der bisherige Österreich-Chef Ali Kulein übernimmt das Deutschland-Geschäft. In Österreich setzt Lindt den bisherigen Leiter von Global Sales als neuen Chef ein.

Die Suche nach einem neuen CEO läuft. Ein Sprecher von Lindt & Sprüngli sagt auf Anfrage, man berücksichtige sowohl interne als auch externe Kandidaten. Gesucht sei eine Person, die die Gruppe in allen Märkten wieder zu einem konstanten Wachstum führe. Bis im zweiten Quartal 2027 will das Unternehmen eine Lösung präsentieren können.

Kirschstengeli wieder günstiger

Der Personalentscheid dürfte auch von den Aktionären streng beobachtet werden. Jahrzehntelang hatte es beim Aktienkurs von Lindt & Sprüngli nur eine Richtung gegeben: nach oben. In diesem Jahr aber stürzte der Kurs um rund 40 Prozent ab. So stark wie nie in den vergangenen drei Jahrzehnten. Analysten sind deshalb der Meinung, dass es auch im Verwaltungsrat Zeit für einen Generationenwechsel sei.

Schon jetzt versucht Lindt & Sprüngli, die Konsumentinnen und Konsumenten zurückzugewinnen. Bei einzelnen Produkten hat das Unternehmen im Sommer die Preise gesenkt. Connaisseur-Pralinés kosten in der Migros neu 19.95 Franken statt 24.95 Franken, und auch Kirschstengeli sind ein paar Franken günstiger. Man sehe erste positive Entwicklungen, sagt eine Sprecherin von Lindt & Sprüngli.

Ganz so einfach werden sich die Probleme von Lindt wohl nicht lösen lassen. Der Markenexperte Vogler sagt, aggressive Rabattaktionen, wie Lindt sie in Deutschland durchführe, seien Gift für eine Premiummarke. Er meint: «Irgendwann wartet der Konsument nur noch auf den nächsten Rabatt.» Bei Aldi ist das bereits jetzt Konzept. Der Discounter schreibt auf Anfrage, Lindt-Produkte führe man nicht im Standardsortiment. Nur sporadisch als Aktionsartikel.

Die deutsche Gesundheitsreform stösst Roche sauer auf

Der Pharmakonzern setzt geplante Investitionen aus – auch Eli Lilly, Pfizer und Boehringer Ingelheim überdenken ihre Vorhaben

DOMINIK FELDGES

Roche ist verärgert über die deutsche Politik. «Wir haben sämtliche künftigen Investitionsentscheidungen in Deutschland erst einmal auf ‹hold› gesetzt», sagte der Leiter des Deutschland-Geschäfts der Pharmafirma, Daniel Steiners, in einem Interview mit der Zeitung «Die Welt».

Hintergrund des Entscheids ist das Gesetz zur Stabilisierung der Krankenkassenbeiträge, das der Deutsche Bundestag im vergangenen Juli verabschiedete. Es verlangt von Medikamentenherstellern zusätzliche Rabatte. Die Pharmafirmen sollen damit einen Beitrag zur Begrenzung der hohen Kosten leisten, unter denen auch das deutsche Gesundheitswesen leidet.

Wichtige Arbeitgeber

In der Pharmaindustrie hat das Gesetz viel Empörung ausgelöst. Roche ist nicht das einzige Unternehmen, das wegen der neuen Bestimmungen geplante Ausbauschritte in Deutschland hinterfragt. Bereits Anfang Juni, noch vor der Verabschiedung des Gesetzes, hatte der amerikanische Pharmakonzern Eli Lilly bekanntgegeben, geplante Investitionen von 2,5 Milliarden Euro bei einem neuen Produktionswerk in Alzey in Rheinland-Pfalz zu halbieren.

Beinahe zeitgleich gab der deutsche Konkurrent Boehringer Ingelheim bekannt, auf Ausgaben von 900 Millionen Euro zu verzichten. Auch Pfizer, ein weiteres amerikanisches Branchenschwergewicht, hat Investitionen in Deutschland auf den Prüfstand gestellt.

Auf Anfrage der NZZ präzisierte Roche, «Zukunftsinvestitionen» ausgesetzt zu haben. Projekte, die sich in Deutschland bereits in der Umsetzung befänden, seien vom Entscheid nicht betroffen. Der Basler Konzern hat laut eigenen Angaben seit 2020 insgesamt 3,8 Milliarden Euro in deutsche Standorte investiert. Dadurch seien über 1800 Arbeitsplätze entstanden. Die Zahl der Beschäftigten in Deutschland stieg damit auf 18 600. Die Firma gehört zu den grössten Arbeitgebern in der deutschen Pharmaindustrie. In der Schweiz arbeiten bei Roche 15 500 Personen.

Novartis schliesst Werk

Beim nach Roche zweitgrössten Medikamentenhersteller aus der Schweiz, Novartis, sorgt das neue Gesetz in Deutschland ebenfalls für Unmut. Die Preissenkungen, die von der Pharmaindustrie verlangt würden, seien «das falsche Signal», sagte der Firmenchef Vas Narasimhan Ende April an einer Telefonkonferenz mit Medienvertretern.

Anders als Roche äusserte sich Novartis bis anhin nicht zur Zukunft geplanter Investitionen in Deutschland. Der Konzern gab allerdings im Mai bekannt, sein Werk im baden-württembergischen Wehr in unmittelbarer Nähe zur Schweizer Grenze bis Ende 2028 zu schliessen. Begründet wurde der Entscheid damit, dass der Produktionsstandort «nicht mehr wettbewerbsfähig» sei. Von der Schliessung betroffen sind laut Novartis 220 Arbeitsplätze.

Kein Thema scheint die deutsche Gesundheitsreform für den drittgrössten Schweizer Medikamentenhersteller Sandoz zu sein. Der Konzern, der anders als Roche und Novartis keine Originalpräparate, sondern Generika und andere günstige Nachahmerprodukte herstellt, will in Deutschland weiter investieren.

«Wir sehen Deutschland als Teil unseres Netzwerks», sagte der Sandoz-Chef Richard Saynor an einem Medienanlass am Dienstag am Basler Hauptsitz. Er verwies darauf, dass die Fabrik in Barleben in Sachsen-Anhalt das grösste Produktionsvolumen aller Pharmawerke in Europa aufweise. «Es ist keine glamouröse Tätigkeit, aber wir stellen dort Milliarden von Tabletten pro Jahr her.»

Roche erklärt derweil, dort zu investieren, wo die Rahmenbedingungen als verlässlich gälten und der Standort international wettbewerbsfähig sei. «In diesem Wettbewerb um Investitionen und Technologien steht auch Deutschland.»

Was künftige Ausgaben betrifft, scheint Roche Deutschland trotz allem nicht völlig abgeschrieben zu haben. Der Konzern erwähnt lobend die Vorschläge zur sogenannten Standortklausel, die ein Fachgremium im Auftrag des Gesundheits- und des Wirtschaftsministeriums Ende September präsentiert hat.

Diese sehen vor, dass Pharmafirmen, die in Deutschland investieren, produzieren sowie Forschung und Entwicklung betreiben, zumindest einen Teil der neu verlangten zusätzlichen Abschläge auf Medikamentenpreise ausgleichen können. «Die Vorschläge sind ein wichtiger Perspektivwechsel, den wir begrüssen.»