

Neue Wege, Konsumenten bessere Entscheidungen zu ermöglichen

Wie Schweizer Konsumgüterunternehmen bessere Alternativen anbieten, die den Kunden helfen, bessere Konsumententscheidungen im Alltag zu treffen

Nichtübertragbare Krankheiten (engl. noncommunicable diseases, NCDs) wie Krebs, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, chronische Atemwegserkrankungen und Diabetes stellen eine der grössten gesundheitlichen Herausforderungen für Industrienationen dar. Diese Studie untersucht, wie Hersteller von schnelllebigen Verbrauchsgütern des alltäglichen Bedarfs (engl. Fast Moving Consumer Goods, FMCGs) in der Schweiz zu besseren Alternativen für eine bessere Zukunft der Konsumenten beitragen können.





Take-aways	4
<hr/>	
Einleitung	5
NCDs und NCD-Risikofaktoren, sowie ihre Prävalenz und Entwicklung in der Schweiz	
<hr/>	
Wie treffen Konsumenten ihre Entscheidungen?	8
Was menschliche Entscheidungsprozesse für NCD-Risikofaktoren bedeuten	
<hr/>	
Wie unterstützen Konsumgüterunternehmen eine bessere Entscheidungsfindung?	9
Initiativen für mehr und bessere Alternativen	
<hr/>	
Wie können der private und öffentliche Sektor die Verbrauchernachfrage auf bessere Alternativen lenken?	15
Hebel, die die Nachfrage über die Wahrnehmung der Verbraucher und die Produktverfügbarkeit beeinflussen können	
<hr/>	
Wie geht es weiter?	20
Trends im Konsumgüter-Sektor, um die steigende Nachfrage der Verbraucher nach besseren Alternativen zu begegnen	
<hr/>	
Quellen	22
<hr/>	
Ansprechpartner	24
<hr/>	

Take-aways



Nichtübertragbare Krankheiten (NCDs) sind eine der **grössten gesundheitlichen Herausforderungen** für Industriestaaten und verschiedene **verhaltensbedingte Risikofaktoren** für NCDs scheinen im Laufe der Zeit **weiter zuzunehmen**



Regierungen und Unternehmen können das **Kaufverhalten der Konsumenten** auf verschiedenste Weise **positiv beeinflussen**, um den **Kauf von gesünderen und weniger schädlichen Alternativen zu fördern**



Von multinationalen Konzernen bis hin zu lokalen Start-ups haben **Schweizer Konsumgüterunternehmen (FMCGs)** **Initiativen zur Entwicklung besserer alternativer Produkte lanciert**, die es den Konsumenten ermöglichen, bessere Lebensstilentscheidungen zu treffen



Eine **abgestimmte, branchenübergreifende Vorgehensweise**, die sowohl Regierungen als auch Innovationsführer aus der Konsumgüterindustrie und anderen Branchen einbezieht, kann dazu beitragen, die **Verbrauchernachfrage auf bessere alternative Produkte zu lenken**



Der **FMCG-Sektor entwickelt sich stetig weiter**, um die Nachfrage nach besseren Alternativen zu decken. Dieser Trend wird verstärkt durch die zunehmende Konvergenz mit dem Life Sciences Sektor und Trends zur Gesundheitsvorsorge. Die **öffentlich-private Zusammenarbeit wird eine Schlüsselrolle** in der Gestaltung des Konsumentenverhaltens **spielen**.

Einleitung

Die Schweizer Bevölkerung hat im vergangenen Jahr durch COVID-19 – unfreiwillig – viel über Infektionskrankheiten gelernt. Verständlicherweise haben sich die öffentliche Aufmerksamkeit und die Ressourcen darauf konzentriert, die Pandemie zu bewältigen.

Im Schatten dieser Auseinandersetzung hat jedoch eine Gruppe von nicht-infektiösen Krankheiten – sogenannte nicht-übertragbare Krankheiten (engl. noncommunicable diseases, NCDs) – das Gesundheitssystem weiterhin stark belastet. Wie Abbildung 1 zeigt, sind die wichtigsten Indikatoren für NCDs seit langem steigend.

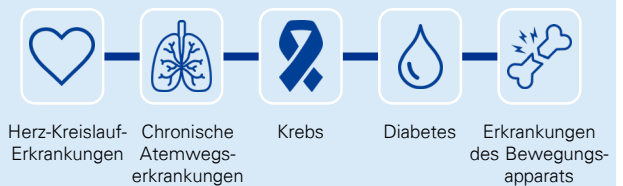
Das Bundesamt für Gesundheit (BAG) gibt an, dass rund 2,2 Millionen Schweizer Bürger von mindestens einer NCD betroffen sind ⁽¹⁾. Das ist etwa jeder Vierte in der Schweizer Bevölkerung. Die Auswirkungen dieser Krankheiten müssen äusserst ernst genommen werden, denn laut einer Schätzung des BAG sind 80 Prozent der Schweizer Gesundheitskosten auf NCDs zurückzuführen ⁽²⁾. Dies entspricht 64 Milliarden CHF oder 9% des Schweizer BIP im Jahr 2018 ^{[A][3]}. Hinzu kommt der Verlust von Menschenleben. NCDs sind die führende Todesursache in unserer Gesellschaft – dabei sind Herz-Kreislauf- und chronische Atemwegserkrankungen, Krebs und Diabetes für über 50 Prozent der vorzeitigen Todesfälle (vor dem 70. Lebensjahr) bei Männern und über 60 Prozent bei Frauen in der Schweiz verantwortlich ^{(1)[A]}.

In Anbetracht dieser Situation drängt sich die Frage auf: Was ist die Ursache für diese Belastung der Lebensqualität und der Gesundheitskosten und wurden alle Möglichkeiten zur Eindämmung von NCDs ausgeschöpft?

Was sind NCDs?

Nicht-übertragbare Krankheiten (NCDs) sind solche, die nicht von Mensch zu Mensch weitergegeben werden. Typischerweise sind sie von langer Dauer, haben einen schleichenden Verlauf und sind somatisch bedingt.

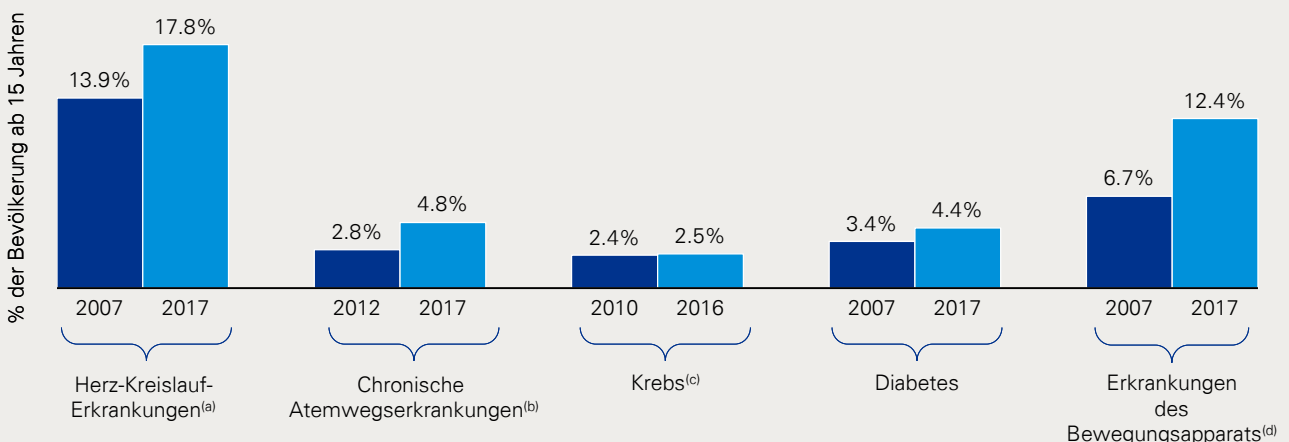
Gemäss BAG sind die fünf häufigsten NCDs Herz-Kreislauf-Erkrankungen, chronische Atemwegserkrankungen, Krebs, Diabetes und Erkrankungen des Bewegungsapparates. Mit einem gesunden Lebensstil könnten mehr als die Hälfte der Krankheiten verhindert oder zumindest verzögert werden ⁽¹⁾.



Die Häufigkeit dieser Krankheiten nimmt mit dem Alter zu. Das steigende Durchschnittsalter und die wachsende Zahl älterer Menschen lässt erwarten, dass sich das Problem in Zukunft daher weiter verschärfen wird ⁽¹⁾.

Laut dem Weltwirtschaftsforum und der Harvard School of Public Health sind NCDs eine der grössten Bedrohungen für das globale Wirtschaftswachstum ⁽⁴⁾.

Abbildung 1: Die Häufigkeit von NCDs in der Schweiz im zeitlichen Verlauf



Anmerkungen:

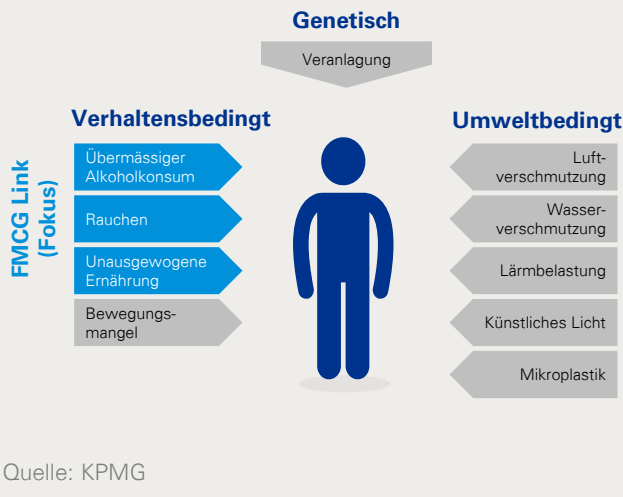
- a) Unterschiedliche Umfragesettings (d. h. verschiedene/r Wortlaut und Form (schriftlich vs. telefonisch)) zwischen 2007 und 2017. Im Jahr 2012 wurde ein ähnliches Erhebungskonzept wie 2007 angewandt und zeigte ebenfalls einen Anstieg der Häufigkeit (17.7 Prozent)
- b) Unterschiedliche Umfragesettings (d.h. verschiedene/r Wortlaut und Form (schriftlich vs. telefonisch)) zwischen 2012 und 2017
- c) Zehnjahresprävalenz für alle Krebsarten (exkl. nicht-melanotischer Hautkrebs); alle Altersgruppen; Die Prävalenz von 11 Kantonen wurde von NICER auf die Schweiz hochgerechnet.
- d) Beinhaltet Arthrose, Arthritis und Osteoporose. Unterschiedliche Umfragesettings (d.h. verschiedene/r Wortlaut und Form (schriftlich vs. telefonisch)) zwischen 2007 und 2017. Im Jahr 2012 wurde jedoch ein ähnliches Erhebungskonzept wie 2007 angewandt und zeigte ebenfalls einen Anstieg der Häufigkeit (7.3 Prozent)

Quelle: Nationales Institut für Krebsepidemiologie und -registrierung (NICER); Bundesamt für Statistik (BFS)

Anmerkung: [A] Die Gesundheitsausgaben beziehen sich auf direkte Kosten, die monetäre Aufwendungen für medizinische und nicht-medizinische Leistungen beinhalten. Indirekte Kosten, wie z.B. der Verlust von Ressourcen oder verminderte Produktivität, sind in diesen Schätzungen nicht berücksichtigt.

Das Risiko einer Person, an NCDs zu erkranken, wird im Wesentlichen durch drei verschiedene Einflussfaktoren bestimmt: (1) genetisch, (2) umweltbedingt und (3) verhaltensbedingt.

Abbildung 2: Hauptrisikofaktoren von NCDs (nicht erschöpfend)



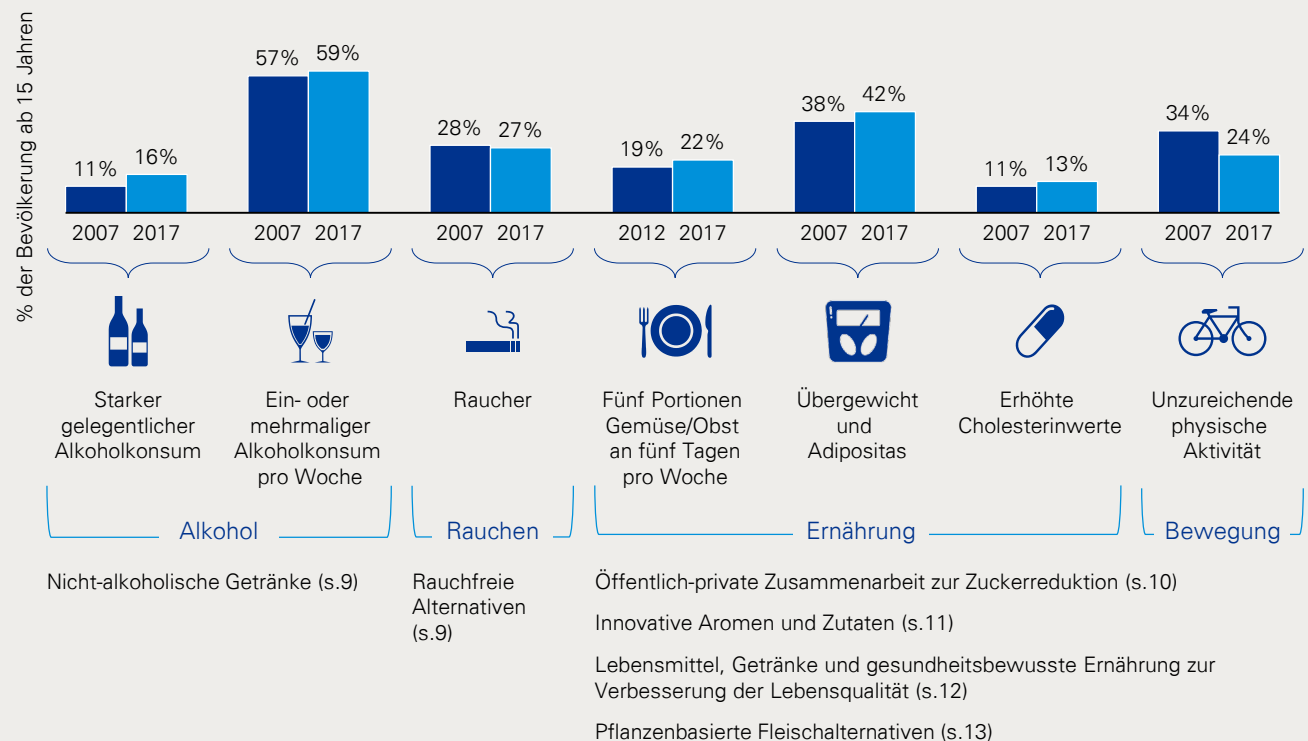
Einige dieser Faktoren liegen ausserhalb der Kontrolle eines Individuums. Beispielsweise könnte eine genetische Veranlagung zur Entwicklung einer NCD angeboren sein.

Umweltbedingte Faktoren lassen sich auf individueller Ebene oft nur schwer beeinflussen. Ein Bewohner von Neu-Delhi oder Peking kann zwar versuchen, die Luftverschmutzung in Innenräumen durch den Einbau von Luftfiltern zu kontrollieren, oder sich beim Ausgehen beispielsweise durch das Tragen von Masken gegen Feinstaub zu schützen, jedoch lässt sich der Risikofaktor nur schwer vollständig beseitigen – es sei denn, er wechselt den Wohnsitz.

Im Bereich der verhaltensbedingten Risikofaktoren hat der Einzelne jedoch Wahlmöglichkeiten, die einen wesentlichen Unterschied bei der Prävention und Reduzierung der Belastung durch NCDs machen können. Laut BAG gibt es vier modifizierbare (also vermeidbare) Risikofaktoren, die mit dem eigenen Lebensstil zusammenhängen: (1) übermässiger Alkoholkonsum, (2) Rauchen, (3) eine unausgewogene Ernährung und (4) Bewegungsmangel ⁽¹⁾. Diese Faktoren können im Laufe der Zeit zu physiologischen Veränderungen führen, die NCDs begünstigen, wie z.B. ein Anstieg des Blutdrucks, des Blutzuckerspiegels, des Cholesterinspiegels oder aber auch von Fettleibigkeit.

Von 2008 bis 2016 hat die Schweizer Regierung mehrere Präventionsprogramme zur Reduzierung von NCD-Risikofaktoren ins Leben gerufen, darunter ein Alkoholpräventions-, Tabakpräventions- sowie ein Ernährungs- und Bewegungsprogramm. Im Jahr 2016 führte die Regierung eine neue Strategie zur Bekämpfung von NCDs (siehe Seite 7 für weitere Details) und deren Risikofaktoren ein. Betrachtet man jedoch die Entwicklung der NCD-Risikofaktoren in der Schweiz, so scheint es unterschiedliche Verläufe gegeben zu haben (siehe Abbildung 3) ⁽¹⁾.

Abbildung 3: Die Entwicklung von NCD-Risikofaktoren in der Schweiz ^[B]



Quelle: BFS, Schweizerische Gesundheitsbefragung; Swiss Health Observatory (OBSAN)

Anmerkung: [B] Nicht erschöpfend, z.B. sind Daten für bestimmte andere ernährungsbedingte Risikofaktoren wie Salz- und Zuckerkonsum nicht auf der staatlichen Monitoringseite verfügbar www.obsan.admin.ch/de/MonAM

In den letzten Jahren haben sich zwar mehr Menschen ausreichend körperlich betätigt und ihre Ernährung verbessert, indem sie fünfmal pro Woche fünf Portionen Obst oder Gemüse verzehrten. Allerdings gab es eine Zunahme von Übergewicht und Fettleibigkeit, starkem gelegentlichen Alkoholkonsum und erhöhten Cholesterinwerten. Die Raucherquote ist gleichbleibend. Trotz einiger positiver Entwicklungen scheint es, dass es für die Menschen in der Schweiz weiteres Potenzial gibt, bessere Entscheidungen zu treffen und gesünder zu leben. Die Frage ist: Wie treffen Konsumenten diese Entscheidungen? Gibt es Möglichkeiten, Verbraucher zusätzlich zu motivieren, bessere Kaufentscheidungen zu treffen?

Nationale Strategie zur Prävention nichtübertragbarer Krankheiten

Die Schweizer Regierung hat die Bedeutung von NCDs erkannt und die Nationale Strategie zur Prävention von nichtübertragbaren Krankheiten definiert. Diese umfasst die Jahre 2017 bis 2024 und wurde im April 2016 vom Bundesrat erlassen.

Der Aktionsplan, in dem einige der geplanten Massnahmen im Detail aufgeführt sind, wurde gemeinsam vom Bundesamt für Gesundheit (BAG), der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren (GDK) und der Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH) erarbeitet.

Die Umsetzung der Strategie erfolgt in Abstimmung mit der Nationalen Strategie zur Suchtbekämpfung, da es viele Zusammenhänge zwischen Suchterkrankungen und NCDs gibt.

Die meisten der beschriebenen Massnahmen betreffen den Bund, die Kantone oder die GFCH. Jedoch gibt es nur eine Massnahme, die auf die Zusammenarbeit mit der privaten Wirtschaft aufbaut: Massnahme 3.4, bei der verschiedene Stellen des Bundes beteiligt sind:


- Weiterführung der laufenden Initiative "actionsanté", die (neben anderen Initiativen) auch die Erklärung von Mailand (Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen, BLV) mit einschliesst;
- Unterstützung freiwilliger Eigenleistungen des Privatsektors in den Bereichen Ernährung (BLV) und körperliche Aktivität (BAG);
- Unterstützung bei der Einführung des Nutri-Scores auf freiwilliger Basis (FSVO);
- Durchführung einer öffentlichen Gesundheitskampagne zur Förderung des Obst- und Gemüsekonsums (FSVO).

Initiativen, die sich auf die Prävention von Risikofaktoren konzentrieren, erfordern nicht ausdrücklich eine Zusammenarbeit mit dem Privatsektor und werden in der Regel von den Kantonen in die Wege geleitet.

In Bezug auf die Gesamtkoordination spielt das BAG eine wichtige Vermittlerrolle, indem es regelmässige Zusammenkünfte der Interessensgruppen und den Austausch zwischen den Beteiligten auf Kantons- und Bundesebene organisiert ⁽⁵⁾⁽⁶⁾.



Wie treffen Konsumenten ihre Entscheidungen?

 Es steckt mehr dahinter, als man zunächst vermuten mag

Die menschliche Entscheidungsfindung ist eine Wissenschaft für sich, die in dieser Studie nur oberflächlich angekratzt werden kann. Die menschliche Entscheidungsfindung basiert jedenfalls nicht nur auf rationalen Faktoren. Während wir zwar alle zu dem fähig sind, was Daniel Kahneman als «langames Denken» bezeichnet (d.h. die rationale, bewusste und analytische Entscheidungsfindung, die vom präfrontalen Cortex unseres Gehirns gesteuert wird), werden viele unserer alltäglichen Entscheidungen in einem Prozess des «schnellen Denkens» getroffen (d. h. intuitiv und unbewusst). Abgesehen von der Tatsache, dass die rationale Entscheidungsfindung nicht immer dem langfristigen Wohlbefinden zuträglich ist (z.B. weil der Einzelne nicht über alle Informationen verfügt, die für eine Entscheidung erforderlich sind), ist es der Prozess des schnellen Denkens, bei dem Menschen nachweislich häufig Fehlentscheidungen treffen, indem sie z.B. potentiell negative Konsequenzen ihrer Handlungen ignorieren⁽⁷⁾. Dies verdeutlicht, dass sowohl Entscheidungsprozesse des langsamen als auch des schnellen Denkens berücksichtigt werden müssen, wenn öffentliche und private Akteure das Verbraucherverhalten nachhaltig beeinflussen wollen.

Konsumenten zu klügeren Entscheidungen bewegen

Eine Möglichkeit, diese Defizite zu adressieren, besteht darin, bessere Kaufentscheidungen durch gesetzliche Massnahmen zu erzwingen, indem beispielsweise jene unerwünschte Verhaltensweisen verboten oder erwünschte vorgeschrieben werden. Unabhängig von der Effektivität dieser Massnahmen sind diese nur schwer mit dem Prinzip der Entscheidungsfreiheit zu vereinbaren, das in einem liberalen Land wie der Schweiz eine wichtige Rolle spielt. Ein alternativer und wahrscheinlich erstrebenswerterer Ansatz besteht darin, Anreize für die Verbraucher zu schaffen und sie auf Basis umfangreicher Informationen zu einer bewussteren Kaufentscheidung zu befähigen⁽⁸⁾⁽⁹⁾. Dies würde den langsam denkenden Teil des Gehirns ansprechen. Ein weiterer weniger eingreifender Ansatz wäre, die Konsumenten zu einer klügeren Kaufentscheidung zu stimulieren (engl. to nudge). In einem wegweisenden Buch aus dem Jahr 2012 argumentieren Richard Thaler und Cass Sunstein, dass Menschen in Bereichen, in denen solche systematische Fehleinschätzungen auftreten, dazu veranlasst werden können und sollten, bessere Entscheidungen für deren Lebensstil zu treffen. Anstatt potenziell schadhafte Optionen zu verbieten, plädieren sie für eine intelligentere Entscheidungsstruktur. Diese soll die Entscheidungen der Menschen zum Besseren beeinflussen, indem sie Entscheidungsmöglichkeiten aus einem anderen Blickwinkel beleuchtet⁽¹⁰⁾.

Die alltäglichen Entscheidungen in Bezug auf Alkoholkonsum, Rauchen, Ernährung und Sport gehören zu jenen Bereichen, in denen Menschen zu besseren Entscheidungen stimuliert werden können. Laut Thaler und Sunstein fallen diese Entscheidungen in den Bereich «Jetzt profitieren, später abrechnen», in dem Menschen dazu neigen, Handlungen mit sofortiger Belohnung zu präferieren, ohne Rücksicht auf zukünftige Konsequenzen.

«Probleme treten am ehesten dort auf, wo Entscheidungen und ihre Konsequenzen zeitlich voneinander getrennt sind. Das ist der Fall, wenn man sich sportlich betätigen (...oder Diät halten soll. ...) Was uns außerdem oft Schwierigkeiten bereitet, sind kleine und große Sünden wie der Konsum von Zigaretten, Alkohol und Schokoladendonuts. (...) Das heisst, die meisten Menschen (...) benötigen keine besondere Ermunterung, ein weiteres Stück Kuchen zu verputzen; aber sie könnten durchaus etwas an Motivation brauchen, hin und wieder eine Runde durch den Park zu joggen»

Richard Thaler und Cass Sunstein, 2012⁽¹⁰⁾

Diese Studie untersucht zwei grundlegende Ansätze, die die Verlagerung der Nachfrage hin zum Konsum gesünderer und weniger schädlichen Produkten begünstigen, um die damit verbundenen verhaltensbedingten NCD-Risikofaktoren zu mindern: (1) die Wahrnehmung der Produkte durch die Konsumenten und (2) der Zugang der Konsumenten zu den Produkten. Dies wird durch die folgende Gleichung vereinfacht:



Quelle: KPMG

Die Veränderung der Verbrauchervernehmung beschreibt, wie Konsumenten bewusst und unbewusst über ein Produkt denken. Dies kann durch die Bereitstellung von Informationen, z.B. durch Marketing- oder Sensibilisierungskampagnen, beeinflusst werden. Es steht auch im Zusammenhang mit der Akzeptanz eines Produkts durch den Verbraucher, z.B. durch die Bedeutung des sensorischen Erlebnisses (z.B. Geschmack, Gefühl, Geruch) oder des entsprechenden Rituals bei der Konsumation des jeweiligen Produkts.

Der andere Ansatz – die Veränderung der Produktzugänglichkeit – ist allgemeiner zu interpretieren. Er umfasst den Zugang zu Produkten durch den Vertrieb oder durch die Erweiterung der Produktpalette um verbesserte Alternativen, berücksichtigt aber auch die Preisgestaltung als relevante Hebel.

Durch diese Pfade kommen dem privaten und öffentlichen Sektor eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der zukünftigen Verbrauchernachfrage bei.

Trotz bestehender Investitionen und Anreize gibt es weiteres Potenzial für Schweizer FMCGs, gesündere und weniger schädliche Produkte für die Verbraucher zu entwickeln, sowie für den Staat, diese Entwicklung durch die richtigen Rahmenbedingungen, welche auf die Bedürfnisse und Besonderheiten der Branche ausgerichtet sind, zu begünstigen.



Wie unterstützen Konsumgüterunternehmen eine bessere Entscheidungsfindung?

 Mit zahlreichen Initiativen!

In der Schweiz haben FMCG-Unternehmen etliche Initiativen gestartet, die – direkt oder indirekt – das Potenzial haben, zur Begegnung der NCD-Herausforderungen beizutragen. Dazu gehören die Entwicklung und Vermarktung gesünderer und weniger schädlichen Alternativen, die in dieser Studie als "bessere Alternativen" bezeichnet werden. Diese Alternativen sind neue oder verbesserte Produkte, die für den Verbraucher einem etablierten Produkt sehr ähnlich sind. Im Vergleich zum Originalprodukt sind jedoch einige schädliche Inhaltsstoffe oder Effekte reduziert oder durch gesündere Inhaltsstoffe ersetzt.

Jedoch geht es nicht nur darum, gesündere und weniger schädliche Alternativen aus Sicht der Produktzusammensetzung anzubieten. Die Hersteller müssen auch die gesamte Konsumerfahrung berücksichtigen, wie z.B. das sensorische Erlebnis sowie bestimmte Rituale, die mit dem Konsum des bereits etablierten Produkts einhergehen.

Hier nun ein Einblick in einige der besseren Alternativen und Initiativen:

Alkohol

Nicht-alkoholische Getränke: Im Herbst 2020 gründeten zwei Unternehmer – Christof Treppe und Janick Planzer – REBELS 0,0%, ein Unternehmen, das sich auf die Herstellung von alkoholfreiem Gin, Rum und Aperitif spezialisiert. Ihr anfänglich bescheidenes Ziel war es, 20.000 CHF zu sammeln, um die ersten 3.000 Flaschen zu produzieren ⁽¹¹⁾.

Sie hatten wohl kaum damit gerechnet, dass sie innerhalb von 11 Stunden nach Start ihrer Crowdfunding-Kampagne vollständig finanziert sein und schliesslich das Dreifache ihres ursprünglichen Ziels einnehmen würden ⁽¹¹⁾. Die erste Charge ihrer Produkte wurde im ersten Hälfte 2021 auf den Markt gebracht. Eine veränderte Verbrauchernachfrage und ein wahrgenommener Mangel an Alternativen zu Alkohol motivierte die Gründer:

«Die Idee wurde geboren, als ich feststellte, dass es immer der letzte Gin Tonic ist, den man am nächsten Morgen bereut oder dass man mangels attraktiver Alternativen viel zu oft Alkohol trinkt (...) Unsere Gesellschaft wird immer noch von alkoholischen Trinkritualen dominiert. Wir wollen all die freidenkenden Rebellen da draussen feiern, die gemeinsam mit uns Trinknormen brechen.»

Christof Treppe, Gründer und CEO von REBELS 0.0% 2020 bis heute, 2020 ⁽¹¹⁾

«Nach über einem Jahrzehnt hinter der Bar (...) wurde mir bewusst, dass unsere Gesellschaft ein verstärktes Bewusstsein für den täglichen Konsum von Lebensmitteln entwickelt, insbesondere meine eigene Generation und die Darauffolgende. (...) Als Markenmanager in der Spirituosenbranche und als Besitzer einer Bar konnte ich das zunehmende Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher beobachten (...).»

Janick Planzer, Mitgründer REBELS 0.0%, 2020 bis heute, 2020 ⁽¹¹⁾

Einer der Mitbegründer betonte, dass sie nicht die Absicht hätten, den Alkoholkonsum zu missionieren: «Es geht wirklich darum, den Konsumenten eine bessere Alternative zu bieten.»

REBELS 0,0% ist nicht der einzige Schweizer Getränkehersteller auf der Suche nach besseren Alternativen. Auch bestehende Schweizer Grossbrauereien bieten zunehmend alkoholfreie Getränke an. Feldschlösschen, eine führende Bierbrauerei in der Schweiz, hat das Angebot ihrer alkoholfreien Biere erweitert. Diese Strategie hat zu ihrem kommerziellen Erfolg beigetragen: Im Jahr 2020 stieg der Absatz von alkoholfreien Bieren um 13 % ⁽¹²⁾.

Während es zum jetzigen Zeitpunkt noch weiterer Daten bedarf, um zu beurteilen, ob alkoholfreie Getränke tatsächlich zu einer Reduzierung des Alkoholkonsums beitragen, werden dem Schweizer Verbraucher, der seinen Alkoholkonsum reduzieren möchte, zunehmend bessere Alternativen angeboten.

Rauchen

Rauchfreie Alternativen: Betrachten wir das Beispiel von Philip Morris International (PMI) mit der Unternehmenszentrale in Lausanne und einer globalen F&E-Einrichtung in Neuenburg: ein Zigarettenhersteller, dessen Branche zweifellos ein Glaubwürdigkeitsproblem hat. In einem Schritt, der von der breiten Öffentlichkeit möglicherweise nicht ausreichend zur Kenntnis genommen wird, stellte PMI 2016 seine Vision «Delivering a Smoke-Free Future» ⁽¹³⁾ vor, wonach das Unternehmen die herkömmlichen Zigaretten baldmöglichst durch bessere Alternativen ersetzen will.

Philip Morris International (PMI) und seine Transformation für eine «rauchfreie Zukunft»

Die Idee, die Verbrennungsprozesse des Tabaks in Zigaretten zu eliminieren, gibt es schon seit mehr als zwei Jahrzehnten, aber die Entwicklung eines Produkts, das den Tabak erhitzt und gleichzeitig die Bedürfnisse erwachsener Raucher erfüllt, erforderte jahrelange Forschung und Entwicklung (F&E). Seit 2008 hat PMI über 400 Wissenschaftler, Ingenieure und Techniker eingestellt, die in der F&E-Einrichtung am Ufer des Neuenburgersees arbeiten. PMI hat mehr als 8 Milliarden USD in die Erforschung und Entwicklung von weniger schädlichen Alternativen zu herkömmlichen Zigaretten investiert ⁽¹⁴⁾.

Das Unternehmen verfügt über ein Portfolio an rauchfreien Produkten, die entweder den Tabak erhitzen, anstatt ihn zu verbrennen (wie IQOS), oder Nikotin ohne die Verwendung von Tabak abgeben (wie IQOS VEEV). Durch die ausbleibende Verbrennung in diesen Produkten kann der Gehalt an schädlichen Bestandteilen im Vergleich zum Zigarettenrauch deutlich reduziert oder gar eliminiert werden.

IQOS-Produkte werden in 66 Märkten vermarktet und rund 19,1 Millionen Konsumenten (mehr als 100.000 in der Schweiz) haben sich bereits für den Umstieg von Zigaretten auf diese alternativen Produkte entschieden. Die rauchfreien Produkte von PMI trugen im ersten Quartal 2021 28,0 Prozent zum Nettoumsatz des Unternehmens bei ⁽¹⁵⁾.

Das Tabakheizsystem namens IQOS ist zwar nicht risikofrei, erzeugt aber im Durchschnitt 95 Prozent weniger schädliche Bestandteile als herkömmliche Zigaretten ⁽¹⁴⁾. PMI setzt immer weniger auf traditionelle Zigaretten (siehe «PMI und die rauchfreie Zukunft»). Der ehemalige von PMI sieht bereits das Ende der herkömmlichen Zigaretten in Sicht, was bei einer Zusammenarbeit des öffentlichen und privaten Sektors «in bestimmten Ländern innerhalb eines überschaubaren Zeithorizonts – etwa in 10 oder 15 Jahren – der Fall sein könnte» ⁽¹⁶⁾. Im Jahr 2020 genehmigte die amerikanische Food and Drug Administration (FDA) die Vermarktung des Produkts als Tabakprodukt mit Modifiziertem Risiko (engl. modified risk tobacco product, MRTP) ⁽¹⁷⁾ mit sogenannten «reduced exposure claims», d.h. dem Verweis auf eine reduzierte Exposition. In den Worten des ehemaligen CEO von PMI:

«Das Beste, was ein Raucher tun kann, ist natürlich, ganz mit dem Nikotinkonsum aufzuhören. Da aber eine Milliarde Menschen immer noch rauchen, ist das Nächstebeste, sie zu überzeugen, ihr Verhalten zu ändern, indem man Produkte schafft, auf die sie umsteigen können. Das ist es, was wir tun.»

André Calantzopoulos, CEO von PMI von 2013-2021 / Vorstandsvorsitzende von PMI 2021 bis heute, 2020⁽¹⁶⁾

In der Schweiz führte das Unternehmen im Jahr 2015 das Tabakheizsystem IQOS ein ⁽¹⁸⁾ und verlagerte seine Ressourcen und Marktaktivitäten konsequent weg von herkömmlichen Zigaretten hin zu besseren Alternativen. Im Jahr 2018 stellte Philip Morris Schweiz in einem radikalen Strategiewechsel zudem freiwillig jegliche Werbung für sein Zigarettenportfolio in Zeitungen, Zeitschriften, auf Plakatwänden, in Kinos und auf Festivals in der ganzen Schweiz ein. Ausserdem wurden die Websites für den Zigarettenverkauf sowie mehrerer namhafter Zigarettenmarken vom Netz genommen ⁽¹⁹⁾.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind die mittel- und langfristigen Auswirkungen von IQOS auf die öffentliche Gesundheit noch Teil der epidemiologischen Beobachtung. Das Aufkommen solcher Produkte kann jedoch als eine wünschenswerte Entwicklung angesehen werden, die Millionen von bestehenden erwachsenen Rauchern bessere Alternativen bietet.

Die beste Rolle, die dem privaten Sektor in diesem Zusammenhang zugesprochen werden kann, ist die Bereitstellung seiner Ressourcen und Talente zur Entwicklung besserer Alternativen innerhalb eines vorgegebenen gesetzlichen Rahmens. Indem PMI auf die Eliminierung der Zigaretten hinarbeitet, erzielt es grosse Fortschritte bei der Bereitstellung besserer Alternativen und ist aktiv dabei, die Tabakindustrie weltweit zu transformieren.

Ernährung

Öffentlich-private Zusammenarbeit zur Zuckerreduktion:

Im Jahr 2015 unterzeichneten zehn renommierte Schweizer Unternehmen und Bundesrat Alain Berset die Erklärung von Mailand. Die teilnehmenden Unternehmen verpflichteten sich, die Rezepturen ihrer Joghurt- und Frühstückscerealien-Sortimente zu überprüfen, mit dem Ziel, den darin enthaltenen Zuckergehalt im Laufe von vier Jahren zu reduzieren ⁽²⁰⁾. Inzwischen haben sich weitere Unternehmen der Erklärung angeschlossen, die bis 2024 verlängert wurde ⁽²¹⁾ ⁽²²⁾.

In dieser Partnerschaft agiert die Schweizer Regierung als Vermittler, der bilaterale Treffen, Workshops und Seminare organisiert und Informationen zwischen den Organisationen übermittelt. Darüber hinaus hat die Regierung unter Federführung des BLV gemeinsame Forschungsprojekte ins Leben gerufen und überwacht die Fortschritte der beteiligten Unternehmen.

Bis 2017 wurde der durchschnittliche Zuckergehalt gemäss den gesetzten Zielen um 3 Prozent in Joghurts und 5 Prozent in Frühstückscerealien reduziert. Vier weitere Unternehmen erklärten sich ebenfalls bereit, die Erklärung zu unterzeichnen ⁽²¹⁾. Im Jahr 2019 erneuerten die Unternehmen die Erklärung bis 2024 und verpflichteten sich, den Zuckergehalt in Joghurts um weitere 10 Prozent und in Frühstückscerealien um 15 Prozent zu reduzieren. Ferner wurde vereinbart, die Reduzierung des Salzgehalts in die Erklärung aufzunehmen ⁽²²⁾.

Innovation birgt jedoch auch Risiken. Das zeigt die Produkteinführung eines der ersten Beteiligten an der Erklärung von Mailand: Emmi. Der Schweizer Milchverarbeiter und Molkereiproduktehersteller reduzierte den Zuckergehalt in einer seiner Produktlinien drastisch und lancierte YoQua-Jogurts mit 50 Prozent weniger Zucker. Die Konsumenten reagierten nicht wie erwartet, da die Rezepturänderung als zu radikal empfunden wurde, was zu Umsatzeinbussen führte. Laut dem CEO des Unternehmens stellte sich heraus, dass «die Konsumenten nur einen gewissen Zuckerentzug tolerieren (...)» und dass man mit der Reduzierung des Zuckers um 50 Prozent «zu weit gegangen» sei ⁽²³⁾.

Diese Einschätzung haben wir von verschiedenen FMCG-Unternehmen vernommen, die wir analysiert und mit denen wir im Rahmen der Ausarbeitung dieser Studie gesprochen haben. Es scheint, dass eine erfolgreiche Veränderung der Verbraucherpräferenzen hin zu zuckerärmeren Lebensmitteln, ohne die Konsumenten zu entfremden, einen behutsamen und schrittweisen Ansatz erfordert, der idealerweise von führenden FMCG-Firmen mit der Unterstützung des öffentlichen Sektors – etwa durch die Erklärung von Mailand – gemeinsam vorangetrieben wird.

Die Erklärung von Mailand

Die ursprüngliche Erklärung wurde auf der Mailänder Expo am 4. August 2015 unterzeichnet.

Die ersten zehn Unternehmen, die das Abkommen unterzeichneten, waren bio-familia, Bossy Céréales, Coop, Cremo, Emmi, Migros, Molkerei Lanz, Nestlé, die Schweizerische Schälmmühle E. Zwicky und Wander.

Diese Unternehmen erklärten sich bereit, die Rezepturen aller Produkte in den Lebensmittelkategorien Joghurt und Frühstückscerealien zu überprüfen. Wo immer möglich und sinnvoll, verpflichteten sie sich zu Actionsanté-Zusagen zur Reduzierung des Zuckergehalts.

Im Jahr 2017 schlossen sich weitere Unternehmen der Erklärung an: ALDI, Danone, Kellogg und Lidl. Die Erklärung wurde vom BLV als voller Erfolg bezeichnet und wird in ihrer erweiterten Fassung als wichtiger Bestandteil der Schweizer Ernährungsstrategie bis 2024 gesehen ⁽²¹⁾.



Innovative Aromen und Zutaten: Zurück in die Westschweiz, wo zwei der drei weltweit führenden Unternehmen für Aromen und Duftstoffe ihren Sitz haben: Firmenich und Givaudan. Diese Unternehmen sind FMCG-Kennern gut bekannt und auch wenn sie von der Öffentlichkeit kaum wahrgenommen werden, so sind sie für viele unserer Lieblingsprodukte doch von entscheidender Relevanz. Die von diesen Unternehmen produzierten Inhaltsstoffe gehören zu den wesentlichen Bestandteilen von Lebensmitteln, Getränken, Haushaltspflegeprodukten und Düften – sie verleihen den Produkten ihren typischen Geschmack und Geruch, für die wir sie lieben. Firmenich und Givaudan haben gezeigt, dass Innovation nicht auf bekannte FMCG-Marken beschränkt ist. Sie kann ihren Ursprung in der vorgelagerten Wertschöpfungskette haben und den Konsumgüterunternehmen ermöglichen, dem Endverbraucher bessere Alternativen anzubieten.

Firmenich hat verschiedene Akquisitionen und Minderheitsbeteiligungen durchgeführt (seit 2016, 11 Transaktionen mit einem Gesamtvolumen von mehr als CHF 2 Milliarden ^[C]), um das Angebot an innovativen Technologien in Bezug auf natürliche Inhaltsstoffe weiter zu stärken (z.B. Les Derives Resiniques et Terpeniques SA, Robertet). Darüber hinaus hat das Unternehmen seine F&E-Anstrengungen stark auf die Innovationsbereiche Zuckerreduktion und pflanzliche Proteine ⁽²⁴⁾ fokussiert und sieht sich selbst als führend in diesem Bereich.

«Firmenich hat sich als klarer Marktführer im Bereich der Zuckerreduktion etabliert (...) Unsere bahnbrechenden Technologien zur Geschmacksmodifikation können auf natürliche Weise bis zu 100% des zugesetzten Zuckers reduzieren, was es uns ermöglicht hat, in diesem Jahr über eine Billion Kalorien aus den Lebensmitteln und Getränken der Konsumenten zu streichen. (...) Dies sind einige der wichtigsten Wachstumsbereiche, die wir verfolgen und in denen wir glauben, dass wir einen technologischen Vorsprung haben.»

Diego Chantrain, Head of Investor Relations Firmenich, 2020 bis heute, 2020 ⁽²⁴⁾

Im gleichen Zeitraum hat sich der Nachbar und Konkurrent Givaudan das ausdrückliche Ziel gesetzt, «das Geschäft mit Produkten, die zu einem glücklicheren und gesünderen Leben beitragen, zu verdoppeln» ⁽²⁵⁾. Das Unternehmen hat erkannt, dass «die Konsumenten weniger Zucker, Salz und Fett in ihren Lebensmitteln wünschen» und verspricht, «gemeinsam mit ihren Kunden die nächste Generation natürlicher Inhaltsstoffe zu entwickeln» ⁽²⁶⁾. Givaudan hat in den letzten Jahren in grossem Umfang in den Kompetenzausbau im Bereich der natürlichen Inhaltsstoffe investiert. Seit 2016 hat Givaudan fast CHF 2 Milliarden für die Übernahme von oder Investitionen in mehr als 14 Unternehmen ^[C] ausgegeben, von denen viele führend in der Technologie natürlicher Inhaltsstoffe waren, wie Alderlys, Naturex und Albert Vieille.

Wie können diese Investitionen NCD-Risikofaktoren adressieren? Der erste wesentliche Punkt ist, dass der Markt für Aromen und Düfte (engl. flavors and fragrances, F&F) sehr stark konzentriert ist. Alle wichtigen F&F Akteure arbeiten mit den führenden FMCG-Unternehmen zusammen. Das bedeutet, dass eine erfolgreiche Investition in eine Zuckerreduzierende Technologie durch einen der F&F-Player potenziell positive und sofortige Auswirkungen auf den gesamten FMCG-Markt haben kann.



Zweitens: Wenn Unternehmen wie Firmenich und Givaudan ihre kürzlich erworbenen Technologieführer im Bereich der natürlichen Inhaltsstoffe integrieren, besteht einer der wesentlichen Synergieeffekte tendenziell im Cross-Selling der neu erworbenen Produkte über die bereits etablierten, globalen Vertriebsnetze. Die neue Technologie erreicht dadurch Kunden, die sonst möglicherweise keinen Zugang zu diesen Inhaltsstoffen gehabt hätten. Mit anderen Worten tragen diese beiden Genfer Firmen mit der Formulierung von schmackhafteren, gesünderen Produkten zu einer gesünderen Welt bei.

Unternehmen für Aromen und Duftstoffe

Firmenich konzentriert sich darauf, gesündere Produktalternativen zu ermöglichen. TasteGEM ist das Portfolio von Firmenich, das die Formulierung von schmackhaften Lebensmitteln und Getränken erleichtert, bei denen der zugesetzte Zucker minimiert wurde, die Wahrnehmung des Salzgeschmacks in natriumreduzierten Formulierungen verstärkt und den Geschmack von Vollkornprodukten verbessert ⁽²⁷⁾. Firmenich und Novozymes haben kürzlich ihre neue, gemeinsam entwickelte Technologie zur natürlichen Zuckerreduktion – TasteGEM SWL mit Saphera Laktase – vorgestellt. Diese erhält den natürlichen Geschmack von Produkten mit einer Zuckerreduktion von bis zu 50 Prozent ohne den Einsatz von Süssungsmitteln ⁽²⁸⁾.

Givaudan verfügt über mehrere patentierte Inhaltsstoffe in seinem TasteSolutions-Portfolio, das die Nährstoffprofile in Produkten mit reduziertem Salz-, Fett- und Zuckergehalt ausbalanciert ⁽²⁹⁾. Diese Geschmacksstoffe ermöglichen den Kunden von Givaudan, gesündere und schmackhaftere Produkte zu kreieren. Darüber hinaus entwickelt das Unternehmen im TasteSolutions-Portfolio auch Inhaltsstoffe, die einen möglichst authentischen Fleischgeschmack erzeugen und damit helfen, die Geschmacksücke zwischen tierischem und pflanzlichem Protein zu schliessen ⁽³⁰⁾.

Lebensmittel, Getränke und gesundheitsfördernde Nahrungsmittel zur Verbesserung der Lebensqualität:

Die Westschweiz ist die Heimat des grössten FMCG-Unternehmens der Welt: Nestlé. Seit vielen Jahren befindet sich Nestlé in einem «systematischen und breit angelegten Wandel weg von einem reinen Lebensmittelunternehmen hin zu einem Unternehmen für Ernährung, Gesundheit und Wellness» ⁽³¹⁾. Dabei hat sich das Unternehmen vorgenommen, das «Portfolio mit Produkten umzugestalten, die gut für die Konsumenten und gut für den Planeten sind» ⁽³²⁾. Dieser Wandel hat an mehreren Fronten stattgefunden. Bereits in den frühen 2000er Jahren richtete Nestlé verschiedene Fonds mit einem Volumen von mehreren hundert Millionen Franken ein, um die wissenschaftliche Entwicklung in den Bereichen Ernährung, Gesundheit und Wellness zu unterstützen ⁽³¹⁾. Wie Firmenich und Givaudan hat auch Nestlé den anorganischen Pfad zur beschleunigten Umgestaltung seines Portfolios genutzt: Seit 2016 hat der Konzern rund 61 Unternehmen für einen Gesamtwert von mehr als CHF 45 Milliarden gekauft oder verkauft ^[D]. Dazu gehörte die Übernahme mehrerer Unternehmen im Bereich Gesundheit und Wellness, wie die Kernmarken des Vitaminherstellers The Bountiful Company, Aimmune Therapeutics, das pharmazeutische Forschung im Bereich Allergien betreibt und Vital Proteins, das Protein-Nahrungsergänzungsmittel herstellt.

Anmerkung: [D] Nach Information von Mergermarket. Transaktionswerte sind nur für 27 von 61 Deals verfügbar, daher entspricht diese Angabe einer konservativen Schätzung.



Neben den Investitionen in zukunftssträchtige Technologien hat sich Nestlé ebenfalls das Ziel gesetzt, bis 2030 «50 Millionen Kindern zu einem gesünderen Leben zu verhelfen.» In diesem Zusammenhang arbeitet das Unternehmen unter anderem daran, «schmackhaftere und gesündere Alternativen» zu schaffen, Zucker, Natrium und Fett in seinen Produkten zu reduzieren und seinen Produkten zusätzliches Gemüse, Ballaststoffe und Vollkorn hinzuzufügen ⁽³³⁾.

Zucker- und Fettreduktion in Nestlé Produkten



Im Jahr 2020 führte Nestlé eine neue Formulierung seiner überaus beliebten asiatischen Nudeln ein, die auf einem lokal angebauten, ernährungswissenschaftlich höherwertigen Öl basiert, das weniger gesättigte Fette enthält.

Nach Angaben des Unternehmens soll diese neue Rezeptur zu einer Reduktion von rund 2.000 Tonnen gesättigtem Fett führen ⁽³⁴⁾.

Bereits im Jahr 2015, kurz vor der Unterzeichnung der Erklärung von Mailand, reduzierte Nestlé den Zuckergehalt bei seinen Nesquik Schokoladenpulverprodukten um 15 Prozent, bei der Geschmacksrichtung Erdbeere sogar um 27 Prozent und reagierte damit auf die wachsenden Gesundheitsbedenken der Öffentlichkeit ⁽³⁵⁾.

Pflanzenbasierte Fleischalternativen: Zurück in die Welt der Start-ups, in welcher der weltweite Fleischkonsum vermehrt als ökologisch nicht nachhaltige Proteinquelle angesehen wird. Auch scheint übermäßiger Fleischkonsum mit negativen gesundheitlichen Folgen einherzugehen und kann zu einem vorzeitigen Tod führen ⁽³⁶⁾.

Dies hat die jüngsten Entwicklungen von Fleischalternativen auf pflanzlicher Basis vorangetrieben, insbesondere durch Start-ups. Hier sind einige Beispiele: Ursprünglich von Unternehmern in Kalifornien angeführt, so etwa vom 2009 gegründeten Beyond Meat (hat sich kürzlich mit PepsiCo zusammengeschlossen, um das globale Vertriebsnetz und die Marketingkapazitäten von PepsiCo zu nutzen) ⁽³⁷⁾, sowie Impossible Foods, gegründet 2011, hat die Bewegung mittlerweile auch an anderen Orten Fuss gefasst. In Hongkong brachte OmniPork 2018 eine Alternative zu Schweinefleisch auf den Markt, um den Schweinefleischkonsum in China zu reduzieren und in der Schweiz ist mit Planted ein Unternehmen für Fleischalternativen auf dem Vormarsch.

Das ETH Spin-off produziert Protein, das ausschliesslich aus Pflanzen hergestellt wird, mit einem Verfahren, das dem der Nudelherstellung ähnelt und in der Basis nur vier Zutaten verwendet: Erbsenprotein, Erbsenfaser, Rapsöl und Wasser.

Planted ist bis dato eine Erfolgsgeschichte: Von einer Produktidee, die durch die zunehmende Verbreitung von Fleischalternativen in den USA 2017 inspiriert wurde, bis hin zu einer Startfinanzierungsrunde von 7 Millionen CHF im Jahr 2019. Das Unternehmen hat inzwischen mehr als 80 Mitarbeiter und vertreibt über die führenden Schweizer Einzelhandelsketten ⁽³⁸⁾ ⁽³⁹⁾ ⁽⁴⁰⁾.

Welche Rolle können Anbieter von pflanzlichem Fleisch im Kampf gegen NCDs spielen? Generell liegt die Hoffnung darin, dass sie den Überkonsum von rotem Fleisch reduzieren können. Die Antwort scheint auch vom jeweiligen Produkt, den Zutaten und der Technologie abhängig zu sein. Burger aus fleischlosem Rind schneiden bei einigen Aspekten wie beispielsweise Cholesterin tendenziell besser ab als Burger aus echtem Rindfleisch, bei anderen wie Natrium jedoch schlechter ⁽⁴¹⁾. Fleisch auf pflanzlicher Basis ist daher ein besonders interessanter Markt, den es zu beobachten gilt – ein Markt, der definitiv über die Ressourcen und die Innovationskraft verfügt, um einen Wandel bei den Konsumenten herbeizuführen, aber auch ein Markt, der im Auge behalten werden muss, um sicherzustellen, dass er das Problem nicht weiter verschärft – so z.B. im Fall der fleischlosen Rindfleisch-Burger, die potenziell den Natriumkonsum in die Höhe treiben.

Die oben beschriebenen Beispiele geben einen Einblick in das Geschehen in ausgewählten Bereichen der Schweizer FMCG-Landschaft. Was haben sie gemeinsam?

Auf den ersten Blick könnte man meinen «nicht viel». Wir haben alkoholfreie Produkte, rauchfreie Tabakprodukte und verschiedene Akteure in der Wertschöpfungskette von Lebensmitteln und Getränken beleuchtet. Die Unternehmen variieren in ihrer Grösse – von multinationalen Konzernen, die mehrere Milliarden Dollar umsetzen, bis hin zu lokalen Start-ups. Einige haben Jahrzehnte alte Geschäftsmodelle transformiert, während andere ein neues Geschäftsfeld mit innovativen Produkten geschaffen haben. Allen gemeinsam ist, dass sie bessere alternative Produkte mit begrenztem bis keinem Beitrag des öffentlichen Sektors entwickeln, um den Verbrauchern ein vielfältigeres Angebot an gesünderen und weniger schädlichen Produkten zu unterbreiten.

Insgesamt wirken sich diese besseren Alternativen positiv auf die Lebensweise aus (oder haben zumindest das Potenzial dazu) und tragen somit dazu bei, NCDs zu verhindern oder zeitlich hinauszuzögern. Ein zusätzlich verstärkender Faktor ist eine Veränderung des Verbraucherverhaltens und der Nachfrage. Dies wird durch das folgende Zitat von Nestlé illustriert:

«Die Verbraucher treffen zunehmend bewusste Entscheidungen über die von ihnen konsumierten Lebensmittel und Getränke und ihren Nährstoffgehalt. Der Geschmack ist jedoch nach wie vor der wichtigste Entscheidungsfaktor bei der Wahl der Lebensmittel. Unser Ziel ist es, einen signifikanten Beitrag zur Ernährung der Menschen zu leisten und gesündere Ausführungen bestehender Produkte anzubieten, die dennoch den von den Verbrauchern erwarteten Geschmack bewahren.»

Creating Shared Value Report, Nestlé, 2019 ⁽³³⁾

Es ist bemerkenswert, dass selbst das einzige Beispiel einer staatlichen Koordinierung und Zielsetzung (die Erklärung von Mailand), schrittweise und in Einklang mit der Geschwindigkeit erfolgte, in der die Vorlieben der Verbraucher Rezepturänderungen zulassen.

Mit anderen Worten: Diese Unternehmen haben nicht nur aus einem Verantwortungsgefühl der öffentlichen Gesundheit heraus bessere Alternativen geschaffen. Dies geschah auch zu einem Zeitpunkt, an dem sie sowohl über die Kompetenzen und Technologien verfügten, bessere Alternativen zu entwickeln, als auch gleichzeitig die Verbraucher bereit waren, das neue Produkt zu akzeptieren. Sie erkannten, dass es in ihrem Interesse lag, solche innovativen Produkte zu vermarkten und damit Mehrwert für die Verbraucher, die Gesellschaft im Allgemeinen und letztlich für die Aktionäre zu schaffen. Meistens ohne Anreize von Seiten der öffentlichen Hand.

Während sich viele Stimmen radikale Änderungen der Produktrezepturen wünschen und sogar das Verbot bestimmter Waren fordern, ist es irreführend zu glauben, dass die Verbraucher von heute auf morgen auf bessere Alternativen umsteigen werden. YoQua ist ein Beispiel dafür. In einem wettbewerbsintensiven Markt können Unternehmen nur so weit gehen, wie es die aktuelle Verbrauchernachfrage, die gesellschaftlichen Trends und der gesetzliche Rahmen zulassen. Unternehmen, die zu schnell und zu früh vorausgeeilt sind, stiessen auf die Herausforderungen der ökonomischen Realität, die Thaler und Sunstein wie folgt umschreiben:

«Der Markt funktioniert nun einmal so, dass Unternehmen darum konkurrieren, die Wünsche der Verbraucher erfüllen zu dürfen – unabhängig davon, ob diese vernünftig sind oder nicht.»

Richard Thaler und Cass Sunstein, 2012 ⁽¹⁰⁾

Dies ist eine wichtige Beobachtung, weil sie die Bedeutung der Nachfrage in den Vordergrund stellt. Sie zeigt, dass, egal wie bemerkenswert die Ressourcen und Fähigkeiten des privaten und öffentlichen Sektors sind, diese immer durch die Art der Verbrauchernachfrage, die Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung und die Geschwindigkeit der Veränderung der Verbrauchernachfrage eingeschränkt sein wird.

Die Entscheidungen der Konsumenten – und damit die Nachfrage – können bis zu einem gewissen Grad so beeinflusst werden, dass ein besseres, gesünderes Gleichgewicht für alle Akteure entsteht. Doch wie können private und staatliche Akteure dieses Gleichgewicht erreichen?

Wie können der private und öffentliche Sektor die Verbrauchernachfrage auf bessere Alternativen lenken?

 Zum Tango gehören immer zwei







Wir glauben an eine koordinierte, sektorübergreifende Antwort, die sowohl die öffentliche Hand als auch Innovationsführer aus der privaten FMCG-Branche miteinbezieht. Letztendlich können der private und der öffentliche Sektor die Verbraucher darin unterstützen, eine bewusstere Wahl zu treffen, indem sie sie zu besseren Alternativen anregen und motivieren. Der öffentliche und der private Sektor verfügen über spezifische Hebel, die Einfluss auf die verschiedenen Faktoren der Verbrauchernachfrage nehmen können. Diese Hebel, die in Abbildung 4 dargestellt sind, sind genau dann am effektivsten, wenn sie auf koordinierte Weise eingesetzt werden.

Abbildung 4: Überblick über die wichtigsten Hebel und Einflusswege zur Veränderung der Verbrauchernachfrage ^[E]



Der private Sektor verfügt über mehrere Hebel mit denen er Anreize schaffen und die Verbraucher zu besseren Alternativen bewegen kann. Da dieser nicht mit so vielen Interessensgruppen wie der öffentliche Sektor verhandeln muss, kann der private Sektor die Hebel relativ schnell und auf breiter Ebene umsetzen. Dank ihres beachtlichen Wirkungskreises können FMCG-Unternehmen auf nationaler, regionaler oder globaler Ebene Einfluss nehmen. Wenn sie neue, innovative Gesundheits- und Lebensmittelprodukte entwickeln, sind sie in einer ausgezeichneten Position, den Verbrauchern diese besseren Alternativen in allen Absatzmärkten zugänglich zu machen.

Massnahmen des privaten Sektors zur Beeinflussung der Verbraucherwahrnehmung und Produktverfügbarkeit

Beschreibung	Hebel	Beispiel
Der private Sektor verfügt über ein einzigartiges Kundenverständnis sowie die notwendigen Ressourcen und Innovationskraft, neue Produkte zu entwickeln oder bestehende Produkte neu zu gestalten, um den Verbrauchern die Wahl zwischen gesünderen und weniger schädlichen Produkten zu ermöglichen.	 Neue Produkte und Umgestaltung der Produktrezeptur	Seit den 1990er Jahren arbeitet Barry Callebaut an Rezeptreformulierungen ihrer Schokoladen, um den Kunden «die Möglichkeit zu geben, den Zucker in ihren Schokoladenprodukten schrittweise, teilweise oder vollständig zu ersetzen» und «die Möglichkeit zu bieten, einen gesunden und schmackhaften Lebensstil zu führen» ⁽⁴²⁾⁽⁴³⁾ .
Preisentscheidungen von FMCG-Unternehmen beeinflussen ebenfalls die Zugänglichkeit von Produkten. So können vergleichbare oder niedrigere Preise für bessere Alternativen einen besonders grossen Effekt haben.	 Preisgestaltung	Nestlé führt Produkte, die auf die Bekämpfung der häufigsten Mikronährstoffmängel bei Konsumenten in Schwellenländern ausgerichtet sind. Diese Produkte werden hauptsächlich aus lokal bezogenen Rohstoffen hergestellt, um die Kosten der Lieferkette möglichst niedrig zu halten ⁽⁴⁴⁾ .
Ein Produkt über verschiedene Vertriebskanäle hinweg verfügbar zu machen, senkt die Hürde für die Verbraucher, Zugang zu diesem Produkt zu erhalten und es schliesslich auch zu kaufen.	 Vertrieb	Das Engagement von Feldschlösschen, überall dort, wo alkoholische Biere verkauft werden, auch alkoholfreie Getränke anzubieten, ist ein deutliches Beispiel dafür, dass den Konsumenten die Wahl zwischen alkoholischen und alkoholfreien Alternativen ermöglicht wird ⁽⁴⁵⁾ .
Die Produktplatzierung ist eine klassische Methode, um Konsumenten zum Erwerb bestimmter Produkte zu bewegen, indem man ihren unterbewussten Entscheidungsprozess gezielt beeinflusst.	 Produktplatzierung	Lidl bietet bereits seit einigen Jahren familienfreundliche Kassen an und platziert dort zuckerfreie, gesunde Alternativen auf Augenhöhe der Kinder an Stelle von ungesunden und zuckerhaltigen Snacks ⁽⁴⁶⁾ .
FMCG-Unternehmen und ihre Marketingberater können gezieltes Marketing einsetzen, um die Produktwahrnehmung zu beeinflussen und die Verbraucher zu unterstützen, bessere Alternativprodukte zu wählen.	 Marketing	Seit 2018 verzichtet Philip Morris Schweiz freiwillig auf Werbung für die eigenen traditionellen Zigaretten in Printmedien, Kino, auf Festivals und auf Plakatwänden ⁽⁴⁷⁾ .
Produktkennzeichnungen sind in der Konsumgüterindustrie weit verbreitet. Solche Labels können von privaten Organisationen entwickelt werden, z.B. Fair-Trade- oder Nachhaltigkeitssiegel und sich als Standard etablieren, oder ebenso von staatlichen Organisationen auf den Weg gebracht werden, z.B. Emissionsstandards für Autos.	 Verpackung & Produktkennzeichnung	Nutri-Score ist eine freiwillige Lebensmittel-Kennzeichnung durch die Produzenten und hilft, ähnliche Lebensmittel rasch zu vergleichen und die gesündere Wahl zu treffen. Er kennzeichnet Lebensmittel mit einer farbigen Skala von A grün (= ausgewogen) bis E rot (= unausgewogen) ⁽⁴⁸⁾ .

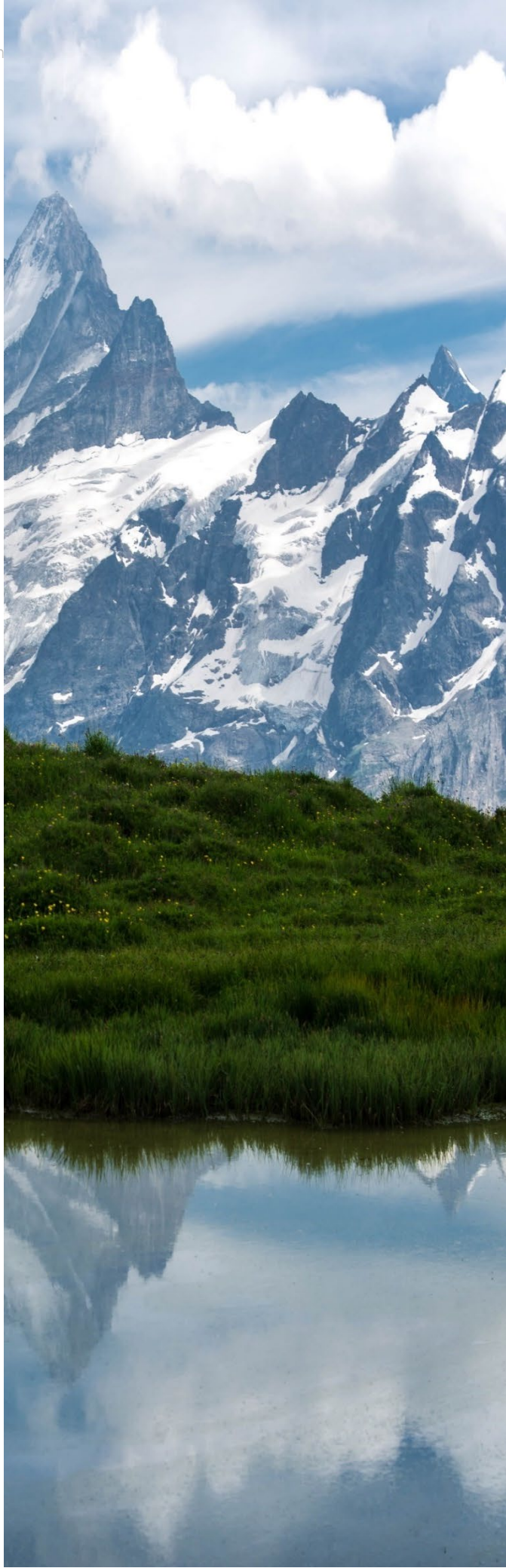
Der öffentliche Sektor verfügt über eine Vielzahl von Instrumenten, um die Zugänglichkeit und Wahrnehmung von Produkten zu verändern: Im Extremfall kann er sich dafür entscheiden, bestimmte Produkte zu verbieten. Ebenso kann er hohe Steuern auf Produkte erheben, ihren Verkauf beschränken oder die erlaubten Inhaltsstoffe und deren Menge begrenzen. Auf der anderen Seite kann der öffentliche Sektor durch die Schaffung eines günstigen regulatorischen Klimas oder des Setzens von Anreizen für bevorzugte Produkte und Inhaltsstoffe dem privaten Sektor helfen, bessere Alternativprodukte zu entwickeln und zu vermarkten.

Massnahmen des öffentlichen Sektors zur Beeinflussung der Verbraucherwahrnehmung und Produktverfügbarkeit

Beschreibung	Hebel	Beispiel
Regierungen können schädliche Produkte und Inhaltsstoffe verbieten oder deren Verwendung einschränken. Allerdings wollen sich die Bürger in einer liberalen Demokratie nicht ihrer Lieblingsprodukte berauben lassen. Ausserdem riskiert ein Verbot das Entstehen illegaler Märkte mit potenziell negativen Nebeneffekten und einem Verlust an Steuereinnahmen ⁽⁴⁹⁾ .	 <p>Produkt- und Inhaltsstoffverbote und -beschränkungen</p>	Es mag durchaus naheliegend sein, die Menge an Zucker in Produkten zu begrenzen. Sollte dies der Fall sein, stellt sich die Frage, ob z.B. Fruchtsäfte ebenfalls verboten werden sollten, da die negativen Stoffwechseleffekte von zugesetzten Zuckern kaum von denen von Früchten zu unterscheiden sind ⁽⁵⁰⁾ .
Der Staat kann die Steuern auf ungesunde Produkte erhöhen, wodurch sie für die Verbraucher weniger erschwinglich werden (vorausgesetzt, die Unternehmen geben die Kostensteigerung weiter). Im Fall von Zigaretten ist dies eine bewährte Strategie, um die Nachfrage zu senken, insbesondere bei jungen Kunden ⁽⁵¹⁾ . Bessere Alternativen können mit niedrigeren Sätzen besteuert werden.	 <p>Besteuerung</p>	Mehrere Mitgliedsstaaten der EU erkennen das geringere Risiko von Tabakheizsystemen im Vergleich zu herkömmlichen Zigaretten an. Sie haben neue Steuerklassifizierungen für diese Produkte eingeführt, was zu niedrigeren Steuersätzen führt ⁽⁵²⁾ .
Zuschüsse, Subventionen und Sponsoring für angestrebte Produkte oder gewisse Innovationsbereiche können durch die öffentliche Hand bereitgestellt und so die Forschungskosten für Unternehmen gesenkt werden, was wiederum das Risiko und die Ungewissheit für ein Unternehmen in Bezug auf dessen Innovationstätigkeit verringert.	 <p>Zuschüsse, Subventionen und Sponsoring</p>	Die Grüne Partei der Schweiz schlug eine Subvention für alternative Protein-Start-ups wie Beyond Meat und Planted vor ⁽⁵³⁾ .
Dieser Ansatz beinhaltet die Beschränkung des Verkaufs von Produkten an bestimmte Bevölkerungsgruppen oder die Einschränkung bestimmter Vertriebskanäle.	 <p>Beschränkte Verfügbarkeit</p>	Der Kanton Genf verbot den nächtlichen Verkauf von Alkohol, wodurch sich die Zahl der jungen Erwachsenen, die aufgrund von übermässigem Alkoholkonsum ins Krankenhaus eingeliefert wurden, verringerte ⁽⁵⁴⁾ .
Empfehlungen, die idealerweise in Zusammenarbeit mit FMCG-Firmen entwickelt werden, können nicht nur die Praxistauglichkeit von Inhaltsstoffempfehlungen gewährleisten, sondern auch das Buy-in des Privatsektors erhöhen – anstatt unerwünschter Workarounds des privaten Sektors als Reaktion auf einseitige Beschränkungen von Inhaltsstoffen durch die Regierung.	 <p>Empfehlungen zur Inhaltsstoffreduktion</p>	Im Rahmen der Erklärung von Mailand arbeiten Unternehmen freiwillig mit der Regierung zusammen, um den Zuckergehalt ihrer Produkte zu reduzieren (siehe «Die Erklärung von Mailand» auf Seite 5) ⁽²¹⁾⁽²²⁾ .
Obwohl Informations- und Aufklärungskampagnen möglicherweise langwierig sind und keine sofortigen Ergebnisse liefern, können sie mittel- bis langfristig sehr wirksam sein.	 <p>Informationskampagnen und Aufklärung</p>	Von 2015 bis 2017 führte das BAG eine Alkoholpräventionskampagne mit dem Titel «Wie viel ist zu viel?» durch. Herzstück der Kampagne war die Dialogwoche Alkohol, in der verschiedene Aktivitäten durchgeführt wurden, um die Schweizer Bevölkerung zum Nachdenken und Diskutieren über ihren Alkoholkonsum anzuregen ⁽⁵⁵⁾ .
Eine andere Methode, mit der politische Entscheidungsträger die Wahrnehmung der Kunden ändern können, besteht darin, die Deklaration bestimmter Informationen auf Produkten zu verlangen.	 <p>Verpackungs- und Kennzeichnungsanforderungen</p>	Schweizer Produzenten sind verpflichtet, die Inhaltsstoffe, den Herkunftsort und in einigen Fällen auch die Folgen der Verwendungen anzugeben. Ziel ist es, den Verbrauchern ein sofortiges Feedback zu geben, um ihre Kaufgewohnheiten zu verbessern und gleichzeitig ihre volle Wahlfreiheit zu wahren ⁽⁵⁶⁾ .

Wir sehen keinen einzelnen Hebel als Allheilmittel an. Es ist unwahrscheinlich, dass sie alleinstehend eine tiefgreifende Veränderung bewirken und zu einem schnellen Wandel führen. Wie eingangs bereits ausgeführt, muss der Umstellungsprozess schrittweise und im Einklang mit dem Wandel des Verbraucherverhaltens und der zugehörigen Vorlieben erfolgen. Wir sind jedoch der Ansicht, dass die politischen Entscheidungsträger und privaten FMCG-Akteure durch Zusammenarbeit und Bündelung ihrer Ressourcen die Transformation des Verbraucherverhaltens und der -präferenzen beschleunigen und das Angebot an besseren Alternativen hin zu einem ausgewogeneren Konsumgleichgewicht vorantreiben können. Die Nationale Strategie zur Prävention nichtübertragbarer Krankheiten der Schweizer Regierung fordert eine verstärkte öffentlich-private Zusammenarbeit, um Menschen zu befähigen einen gesunden Lebensstil zu pflegen ⁽⁵⁾⁽⁶⁾.

Ein besonders interessantes Beispiel für eine solche Partnerschaft zwischen öffentlichen und privaten Akteuren ist der Swiss Food & Nutrition Valley Verein – eine nationale Initiative, die darauf abzielt, ein Lebensmittel-Ökosystem zu entwickeln und die wichtigsten Akteure der Lebensmittelindustrie miteinander zu verbinden ⁽⁵⁷⁾.



Swiss Food & Nutrition Valley

Der Swiss Food & Nutrition Valley (SFNV) Verein wurde auf dem Weltwirtschaftsforums 2020 in Davos vorgestellt. Es handelt sich um eine nationale Initiative des Kantons Waadt, der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Lausanne (EPFL), der Schweizerischen Hotelfachschule in Lausanne (EHL) und Nestlé.

Ziel der Gründungspartner ist es, das bestehende Innovations-ökosystem zu stärken und Talente, Start-ups und Investoren in die Schweiz zu locken, um diese in einem einzigartigen Ökosystem für Lebensmittel- und Ernährungsinnovationen zu beheimaten.

Der SFNV befasst sich mit den wesentlichen Herausforderungen der Lebensmittel- und Ernährungsindustrie in der Zukunft mit Unterstützung von Wissenschaft und Technologie – von der Landwirtschaft bis hin zur Entsorgung, von innovativen Produkten bis hin zu einer gesunden, nachhaltigen Ernährung.

Seit ihrer Gründung haben sich dem SFNV andere Kantone (Freiburg), Universitäten (ETH Zürich), FMCG-Unternehmen (PepsiCo, Givaudan) und Hersteller von Produktionsmaschinen (Bühler) angeschlossen.

Es hat sich als attraktives Investitionsumfeld erwiesen, wie etwa für Blue Horizon Corporation, Hiltl AG, Good Seed Ventures, Vent Mica Ventures, Joyance Partners, Gurnet Point Capital und Nestlé Health Science ⁽⁵⁷⁾.



Angesichts der wachsenden Bedeutung von Partnerschaften sollten Führungskräfte in öffentlichen und privaten Organisationen unbedingt Rückschlüsse aus den Erfahrungen mit Unternehmensallianzen, öffentlich-private Partnerschaften und strategischen Partnerschaften in der Privatwirtschaft ziehen. Insbesondere:



Partnerschaften erfordern gegenseitiges Engagement

In der Unternehmenswelt stehen Allianzen häufig nicht ganz oben auf der Agenda des CEO im Vergleich zu anderen Themengebieten, wie z.B. Unternehmensakquisitionen, die mit grossen finanziellen Investitionen einhergehen. Da strategische Partnerschaften jedoch tendenziell erhebliches Transformationspotenzial mit sich bringen, sollten sie zu einem Prioritätsthema avancieren. Das gleiche Prinzip gilt für potenziell bahnbrechende Partnerschaften zwischen öffentlichen und privaten Akteuren: Stellen Sie sicher, dass hochrangige Beamte und Mitarbeiter aller Seiten mit Entscheidungsbefugnis dies als oberste Priorität behandeln.



Offenheit und umfassendes Verständnis der Agenda aller Akteure

Verschiedene Partner können unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Bei Partnerschaften zwischen öffentlichen und privaten Akteuren kann dies ein besonders gravierendes Problem sein, da einige Ziele privater Unternehmen, wie z.B. Gewinnmaximierung, mit denen öffentlicher Akteure, wie z.B. öffentliche Gesundheit, im Widerspruch stehen können, oder von der Öffentlichkeit als unvereinbar wahrgenommen werden. Ähnlich wie bei einer strategischen Allianz ist es wichtig, diese Themen bei der Gründung der Partnerschaft explizit anzusprechen und sicherzustellen, dass sie sich in der Gestaltung der Partnerschaftsstruktur widerspiegeln.



Abgleich der strategischen Zielsetzung und des Operating Models

Ein wesentlicher Schritt besteht darin, zu erkennen, dass die Ziele, Rollen, Ressourcen und die Innovationskraft der verschiedenen Akteure variieren können. Vor diesem Hintergrund ist es von entscheidender Bedeutung, sich auf das Ziel der konkreten Partnerschaft zu einigen und zu artikulieren, wie jede Partei am besten dazu beitragen kann. Unserer Erfahrung nach ist eine klare Definition des Operating Models solcher Partnerschaften im Vorfeld einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.



Stärken der Partner nutzen

Wie in diesem Paper dargelegt, verfügt der private FMCG-Sektor in der Schweiz über eine immense Innovationskraft. Der öffentliche Sektor kann dies mit seinen einzigartigen Hebeln zur Beeinflussung der Zugänglichkeit und Wahrnehmung von Produkten weiter vorantreiben. Ferner gibt es Schweizer Universitäten, die an der Spitze der Wissenschaft stehen und wissenschaftliche Forschung frei von kommerziellen Restriktionen betreiben können. Weitere Akteure sind aber auch Private Equity- und Venture Capital-Firmen, die Kapital und eine Plattform für Zusammenarbeit und Innovation bereitstellen. Der Wert, den jede dieser Parteien mitbringt, sollte in einer Partnerschaft berücksichtigt werden und in ihrem Operating Model wiedergespiegelt werden.



Fokussiert und präzise das Fundament legen

Es ist stets lobenswert, Ambitionen zu hegen, die Welt zu retten. Je breiter die Vertretung von Industrie und Regierung in einer solchen Partnerschaft ist, desto besser. Unsere Erfahrung zeigt, dass solche Partnerschaften genau dann sehr gut funktionieren, wenn sie sich aus einer kleineren Anzahl an – aber herausragend qualifizierten – Partnern zusammensetzen, die spezifische und erreichbare Ziele verfolgen. Partnerschaften sollten zunächst demonstrieren, dass diese Ziele realistisch sind, bevor Wachstum überpriorisiert wird.

Wie geht es weiter?

 Spannende Zeiten stehen bevor!

Wie die in diesem Bericht besprochenen Fallstudien gezeigt haben, entwickelt sich der FMCG-Sektor rasant weiter, um die aufkommenden Konsumentenwünsche nach besseren Alternativen zu erfüllen. Obwohl spezifische Prognosen schwierig sind, erwarten wir die folgenden drei Hauptentwicklungen:

1. Die Grenzen zwischen der FMCG-Industrie und der Life Science Branche werden weiter verschwimmen. Nehmen wir das Beispiel eines FMCG-Unternehmens, das nach Wegen sucht, bessere und letztlich gesündere Produkte zu entwickeln. In einem ersten Schritt wird dieses Unternehmen entweder organisch in die Life-Science-Forschung investieren und/oder ein innovatives Start-up-Unternehmen akquirieren, um seine Life Science Kompetenzen zu erweitern. Sobald es über eine neue Technologie verfügt, die eine solche Innovation ermöglicht, wird es produktspezifische und zuverlässige Aussagen über die Wirksamkeit gegenüber den Konsumenten machen wollen, um sich von weniger innovativen Wettbewerbern zu differenzieren. In dieser Phase wird es den Aufsichtsbehörden glaubwürdige wissenschaftliche und medizinische Nachweise für die aufgestellten Gesundheitsversprechen liefern müssen – ein Gebiet, das diejenige Art von Erfahrung erfordert, die die grossen Pharmaunternehmen im Laufe der Jahre entwickelt haben.

Die Markteinführung einer besseren Alternative kann mit Änderungen am bestehenden Operating Model einhergehen – zum Beispiel kann das neue Produkt möglicherweise über bisher unkonventionelle Kanäle (wie Arztpraxen oder Apotheken) verkauft werden oder es kann neue Produkteigenschaften aufweisen (z.B. digitale oder elektronische Komponenten), die neue Formen der Kundeninteraktion erfordern, z.B. der Bedarf einer Service Hotline.

Einerseits erwarten wir, dass diese zunehmende Verflechtung zwischen der FMCG- und Life Science-Branche im Laufe der Zeit immer schlagkräftigere Argumente für eine Zusammenarbeit liefern wird. Es ist durchaus möglich, dass es zu strategischen Allianzen oder sogar Fusionen zwischen Unternehmen dieser Branchen kommt, ähnlich wie bei den Allianzen und Übernahmen, die derzeit im Bereich der digitalen Gesundheit stattfinden. Dort schliessen sich traditionelle Gesundheitsunternehmen mit Firmen aus der IT-Branche, Universitäten und Start-ups zusammen.

Andererseits erwarten wir, dass FMCG- und Life Science-Firmen zunehmend um die gleichen Talente (z.B. F&E, Regulatorik), Kunden (Prävention vs. Behandlung) und Vertriebskanäle (z.B. Ärzte, Apotheken, Spitäler) konkurrieren werden.

2. Die Tendenz zur Prävention wird sich fortsetzen. Obwohl die Pharmaindustrie grosse Fortschritte in der Entwicklung von Behandlungsmethoden erzielt hat, ist es unbestritten, dass NCDs nach wie vor menschliches Leid verursachen und die Lebensqualität der Schweizer Konsumenten beeinträchtigen. Zudem ist die Behandlung von NCDs kostspielig und für einen grossen Teil der Schweizer Gesundheitsausgaben verantwortlich. Diese Faktoren werden dazu führen, dass die Prävention immer mehr in den Fokus rückt, sowohl seitens staatlicher Institutionen als auch bei privaten Firmen und der breiten Öffentlichkeit, was – wie in dieser Studie beschrieben – wiederum die FMCG-Industrie und die Reichweite ihrer Produkte in den Fokus rückt.





3. Die politische Umsetzung dieser Neuausrichtung wird nicht einfach sein. Wenn sich die politische und öffentliche Diskussion der Prävention zuwendet, werden wahrscheinlich verschiedene Reaktionen quer durch das politische Spektrum zu erwarten sein. Auf der einen Seite rechnen wir mit starken Stimmen für ein striktes staatliches Eingreifen im Sinne von Verboten und Geboten. Auf der anderen Seite erwarten wir starken Widerstand gegen alles, was auch nur den Eindruck erwecken könnte, die als frei verstandene Entscheidungsfindung zu beeinflussen – gleichgültig wie subtil.

Regierungschefs, FMCG-Unternehmen und Verbraucherorganisationen werden im Rahmen dieser Diskussionen eine massgebliche Rolle spielen. Gemeinsam werden sie Wege erarbeiten müssen, der Öffentlichkeit komplexe Konzepte wie die Verbraucherpsychologie in einfachen Worten zu vermitteln. Nur so kann die Öffentlichkeit verstehen, dass – ungeachtet jeglicher politischer Gesinnung – die Entscheidungen der Konsumenten zum Besseren beeinflusst werden können, dass es vorteilhaft sein kann, Konsumenten und Unternehmen zu animieren und anzuregen und dies keinen Angriff auf die Entscheidungsfreiheit darstellt.

Letztlich geht es darum, die Erfolgsaussichten des Umstiegs von Verbrauchern auf bessere Alternativen zu maximieren, indem bessere Alternativen zur Verfügung gestellt und deren Nutzung bestärkt und begünstigt werden.

Quellen

- (1) Bundesamt für Gesundheit (BAG). Nationale Strategie Prävention nichtübertragbarer Krankheiten (NCD-Strategie) 2017–2024. 2020
- (2) Bundesamt für Gesundheit (BAG). Nichtübertragbare Krankheiten (NCD) - Faktenblatt. 2016
- (3) Federal Statistical Office. Health care costs 2018. [Online] 13. November 2020. [Besucht am: 21. Januar 2021.] <https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/health/costs-financing.html>
- (4) World Economic Forum; Harvard School of Public Health. The Global Economic Burden of NCDs. 2011
- (5) Schweizerische Eidgenossenschaft, Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und direktoren & Gesundheitsförderung Schweiz. 2018
- (6) Massnahmenplan 2021 – 2024 zur Nationalen Strategie Prävention nichtübertragbarer Krankheiten (NCD-Strategie) 2017-2024. Bundesamt für Gesundheit (BAG). 2020
- (7) Kahnemann, Daniel. Thinking, Fast and Slow. s.l. : Penguin Books, 2011
- (8) al, Wakefield et. Use of mass media campaigns to change health behaviour. 2010. [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(10\)60809-4/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(10)60809-4/fulltext)
- (9) al, Volpp et. Paying People to Lose Weight and Stop Smoking. 2009. https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=ldi_issuebriefs
- (10) Thaler, Richard und Sunstein, Cass. Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness. s.l. : Penguin Books, 2012
- (11) Crowdify. REBELS 0.0%. [Online] [Besucht am: 13. Januar 2021.] https://www.crowdify.net/en/project/rebels-0-0/news?news_id=11765
- (12) Feldschloesschen. Jahreskennzahlen 2020: Unternehmen Feldschloesschen trotz der schwierigen Marktsituation. [Online] [Besucht am: 18. März 2021.] <https://feldschloesschen.swiss/de/medienmitteilungen/jahreskennzahlen-2020-unternehmen-feldschloesschen-trotz-der-schwierigen-marktsituation/>
- (13) Philip Morris International (PMI). PMI's Statement of Purpose [Online] [Besucht am: 23. März 2021.] <https://www.pmi.com/statement-of-purpose>
- (14) Philip Morris International (PMI). Our Science [Online] [Besucht am: 23. März 2021.] <https://www.pmi.com/our-science>; <https://www.pmi.com/our-science/our-findings-to-date>
- (15) Philip Morris International (PMI). First Quarter 2021 Results [Online] [Besucht am: 30. April 2021.] <https://www.pmi.com/investor-relations/press-releases-and-events/press-releases-overview/press-release-details?newsId=23721>. 20. April 2021
- (16) Calantzopoulos, Andre. CEO, Philip Morris International. 14. Juli 2020
- (17) Food and Drug Administration (FDA). FDA Authorizes Marketing of IQOS Tobacco Heating System with 'Reduced Exposure' Information. [Online] [Besucht am: 13. Januar 2021.] <https://www.fda.gov/news-events/press-announcements/fda-authorizes-marketing-iqos-tobacco-heating-system-reduced-exposure-information>
- (18) Philip Morris International (PMI). Progress toward a world without cigarettes. Integrated Report 2019. <https://pmidotcom3-prd.s3.amazonaws.com/docs/default-source/sustainability-reports-and-policies/pmi-integrated-report-2019.pdf>
- (19) Philip Morris International (PMI). Philip Morris stoppt ab sofort Werbung für herkömmliche Zigaretten. [Online] [Besucht am: 21. Januar 2021.] <https://www.pmi.com/markets/switzerland/de/medienzentrum/details/philip-morris-stoppt-ab-sofort-werbung-f%C3%BCherk%C3%B6mmliche-zigaretten>
- (20) The Federal Assembly — The Swiss Parliament . Der Zucker und die Zuckerindustrie. Eine neue Gefahr für die öffentliche Gesundheit. [Online] [Besucht am: 13. Januar 2021.] <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20163765>
- (21) Federal Food Safety and Veterinary Office (FSVO). Federal government and companies expand the Milan Declaration on sugar reduction. [Online] [Besucht am: 13. Januar 2021.] <https://www.blv.admin.ch/blv/en/home/dokumentation/nsb-news-list.msg-id-67988.html>
- (22) Federal Food Safety and Veterinary Office (FSVO). Companies committed to further sugar reductions in yogurts and breakfast cereals. [Online] [Besucht am: 13. Januar 2021.] <https://www.blv.admin.ch/blv/en/home/dokumentation/nsb-news-list.msg-id-67988.html>
- (23) Gnehm, Claudia. Gesunde Emmi-Joghurts machen Konsumenten sauer «Wir sind bei Zuckerreduktion zu weit gegangen». Blick. 14. September 2018
- (24) Askew, Katy. Firmenich talks savoury, sugar reduction and smart protein innovation: "We have an edge in technology". Food Navigator. 7. September 2020
- (25) Givaudan. Our purpose is at the heart of everything we do. [Online] [Besucht am: 13. Januar 2021.] <https://www.givaudan.com/our-company/about-givaudan/our-purpose>
- (26) Givaudan. Growing with our customers. [Online] [Besucht am: 13. Januar 2021.] <https://www.givaudan.com/our-company/vision-and-strategy/growing-with-our-customers>
- (27) Firmenich. Sugar Reduction. [Online] [Besucht am: 23. März 2021.] <https://www.firmenich.com/taste-and-beyond/nutrition-and-wellbeing/sugar-reduction>
- (28) Firmenich. Firmenich & Novozymes partner for great-tasting yogurt with unprecedented sugar reduction performance. [Online] [Besucht am: 23. März 2021.] <https://www.firmenich.com/zh-hans/node/2361#:~:text=New%20TasteGEM%C2%AE%20SWL%20with,keeping%20a%20natural%20sweet%20taste.&text=This%20cutting%20Dedge%20technology%20brings,without%20the%20use%20of%20sweeteners>
- (29) Givaudan. TasteSolution. [Online] [Besucht am: 23. März 2021.] <https://www.givaudan.com/taste-wellbeing/product-offering/taste/tastesolutions>

Quellen

- (30) Givaudan. The alternative protein movement [Online] [Besucht am: 23. März 2021.] <https://www.givaudan.com/taste-wellbeing/market-drivers/plant-based-foods>
- (31) Renk, Hans-Jörg und Pfiffner, Albert. Transformational Challenge. Nestlé 1990-2005. Nestlé, 2007
- (32) Nestlé. Transforming our product portfolio. [Online] [Besucht am: 14. Januar 2021.] <https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/zero-environmental-impact/climate-change-net-zero-roadmap/product-portfolio>
- (33) Nestlé. Creating Shared Value Report 2019. Vevey 2019
- (34) Nestlé. Reducing sugar, sodium and fat. [Online] [Besucht am: 14. Januar 2021.] <https://www.nestle.com/csv/impact/tastier-healthier/sugar-salt-fat>
- (35) Reuters. Nestle cuts added sugar in Nesquik; nutrition concerns remain. [Online] [Besucht am: 3. Februar 2021.] <https://edition.cnn.com/2021/01/26/business/pepsi-beyond-meat-joint-venture/index.html>
- (36) Harvard T.H. Chan School of Public Health. Increasing red meat consumption linked with higher risk of premature death. [Online] [Besucht am: 14. Januar 2021.] <https://www.hsph.harvard.edu/news/press-releases/increasing-red-meat-consumption-linked-with-higher-risk-of-premature-death/>
- (37) CNN. Pepsi bets on plant-based snacks with Beyond Meat. [Online] [Besucht am: 2. Februar 2021.] <https://edition.cnn.com/2021/01/26/business/pepsi-beyond-meat-joint-venture/index.html>
- (38) ETH Zurich. Save the world with peas. [Online] [Besucht am: 21. Januar 2021.] <https://www.ethz-foundation.ch/en/uplift-planted/>
- (39) Planted Foods AG. Planted. Our team. [Online] [Besucht am: 14. Januar 2021.] <https://en.eatplanted.com/team>
- (40) Perotti, Camilla und Beljean, Virginia. Planted Foods AG: stocking up for more exciting times. [Online] 28. April 2020. [Besucht am: 14. Januar 2021.] <https://blogs.ethz.ch/ETHAmbassadors/2020/04/28/planted-foods-ag-stocking-up-for-more-exciting-times/#:~:text=Planted%20Foods%20AG%2C%20a%20start,and%20pure%20plant%20based%20meat>
- (41) Gelsomin, Emily. Impossible and Beyond: How healthy are these meatless burgers. [Online] 15. August 2019. [Besucht am: 14. Januar 2021.] <https://www.health.harvard.edu/blog/impossible-and-beyond-how-healthy-are-these-meatless-burgers-2019081517448>
- (42) Barry Callebaut. Sugar reduction chocolate range: 5 solutions. [Online] [Besucht am: 23. März 2021.] <https://www.barry-callebaut.com/en/manufacturers/products/wholesome-sugar-solutions>
- (43) Barry Callebaut. Barry Callebaut showcases reformulation solutions: I Feel Good! [Online] [Besucht am: 23. März 2021.] <https://www.barry-callebaut.com/en/group/media/news-stories/barry-callebaut-showcases-reformulation-solutions-i-feel-good>
- (44) Food Ingredients First. Nestlé Provides Affordable Nutrition to Emerging Consumers. [Online] [Besucht am: 5. Januar 2021.] <https://www.foodingredientsfirst.com/news/nestl-provides-affordable-nutrition-to-emerging-consumers.html>
- (45) Luzerner Zeitung. Feldschlösschen-Chef Amstutz: «Meine grösste Sorge ist ein digitaler Wandel in der Logistik, der uns als Getränkehändler überflüssig machen könnte». [Online] [Besucht am: 5. Januar 2021.] <https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/feldschloesschen-chef-amstutz-meine-groesste-sorge-ist-ein-digitaler-wandel-in-der-logistik-der-uns-als-getraenkehaendler-ueberfluessig-machen-koennte-ld.1191582>
- (46) Lidl. Lidl Schweiz bringt das Kinderregal für Früchte und Gemüse. [Online] 2020. [Besucht am: 21. Januar 2021.] <https://corporate.lidl.ch/de/newsroom/pressereleases/2020/lidl-schweiz-bringt-das-kinderregal-fuer-fruechte-und-gemuese>
- (47) Philip Morris International (PMI). Switzerland: Promoting sustainability through innovation. [Online] [Besucht am: 18. Mai 2021.]. <https://www.pmi.com/integrated-report-2019/switzerland-promoting-sustainability-through-innovation>
- (48) EuroHealthNet Magazine. Nutri-Score: The story so far. [Online] [Besucht am: 23. März 2021.] <https://eurohealthnet-magazine.eu/nutri-score-the-story-so-far/>
- (49) Kulick, Jonathan, Prieger, James und Kleiman, Mark. Unintended consequences of cigarette prohibition, regulation, and taxation. International Journal of Law, Crime and Justice, Bd. 46, S. 69-85, 2016
- (50) Gearing, Mary. Natural and Added Sugars: Two Sides of the Same Coin. [Online] [Besucht am: 14. Januar 2021.] <http://sitn.hms.harvard.edu/flash/2015/natural-and-added-sugars-two-sides-of-the-same-coin/>
- (51) World Health Organization (WHO). Tobacco: Taxation. [Online] [Besucht am: 3. Mai 2021.] <https://www.euro.who.int/en/health-topics/disease-prevention/tobacco/publications/key-policy-documents/who-framework-convention-on-tobacco-control-who-fctc/key-areas-of-tobacco-control-policy/taxation>
- (52) Taxes on heated tobacco are trending below those on cigarettes. [Online] [Besucht am: 23. März 2021.] <https://vaporproductstax.com/taxes-on-heated-tobacco-are-trending-below-those-on-cigarettes/>
- (53) Livekindly. Green Party Urges Switzerland to Subsidize Vegetables. [Online] [Besucht am: 5. Februar 2021.] <https://www.livekindly.co/switzerland-subsidize-vegetables/>
- (54) Beti, Luca. Local alcohol bans fail to curb drunkenness. Swissinfo.ch (SWI). [Online] [Besucht am: 3. Februar 2021.] <https://www.swissinfo.ch/eng/local-alcohol-bans-fail-to-curb-drunkenness/28346708>
- (55) Bundesamt für Gesundheit (BAG). Alkoholpräventionskampagne – «Wie viel ist zu viel?». [Online] [Besucht am: 3. Februar 2021.] <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/strategie-und-politik/kampagnen/alkoholpraeventionskampagne.html>
- (56) Federal Food Safety and Veterinary Office (FSVO). Compulsory labelling on food and nutritional labelling in Switzerland: current state and international. [Online] [Besucht am: 23. März 2021.] [cooperationhttps://www.wto.org/english/tratop_e/tbt_e/9_Switzerland_e.pdf](https://www.wto.org/english/tratop_e/tbt_e/9_Switzerland_e.pdf)
- (57) Swiss Food and Nutrition Valley. [Online] [Besucht am: 14. Januar 2021.] <https://swissfoodnutritionvalley.ch/about/>

Ansprechpartner

Andreas Besel

Partner, Deal Advisory, Global Strategy Group

KPMG AG

Räffelstrasse 28

CH-8036 Zürich

T +41 58 249 58 16

M +41 79 540 50 87

andreasbesel@kpmg.com

Informationen zu den Autoren

Andreas Besel ist Partner bei KPMG Zürich und leitet das Schweizer Team der Global Strategy Group (GSG), das Teil von KPMG Deal Advisory ist. Die GSG unterstützt Organisationen, sich zu verändern, zu wachsen, sich zu adaptieren und neuzugestalten und auf disruptive Ereignisse zu reagieren. Florian Bornhauser ist Manager und Rico Waanders Assistant Manager in dem Team von Andreas in Zürich.

Diese Studie wurde von KPMG zwischen Dezember 2020 und Mai 2021 durchgeführt und von Philip Morris SA in Auftrag gegeben, um eine Auswahl von Beiträgen von FMCG-Unternehmen zu besseren alternativen Produkten zu beleuchten. Sie basiert auf öffentlich zugänglichen Informationen und Daten sowie auf ausgewählten Interviews, die von KPMG durchgeführt wurden.

Diese Studie schliesst insbesondere eine Quantifizierung von gesundheitlichen Vorteilen, Auswirkungen auf die Gesundheit der Verbraucher oder Aspekte der Schadensreduktion aus.

Diese Studie zielt weiterhin nicht darauf ab, Gesundheitsprobleme oder gesundheitsbezogene Kosten im Zusammenhang mit Alkohol, Rauchen oder Ernährung anzusprechen, noch werden allgemeine regulatorische Fragen oder Empfehlungen an politische Entscheidungsträger erörtert, die von den in diesem Bericht erwähnten Unternehmen unterstützt werden können oder nicht, oder die für bestimmte Branchen gelten können oder nicht.

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Revisionskunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit.

© 2021 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.