

Das Leben der Kleinen im Schatten der Grossen

Die stetige Suche nach neuen Märkten und das Vermeiden von Preiskämpfen ermöglichen auch Detailhändlern mit wenig Umsatz eine selbständige Existenz

Was müssen kleine Detailhändler tun, um von den grossen nicht ausgebootet zu werden? Eine mögliche Strategie besteht darin, Spezialitäten zu verkaufen, die sonst niemand im Sortiment hat.

Sergio Aiolfi

Die beiden Grossverteiler, die den Schweizer Lebensmittelmarkt dominieren, stehen im Ruf, den kleinen Anbietern das Leben schwerzumachen, und das nicht nur wegen ihrer Marktpräsenz. Migros und Coop haben sich in der Vergangenheit immer wieder Ideen und Konzepte von Nischenanbietern zu eigen gemacht und diese popularisiert. Klassische Beispiele dafür sind die Bio-Artikel, das Konzept der Nahversorgung oder die Swissness. Das mag für die Konsumenten erfreulich sein, nicht aber für die Nischenanbieter, da das Engagement der Grossen meist zu Preissenkungen führt und den Kleinen die Existenzbasis entzieht. Nicht selten streichen Letztere die Segel oder lassen sich von den Grossverteilern aufkaufen. Von diesem Schicksal ereilt wurden in der jüngeren Zeit die Zürcher Lebensmittelkette Marinello, die Klotener Eier-Firma Lüchinger und Schmid, der Ostschweizer Fleischspezialist Rudolf Schär oder die Getränke AG Obermeilen. Sie alle sind von Migros unter die Fittiche genommen worden.

«Blauer Ozean»

Allerdings gibt es auch Beispiele von KMU, denen es gelungen ist, sich dem Sog der Grossverteiler zu entziehen und ihr Nischengeschäft nicht nur zu verteidigen, sondern sogar auszubauen. Geglückt ist dies etwa dem in Arlesheim ansässigen Familienbetrieb Jenzer Fleisch und Feinkost, der seit 115 Jahren existiert, vor allem aber in den vergangenen zwei Jahrzehnten einen aussergewöhnlichen Aufschwung erlebt hat. In einer Periode, in der die selbständigen Metzgereien reihenweise vom Markt verschwanden (vgl. Grafik), gelang es Jenzer mit seinem bedienungsintensiven Geschäft den Umsatz zu vervierfachen. Die Nachfrage nach Natura-Fleisch, auf das er das Sortiment in den neunziger Jahren umgestellt hatte, erfuhr nach dem BSE-Skandal 1995 einen ungeahnten Aufschwung und hat seither nicht mehr nachgelassen. Heute erzielt Jenzer, der in der Region über drei eigene Geschäfte sowie zwei Dépendancen verfügt und mit einer Belegschaft von 60 Metzgern und 7 Lehrlingen täglich 1 t Fleisch verarbeitet, einen Jahreserlös von 20 Mio. Fr.

Der Inhaber Christoph Jenzer setzt auf die «Blauer Ozean»-Strategie, ein an der Insead Business School entwickeltes Konzept, das Unternehmen, die vorab in gesättigten Märkten tätig sind, nahelegt, sich dem ruinösen Wettbewerb zu entziehen und neue, von den Grossen noch unbearbeitete Marktbereiche zu erschliessen. Nicht der Preis der Produkte solle im Vordergrund stehen, sagt Jenzer, sondern deren Einmaligkeit. Und nach diesem Grundsatz gestaltet er sein Sortiment. Zu haben sind hier von Freiland-Schweinen stammende Schinken, die man sonst nirgends kaufen kann, Schwarz-, Kümme- oder Apfelbratwürste, die ebenso wie Pasteten und Terrinen in der hauseigenen Manufaktur hergestellt werden. Das Angebot umfasst auch Nicht-Fleisch-Produkte, regionale Weine, Käse oder Essiggurken aus lokaler Produktion. Stellt sich heraus, dass ein Zulieferer auch Grossverteiler versorgt, wird sein Produkt aus dem Jenzer-Angebot gestrichen. Die Exklusivität der Beschaffungskanäle und das auf Besonderheiten ausgerichtete Sortiment sorgen im Übrigen dafür, dass der Einzugsbereich, aus dem die Kundschaft stammt, weit über Arlesheim hinausreicht.

Grenzen des Wachstums

Eine zusätzliche Eigenheit des Jenzer-Modells ist der Verzicht auf Wachstum. Die Grösse des heutigen Betriebs entspreche dem, was eine Familienfirma bewältigen könne, sagt der Chef; er vertritt die vierte Generation und meint, eine Ausweitung des Ladennetzes würde den Charakter der Firma beeinträchtigen.

Auch in der urbanen Quartierladen-Szene gibt es Modelle, die Betreibern erlauben, neben den Grossverteilern eine eigenständige Existenz zu führen. Ein Beispiel dafür ist der Bachser Markt, der in Zürich drei Läden betreibt (und zwei weitere im Hinterland, in Bachs und Eglisau). Das Alternativ-Unternehmen, das Artikel in Bio- oder Regio-Qualität verkauft, ist mit sieben Jahren wohl etwas jünger als der Traditionsbetrieb Jenzer, orientiert sich aber an vergleichbaren unternehmerischen Grundsätzen. Ohne dass es ausdrücklich erwähnt würde, scheint auch hier der «blaue Ozean» als Leitfaden zu dienen.

Wie Patrick Honauer, Mitinhaber des als GmbH ausgestalteten Unternehmens, erklärt, hat Bachser Markt eine eigene Zulieferkette aufgebaut und beansprucht dabei die Dienste von Produzenten, die zu klein sind, um auf dem Radar der Grossverteiler zu erscheinen. Das Trockensortiment bezieht man zwar im konventionellen Bio-Handel, bei Pico Bio oder Bio Partner. Beim Gemüse dagegen und bei den Früchten achtet man sorgsam auf Exklusivität.

Um diese zu sichern, bietet man den Produzenten zuweilen auch finanzielle Schützenhilfe, damit sie ihre Wertschöpfung und auch ihre Überlebenschancen vergrössern können. So hat man sich beispielsweise am Bau einer Bio-Milch-Käserei in Bachs (der Gemeinde im Zürcher Unterland, wo alles anfing) beteiligt. Ähnlich

wie bei Jenzer gilt auch im Bachser Märt der Grundsatz, dass ein Frischprodukte-Hersteller, der so gross wird, dass er beispielsweise auch den Alnatura-Bio-Supermarkt von Migros versorgt, aus der Zulieferer-Liste gestrichen wird.

Auch bei der Gretchenfrage nach dem Wachstum vertritt Honauer einen Standpunkt, der jenem von Jenzer vergleichbar ist. Das Bachser-Märt-Modell ist nicht beliebig skalierbar; über die fünf Standorte, die man jetzt hat, soll das Ladennetz nicht ausgedehnt werden - wengleich man nichts dagegen hätte, den Umsatz, der sich auf 6,2 Mio. Fr. beläuft, noch auszuweiten. Die Voraussetzungen dafür sind gegeben; die Mini-Ladenkette verfügt über eine wohlwollende, bewusst einkaufende Klientel, die bereit ist, für die Ware etwas mehr zu zahlen als im Supermarkt. Dennoch kann sich auch der Bachser Märt den makroökonomischen Realitäten nicht entziehen. Die beiden Dorfläden befinden sich in Nähe der deutschen Grenze und bekommen den Einfluss des Einkaufstourismus hautnah zu spüren. Besonders besorgniserregend wäre nach Honauer allerdings, wenn Migros und Coop - wie zuweilen kolportiert - beschliessen sollten, ihre Präsenz in den Quartieren zu verstärken. Ein Vordringen der Grossen in diese Nischen könnte für die Kleinen fatale Folgen haben.

Solidarische Kunden

Den Druck der Konkurrenz stark zu spüren bekam der Basler Bio-Laden Höhener. Das im Spalen-Quartier angesiedelte Einzelgeschäft gibt es seit 20 Jahren, und anfänglich profitierte die Firma - wie jene von Jenzer - vom BSE-Effekt; 2001 und 2002 wurden nach den Angaben des Ladeninhabers Andreas Höhener Erlöse von über 3,4 Mio. Fr. erzielt. Der von den Grossverteilern im Bio-Segment ausgehend Preisdruck und der allgemeine Trend Richtung Billigwaren führten in der Folge jedoch zu einem markanten Umsatzschwund.

Eine Trendwende trat erst ein, als Höhener 2012 in einem Rundschreiben an die Kundschaft darauf hinwies, dass das Geschäft kurz vor dem Aus stehe. Eine Welle der Solidarität, wie sie wohl nur einem alternativen Laden zuteilwird, bewirkte, dass die Umsätze sich erholten, so dass Höhener heute wieder auf festem Grund steht.

Das Firmenkonzept hat auch im Abschwung keine Anpassung erfahren; Höhener betrachtete den Quartierladen stets als Grundversorger, der Bio-Artikel führt, auch wenn sie inzwischen im Supermarkt zu finden sind. Er setzt auf bessere Qualität und lehnt eine «Flucht in die Sortiments-Nische» ab, da einem dabei bald die Luft ausgehe.