

Zeitschrift:	Kultur und Politik : Zeitschrift für ökologische, soziale und wirtschaftliche Zusammenhänge
Herausgeber:	Bioforum Schweiz
Band:	60 (2005)
Heft:	3
Artikel:	"Was bietet uns Kaugummi mehr als Stephan Müllers Biokopfsalat?"
Autor:	Brun, Jürg / Hugi, Beat
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-891535

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 28.01.2026

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



«Was bietet uns Kaugummi mehr als Stephan Müllers Biokopfsalat?»

Jörg Brun, Direktor Food-Marketing der Migros, wurde am 5. Biogipfel des Bioforums Schweiz vermisst. Er musste aus privaten Gründen kurzfristig passen. kultur und politik holte im Gespräch unter vier Augen nach, was am 18. Juni in Zofingen an Fragen für ihn auf dem Podium unbeantwortet liegen geblieben war.

kultur und politik: *Jörg Brun, Sie leiten das Lebensmittel-Marketing der Migros. Gehört dazu auch die Preisbildung?*

Jörg Brun: Für die zentralen Produkte ja.

Wie machen Sie denn bei Migros den Preis?

Wir rechnen von unten nach oben hoch. Der Einstandspreis und die Marge, die wir brauchen, ergeben den Verkaufspreis. Dann schauen wir, wo die Konkurrenz steht. Wir pflegen dabei eine fixe Strategie. Wir sind güns-

tiger als die Konkurrenz. Also schmälern wir wenn nötig die eigene Marge oder versuchen, den Einstandspreis zu korrigieren.

Wie viel Marge braucht die Migros?

Im Schnitt gegen 24 Prozent. Das können Sie übrigens aus jedem Geschäftsbericht entnehmen.

Aldi und Lidl stehen an der Grenze. Werden Sie jetzt quasi in vorauselendem Gehorsam günstiger als nötig?

Nein. Unseren Approach des Preises haben wir schon vor zweieinhalb Jahren gestartet. Uns ist damals aufgefallen, dass der grösster Mitbewerber sich gut bedient. Braucht er Geld, um seine Expansionen finanziert zu können, ist es doch unsere Chance, dort ein bisschen tiefer zu fahren, damit er nicht mehr soviel verdienen und somit auch nicht so stark expandieren kann. Wir haben damals schon über ein exzellentes Instrument namens M-Budget verfügt. Wir haben im Januar 2004 33 neue M-Budgetprodukte lan-

ciert. Wir haben diese Preisattacke also weit vor Aldi und Lidl lanciert. M-Budget macht heute gerade einmal 3 Prozent oder knapp 450 Millionen von 15 Milliarden Gesamtumsatz der Migros aus, mehr nicht. Es ist nicht unser Kerngeschäft.

Fordern Ihre KundInnen denn billige Lebensmittel?

Es gibt Leute, die wollen billiger einkaufen. Es wäre aber vermessen zu sagen, das seien nur die Armen und Minderbemittelten. Im Gegenteil. Es gibt viele

swiss + premium
BIO-JOGURT

Geniessen Sie
Spitzenqualität
aus erstklassigen
Zutaten.

Molkerei Biedermann AG
Schützengüli 2
9220 Bischofszell

Molkerei Biedermann AG
... das Beste aus Milch

- **fairsicherungsberatung®**
- **optimal versichert
zu fairen konditionen**

Die **unabhängige** Beratungsstelle
in allen Versicherungs-, Vorsorge- und
Pensionierungsfragen

- für Private
- für Selbständigerwerbende
- für Betriebe
- für Institutionen

Unsere Beratungsstellen finden Sie:

- **fairsicherungsberatung®**
Holzikofenweg 22 · Postfach 6058 · 3001 Bern
Telefon 031 378 10 10 · Fax 031 378 10 19
- **fairsicherungsberatung®**
Zweierstrasse 50 · 8004 Zürich
Telefon 044 242 75 75 · Fax 044 240 00 45
- E-Mail: fair@fairsicherung.ch
- Internet: www.fairsicherung.ch



Das Magazin der Biobewegung (Bäuerinnen, Verarbeiter, Handel). Erscheint monatlich mit zwei Doppelnummern (Juli und Dezember).

Herausgeber: FiBL und Bio Suisse

Bestelltalon

Ich abonneiere «bio aktuell». Zehn Ausgaben kosten mich Fr. 49.–
(Ausland Fr. 56.–).

Name

Vorname

Strasse

PLZ/Ort

Datum

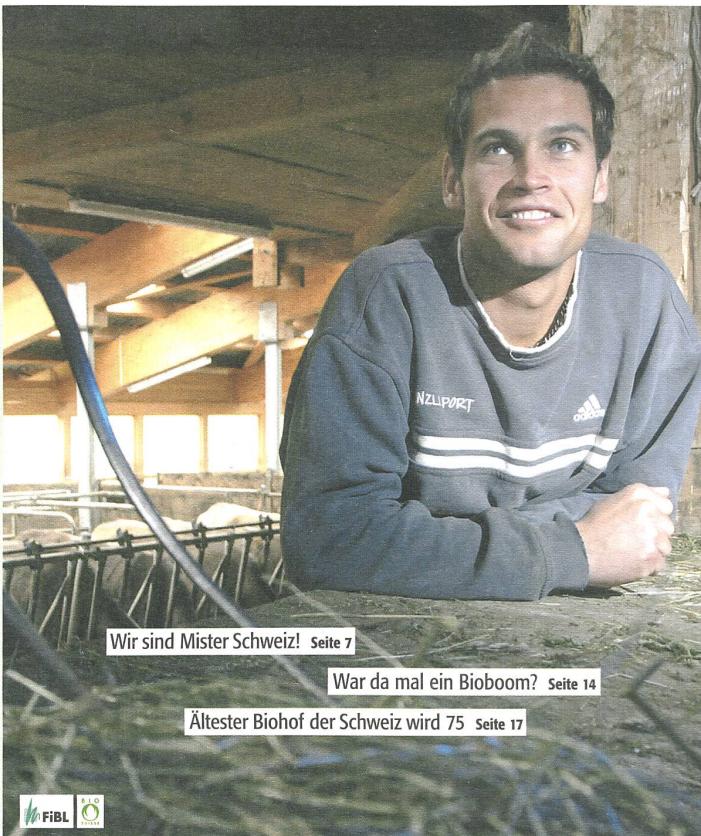
Unterschrift

Einsenden an: FiBL, Forschungsinstitut für biologischen Landbau, Ackerstrasse,
Postfach, CH-5070 Frick, info.suisse@fbl.org



5/05

JUNI



Gutbetuchten, die sich nur mit M-Budget bedienen. Der Trieb des Menschen, sich ein Schnäppchen zu gönnen, ist einfach da. Es sind Leute, die heute sehr günstig, morgen biologisch und übermorgen premium einkaufen. Wir haben unser Angebot entsprechend gedrittelt.

Auf der Suche nach dem idealen Migrospreis versuchen Sie auch den Einstandspreis zu korrigieren. Und damit den Lieferanten unter Druck zu setzen?

Das ist Detailhandel. Der Druck war für alle immer schon da. Wir stehen mit den eigenen Kosten intern unter Druck. Die Gewerkschaften sagen uns, wie hoch die Löhne sein sollen. Dann die Kosten für die ganze Infrastruktur. Und dann gibt der Lieferant seinen für ihn idealen Einstandspreis dazu. Das ist das alte bekannte Spiel.

Gibt es in diesem Spiel dennoch den Versuch, einen gerechten Preis zu kreieren. Ist die Wertschätzung gegenüber den Produzenten ein Thema?

Die Milch scheint mir dafür ein gutes Beispiel zu sein. Sie hat vor ein paar Jahren bekanntlich noch 30 Rappen mehr gekostet. Der Einstandspreis für uns lag damals auch um 30 Rappen höher. Wir sind 1:1 zurückgefahren. 30 Rappen weniger beim Einstandspreis, 30 Rappen weniger im Verkauf. Von 1.85 auf 1.55. Wir selbst aber haben dann noch den Liter Milch von 1.55 auf 1.15 reduziert, ohne am Einstandspreis des Bauern von rund 75 Rappen etwas zu ändern. Wir haben also eine Mehrleistung gegenüber dem Kunden generiert, ohne den Bauern zu bedrängen. Das scheint mir eine faire Art zu sein, mit der Landwirtschaft zu handeln. Und sehr wohl auch ein Zeichen unserer Wertschätzung. Ich meine, dass dies die Landwirtschaft an der Migros auch schätzt. Wenn sie das Gespräch sucht, sind wir gesprächsbereit. Wir versuchen diese Partnerschaft so zu leben, wie wir sie für uns selbst auch in Anspruch nehmen.



Hält nichts vom Ansinnen des Bundes, den «Berg» für die Lebensmittel enger zu fassen, als es dem Heidi der Migros lieb sein kann.

Wobei der Milchpreis derzeit wieder ins Bodenlose zu sinken droht. Die edle Haltung hat auch ihre natürlichen Grenzen?

Aber daran ist doch nicht die Migros schuld! Wenn die Agrarpolitik beschliesst, die Preise zu reduzieren! Entschuldigung, aber dann nehmen Sie bitte die Politiker in die Pflicht. Sie sind es doch, die die Gatt- und WTO-Verträge unterzeichnet haben. Sie haben die Grenzen geöffnet. Warum muss da der Detailhändler den Kopf hinhalten?

Gibt es eine Grenze, ab der man den Produzenten zuwenig bezahlt?

Ich denke schon. Die gibt es. Wenigstens bei den Einstandspreisen.

Braucht die Migros Schweizer Lebensmittel?

Aber sicher. Sie sind etwas vom Wichtigsten, vom Authentischsten, was wir haben. Sie sind das, was uns von anderen internationalen Anbietern unterscheidet.

Und je mehr internationale Anbieter auf dem Schweizer Markt agieren, umso grösser der Bedarf

genen Produkte nicht genauso nach aussen? Nicht aber, indem wir den Käse statt zu guten Premium-Preisen billiger verhökern. Das ist die genau verkehrte Strategie.

Die Schweiz ist «Premium» und darf auch etwas kosten?

Ja. Dieses «Premium» muss man den KonsumentInnen mitgeben können. Es funktioniert, davon bin ich überzeugt. In Hamburg, München oder Berlin. Es gibt nirgendwo gesättigte Märkte. Es gibt höchstens gesättigte Manager. Wir verkaufen heute Jogurts in der Galerie Lafayette in Paris. Wir exportieren über die Elsa Milchprodukte nach Frankreich. Keine Frage, dass sich das auch im grösseren Stil und mit einem breiteren Angebot aus der Schweizer Landwirtschaft machen lässt.

Gleichzeitig sichern wir damit das gleiche Produkt für die Schweiz?

Es gibt grössere Mengen und tiefere Stückkosten. Ich sorge für mehr Spielraum dazwischen und kann mir wieder mehr Innovationen leisten. Diese Spirale öffnet sich nach oben und nicht nach unten. Drehen wir nur immer an den Kosten, kommen wir nicht sehr weit. Wir müssen an der Innovationspirale kurbeln können.

Zum Beispiel mit der Heidi-Milch. Bio-Suisse-Geschäftsführer Odermatt heult gleich wieder auf!

Tut mir leid. Wenn es dem Biolabel nicht gelingt, mehr Mehrwert zu generieren, dann vermisse ich, dass das Produktionslabel Bio unbedingt einen Relaunch nötig hat.

Steckt die Knospe in der Krise?

Bio steckt nicht in der Krise. Aber die ersten Wahrheiten zeigen sich. Dass der Konsument zwar sagt, er kaufe zu 50 Prozent der Bevölkerung Bio, was ja fantastisch wäre, Bio in der Realität

aber bei 2 bis 3 Prozent und mit unseren Produkten bei 7 oder 8 Prozent liegen bleibt. Das zwingt uns zum Handeln.

Liegt das Arge vielleicht im Detail? Die Bio Suisse ist eine Standesorganisation der Bauern und will gleichzeitig Vermarkterin des Biolabels sein ...

... Bio Suisse ist Labelgeberin und Label-Verwalterin. Eigentlich aber müsste sie sich als Label-Entwicklerin profilieren. Sie müsste aus ihrem Label mehr machen, mehr Geschichten dahinter hängen als heute. Verwaltet man ein Label wie die Knospe, vernichtet man es mit der Zeit auch. Wir haben mit Bio Suisse schon einmal einen Tag lang einen Innovationsworkshop gemacht. Wir sind dazu auf einen See hinaus gefahren. Wir wollten unsere Gedankengänge rüberbringen. Es dauerte dann seine Zeit, bis uns erste konkrete Produkte angeboten wurden. Richtig gegriffen aber hat die Initiative noch nicht.

Welche Produkte waren das?

Leider vor allem Kopien aus anderen Ländern. Uns reicht das nicht. Wir müssen unsere eigenen Geschichten erzählen.

Bis in die Region hinaus?

Das Mikromarketing wird weltweit ein Thema werden. Je schneller sich die Grenzen öffnen, umso mehr Gelegenheiten werden sich bieten, um solche kleinen Marketingregionen zu nutzen.

Es gibt bekennende Biokonsumenten, die in der Migros begeistert Heidi-Milch-Produkte einkaufen!

So ist es. Ihnen scheint die Wertschätzung gegenüber der Region zu gefallen, in der sie wohnen oder von wo die Heidi-Milch herkommt.

Berg ist wie Bio?

Nicht ganz. Aber Berg ist schön, althergebracht, ist wie früher, als noch alles besser war. Das

ist die Bergregion. Die Herkunft Zentralschweiz, aus der Region für die Region, stimuliert «Wir miteinander». Die Zürcher gegen die Aargauer, gegen die Tessiner und Walliser. Das ist doch das Thema. Gelingt es uns nun, das als Marketingthema zu schnappen, wachsen daraus Gesellschaftsthemen. Dann redet man in der Beiz darüber, dass Isidor Kunz von vis-à-vis seine Milch in die Migros liefert. Dann gibt es Zusammenhänge. Dann gibt es aber auch Vertrauen. Dann gibt es Nähe. Ich weiss, wenn ich diese Milch kaufe, unterstütze ich den Isidor Kunz, seine Kollegen, diese Region. So beginnt das Mikromarketing zu leben. Das ist auch für Bioprodukte genau das Richtige. Zum Produzieren und für die Logistik mag das noch so schwierig sein.

Das mit dem Berg soll ja noch komplizierter werden, will sie der Bund doch künftig dazu verpflichten, ihre Heidi-Milch fairerweise auch im Heidiland bzw. im Berggebiet zu verarbeiten. Was halten Sie davon?

Überhaupt nichts! Die technologischen Einrichtungen in

diesen Regionen entsprechen nicht unserem Standard. Auch wenn der Bund Subventionen fließen lassen würde, wäre die Investition zu kurzfristig. Die Nachinvestitionen könnten kaum aus dem laufenden Geschäft finanziert werden. Da fehlen die Mengen... Langfristig haben klein-klein Investitionen in diesem Sinne keinen return of investment!

Die Migros lässt ihre Bioprodukte in der Schweiz nach Bio-Suisse-Regeln kontrollieren, zeichnet sie aber nicht mit der Knospe aus. Ist die Knospe zu teuer?

Der Preis ist hier das eine und damit die Überzeugung, dass dieses Geld eigentlich den Konsumenten zusteht und nicht nur einem Labelgeber. Wir sind aber auch davon überzeugt, dass Bio nicht eine Frage der Schweiz ist. Wir sollten vielmehr auch im Ausland intensiv an diesem Thema arbeiten. Wir müssen in andere Länder gehen und den Produzenten sagen: Wenn ihr für uns produziert, dann bitte gleich biologisch. Statt zuerst Masse abzurufen und später erst notgedrungen zu spezialisieren. Das ist das Konzept hinter

Foto: Janosch Hugi



Was Migros und Coop in den Warenkorb der SchweizerInnen legen, bestimmt das allgemeine Preisniveau im Land. Auch, was Bio betrifft.

unserem Code of Conduct. Wir verpflichten unsere Lieferanten im Ausland, genauso gut, wenn nicht sogar besser zu produzieren als in der Schweiz. Zu einem Preis, mit dem der Abstand zu den Preisen für konventionelle Produkte in der Schweiz gering gehalten wird. Schaffen wir das mit den Preisen, kann es auch durchaus eine Massenbewegung daraus geben. Dann ist Bio plötzlich nicht mehr eine Preisfrage, sondern steht für gleicher Preis, mehr Leistung. So schaffen wir für Bio den Durchbruch. Da aber macht die Knospe nicht mit.

Wobei Sie mit diesen Bioauslandspreisen die Biopreise im Inland drücken.

Ich finde keine Bananen, keine Ananas, keinen Kaffee in der Schweiz. Unsere KundInnen aber wollen all das einkaufen können. Auch in Bioqualität. Also muss ich schauen, wo ich es herkriege. Das sind Grundnahrungsmittel, die ich aus der Schweiz nicht bekomme.

Und Lebensmittel, die in der Schweiz angebaut werden?

Wir stehen stramm hinter unseren Schweizer ProduzentInnen.

Die Preisschere zwischen konventioneller und Bioware...

... öffnet sich ständig weiter. Nicht unbedingt bei der konventionellen Regioware, weil wir für die im Einstand nicht mehr bezahlen als sonst. Wir sichern mit unserem Regiolabel aber den Absatz. Die konventionellen Preise werden aber rasch nach unten gezogen. Das kommt auf Bio zu. Schneller als es allen lieb sein kann. Wird der Abstand immer grösser oder zu gross, wird immer weniger Bio gekauft.

Also geht es darum, diesen Abstand gemeinsam vernünftig zu gestalten und den Mehrwert oben zu erhöhen?

Der Preis lässt sich oben halten, wenn der Mehrwert



Sie sitzen beide im Stiftungsrat des FiBL: Coop-Kommunikationschef und Naturaplan-Pionier Felix Wehrle und Jörg Brun, Marketingdirektor Food der Migros. Kaffeepause zwischen k+p-Gespräch und Sitzung.

stimmt. Bleibt aber alles so wie vor 10 oder 15 Jahren, geht es schief. Da machen auch die gut gesinnten KonsumentInnen nicht lange mit.

Bio gehört aber weiterhin ins Migros-Sortiment?

Auf jeden Fall. Das können wir uns in der Schweiz auch leisten. Leben wir es der restlichen Welt doch vor, wie es gehen könnte! Migros wird auch in Zukunft das ihre dazu beitragen. Aber nicht nur in der Schweiz, sondern auch mit Baumwolle in Indien, mit Lieferanten aus Polen, Ungarn, um nicht gerade China zu nennen.

Sind GVO-freie Biolebensmittel für die Schweiz und aus der Schweiz ein geeigneter Mehrwert?

Diesen Mehrwert suchen wir auch bei anderen Produkten, nicht nur für Bio. Wir versuchen kategorisch, GVO aus unserem Sortiment zu verbannen.

Am 5. Biogipfel wurde immer wieder auch von der Ernährung und der Gesundheit gesprochen.

Spricht man von Ernährung, sind das drei Bereiche: bewegen, ernähren und das Wohlbeinden. Bindet man diese drei Teile zusammen, hat es viel mit Well-

ness zu tun. Wer kann das besser und konsequenter kommunizieren als die Migros?

Eine Chance auch für Bio?

Für alle Lebensmittel. Auch für verarbeitete Convenience-Lebensmittel.

Das verteuert doch die Rohstoffe vom Lande im Verkauf blödsinnig! Der unverschämte Kilopreis für geraffelte Rüebli ist ein gutes Beispiel dafür.

Warum verteuert? Warum unverschämt? Leisten jene, die die Rüebli zuhause raffeln, etwa keine Arbeit? Das ist genau das gesellschaftliche Problem, das wir haben: Die Arbeit zuhause ist nichts wert. Sie vergleichen die frischen Rüebli mit den frisch geraffelten. Achten Sie sich bitte mal, wie lange Sie brauchen, um ein Rüebli zu rüsten, zu zerschneiden oder zu raffeln. Rechnen Sie das im Stundenlohn hoch. Dann merken Sie sofort, wie extrem günstig die Convenience-Produkte zu haben sind. Und dass es sich eben für eine Frau/einen Mann lohnt, andere Arbeit zu tätigen und mit solchen Produkten zuhause Zeit zu sparen. Gibt es Bioproducte weiterhin nur ungeraffelt, fallen sie bald einmal unter den Tisch.

Ihr Gemüselieferant Stephan Müller hat sich am Biogipfel gefragt, warum er für ein Päckli Kaugummi zwei Franken bezahlen muss und selbst bei der Migros gerade mal einen Franken für seinen Kopfsalat lösen kann.

Wären Sie am Biogipfel wie geplant auf dem Podium gewesen, hätte ich die Frage gleich weitergereicht.

Wir haben es bisher beide verpasst, der Herr Müller und ich von der Migros, seinen Salat so zu valorisieren wie den Kaugummi. Kaugummi ist trendig, hat Lifestyle, er gibt einen guten Geschmack im Mund. Und was bietet uns der Salat an Mehrwert?

Es geht also darum, Lebensbilder für Lebensmittel zu entwickeln?

Absolut. Es sind gesellschaftliche Fragen, auf die wir antworten müssen. Wir produzieren und verkaufen nicht nur Lebensmittel, sondern Mittel zum Leben. Was also geben wir dem Mittel mit, dass das Leben angenehm wird. Diese Geschichten muss man erzählen. Nochmals Heidi mit Heidi-Milch. Es gelingt uns, Milch zu einem Preis zu verkaufen, wie man ihn sonst nicht lösen kann. Der Energydrink ebenso! Es gibt

keine teurere Milch auf Erden. Aber sie verkauft sich! Der Kopfsalat darf kein Kopfsalat mehr sein. Unsere Landwirtschaft innoviert nicht. Viele Bauern warten, bis man ihnen sagt, was sie zu machen haben. Es sind keine wirklichen Unternehmer. Sie agieren fremdbestimmt von den eigenen Verbänden. Sie müssten sich am eigenen Riemen reissen – Entschuldigung für den Ausdruck. Es gibt überall wunderbare Ausnahmen, die das – Beispiel Neuseeland – doch bestens vordemonstrieren.

Die Migros setzt auch auf Sozialstandards.

Wir haben einen Code of Conduct entwickelt, der aus dem Nonfood-Bereich kommt, weil wir da sehr viel aus dem Ausland importieren. Dieser Code of Conduct hat etwas zu tun mit Kinderarbeit, sauberen Löhnen, nachhaltiger Verarbeitung.

Und bei der Produktion von Lebensmitteln?

Wollten wir das eigentlich auch schon eingeführt haben. Zuerst aber müssen wir in der Schweiz die Hausaufgaben machen, bevor wir gross kommunizieren können. Um z.B. die Schwarzarbeit auch hier bei uns sicher ausschliessen zu können. Heute garantiert uns flächendeckend kein Bauer, dass auf seinem Hof nicht schwarz gearbeitet wird. Wir sind nun daran, das zu ändern. Der ethische Ansatz gehört für die Migros in Spanien wie im Emmental dazu. Die Anforderungen an unsere Lieferanten hier wie dort sind auch in den sozialen Standards die gleichen. Die Konsequenzen aber heute noch verschieden. Ein südspanischer Tomatenlieferant weiß, dass er uns sofort nicht mehr beliefern kann, wenn er unsere Anforderungen nicht einhält. Ein Schweizer Gemüsebauer kann im Notfall zu Coop mit seiner Ware.

Gespräch: Beat Hugi

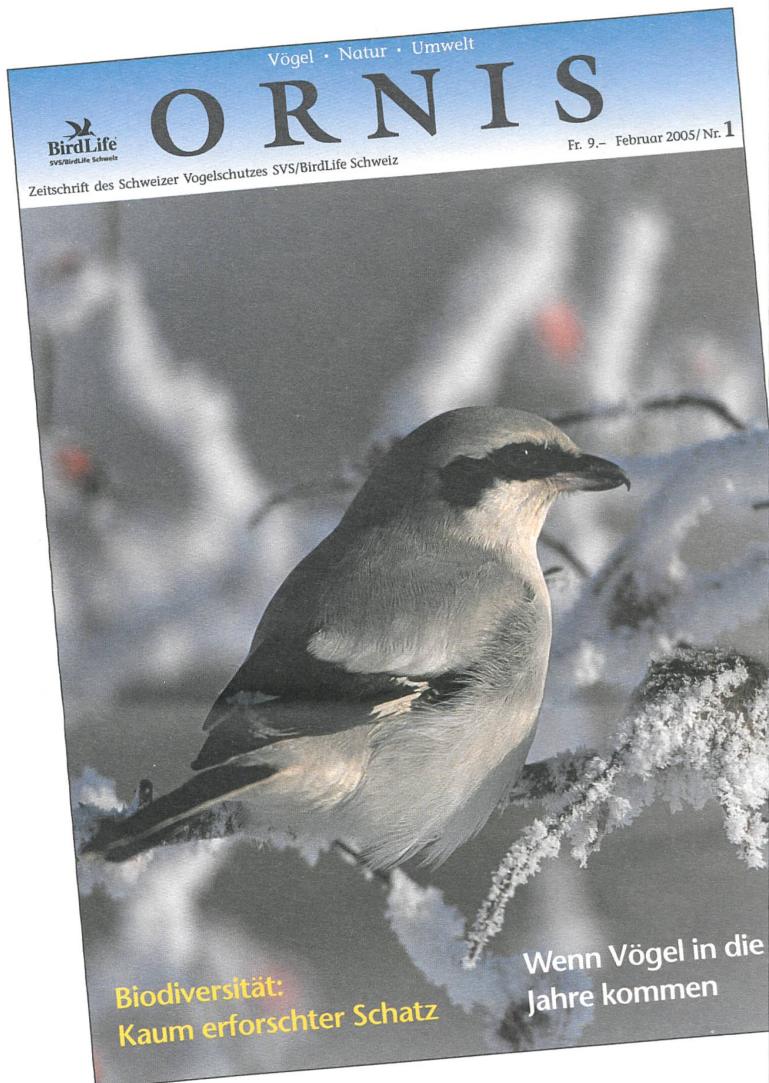
Die aktuelle Natur- und Vogelschutzzeitschrift des Schweizer Vogelschutzes SVS – BirdLife Schweiz

Lernen Sie ORNIS kennen.

Aktuell und kompetent informieren wir Sie in Reportagen und Berichten aus dem In- und Ausland über Vogel-, Natur- und Umweltschutz.

Bestellen Sie jetzt ein Schnupperabonnement. Für nur CHF 22.– erhalten Sie die nächsten drei Nummern zugestellt.

Oder Sie entscheiden sich gleich für ein Jahresabonnement für nur CHF 44.– (6 Ausgaben).



Ja, ich möchte ein **Jahresabo (6 Ausgaben)** für CHF 44.– (inkl. MWSt), mit SVS-Mitglied-Ausweis CHF 42.–
 Schnupperabo (3 Ausgaben) für CHF 22.–

Name/Vorname: _____

Strasse: _____

PLZ/Ort: _____ O0500008

Bitte einsenden an: ORNIS Leserservice, Fürstenlandstrasse 122, 9001 St.Gallen
Telefon: 071 272 74 01, Telefax: 071 272 75 86, E-Mail: ornisabo@zollikofer.ch