"Der Kampf geht erst richtig los" : wer überlebt im Schweizer Möbelmarkt?

Autor(en): **Knoepfli, Adrian**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design**

Band (Jahr): **3 (1990)**

Heft 3

PDF erstellt am: **28.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-119172

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

BRENNPUNKT

«Der Kampf geht erst richtig los»

Der Markt ist gesättigt, der Verdrängungswettbewerb in vollem Gange. Haben die Möbelhändler früher einfach Möbel «verteilt», so müssen sie heute Bedürfnisse wecken, die Kundinnen und Kunden erst mal ins Einrichtungshaus locken. Klaus Hämmerle von Möbel Hubacher ist überzeugt: «Der Kampf geht erst richtig los.»

Hätte Giuseppe Ferrari, als er 1951 seine Heimat am Gardasee verliess, behauptet, er werde in der Schweiz ein Möbelhaus mit über 30 Millionen Jahresumsatz aufbauen, hätte man ihn wohl als Grosshans oder Spinner bezeichnet. Ferrari, praktisch ohne Schulbildung, arbeitete in der Schweiz zuerst lange als Knecht in der Landwirtschaft. Nach einer schweren Krankheit begann er zu «händelen», als Vertreter von Möbelgeschäften, dann selbständig mit alten Nähmaschinen und andern Occasionen.

Im September 1961 wurde die Einzelfirma «Giuseppe Ferrari» in Rapperswil ins Handelsregister eingetragen. Zweck: «Verkauf von Möbeln aller Art, auch Polstermöbeln». Die Gründung erfolgte zu einem guten Zeitpunkt. Es herrschte Hochkonjunktur, die Löhne stiegen, der Einrichtungsbedarf war gross, und dem Geschäft kam besonders zugute, dass die Italiener «sesshaft» wurden. 27 Jahre später verkaufte Selfmademan Ferrari – aus dem Giuseppe war 1973 ein Josef geworden – ein Möbelhaus mit zehn Filialen, rund 200 Beschäftigten und einem Umsatz von 34 Millionen an einen anderen Aufsteiger, an Dölf Märki. «Aus gesundheitlichen Gründen und wegen fehlender Nachfolge», sagt der heute 58jährige Ferrari.

Dölf Märki, 54, aufgewachsen bei Pflegeeltern in einem Arbeitermilieu und einst Verkäufer bei Möbel Pfister, hatte ebenfalls mit Möbeloccasionen begonnen und 1963 in Aarau seinen ersten eigenen Laden eröffnet. 1988 machte Märki (ohne Möbel Ferrari) mit acht Filialen und 177 Beschäftigten einen Umsatz von 58 Millionen.

Dass sein Lebenswerk jetzt von Märki umstrukturiert, redimensioniert und saniert wird (saniert werden muss), erbittert Josef Ferrari. Seiner Ansicht nach hätte die einmalige Chance bestanden, neben Möbel Pfister (570 Millionen Umsatz) endlich eine zweite starke Gruppe zu bilden. Der Branchenleader aus Suhr ist, trotz einer inzwischen stark veränderten «Möbellandschaft», immer noch der Massstab, an dem man sich orientiert. Er ist, wenn man mit Möbelhändlern spricht, stets präsent.

Die Wende im Möbelhandel kam mit der Rezession Mitte der siebziger Jahre. Mit den zuvor stets beachtlichen Wachstumsraten war es vorbei, und neben dem traditionellen Fachhandel drängten nun plötzlich neue Anbieter auf den Markt: 1973 das «unmögliche Möbelhaus» Ikea, die nach einem ähnlichen Konzept arbeitende Globus-Tochter Interio 1974. 1975 wurde in der Westschweiz die Conforama (Gonset-Gruppe) gegründet. Aber auch die Grossverteiler begannen mitzuspielen. Die Migros zum Beispiel ab 1981 mit Micasa.

Das Strickmuster des beachtlichen Ikea/Interio-Erfolgs (Zahlen siehe Kasten) ist bekannt: Selbstbedienung, Mitnahme, tiefe Preise. Insgesamt verteilt sich der 3,8-Milliarden-Kuchen (ohne Tessin) 1988 nach einer Untersuchung des Instituts für Marktanalysen (IHA) folgendermassen: Möbelfachgeschäfte 55,8 Prozent (davon Möbel Pfister 13,4 Prozent), Spezialgeschäfte (Lampen, Wohntextilien) 13,5 Prozent, Warenhäuser, Foodverteiler, Versandhäuser 20,7 Prozent und übrige Anbieter (inklusive Mitnahmegeschäfte) 10 Prozent.

Obwohl in der Untersuchung eine Zahl von immer noch über 3000 Möbelfachgeschäften genannt wird, ist ein steter Konzentrationsprozess im Gang. Gut illustriert dies die Entwicklung von Möbel Märki: Er übernahm 1973 Huser in Freienbach SZ, 1978 Gschwend in Zürich, 1981 Widmer in St. Gallen, 1988 Ferrari in Jona SG sowie 49 Prozent der Möbel Alfa in Wettingen AG und 1989 schliesslich die Felix Polstermöbel in Rheinfelden AG. Möbel Pfister schnappte sich mit der Rudolf Müller AG in Oberentfelden AG 1978 einen gewichtigen Brocken.

Alle Gesprächspartner glauben dennoch an das Überleben auch lokaler und regionaler Möbelhändler. Spezialisierung, Suchen von Marktnischen, eigenständige Profilierung, gut ausgebaute Dienstleistungen, lautet das allseits empfohlene, allerdings nicht besonders originelle Rezept. Dass für die mittelgrossen Betriebe eher schlechtere Prognosen gestellt werden als für die ganz kleinen, ist eine allgemeine Tendenz. Und ebenfalls nicht branchenspezifisch ist es, wenn Familienbetriebe wegen Nachfolgeproblemen aufgeben müssen.

Die Grossen expandieren derweil munter weiter: Möbel Pfister eröffnete 1988 das riesige «Wohnland» an der Stadtgrenze Zürich/Dübendorf, Interio wird 1990 Filialen in Spreitenbach und Linz (A), 1991 in Moosseedorf BE und im Norden von Wien in Betrieb nehmen, die Conforama erhöht mit Freiburg die Zahl ihrer Filialen auf fünf, Märki baut, als Ersatz für die Filiale Root, ein Einkaufscenter in Dierikon LU, und auch Möbel Hubacher schmiedet Pläne.

Bei den heutigen Bodenpreisen sind die notwendigen Investitionen kein Pappenstiel. Trotz des enormen Kostendrucks, den die Ausstellungs- und Parkflächen erzeugen, glaubt niemand in der Branche, dass die Ausstellung etwa durch Videofilme ersetzt werden kann. «Der Kunde will neue Wohnideen erfühlen und erleben», sagt Dölf Märki. Zwar ist bei TopTip (Möbel Pfister) der neu aufgenommene Versandhandel «über alle Erwartungen erfolgreich», doch dürfte der Einkauf per Katalog nach allgemeiner Einschätzung nur bei Kleinmöbeln und Accessoires den Kauf im Laden ersetzen.

Verändert hat sich aber auch das Käuferverhalten. Vorbei sind die Zeiten, als junge Leute bei ihrer Heirat ins

Möbelhaus gingen, das schon ihre Eltern ausstaffiert hatte, und sich dort eindeckten. Die heutigen Kundinnen und Kunden werden als anspruchsvoller, kritischer und preisbewusster geschildert. Hinzu kommt, dass der Markt gesättigt ist. «Wir müssen heute Bedürfnisse, Träume wecken, das Herz ansprechen», dozierte Ernst Hopfgartner, Ikea-Geschäftsführer in Spreitenbach, vor versammelter Möbelgemeinde. «Den Leuten muss es gefallen bei der Ikea, das Umfeld muss stimmen», meinte Hopfgartner weiter, und er sprach von der «Ikea Family». Die Ikea-Kunden charakterisierte er als mündige «Mitmacher» aus allen Altersschichten mit «eher höheren Einkommen» und «eher gebildet».

Auf den Erfolg von Ikea und Interio hat auch der Fachhandel reagiert, mit Mitnahmepreisen, freier Ausstellungsbesichtigung, Boutiqueartikeln, Wohnaccessoires. Branchenleader Möbel Pfister tritt seit 1986 mit drei selbständigen Angebotslinien auf: Das traditionelle Einrichtungshaus Möbel Pfister richtet sich an den Mittelstand, Mobitare («So wohnt man heute») an Designbewusste der höheren Kaufkraftklasse, und das Mitnahmegeschäft TopTip soll mit seinen Billigangeboten Preisbewusste ansprechen.

Die Möbelhändler konkurrieren nicht nur gegeneinander. Sie müssen die Konsumentinnen und Konsumenten auch überzeugen, lieber etwas für die Ausstattung ihres Heims auszugeben als für Auto, Freizeit oder Ferien. Deshalb will man den Leuten, ganz im Sinne von Hopfgartners «stimmigem Umfeld», ein «Wohnerlebnis bieten» (Marius Schubiger von Möbel Schubiger), «das Einrichten zum täglichen Vergnügen» machen (Möbel Pfister).

Unterschiedliche Antworten erhält man auf die Frage, ob eine Karriere wie diejenige von Josef Ferrari bei den heutigen Marktverhältnissen und der Kapitalintensität der Branche noch möglich wäre – einmal abgesehen davon, dass Ferrari selbst, der jetzt im Liegenschaftengeschäft tätig ist, lieber Missionar werden würde, wenn er nochmals von vorne beginnen könnte. Ein Liquidator, bei dem die Möbelhäuser dann landen, wenn sie aufgeben müssen, meint dezidiert: «Ich würde niemandem anraten, eine neue Möbelkette aufzubauen.» Und auf die italienische Kundschaft ist heute offensichtlich auch kein Verlass mehr. Der 1986 neu gegründeten Firma Ittal Möbel AG in Wallisellen ZH, welche mit ihrem Namen speziell die Italiener ansprechen wollte und auch von Italienern geleitet wurde, gelang es jedenfalls nicht, ein zweiter Ferrari zu werden. Sie ist gegenwärtig in Liquidation.

ADRIAN KNOEPFLI



ILLUSTRATION: JOE ZIMMERMANN

«Platzhirsche»

Auf dem Schweizer Möbelmarkt lassen sich grob folgende Anbietergruppen unterscheiden:

Warenhäuser, Grossverteiler: *Jelmoli, Manor, ABM, Globus, Migros/Micasa (mit 200 Mio. Umsatz heute wohl die Nummer 2 hinter Möbel Pfister), Coop.*

Selbstbedienungswohnmärkte, Discounter: *Ikea (164 Mio. Umsatz), Interio (157 Mio.), Conforama (117 Mio.), TopTip (32 Mio., Möbel Pfister), Lipo Möbelposten.*

Direktverkaufende Produzenten: *Möbel Zürcher, Frehner, Berger.*

Fachhandel

Branchenleader Möbel Pfister (570 Mio., inkl. TopTip).
Einrichtungshäuser mit nationaler Bedeutung: Märki (58 Mio., inkl. Ferrari- und Felix-Polstermöbel weit über 80 Mio.), Hubacher (deutlich über 50 Mio.), Lang, Meubles Meyer (Neuchâtel).
Sogenannte Platzhirsche mit regionaler Bedeutung (Umsatz zwischen 10 und 25 Mio.): z. B. Schubiger (23 Mio.) in Zürich, Stocker in Chur.
Schliesslich gibt es eine breite Palette von Fachgeschäften mit etwa 2 bis 10 Mio. Umsatz sowie von Kleingeschäften und Boutiquen (0,5 bis 2 Mio.).
Die Zahlen beziehen sich auf das Geschäftsjahr 1988 bzw. 1988/89. Mit der Umsatzentwicklung 1989 sind die befragten grösseren Möbelanbieter zufrieden.
Die Aufzählung ist nicht vollständig. Viele Firmen veröffentlichen keine Zahlen. Bei Grössenvergleichen muss zudem beachtet werden, was in den publizierten Umsätzen alles enthalten ist.