

Von wegen
mit Zitronen
gehandelt



Dem Obsthändler Andreas Schindler kamen die Kunden abhanden. Seitdem schafft er sich permanent neue. Mithilfe von Menschen, die das besser können als er selbst.

Text: Christian Sywottek

Foto: Hanna Lenz

- Andreas Schindler erinnert sich noch gut an den Schmerz. „Ich saß an meinem Stand und wollte verkaufen. Aber der Handel ging am Großmarkt vorbei, und mit dem Laden ging's bergab.“ Das war im Jahr 2000, Schindler war gerade in den elterlichen Betrieb eingestiegen. Die Pilz Schindler GmbH, 1952 vom Großvater gegründet, war damals ein Vier-Mann-Unternehmen, vertrieb Pilze und Spargel etwa aus Polen und Litauen, zudem Obst aus Südeuropa, hauptsächlich an regionale Gastronomen und Einzelhändler und machte damit einen Umsatz von rund drei Millionen Euro. Ein klassischer Betrieb auf dem Hamburger Großmarkt. „Natürlich hätte ich so weitermachen können“, sagt der 47-Jährige, „aber dann würde ich heute wohl nur noch dahinvegetieren.“

Stattdessen steht Schindler nun in einem großen Büro. An einem langen Tisch hockt ein gutes Dutzend Mitarbeiter vor ihren Rechnern, telefonierend. Sie sprechen Türkisch, Englisch, Spanisch, Hindi, Russisch und Afrikaans; kaufen Limetten in Mexiko, Passionsfrüchte in Kolumbien, Trauben in Indien; verkaufen die Ware nach Russland, China und in die USA. Das lokale Geschäft macht bei Schindler nur noch 40 Prozent des Umsatzes aus. Insgesamt beschäftigt sein Unternehmen gut 30 Menschen, betreibt Büros in China, Guatemala und Südafrika, macht einen Jahresumsatz von rund 30 Millionen Euro.

Auf die Frage, wie er das geschafft hat, verweist Schindler einfach auf seine Leute. Viele sprechen kaum Deutsch, sie stammen aus zwölf Nationen. „Ich verstehe auch nicht immer, wie sie arbeiten“, gibt er zu, „aber ich lasse sie machen, und so wächst meine Firma wie ein Baum, der immer neue Äste treibt.“

Auf den ersten Blick erscheint das Konzept ziemlich konfus. Aber eines klingt logisch: Obsthandel – zumindest auf der Be-



Andreas Schindler sieht seinen Beruf nüchtern: „Am Ende verkaufen wir einfach Obst“

schaffungsseite ist er zwangsläufig international, stammt die Ware doch aus diversen Ländern. Um Sprach- und Kulturbarrieren zu überwinden, setzt Schindler auf Muttersprachler, die sich sowohl mit den Märkten als auch mit den Menschen auskennen. Der Chef selbst macht sich zunehmend überflüssig.

Allerdings zeugt es auch von einem gehörigen Maß Experimentierfreude, das gerade in einer traditionellen Branche wie dem Obst-Großhandel selten ist. Bis heute sind es oft kleine Familienbetriebe, in denen der Chef alles in der Hand und unter Kontrolle hat. Wissen wird von Generation zu Generation weitergegeben, Impulse von außen sind selten.

Eine Branche löst sich auf

Doch das alte Geschäftsprinzip scheint ausgedient zu haben. „Sich einfach auf den Großmarkt stellen und auf Kunden warten“, sagt Uwe Kluge, Vorsitzender des Großmarktverbandes GFI, „das hat früher sehr gut funktioniert. Aber damit ist es endgültig vorbei.“ Lange Zeit war der Obsthandel ein abgeschot-

tetes Geschäft, und die Großmarkthändler hatten eine bequeme Position. Sie waren das wichtige Bindeglied zwischen Importeuren und etwa dem Einzelhandel. Die Bezugsquellen beschränkten sich auf wenige Importeure, und allein mit dem lokalen Weiterverkauf konnte man gut sein Auskommen finden.

„Doch für dieses Geschäftsmodell existieren die Voraussetzungen nicht mehr“, sagt Hans Joachim Conrad, Chef der Händlervereinigung des Hamburger Großmarktes, „und die Auswirkungen sind dramatisch. Es scheiden immer mehr Großhändler aus dem Markt aus. Und die, die bleiben, liefern sich einen gnadenlosen Konkurrenzkampf. Denn Großhändler werden zunehmend überflüssig, da gibt es nichts zu beschönigen.“

Die Betriebe werden von mehreren Seiten in die Zange genommen. Zum einen gibt es immer weniger kleine Einzelhändler, stattdessen dominiert eine Handvoll Einzelhandelsketten den Markt. Entsprechend weniger Großhändler braucht es, um sie zu versorgen, und die Preise werden oftmals diktiert. Handelsbarrieren innerhalb Europas? Sind längst gefallen. Also braucht es auch keine Expertise, um sie zu überwinden. Vor allem aber setzen Kunden zunehmend auf direkte Kontakte zu Lieferanten, sei es um die eigene Marge zu erhöhen oder die Qualität der Ware zu kontrollieren. Auch aufgrund der zunehmenden globalen Vernetzung ist es heute kein Problem mehr, Obst direkt etwa von Erzeuger-Kooperativen zu beziehen. Der klassische Großhändler wird schlichtweg ausgeschaltet.

Lernen, lernen, lernen

Dass das passieren wird, erkennt Andreas Schindler schon Anfang der Nullerjahre. Im Gegensatz zu vielen seiner Kollegen zieht er daraus Konsequenzen. Nicht indem er etwa Kohlköpfe importiert, sie zu Salat zerschnippelt und sich so als Service-Dienstleister etabliert. „Ich wollte unbedingt international handeln“, sagt Schindler, der vor seinem Eintritt in den Betrieb Sozialökonomie studierte und den diplomatischen Dienst anstrebte, sich davon aber verabschiedete, als ihm klar wurde, dass es dafür bei ihm wohl doch nicht reichte. „Mir war klar, dass Kunden nur noch von mir kaufen, wenn ich mich mit meiner Ware wirklich auskenne. Denn Obsthandel ist wie der Ritt auf einem wilden Pferd. Anbau, Transport, Lagerung – überall gibt es unkalkulierbare Risiken. Der Kunde will aber sicher sein, dass er gute Ware bekommt, und zwar pünktlich. Das kann man nur garantieren, wenn man den gesamten Prozess versteht. Also musste ich das lernen.“

Er fährt damals zu seinen litauischen Pilzlieferanten, grillt mit ihnen Hirsch am Lagerfeuer, weiß am Ende mehr über Qualitäten und Lagerhaltung. Zudem probiert er vorsichtig den Überseehandel aus, indem er von niederländischen Importeuren Obst bezieht, die Importeure besucht und sich von den Tücken der Logistik berichten lässt. Vor allem aber lernt er seine wichtigste



Vielleicht mal ein freundliches Steingrau: im Handelsraum von Schindlers Firma im Großmarkt Hamburg. An der Wand: das Konterfei des Chefs

Lektion: „Beim Obsthandel geht es längst nicht nur um den Preis. Es geht um Vertrauen, um Beziehungen. Ohne die kommt man nie ins Geschäft.“ Das klingt nach einer Phrase. Doch in der Branche herrschen Gesetze, die Beziehungen geradezu erzwingen. Kaum ein Geschäft wird mit schriftlichen Verträgen fixiert, es gilt das Wort, selbst bei Millionensummen. Preise für Lieferanten werden erst nach dem Verkauf ihrer Ware verhandelt. Zudem handelt es sich um ein verderbliches Gut, es gibt keine festen Qualitätskriterien, weshalb willkürliche Reklamationen und Preisdruck vonseiten der Käufer üblich sind. Und Unsicherheit gibt es auch auf deren Seite: Qualität und Liefertreue hängen von derart vielen Faktoren ab, dass sie nur auf Zulieferer setzen, denen sie dieses komplexe Management wirklich zutrauen. All das wird Schindler langsam klar, und er zieht daraus den entscheidenden Schluss, der ihn schließlich zum Konzept mit den Muttersprachlern und damit zum Wachstum seiner Firma führen wird. Er will sich lösen von den Importeuren, will sein Obst direkt von den Erzeugern beziehen. Nur so kann er die Prozesskette kontrollieren und sich einen Ruf bei möglichen Kunden erarbeiten.

Rede über alles, nur nicht übers Geschäft!

Wie schwer es ist, das Vertrauen von Lieferanten zu gewinnen, stellt er bald fest. Paprika, Gurken, Tomaten – zunächst scheitert er immer wieder am spanischen Markt, und zwar nicht nur, weil er mäßig Spanisch spricht. Es sind die Feinheiten der Kommunikation, die er nicht beherrscht. Das merkt er erst, nachdem er zufällig einen Muttersprachler einstellt und dem die Verhandlungen überlässt. „Der machte das komplett anders als ich. Er sprach kaum über Obst, sondern über die Familie, über Reisen. Und plötzlich klappte das.“

Für Schindler ist es das Schlüsselerlebnis. Er erinnert sich an seine Zeit nach der Bundeswehr, als er in Avignon für einen französischen Händler Steinobst vertrieb und dabei selbst vor allem in Deutschland erfolgreich war. In seinem Kopf entsteht so etwas wie eine Strategie: „Ich wollte wachsen, und ich merkte, allein schaffe ich das nicht. Ich brauchte Leute, die die Komplexität managen.“

So organisiert er sein Unternehmen neu, indem er vermehrt Muttersprachler einstellt, etwa ausländische Studenten der Agrarwissenschaft. Sie öffnen ihm vormals fremde Märkte für Waren, die er oft noch von den niederländischen Importeuren bezieht. Er lernt, wie die Abnehmermärkte funktionieren, beginnt stets mit kleinen Mengen und steigert diese nur langsam und etabliert sich als verlässlicher Partner. Was ihn schließlich zu dem entscheidenden Schritt führt, langfristige Beziehungen direkt mit ausländischen Erzeugern zu suchen.

Es ist im Jahr 2007, als Schindler sich dabei für Limetten entscheidet. Er will nicht weniger als Marktführer werden, entwickelt dafür sogar die Marke „Don Limón“, mit seinem eigenen Konterfei auf der Verpackung. Er reist nach Mexiko, um Lieferanten zu finden.

Ein Chef lässt machen

Dies gelingt, weil ihn ein bolivianischer Mitarbeiter vorbereitet. Der telefoniert, macht die Kontakte, erstellt Reisepläne, erklärt ihm die Bedeutung des Tequilatrinkens und der Besuche historischer Ruinen. So findet Schindler einen Draht zu den Limettenbauern, gewinnt ihr Vertrauen. Und als er die ersten Testcontainer erfolgreich verkauft hat, etabliert sich eine Geschäftsbeziehung, die dazu führt, dass Schindler heute pro Jahr rund 120 Container Limetten direkt aus Mexiko bezieht.

Die Limettenstory wird zu einer Blaupause für die weitere Entwicklung. Heute bezieht Schindler rund 30 Prozent seiner Zitrusfrüchte auf direktem Weg. Was ihm noch zusätzliche Geschäfte ermöglicht, für Ware, die er weiterhin von Importeuren bezieht. „Denn die sind nur möglich“, sagt Schindler, „weil mir Kunden wegen meines Direktgeschäftes vertrauen, als Beweis dafür, dass ich mich mit Ware und Prozessen auskenne.“

So wird Don Limón zu einer Marke und schreibt schon damals eine Erfolgsgeschichte, auf der sich Andreas Schindler auch hätte ausruhen können. Stattdessen bringt sie ihn ins Grübeln. Das Konzept einer Firma, in der die Mitarbeiter zwar viele Dinge besser können als der Chef, aber vor allem nur dessen Ideen umsetzen, scheint ihm noch nicht perfekt. So reift in ihm die Idee, aus dem Unternehmen zu machen, was es heute ist. Schindler nennt es eine „Plattform für Quasi-Chefs“, in der die Mitarbeiter die Entwicklung treiben, indem sie selbst entscheiden, was sinnvoll ist. Dieser Gedanke verfestigt sich im Jahr 2010, als er sich auf die Idee seines bolivianischen Mitarbeiters einlässt, Paranüsse aus dessen Heimatland zu vertreiben. Schindler selbst wäre nie darauf gekommen. Es ist ein intransparenter Markt, kontrolliert von wenigen Importeuren. Direkter Zugang zu den Nüsse sammelnden Indios? Schindler selbst wäre da völlig chancenlos. Doch sein Mitarbeiter kann sich mit ihnen verständigen, gewinnt ihr Vertrauen – und sie liefern ihm Nüsse, die Schindler erfolgreich vermarktet. Heute macht er damit einen Jahresumsatz von vier Millionen Euro. Das Geschäft beruht für Schindler auf dieser ▶

War zunächst geschockt, wie selbstständig er arbeiten sollte: Mauro García





Kann den indischen Markt besser einschätzen als sein Chef: Debjit Ghosh

Doppelspitze. „Ich bin der ehrbare Kaufmann, mein Kompagnon ist lokal verwurzelt – so gewinnen wir Vertrauen bei Lieferanten und Abnehmern.“

„Das Schlimmste ist, wenn man glaubt, dass man die Dinge selbst am besten versteht“ – das wird ihm nun glasklar. Also Vorgaben runter, Freiheiten rauf – mit dieser Maxime lenkt Schindler sein Unternehmen von nun an: „Mein Job ist es eigentlich nur noch, die richtigen Leute zu finden und ihnen einen Platz zu bieten, an dem sie selbstbestimmt arbeiten können.“

Wie er sie findet? Schindler unterhält ein Netzwerk mit deutschen Hochschulen, ehemalige Hamburger Mitarbeiter haben mittlerweile Auslandsbüros gegründet und pflegen Kontakte, ein ganz wichtiger Anlaufpunkt ist eine Agrar-Fachhochschule in Honduras. Dort sucht er Leute, fachlich kompetent, „aber nicht die Obergescheiten, die sich am Telefon verarschen lassen“. Sie kommen erst einmal als Praktikanten ins Unternehmen, wechseln später ins Angestelltenverhältnis. Sie beginnen oft als Händler der üblichen Früchte und Vor-Ort-Betreuer für die etablierten Lieferanten, um bald darauf eigene Geschäfte zu entwickeln. Bei de-

nen hält sich Andreas Schindler dann zurück. „Ich bekam einen Computer und ein Telefon“, sagt Mauro García aus Guatemala, der seit zwei Jahren für Schindler arbeitet, „und dann hieß es einfach: Mach mal. Ich hatte gedacht, ich kriege hier Kundenlisten und so, das war schon ein Schock.“

Was für Leute wie Mauro García ungewohnt ist, zahlt sich für Andreas Schindler aus. García etwa stammt aus einer Kardamom-Region, kennt die Erzeuger schon aus der Nachbarschaft. Damit war die Lieferantenseite schnell geklärt. Um Abnehmer zu finden, reiste der 22-Jährige nach Dubai, dem Zentrum für Kardamom im für dieses Geschäft wichtigen Nahen Osten, und knüpfte Kontakte zu Packern, Händlern, Teeproduzenten. Im September dieses Jahres wird García seine ersten Container dorthin versenden. Ähnlich klappte es mit Süßkartoffeln. Als García dafür einen Markt erahnte, kontaktierte er einen ehemaligen Kommilitonen, der in Honduras Süßkartoffeln anbaut. Mittlerweile kommt von dort alle zwei Wochen ein Container nach Hamburg, den er erfolgreich losschlägt.

Das Ziel: offen

Persönliche Kontakte, Kenntnis der Kultur – das ist es, was die Muttersprachler ihrem Chef bieten. Sie wiederum profitieren von einem Geschäftsmodell, bei dem sie sich fachlich weiterentwickeln können. Der 26-jährige Inder Debjit Ghosh, der vor allem den indischen Markt bearbeitet, sagt: „Landwirtschaft, Prozessmanagement, Handel, in diesem Job ist alles drin. Vor allem aber bestimme ich die Strategie selbst. Das ist es, was mich motiviert.“

Ghosh spricht Hindi und spürt, ob er einem indischen Partner vertrauen kann, wenn er ihm im Skype-Interview in die Augen schaut. So hat auch er für Schindler neue Kanäle eröffnet. Er exportiert Äpfel aus Frankreich nach Indien, importiert indische Trauben nach Europa und Kanada, demnächst will er sich in Hongkong den asiatischen Markt anschauen. Parallel telefoniert er permanent indische Obsthändler in Großbritannien ab, um die Ware aus Südamerika an den Mann zu bringen. Als Nächstes ist Skandinavien dran.

Wohin das alles führen wird? Rund 15 Jahre nach seinem missglückten Einstieg in den elterlichen Betrieb ist das eine Frage, die Schindler schlicht nicht beantworten kann. „Ich weiß es nicht“, sagt er, „es kommt wohl darauf an, wer hier als Nächster durch die Tür kommt. Ist es ein Koreaner, kümmern wir uns eben um den koreanischen Markt.“ Dann aber überlegt er doch noch ein bisschen. „Eines ist jedenfalls Fakt“, sagt er schließlich. „Wenn Controller die Macht übernehmen, fühlt sich das beschissen an. Wachstumschancen gibt es nur da, wo sich etwas gut anfühlt. Und am Ende verkaufen wir einfach Obst.“ ■