

AUF DEM BOULEVARD UND ABSEITS DAVON

SCHEFFELN UND SCHLEMMEN

Eine Reise durch New Yorks große Lebensmittelgeschäfte

In den 1860er Jahren machte sich der Schlachter Thomas F. DeVoe aus Greenwich Village daran etwas aufzuschreiben, das sich schließlich zu einer 1.076 Seiten starken, zweibändigen Abhandlung auswuchs: die Geschichte der Lebensmittelgeschäfte in New York, wie DeVoe es ausdrückte, „mit einer kurzen Beschreibung aller in den Geschäften von New York, Boston, Philadelphia und Brooklyn angebotenen Lebensmittel, einschließlich der unterschiedlichen Haus- und Wildtiere, Geflügel, Wildbret, Fisch, Gemüse, Obst, ergänzt um vielerlei sonderbare Begebenheiten und Anekdoten“. Eine Radierung auf der Titelseite des Buches zeigt DeVoe mit Zylinderhut, gestutztem Bart und weißer Schürze, der, wie ein gut aussehender Abraham Lincoln, ein Stück Fleisch aufschneidet. Wir erfahren von ihm, dass das erste Lebensmittelgeschäft der Stadt ungefähr im Jahre 1630 auf der Südspitze von Manhattan von der Holländischen West-Indien-Gesellschaft errichtet worden war. In den fünf miteinander verbundenen, aus Stein errichteten Warenhäusern, schreibt DeVoe, ging ein Scheffel Mais für anderthalb Gulden weg, ein sechs Monate altes Schwein brachte fünfzehn Gulden und ein Fass Butter wurde für fünfundzwanzig Gulden verkauft. (Dazu ein grausamer Vergleich: Ein Sklave kostete vierzig Gulden.) Zu DeVoes Zeiten gab es mehr als vierzig Lebensmittelgeschäfte in der Stadt, mit tausenden Delikatessen im Angebot, darunter Stachelschwein, Waschbär, Murmeltier, Mastrind, Kuckuck, Specht, wilder Schwan, ungefähr 26 Entenarten, außerdem Ochsenzähne, Rindermaul, und, natürlich, Gedärme.



In New York gibt es heute pro Quadratmeter mehr Lebensmittelgeschäfte als in jeder anderen Stadt der USA.

Heutzutage finden Sie in dem einen oder anderen New Yorker Lebensmittelgeschäft, in Spezialitätenmärkten, koreanischen Delikatessenläden, Verbrauchermärkten, Discountern, Großmärkten, Gesundheitsshops und Verkaufswagen Burger mit Kobe-Rindfleisch, Straußen-Medaillons, Würstchen im Schlafrock, Ziegenmilch-Eis mit Feigengeschmack, Hanf-Getränke in Bioqualität, Kohl-Chips, Chayote, Broccoli [Kreuzung aus Brokkoli und chinesischem Blattkohl], glutenfreie koschere Pommes Frites ohne Trans-Fettsäuren, von kleinen ortsansässigen Brauereien gebrautes Bier, allerlei Mikrowellengeeignetes, Goji-beeren aus dem Himalaja, Blaubeersaft, biologisch-dynamisch angebauten Chardonnay und Frühstücksfleisch der Marke Spam. Und wahrscheinlich auch Innereien.



Pro Quadratkilometer gibt es in New York City mehr Lebensmittelgeschäfte als irgendwo anders im Land. Aber, so sagt der Supermarktberater Burt P. Flickinger III, die Filialen sind kleiner, bezogen auf die Einwohnerzahl sind es weniger und weil die Mieten hier etwa fünfmal so hoch liegen, fallen die Gewinne niedriger aus als in den Vorstädten. Flickingers Familienunternehmen, die inzwischen nicht mehr bestehende Firma S. M. Flickinger, war einstmals der drittgrößte Lebensmittellieferant im Land, sein Urgroßvater hatte den ersten Markenthunfisch in Dosen in den Vereinigten Staaten etabliert. Flickinger zufolge neigen New Yorker dazu, häufiger als der Landesdurchschnitt Lebensmittel einzukaufen: Weil nur so wenige ein Auto haben, ziehen sie dreimal statt wie alle anderen zweimal pro Woche los.

Traditionell sind sie Stammkunden in Tante Emma-Läden – bei Fischhändlern, Bäckereien, Schlachtereien, Obst- und Gemüseläden – und sind im Tausch für die kurzen Wege und den Service bereit, ein Vermögen auszugeben. Schieben Sie's auf die engen Gänge oder auf die Wirkung von Kokosnusswasser, New York ist auch der einzige Ort in Amerika, den ich kenne, an dem eine Frau angeklagt (und freigesprochen) wurde, die bei Trader Joe's in einem Streit mit einer anderen Frau handgreiflich geworden war wegen eines thailändischen Tiefkühlgerichtes mit Tofu (2073 Broadway, Pad Thai \$ 2,29 für 10,5 oz. [entspricht circa 297,68 g]).

Die Landschaft der Lebensmittelgeschäfte, durch die die New Yorker ihre Einkaufswagen schieben, hat sich in den zurückliegenden Jahren verändert. Supermarktketten und unabhängige Franchise-Unternehmen sind pleite gegangen, die Zahl der koreanischen Geschäfte ist geschrumpft. Eine Mischung aus Spezialitätengeschäften mit entsprechend hohen Preisen, Großmärkten, Online-Händlern und „DUANereade“-Drogeriemärkten ist auf den Plan getreten, um die leeren Regale zu füllen. „Die New Yorker Supermärkte leben noch in einer anderen Zeit, sie hinken 20 Jahre hinterher“, erzählte mir Howie Glickberg, CEO und in dritter Generation Eigentümer von Fairway, in seiner neuen East-Side-Niederlassung (240 East 86th Street). Fairway, gut mit Kapital ausgestattet, nachdem Sterling Investment Partners 2007 einen Mehrheitsanteil an dem Unternehmen erworben hat, plant nun, jedes Jahr zwei oder drei neue Geschäfte zu eröffnen. „Traditionelle Supermärkte sind zu Verbrauchermärkten geworden – den berühmten 7-Eleven-Geschäften“, sagte Glickberg. „Du würdest niemals sieben Häuserblocks weit zu Food Emporium gehen. Aber du würdest sehr wohl sieben Blocks weit gehen, um bei Fairway einzukaufen.“

Viele meiner Bekannten hatte ich per Fragebogen zum Lebensmitteleinkauf befragt; an den Antworten lässt sich ablesen, mit welcher Leidenschaft die Leute überlegen, wo sie ihren Buntbarsch und ihr Toilettenpapier kaufen. „Ich liebe Fresh Direct so sehr, dass ich heulen könnte, wenn ich nur daran denke. Wenn sie nicht haben, wonach ich suche, dann weiß ich, dass ich es wirklich nicht brauche.“ „Ich halte so viel von Fairway und ich finde es traurig, so traurig, dass ich so viel Zeit damit verbringe, über ein Unternehmen nachzudenken, das nicht wenigstens einen Augenblick auch an mich denkt.“ „J'adore Whole Foods [frz. Ich bete an].“ „Ich liebe liebe liebe Costco.“ „Der größte Streit zwischen meinem Mann und mir dreht sich darum, wer besser ist: „Whole Foods (ich) oder Fairway Uptown (er).“ „Stew Leonard's ist wie das



Land der Verrückten. Die sprechenden Kühe haben's mir angetan.“ „Ich glaube, nur wer nach acht Uhr Abends einkauft, würde die Preise von Dean & DeLuca für Obst und Gemüse bezahlen.“ „Gourmet Garage: nur Garage wäre ein passenderer Name.“ „Citarella: Grrrr.“

Bestimmte Supermärkte lösen eine geradezu inbrünstige Solidarität aus. Nehmen Sie den Hare-Krishna-Kult von Trader Joe's, diese Kette wurde 1967 in Kalifornien gegründet, gehört aber seit 1979 der berühmt-verschwiegenen Albrecht-Familie aus Deutschland, die über ein Lebensmittel-Discount-Imperium in Europa herrscht (142 East 14th Street und andere Orte). Die Schlangen in der Niederlassung von Union Square winden sich durch das ganze Geschäft und reichen – gar nicht so selten – bis weit hinaus auf den Bürgersteig. Wer sind diese Menschen, die so geduldig warten, um mit Erdnussbutter gefüllte Brezeln zu kaufen (\$ 3,29), Süßstoff aus blauen Bio-Agaven (\$ 3,29), Karamellbonbons umhüllt mit dunkler Schokolade (\$ 3,99), Joe's O's, die nachgemachten Cheerio-Frühstücksringe (\$ 1,99) und Unmengen von tiefgekühlten Fertigmahlzeiten in Einzelportionen, die aussehen wie Flugzeug-Essen von der Art, wie man es gern hätte – Goldmakrelen-Filets in Kochschinken gewickelt und mit Aprikosen-Glasur (\$ 5,99), Kobe-Beef-Burger (\$ 5,99) und ein Seezungen-Gemüse-Burrito (\$ 2,69)? So kaufen Besucher von Fitness-Centern ein, Juniorpartner bei Investmentfirmen, Anwaltsgehilfen, Vorschullehrer, College-Studenten und ältere gutsituierte Bürger; anscheinend alle unter 30 oder über 70 Jahre. Ein Freund nannte dies „die Heimat des einsamen Essens“. Aber Kopf hoch. Sehen Sie den Kerl da mit dem Hawaii-Hemd, den Surfer-Shorts und dem breiten Grinsen? Er ist *Captain* (Filialleiter), *Commander* (neuer Filialleiter), *First Mate* (Assistent des Filialleiters) oder *Crew Member* (Arbeiter), und er ist so sehr darauf aus, mit den Kunden zu plaudern, dass ‚freundlich‘ fast schon ein Schimpfwort ist. Über seine Ware weiß er auch bestens Bescheid. Während ein typisches Lebensmittelgeschäft bis zu 60.000 Artikel bereithält, weniger als 20 Prozent davon als Eigenmarken, bietet Trader Joe's in karger Hindu-Manier ungefähr 3.000 Produkte, von denen 80 Prozent Eigenmarken sind. Es führt weder Babynahrung noch Zahnstocher, Coca-Cola, Frischhaltefolie, Alufolie, Pappeller, Plastikbesteck oder Hummer (außer in den Geschäften in Maine). Das ist wohl kein Eintreten für das Recht auf Selbstbestimmung, aber Trader Joe's traditionelle Vorgehensweise erlaubt es, Lebensmittel von hoher Qualität in größeren Mengen einzukaufen und sie deswegen zu günstigen Preisen anzubieten. Ein letzter Punkt: Außer den tiefgefrorenen Mangostücken (\$ 2,69) ist unter den angebotenen Produkten gerade nichts absolut Hippestes.

Whole Foods ist eine funkelnde heilige Stätte, in die, wie es heißt, nur die reinsten, gewaltlosesten, nicht geklonten, tugendhaftesten und kostspieligsten Waren gelangen, ein Treffpunkt, an dem die Kunden sich von einem Hauch Göttlichkeit durchdrungen glauben (95 East Houston Street und andere Orte). Wenn das nicht nach neuem Quäkertum klingt, dann weiß ich's auch nicht. Ich wollte diese bekehrten Kohl-Verehrer aus dem Geschlecht der Gesundheitsapostel hassen, deren Mission, die Erde zu respektieren, sie selbstgerecht Nein sagen lässt zu Hellmanns Mayonnaise, Kraft Scheibletten, Heinz Ketchup, NutraSweet-Süßstoff und Brot aus gebleichtem Mehl. (Ich: „Haben Sie Velveeta [Markenname für eine Art Schmelzkäsezubereitung]?“ Mitarbeiter: „Das ist ein Saft, oder?“) Aber wissen Sie was? Was kann man einwenden gegen ein gut klimatisiertes, mit breiten Gängen ausgestattetes, feinfühlig organisiertes Warenlager voll mit Blutorangen-Sprudel (\$ 2,99), Vollkornweizen-Pizzateig (\$ 1,00/lb.) [lb. ist die Abkürzung für amerikanisches Pfund, 1 lb. entspricht rund 453 g],



A K T U E L L

Schweinebauch aus der Region (\$ 3,99/lb.), Bubbies Mochi (Bällchen aus Japanischer Eiscreme, überzogen mit Reismasse (\$ 9,69) und, sofern gerade Saison ist, süßen Meyer-Zitronen (\$ 1,99/lb.)? Dazu kommt, dass die Mitarbeiter – die hier „Team-Mitglieder“ heißen – in diesem gigantischen zweistöckigen Geschäft fröhlich Strecken von der Länge eines ganzen Häuserblocks zurücklegen, um Ihnen zu helfen, die melonengroßen Straußeneier zu finden (\$ 29,99 für eines, erhältlich im Sommer) oder die Schachteln mit Hesekiel-4:9-Cerealien, einer Mischung aus Getreidekeimlingen, hergestellt aus den Zutaten, die in den Versen des Alten Testaments aufgelistet sind, nach denen sie ihren Namen erhalten hat (\$ 5,49). Dank eines bankähnlich ausgeklügelten Personenleitsystems, das die Kunden direkt zur nächsten freien Kasse führt, müssen Sie sich nicht allzu lange von Ihrem Nachbarn belästigen lassen, wenn der in Ihren Einkaufswagen schießt und dabei hochnäsiger feststellt, dass er nicht die ausreichende Menge an Tempeh [Fermentationsprodukt aus Indonesien auf der Basis von Sojabohnen und Schimmelpilzen], tiefschwarzer Bitterschokolade, gehacktem Hafer oder Yoga-Bedarf enthält.

An diejenigen von Ihnen, die denken, Whole Foods sei so teuer wie es aussieht: Sie haben teilweise recht und teilweise liegen Sie falsch. Möchten Sie eine 8,5-Unzen-Packung Maldon-Salz? [1 Unze entspricht circa 28,35 g] (Ja, Sie möchten, denn es ist hervorragend.) Bei Whole Foods kostet sie \$ 6,39. Vergleichen Sie das mit \$ 6,99 bei Fresh Direct, \$ 9,98 bei Zabar's, \$ 10 bei Dean & DeLuca und \$ 12,35 bei Amazon, zuzüglich Versandkosten.

Nicht jedermann kann eine Mission glaubwürdig vertreten. „Etwas an diesem Ort wirkt irgendwie unecht, es ist, als ob man so sehr versucht, geerdet und ‚gut‘ zu sein, aber es ist doch nur irgendein riesiger böser Supermarkt“, sagte eine Mitarbeiterin eines Catering-Unternehmens, die sich besonders an der Trennung in ‚konventionell‘ und ‚bio‘ bei den Produktkennzeichnungen von Whole Foods stört. „Ich fühle mich jedes Mal ganz schlecht, wenn ich Lebensmittel einkaufe, die nur ‚konventionell‘ sind“, seufzte sie.

Oy vey [jidd.: Oh weh], Fairway (2127 Broadway und andere Orte). Oder sollte ich sagen „Willkommen zu *meshuga mahkn* reformierter Judaismus“? Unter all den Geschäften in meiner Umfrage löste Fairway die stärksten Reaktionen bei den Kunden aus; eine Frau sandte mir sogar eine 2.616 Worte umfassende E-Mail, in der sie ihre Eindrücke darlegte. Mit Fairways Flagship-Tempel auf der Upper West Side, einem riesigen Haus der Lebensmittelanbetung in Harlem (mit Parkas für die Kunden, die sich in die Kühlräume für Fleisch und Milchprodukte hineinwagen wollen), einer Synagoge im Stadtteil Red Hook, die Hummerröllchen anbietet (\$ 10, mit Krautsalat, eingelegten Gurken und Pommes Frites) und der brandneuen synagogenähnlichen Verkaufsstätte auf der Upper East Side, ganz zu schweigen von den Außenposten in New Jersey, Ding Island, Westchester und Connecticut – hat diese Kette, 1933 als Lebensmittelstand gegründet, einige der besten Schlachter und Fisch- und Käse-Händler im ganzen Land aufzuweisen, dazu einen ausgezeichneten Kundendienst, wie der oben erwähnte Burt Flickinger sagt. Ach ja, da sind noch die Bagels, die 37 Sorten Oliven (in Öl), die dicken Stücke Parmigiano Reggiano, Bio-Popcorn, feinste französische Seife, die ewig hält, Barneys tiefgefrorene Franks 'n Blankets [Frankfurter Würstchen in Blätterteig], Ben's Frischkäse aus der Region, oder wie wäre es mit Murrays zitronigem Knoblauch-Grill-Hähnchen (das kann man essen bis zum Abwinken), dazu 600 handwerklich hergestellte Käsesorten aus aller Welt und,





A K T U E L L

ob Sie's glauben oder nicht, auch Velveeta Schmelzkäse und Spam Frühstücksfleisch? (Bagels \$ 0,75 das Stück, Oliven \$ 6,99/lb., Parmesan \$ 14,99/lb., Popcorn \$ 1,29, Seife \$ 3,99, Franks 'n Blankets \$ 4,99 für zehn Stück, Frischkäse \$ 4,99/lb., Hähnchen \$ 7,49 das Stück, Bleu d'Auvergne \$ 7,99/lb., Velveeta \$ 4,89, Spam \$ 3,89/12 oz.). Andererseits kann das Hauptgeschäft an der Ecke Broadway/74ste Straße eine angstmachende Kampfzone sein.

Sind Sie mutig genug, sich in die Menge zu stürzen und den Kampf mit den Kinderwagen und Gehhilfen, den mörderischen Einkaufswagen und den sich vordrängelnden, Salz meidenden, Häppchen mampfenden Stammkunden aufzunehmen, von denen jeder mehr Neurosen hat, als sie im Wartezimmer eines durchschnittlichen Seelendoktors an der West End Avenue anzutreffen sind? Kein Wunder, dass das Management letztes Jahr eine Dame angestellt hat, deren Job es ist, einfach durch das Geschäft zu streifen und freundlich zu den Kunden zu sein.

Vor vielen Jahren, als eine mir bekannte Frau bei Zabar's einkaufte, sozusagen *der* Nahrungsmittel-Einkaufsstätte für alle Orthodoxen, die von fast allen innig geliebt wird, hörte sie die übliche Litanei von Ankündigungen über die Lautsprecheranlage (2245 Broadway). Der Aufruf war ungefähr folgender: „Liebe Kunden: Frisch aus dem Ofen gleich jetzt in unserer Bäckerei, Zabar's hauseigenes Roggenbrot, für nur \$ 1,99. Wenn Sie Zabar's Wiener Röstung noch nicht probiert haben, haben Sie noch nicht erfahren, was Kaffee ist, nur \$ 4,99 das Pfund. *O.-J.-Simpson-Urteil gefällt, nicht schuldig*. Smoked Nova [Geräucherter Lachs], \$ 15,99 das Pfund.“ Sie erzählte mir: „Es herrschte Stille. Und fünf Sekunden lang waren wir bei Zabar's alle eine Gemeinde. Aber dann stürzten sich die Leute wieder auf den Lachs.“ Der Nova (\$ 36/lb.) ist es wohl wert, dass man ihn sich unter den Nagel reißt, wie auch der Lox [ebenfalls ein Räucherlachs] (\$ 36/lb.), der Kohlenfisch (\$ 38/lb.) und der geräucherte Weißfisch (\$ 17/lb.). Dasselbe gilt für „gefüllte log“ [ein jüdisches Gericht] (\$ 10,50/lb.), den eingelegten Hering in Sahnesoße (\$ 3,98 für ein Filet), die 37 Varianten von Oliven (in Salzlake, \$ 6,98/lb.), die Bagels (\$ 0,95), den Ossietra-Kaviar (\$ 120, herabgesetzt von \$ 145, für 1,75 oz.), die große Auswahl an Tees (Yerba Mate \$ 12) und die 13 Kaffeesorten, an denen Sie wenigstens zum Schnuppern vorbeigehen sollten (\$ 7,98/lb.). Oben, bei den Haushaltswaren, ist alles zu finden, was man braucht oder auch nicht, zu passablen Preisen: exquisite Gemüsehobel (\$ 9,98 - \$ 200), Staubsauger (Miele, \$ 449), ein Eiskaffeebereiter von Bodum (\$ 36,98) und, nun kommen wir bei der Auszeichnung für den besten Flohmarktartikel an, eine Guillotine, mit der man Bagel aufschneiden kann (\$ 29,98).

Psst, still jetzt. Wir betreten St. Eli's Cathedral, ein zweistöckiges, etwa 1.800 qm großes Refektorium von edler Schönheit, in dessen Weiten der Kunde aus gutem Hause ohne Aufsehen sein gutes Geld gegen gutes Essen tauschen kann. Als Absplitterung im Jahre 2000 gegründet von Eli Zabar, vom Stamme der Zabars, wussten diese Bischöfe der Letzten Tage Geld zu verdienen, indem sie altbackene Bagels in Scheiben schnitten und sie als Bagel-Chips verpackten – das war in der Zeit vor der Bagel-Guillotine (\$ 6,95 für 8 oz.) Und siehe, könnte der Mensch von Brot allein leben, dann lautete sein Ziel 1411 Third Avenue, und er würde mit Baguettes (\$ 3,95), *Brioche Braids* (anglikanisch für „challah“ [Sabbatbrote, Hefezöpfe], \$ 1,50), Sticky Buns [klebrige Zimt- oder Karamellschnecken] (\$ 1,95 / \$ 2,95) und – in der Abteilung für Fertigmahlzeiten – *French Toast* (\$ 9,95/lb.) am Leben erhalten. Aber das gemeine Volk hat Ernährungsbedürfnisse, die über Kohlenhydrate hinausgehen. Bei Eli's glitzern die Erzeugnisse:





A K T U E L L

Champagnertrauben (\$ 4, Saisonware), exquisiter Chicoree (\$ 5,99/lb.). („Meine Freundin kann es immer schmecken, ob mein Chicoree von dort ist. Sie sagt dann: ‚Hast du den von den Betrügern? Er ist sooo gut.‘“) Die Käsesorten sind offenbar so wertvoll, dass einige von ihnen, wie der beschwipste, weindurchtränkte Ziegenkäse (\$ 20/lb.) und der Tête de Moine, ein Schweizer Käse, der zum Verzehr mit einem Messer fein geschabt wird (\$ 20/lb.), unter Aufsicht in Vitrinen gehalten werden müssen. Die Fleisch- und Fisch-Stücke sind so arrangiert wie Renaissance-Stilleben, aber sie kosten mehr (New York Steak \$ 36,99/lb., Kalbsschnitzel \$ 36,99, wilder Königslachs \$ 40/lb., Heilbutt \$ 29,99/lb.). Verzehrfertige Lebensmittel, wie zum Beispiel Hühnchen in Balsamico-Sauce, sind perfekt gemacht, die Suppen sind köstlich (Gemüse, Möhren und Dill, \$ 14/quart) [1 quart entspricht circa 0,946 Litern]. Und am siebenten Tag schuf Eli hausgemachte Kartoffelchips (\$ 6,95 für eine Drei-Unzen-Tüte).

Die Flaggschiff-Filiale von Dean & DeLuca, in SoHo gelegen, residiert in einem loftähnlichen alten Army-/Navy-Laden. Dort drängen sich vielbeschäftigte junge Genießer und Hedonisten; zu zweit oder allein kaufen sie hastig ihr Abendessen ein: Chili-Limette-Krabben (\$ 36,75/lb.), italienischen Thunfisch (\$ 12,50/lb.), gegrilltes Gemüse (\$ 14/lb.). Für die Anhänger der nach Genuss strebenden Sekten, die tatsächlich ihre Küchen benutzen, gibt es Trüffel-Fond (\$ 28/oz.), sonnengetrocknete Salze, von Zypern-Flocken bis hin zu solchen mit dem Aroma von wilden Steinpilzen (\$ 17, \$ 20) und außerdem Frischwaren, die stolz auf ihre Herkunft sind (Bio-Stängelkohl aus Claverack, New York, \$ 4 das Bund). Und dann die Schokoladen – delikate handgeformte und bemalte Skulpturen: mit den Worten eines Freundes, iss niemals etwas, das schöner ist als du es bist (\$ 25 - \$ 75/lb.).

Gepriesen sei der Fisch von Citarella (2135 Broadway und andere Orte), eine Zitadelle ganz im Stil von „Amerikas bester Hausfrau“ Martha Stewart, die Wert auf die entsprechende Darbietung legt. Eine frische Salzbrise weht vom Seafood-Stand herüber, einem Reliquarium, das die umfassendste Fisch-Auswahl in der Stadt bereithält, so heißt es bei Citarella. Inmitten des Spektrums der auf Eis angebotenen Ware finden sich Regenbogenforelle (\$ 5,99/lb.), ganzer Rouget [Rotbarbe] (\$ 9,99/lb., variabel), Krabben mit weicher Schale (Saisonprodukt), Gelbschwanz (\$ 19,99/lb.), Seewolf-Filet (\$ 9,99/lb.), Ossietra-Kaviar (\$ 199/1,75 oz.), große gedämpfte Hummer (\$ 34,99 pro Stück) und das schwer aufzutreibende Pike Walleye [eine Zanderart] (\$ 8,99/lb.). In der Fleischabteilung gibt es Exotisches wie Straußen-Medaillons (\$ 18,99/lb.), Zuchtkaninchen (\$ 12,99/lb.), frische Enten von Long Island (\$ 4,99/lb.) und Stubenküken (\$ 8,99/lb.). Gewiss, es gibt im Geschäft noch andere Lebensmittel, doch als ich eine Angestellte fragte, wo das Salz sei, fragte sie einen Kollegen, ob sie das überhaupt führen (Fleur de Sel [Meersalz] (\$ 8,99; koscheres Salz von Diamond, \$ 3,99).

Wenn Sie von der New-York-State-Schnellstraße in Yonkers auf den Stew Leonard Drive abbiegen, werden Sie eine riesengroße aluminiumverkleidete Scheune und einen Zementsilo aufragen sehen. (Außerdem gibt es drei Geschäfte in Connecticut.) Dies ist die Basilika von Stew Leonard's (ohne jede Beziehung zum Stil von Martha-Stewart). Die Farm-Bauten sind nachgemachte Fassaden, aber dahinter ist ein verrücktes Lager, das sich als besserer Bauernmarkt zeigt; es wirkt so, als ob man Graceland, das Anwesen von Elvis Presley, ein Haus nennen würde. Kennen Sie irgendein anderes Lebensmittelgeschäft mit einem Streichelzoo (Kühe, Ziegen, Enten, Schafe, Hähne, Küken); Mitarbeitern, die als Kuh, Ente oder





A K T U E L L

Huhn verkleidet sind (*Wow the Cow, Daffney the Duck, Cynthia the Chick*); und überlebensgroßen, singenden und tanzenden elektronisch animierten Figuren wie *Rich Milk*, ein wandelnder Milchkarton („Wir wollen deine Freunde sein!“), *Chiquita Banana*, eine ordinär aussehende Frucht, die Sie in gereimtem Singsang drängt, sie zu essen, und dazu muhende Kühe, die wie die Monster aus Spielbergs Remake von „Krieg der Welten“ klingen?

„Wir zaubern den Kindern gern ein Lächeln ins Gesicht, denn wenn die Kinder lächeln, lächeln auch die Mamas und die Papas, und auch die Großeltern lächeln“, verriet mir Stew jun. am Telefon, höchstwahrscheinlich lächelnd. Das Geschäft, dessen Inneres aussieht wie ein Stall in einer Fernsehshow für Kinder, eröffnete 1969 als Laden für Molkereierzeugnisse und hält nach wie vor frische, preisgünstige Milchprodukte von einer Farm in Ellington, Connecticut, bereit, wo 3.000 Stew-Leonard-Kühe grasen (halbe Gallone Milch \$ 2,09, halbe Gallone Bio-Milch (\$ 3,69) [1 Gallone entspricht circa 3,79 Litern]). Stew Leonard's ist außerdem bekannt für seine Fleisch-Sonderangebote (ein ganzes Rinder-Filet \$ 11,99/lb., ohne Antibiotika, zugesetzte Hormone und Konservierungsstoffe \$ 19,99/lb.); seine nicht zu teuren Weine, solange sie im mittleren Qualitätsbereich liegen (Vermentino \$ 15,99); seine Fertigmahlzeiten (Gorgonzola-Käse-Salat, Muschelsuppe \$ 5,49/lb., \$ 4,49/pint) [1 pint entspricht etwa 0,473 Litern]; massenhaft Lebensmittel zum Probieren (Gelbflossenthunfisch auf Crackern, „gabelzartes, gezupftes Schweinefleisch“, Apple-Crisp mit Schlagsahne), und seine großzügige Präsentation frischer, landwirtschaftlicher Erzeugnisse.

„Staple alles hoch auf und guck' dann zu beim Kauf“ ist ein Motto von Stew Leonard sen., dessen Sohn, Stew jun., jetzt mit Unterstützung seiner Geschwister das Geschäft führt. Zehn Jahre in Folge wurde dieses Familienunternehmen vom Fortune Magazine als eines der Unternehmen in Amerika geführt, in denen es sich am besten arbeiten lässt (Nr. 18 im Jahr 2011, Nr. 1, wenn einer sich für die Arbeit gern als Huhn verkleidet). Stew Leonard's führt nur ungefähr 2.000 unterschiedliche Artikel – zum Beispiel keine Windeln, kaum Konservendosen – und Sie werden höchstwahrscheinlich an allen vorbeikommen, dank des Serpentina-Wegs, der wie bei IKEA dogmatisch den Zick-Zack-Kurs durch das Haus diktiert. Kurz, Stew Leonard's ist ein wunderbarer Ort, wenn du sechs Jahre alt bist und Mozzarella brauchst (\$ 7,49/lb.) und Kronfleisch (\$ 11,99/lb.). Eis in der Waffel gibt's umsonst dazu für jeden, der mehr als 100 Dollar ausgibt.

Ein Halleluja der Megakirche von Costco (517 East 117th Street und andere Orte). Vielleicht hatten Sie vor, nur eine Plastik-Brotdose (\$ 11,99) und ein bisschen Weißfischsalat (\$ 9 für einen Zwei-Pfund-Behälter) zu kaufen, aber Sie werden sich dabei ertappen, dass Sie einen Fünfundzwanzig-Pfund-Sack Zucker (\$ 14,49), mehr Tier-Cracker als es Tiere gibt (\$ 8,99 für vier Pfund), einen Dreiundvierzig-Pfund-Eimer braunen Reis (\$ 47,99), ausreichend Aufsätze für elektrische Zahnbürsten, so dass man einen Hammerhai damit pflegen könnte (\$ 36,99 für ein Achterpack), und einen Sarg (den „Mother Casket“ zu \$ 1.299,99) nach Hause schleppen.

„Es ist ein großartiger Ort, wenn Sie eine Party planen oder mit einer Armee zusammenleben“, sagte meine Einkaufsbegleiterin, als sie eine schuhkartongroße Kiste mit getrockneten Pilzen (\$ 14,99) in ihren palettengroßen Einkaufswagen lud. Jonah Lehrer erklärt in seinem Buch „How We Decide“ [„Wie wir entscheiden“], dass Costco seine Kunden in eine Sehnsuchtsstimmung





A K T U E L L

versetzt, indem es die meistbegehrten, wenn auch nicht unbedingt bezahlbarsten Waren in der Nähe des Eingangs platziert. Vielleicht sehen wir ab vom Kauf des Fernsehers (40-Zoll Sony 1080p LCD HDTV, \$ 549,99) oder des Colliers mit Smaragden und Diamanten (\$ 119.999,99), aber schon das Vorbeigehen an solchen Dingen weckt in uns den Wunsch nach einer Belohnung, womit die Wahrscheinlichkeit steigt, dass wir einen Jumbobotzen Krabbenfleisch (\$ 25,99) oder eine Rolle Brie (\$ 5,99 für ein Dreiviertelpfund) kaufen. Darüber hinaus, so Lehrer, wird die Hirnregion (die Inselrinde), die uns zurückzucken lässt, wenn wir extrem hohe Preise sehen, von Costcos Zusicherung entwapfnet, dass wir den denkbar besten Kauf machen würden, was oft sogar wahr ist, weil das Unternehmen selten auf irgendetwas mehr als 14 Prozent aufschlägt.

Wie hält Costco die Preise so niedrig? Folgendermaßen: Es ist ein Warenhaus ohne Schnickschnack (ohne Einkaufstüten), die Auswahl an Waren ist begrenzt (wie die 3.000 Produkte bei Trader Joe's im Vergleich zu 125.000 bei Walmart), von einigen Lieferanten werden kleine Rabatte verlangt, wobei im Gegenzug deren Rechnungen schnell bezahlt werden, und, vielleicht die bedeutendste Maßnahme, es wird eine Mitgliedsgebühr in Höhe von 55 Dollar von den fünfunddreißig Millionen Jüngern eingezogen. Letztes Jahr hat Costco in seinen 596 Filialen 92 Millionen Mahlzeiten bestehend aus Hot Dog plus Getränk zu je \$ 1,50 verkauft (derselbe Preis wie 1985). Man verzeichnete Brutto-Einnahmen von 4,6 Mrd. Dollar aus dem Fleischverkauf, 855 Mio. Dollar bei Fisch und Seafood, 1,35 Mrd. Dollar bei Wein (Costco ist der größte Weinhändler in den Vereinigten Staaten), 1,9 Mrd. Dollar bei Fernsehgeräten, 1,1 Mrd. bei Backwaren und bei landwirtschaftlichen Erzeugnissen den Wert von 3,9 Mrd. Dollar. Laut ABC-News verkauft die Kette jede Woche Cashew-Nüsse im Wert von 300.000 Dollar, wobei sie mehr als die Hälfte der weltweiten Produktionsmenge aufkauft. Toilettenpapier und Nüsse, dazu Grillhähnchen, das sind Costcos meistverkaufte Artikel außer Tabak und Benzin. Letztes Jahr wurden hier 2,6 Mrd. Gallonen Benzin getankt und 35 Mio. Pharma-Rezepte eingelöst. Wäre Costco ein Land, würde es dank seiner Gewinne auf Platz 65 der reichsten Länder der Welt stehen, noch vor der Republik von Microsoft und der Apple-Plantage, und gleich hinter dem Vereinigten Königreich von Procter & Gamble.

Gristedes, das seit der Geschäftseröffnung 1888 an der 42sten Straße und Second Avenue die Lebensmittel direkt bis vor die Tür der New Yorker bringt, hält den Rekord für den längsten ununterbrochenen Direktlieferservice in Nordamerika. Aber niemand schleppt so viel wie Fresh Direct, der Online-Händler, der kulinarische Leckerbissen einen Tag nach der Bestellung in Ihre Küche liefert, und das zu einem Preis, von dem das Unternehmen behauptet, er sei „bis zu“ 20 Prozent niedriger als die Supermarkt-Kosten (zuzüglich \$ 5,79 bis \$ 6,79 Liefergebühr, abhängig von Ihrem Wohnort).

Das Lieferpersonal ist zuvorkommend und vorzeigbar und die Anlieferung erfolgt pünktlich. Klingt das wie jemand, den wir kennen? Mormonen, richtig?

„Ich bin dieses Jahr auf den Fresh Direct-Zug aufgesprungen und das hat mein Leben verändert“, erzählte mir ein Koch, den man für zu Hause buchen kann, und fügte hinzu: „Ich weiß, wie ein Sack Mehl aussieht – ich muss ihn nicht aussuchen oder zehn Blocks weit schleppen, womöglich zusammen mit Tomatendosen“ (steingemahlene Vollkornweizenmehl)





\$ 2,92/2 lb., gewürfelte Biotomaten \$ 1,79/14,5 oz.). „Wenn irgendwas falsch oder schlecht oder kaputt ist, bekommen Sie nicht nur eine Gutschrift, sondern man sendet Ihnen eine Mitteilung des Bedauerns, die von Herzen kommt“, schwärmt jemand anderes, der die Fertigmahlzeiten des Unternehmens besonders schätzt, die nur noch kurz erhitzt werden müssen (Peperoni-Pizza \$ 11,99/3, Salat mit gegrilltem Lachs \$ 8,99) und frische Salsa (\$ 3,49/Pint). Andererseits kann der Verpackungsstil von Fresh Direct mit den vielen Schachteln, der an russische Matrjoschka-Puppen erinnert, wirklich anstrengend sein, sowohl für den Kunden als auch für die Umwelt. Oder wollen Sie wirklich Ihre Bananen einzeln in Styropor verpackt haben.

Wenn die Lebensmittelbestellung an Ihrem Computer zu viel Zeit in Anspruch nimmt, könnten Sie sich ja immer noch nach Südkorea begeben. Da können Sie Ihre Einkäufe jetzt in öffentlichen Verkehrsmitteln tätigen, während Sie zwischen Wohnung und Arbeit pendeln. Die britische Kette Tesco, die in Korea Home Plus heißt, hat in den U-Bahnstationen wandgroße Tafeln eingerichtet, auf denen die Auslagen der Lebensmittelgeschäfte gezeigt werden. So können die Verbraucher bestellen, indem sie einfach mit ihren Mobiltelefonen die Abbildungen der gewünschten Artikel einscannen. Die Lebensmittel werden dem Kunden dann nach Hause gebracht, vermutlich ohne Graffiti.

Je mehr, desto besser

Im letzten Jahrzehnt ist die japanische Modekette Uniqlo zu einem der erfolgreichsten Einzelhändler der Welt geworden. Der Erfolg ist größtenteils darauf zurückzuführen, dass das Unternehmen Kleidungsstücke zum Verkauf anbieten kann, die nicht nur bezahlbar sind, sondern auch stilvoll und langlebig. Und es gibt noch etwas, das Uniqlo von den anderen unterscheidet: es engagiert viele Mitarbeiter und investiert viel Zeit in ihre Schulung. Als das Unternehmen im letzten Herbst seinen Flagship Store in der *Fifth Avenue* eröffnete, nahm es 650 Menschen unter Vertrag und gelobte, dass dort zu jeder Zeit 400 Menschen gleichzeitig arbeiten würden. Dies ist nicht gerade die Art, wie die meisten Einzelhändler ihr Geschäft betreiben. Um im Preiswettbewerb bestehen zu können, müssen nach dem allgemeingültigen Lehrsatz der letzten Jahrzehnte die Arbeitskosten niedrig gehalten werden – man stelle nur so wenige Mitarbeiter ein, dass man gerade noch über die Runden kommt, und zahle ihnen außerdem so wenig wie möglich. Obwohl Schlankheit grundsätzlich in der Geschäftswelt eine gute Sache ist, erweisen sich zu viele Kostenkürzungen als schlechte Strategie, nicht nur für Arbeiter und Kunden, sondern auch für die Unternehmen selbst.

Kürzlich wurden in einer Studie des *Harvard Business Review* von Zeynep Ton, einem M.I.T.-Professor, vier Niedrigpreis-Einzelhändler betrachtet: *Costco*, *Trader Joe's*, die Verbrauchermarktkette *Quik Trip* und eine spanische Supermarktkette namens *Mercadona*. Diese Unternehmen haben wesentlich höhere Arbeitskosten als ihre Wettbewerber. Sie bezahlen ihren Arbeitskräften mehr, sie haben mehr Vollzeitbeschäftigte und mehr Verkaufspersonal im Geschäft und investieren mehr in deren Schulung. (Bei *Quik Trip* erhalten sogar Teilzeitkräfte 40 Stunden Schulung.) So ist es nicht überraschend, dass es sich in diesen Geschäften besser arbeiten lässt. Was schon eher überrascht, ist der Umstand, dass sie profitabler sind als die meisten ihrer Wettbewerber und mehr Umsatz pro Mitarbeiter und pro Flächeneinheit haben.



Eine große Herausforderung stellt sich jedem Einzelhändler: Es gilt zu erreichen, dass die Menschen, die ins Geschäft kommen, tatsächlich etwas kaufen. Dazu gibt die Forschung als entscheidenden Faktor an, man dürfe nicht knauserig beim Lohn sein. In einer bei der *Wharton School* veröffentlichten Studie analysierten Marshall Fisher, Jayanth Krishnan und Serguei Netessine die detaillierten Verkaufszahlen eines Einzelhändlers mit mehr als 500 Filialen und kamen zu dem Ergebnis, dass jeder Dollar mehr an Lohn zwischen vier und 28 Dollar an zusätzlichem Verkauf erbrachte. Um es gleich zu sagen: Zu knapp mit Personal besetzte Geschäfte profitierten stärker, nahezu voll mit Personal besetzte Geschäfte weniger, aber in allen Fällen führte es zu mehr Umsatz, wenn die Mitarbeiter mehr Geld erhielten. Eine Studie einer großen Bekleidungskette aus dem letzten Jahr ergab, dass eine Erhöhung der Mitarbeiterzahl in den Geschäften zu einer signifikanten Umsatzsteigerung in diesen Geschäften führte.

Die Gründe hierfür sind unschwer zu erahnen. Wie Fisher, Krishnan und Netessine zeigen, sind die Bedürfnisse der Kunden ganz einfach: Sie wollen Produkte finden können, Verkaufspersonal soll für sie bereitstehen und sie wollen an der Kasse nicht lange in der Schlange stehen. Für ein personell gut besetztes Geschäft ist das kein Problem, aber wenn nicht genug Mitarbeiter vor Ort sind, oder wenn sie nicht gut geschult sind, kann man als Kunde schon mal die Geduld verlieren. Eines der größten Probleme von Einzelhändlern ist das, was als „scheinbar ausverkauft“ bezeichnet wird. Gemeint ist damit, dass ein Produkt zwar im Geschäft vorhanden ist, aber nicht gefunden werden kann. Mitarbeiterfreundliche Einzelhändler mit mehr Mitarbeitern haben weniger solche „scheinbaren Ausverkäufe“, was zu mehr Umsatz führt. Und zufriedene Arbeitskräfte halten sich verfügbar; das spart Kosten, die mit Fluktuation verbunden wären, wie etwa für Neueinstellung und Schulung.

Es stimmt, dass ab einem gewissen Punkt das Einstellen von mehr Personal zu sinkendem Ertrag führt. Und natürlich, wenn Sie eine miserable Produktauswahl anbieten, wird mehr Lohn auch nicht viel helfen. Aber es darf behauptet werden, dass Amerikas Streben nach Kosteneinsparungen insgesamt zu weit gegangen ist. Einige der hochkarätigen Einzelhändler, die in den letzten Jahren gefloppt haben, waren Unternehmen, die in großem Umfang Lohnkosten gesenkt hatten. 2007 feuerte *Circuit City* mehr als 3.000 seiner erfahrensten Verkäufer und ersetzte sie durch neue Mitarbeiter, denen man weniger zahlen konnte. Die Verkäufe sind eingebrochen und das Unternehmen ging binnen weniger Jahre bankrott. Als Bob Nardelli im Jahr 2000 *Home Depot* übernahm, reduzierte er die Anzahl der Verkäufer vor Ort und wandelte viele Vollzeit-Arbeitsplätze in Teilzeit-Jobs um. In der weiteren Entwicklung machte er aus den Home-Depot-Geschäften öde Höhlen, in denen die Kunden auf der Suche nach einem beschürzten Verkäufer traurig umherirrten, bloß um dann zu erfahren, dass der keinen nützlichen Rat zu bieten hat. Die Bewertungen für den Kundenservice des Unternehmens stürzten in den Keller und das Umsatzwachstum geriet ins Stocken.

Wenn es so viel Dividende bringt, in Mitarbeiter zu investieren, warum tun das dann nicht mehr Einzelhändler? Zum einen ist es eine Sache des Anreizes: Filialleiter werden im Allgemeinen nach den Lohnkosten beurteilt. Des Weiteren sind die Vorteile niedrig gehaltener Lohnkosten sofort und einfach zu erkennen, während die positiven Auswirkungen des Einstellens von mehr Personal sich nur langfristig zeigen und schwerer nachzuverfolgen sind.



A K T U E L L

Es kommt noch hinzu, dass das Vorhalten einer großen Belegschaft einem der wichtigsten Trends im Einzelhandel zuwiderläuft: den Kunden veranlassen, mehr von der Arbeit auf sich zu nehmen. Wir alle kennen das Phänomen des Outsourcings von Arbeit an ausländische Unternehmen. Aber es hat auch in großem Umfang Outsourcing von Arbeit an die Kunden gegeben. Recht oft ist das gut: die Selbstbedienungsarchitektur eines modernen Supermarkts bietet mehr Freiheit als ein altmodischer Tresen im Lebensmittelgeschäft, wo man nach den Sachen fragen muss. Es scheint einfacher, sein Benzin an der Tankstelle selbst zu zapfen, als auf den Tankwart zu warten, und die Menschen sind in zunehmendem Umfang gern bereit, am Flughafen den Check-In elektronisch selbst zu machen, statt in der Schlange vor einem Schalter mit einem Mitarbeiter zu stehen. Aber man kann nur so viel Arbeit outsourcen, dass die Kunden gerade noch nicht vergrätzt werden. Und im Einzelhandel spart das Einsparen von Mitarbeitern nicht wirklich Geld. Es bringt nur weniger für weniger.

