

man gesund sei, könne man ein solches unternehmerisches Risiko durchaus tragen.

Aus solchen Überlegungen spricht viel Bodenständigkeit, wieder ein scheinbarer Widerspruch zur Welt des Kaviars. Aber gerade darin liegt der Weg zum Erfolg, ist sich Alexander Zwyer sicher. «Wir

## Nicht jeder kann sich Kaviar leisten – und nicht jeder, der ihn sich leisten kann, mag Kaviar.

produzieren Luxus, aber auf authentische Art und Weise. Deshalb bleiben wir in Teufen, wo wir aufgewachsen sind, und ziehen nicht plötzlich an die Zürcher Bahnhofstrasse um – das würde nicht zur DNA unserer Marke passen.»

### Extrem kleiner Markt

Nur in einem Punkt setzt das Familienunternehmen auf Zurückhaltung: Dann, wenn es um Finanzzahlen geht. Möglicherweise könnten Laien mit diesen ohnehin wenig anfangen. Denn das Kaviargeschäft ist mit anderen Branchen kaum vergleichbar. Nur ein Beispiel: Die Rede ist von einem Gesamtmarkt von weltweit 100 Tonnen pro Jahr. Das wären in den meisten anderen Foodbereichen Peanuts. Vor 30 Jahren sei noch das 30-fache produziert worden, sagt Zwyer, und mit dieser Verknappung seien natürlich auch die Preise gestiegen.

Unabhängig von der Menge: Kaviar ist nicht gleich Kaviar, die Qualitätsunterschiede sind enorm, nicht zuletzt, weil beispielsweise in Deutschland unter dem Begriff «Kaviar» alles Mögliche verkauft werden kann – nicht nur die Eier vom Stör, sondern auch anderer Fischarten. Zwyer-Kaviar wiederum beschränkt sich auf vier bis fünf von rund 30 möglichen Eiersorten des Störs und nimmt auch dort nur die beste Auswahl ins eigene Produkt auf. «Wir sind nicht im Volumengeschäft tätig», sagt Alexander Zwyer trocken. Ehrlicherweise müsse man sagen: Nicht jeder kann sich Kaviar leisten – und nicht jeder, der ihn sich leisten kann, mag Kaviar.

Was empfiehlt der Experte einem, der noch nie Kaviar gekostet hat, weil das durch Filme und Bücher vermittelte Bild die Lust daran geraubt hat – oder dem die Delikatesse schlicht zu teuer ist? Gibt es Möglichkeiten, sich an Kaviar heranzutasten? Mit der Durchführung von Degustationen sei es so eine Sache, sagt Alexander Zwyer, die seien nicht ganz günstig für diejenigen, der sie durchführt. Aber in so manchem Laden gebe es die kleinste mögliche Einheit von zehn Gramm schon um die 30 Franken. «Auf diese Weise können Sie herausfinden, ob Ihnen Kaviar liegt, und das, ohne gleich eine Hypothek aufnehmen zu müssen.» Für manchen ist das vielleicht der erste Schritt in eine bisher fremde Welt. Und die Widerlegung von Vorurteilen.

# Staat, bleib bei Deinem Leisten

Wer bei der «Post» in der Schlange steht, wähnt sich auf dem Jahrmarkt: Neben Schokolade, Büchern und Gummibärchen fehlt nur die Zuckerwatte. Immer mehr expandieren staatliche Unternehmen in Märkte, wo dies dank funktionierendem privaten Angebot nicht nötig wäre: Kantonale EWs übernehmen private Gewerbebetriebe, die Swisscom bietet private IT-Dienstleistungen an, und kantonale Gebäudeversicherer konkurrieren mit Privatversicherungen. Zum letzteren Fall äusserste sich kürzlich das Bundesgericht. Dabei schützte es das Staatsunternehmertum. Zu Unrecht.

Das Bundesgericht meinte, die Wirtschaftsfreiheit (Art. 27 BV) und der Systementscheid für eine freie Marktwirtschaft (Art. 94 BV) seien von staatlichem Unternehmertum nicht berührt. In der Folge stellte es an das öffentliche Interesse und die gesetzliche Grundlage solch staatlichen Handelns kaum Anforderungen. Es begrüßte sogar den «Wettbewerb der Systeme» – eine bizarre Neuinterpretation der Marktwirtschaft.

In einer freien Marktwirtschaft aber ist zu fordern, dass der Staat nur den nötigen Rahmen setzt und mit eigenen Angeboten nur dort auftritt, wo Private dies nicht können. Dabei müssen sich solche Eingriffe auf präzise gesetzliche Grundlagen stützen und zur Erfüllung eines ausgewiesenen öffentlichen Interesses notwendig sein. Für diese Hürden gibt es gute Gründe: Zahlreiche Studien zeigen, dass staatliche Unternehmen ineffizienter sind als private Anbieter. Das liegt an den staatlichen Entscheidungswegen, aber auch an der schwächeren Haftung der Beteiligten. Besonders schädlich aber sind versteckte Subventionen: Oft profitieren staatliche Unternehmen von impliziten Garantien, Steuervorteilen, vergünstigtem Bezug von Ressourcen, dem Kundenstamm aus einem Monopolbereich oder bevorzugter öffentlicher Auftragsvergabe.

Das Problem liesse sich lösen mit einem generellen Verbot staatlicher Konkurrenz, wo privates Angebot herrscht. Wie Urs Meister (Avenir Suisse) treffend ausführt, diene als mildere Alternative zumindest ein scharfes Subventionsverbot für staatliche Unternehmen. Die laufende Revision des Kartellgesetzes böte hierzu einen Anlass. Damit der Staat den (Jahr-) Markt verlässt und bei seinen Leisten bleibt.



Andrea Caroni,  
Rechtsanwalt, ist  
Nationalrat (FDP) von  
Appenzell Ausserrhoden