



## «Der Direktvertrieb kann gerade in Krisenzeiten Erfolg bringen»

Das Familienunternehmen Just in Appenzell besteht seit 90 Jahren und setzt auch heute noch auf das Geschäftsmodell Direktvertrieb. Beraterinnen und Berater gehen von Haustüre zu Haustüre und bringen die Naturkosmetikprodukte so direkt an den Kunden. Mit Erfolg, wie Eigner **Marcel Jüstrich** und Geschäftsführer **Heinz Moser** im Interview sagen.

04. November 2022, Manuela Schädler

Herr Jüstrich, welches Just-Produkt haben Sie heute benutzt? **Marcel Jüstrich**: Möchten Sie es genau wissen? (lacht)

Ja, gerne. **Marcel Jüstrich**: Eine ganze Handvoll. Duschgel, Edelweiss-Aftershave und der Neutralreiniger für den Abwasch der Kaffeetasse waren bereits im Einsatz. Und ganz wichtig, denn das ist ein tägliches Ritual von mir: Nach dem ersten Kaffee die Hände mit der besten Handcreme der Welt einzucremen.

Just setzt bei seinen Kosmetikprodukten auf natürliche Inhaltsstoffe und wirbt mit Alpenkräutern. Können Sie mehr zu Ihrer Philosophie sagen? **Heinz Moser**: Gesundheit, Wohlbefinden und Schönheit gehören zu unserer Philosophie. Das heisst, bei der Anwendung soll der Kunde ein schönes sensorisches Erlebnis haben, das Produkt ist gut verträglich für alle Hauttypen, und die Wirksamkeit ist ein zentraler Punkt.

Jüstrich: Und die Produkte sind hochkonzentriert mit qualitativ hochstehenden Rohstoffen, damit bei der Anwendung weniger benötigt wird.

Moser: Genau, und das führt dazu, dass unsere Produkte preiswert sind, auch wenn der Preis auf den ersten Blick hoch erscheinen mag. Aber durch die hohe Konzentration und Reichhaltigkeit sind sie ihren Preis jederzeit wert.

Wie entwickeln Sie Ihre Produkte? **Moser**: Es gibt zwei Wege, wie die Produkte entstehen können. Entweder kommt der Input von den Kräuterfarmen, mit denen wir zusammenarbeiten. Sie teilen uns mit, welche Pflanzen für den Anbau gut geeignet sind, und unsere Forschungsabteilung entwickelt daraufhin ein Produkt. Oder wir bekommen Ideen aus dem Markt oder der Forschungsabteilung, welche Produkte gefragt wären. Dann wird die dazugehörige Pflanze gesucht. Falls sie nicht in entsprechender Qualität hier angebaut werden kann, beziehen wir die Rohstoffe auch gezielt aus sorgfältig ausgewählten Anbaugebieten im Ausland.

Jüstrich: Durch den Direktverkauf haben wir das Ohr direkt beim Kunden und wissen so genau, wo das Bedürfnis liegt und was der Kunde gerne möchte. Das ist eine grosse Stärke unseres Unternehmens Just und ein Vorteil des Direktvertriebes.

Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein ist bei den Konsumenten wieder gestiegen. Wirkt sich das auf die Nachfrage aus? **Moser**: Ja, das haben wir vor allem während der Covid-Pandemie festgestellt, als die Menschen eingeschränkte Lebensfreude verordnet bekommen haben. Da war die Nachfrage sehr gross. Denn mit unseren Produkten können sich die Menschen etwas Gutes tun – sozusagen Wellness zu Hause. Covid hat das Bewusstsein zum eigenen Wohlfühl und zur eigenen Balance gefördert. Wir spüren aber auch, dass Produkte eines Schweizer Unternehmens geschätzt werden.

Wie viele Produkte bringen Sie jährlich weltweit an die Frau beziehungsweise an den Mann? **Moser**: Wir vertreiben in etwa jährlich 30 Millionen Stück unserer Produkte. Was viele vielleicht nicht wissen. Wir haben auch in Südamerika einen Produktionsstandort, an welchem unsere Spezialitäten exklusiv für die südamerikanischen Märkte hergestellt werden.

Die Produkte werden in 30 Ländern vertrieben. Wo sind sie besonders gefragt? **Moser**: Vor allem in der Schweiz. Die bedeutendsten Auslandsmärkte sind Italien, Argentinien, Mexiko, Tschechische Republik, Slowakei und Frankreich. Die Schweiz ist unser Heimatmarkt, und hier sind wir bereits seit über 90 Jahren bekannt – Familien benutzen



unsere Produkte oft über mehrere Generationen. Die Kundentreue ist überdurchschnittlich hoch.

Wie zeigt sich das? Moser: Dass wir im Vergleich zu klassischen Kosmetikprodukten viel längere Produktlebenszyklen aufweisen können. Die Thymiancreme beispielsweise, die schon vor 20 Jahren ein Topprodukt war, ist es auch heute noch.

Worauf ist die Kundentreue zurückzuführen? Jüstrich: Weil wir die Kunden persönlich besuchen, auf sie eingehen und direkt beraten können. Das bindet die Kunden und schafft Vertrauen.

Seit 90 Jahren setzt das Unternehmen auf das Vertriebsmodell Direktverkauf. Ist das «Hausieren» noch zeitgemäss? Moser: Ob es noch zeitgemäss ist, weiss ich nicht, aber erfolgreich und geschätzt ist es nach wie vor. Es mag schon sein, dass der Verkauf direkt bei den Kunden zu Hause von aussen gesehen nicht mehr zeitgemäss erscheinen mag. Aber das Bedürfnis des Kunden nach einer ehrlichen und guten Beratung ist da und wird zunehmend wieder grösser. Ich denke, in Zukunft werden nur noch zwei Modelle gefragt sein: Das schnelle Bestellen per Mausclick oder die bedürfnisorientierte Beratung, bei welcher der Kunde auch eine grosse Wertschätzung erfährt.

Jüstrich: In der Firmengeschichte haben wir gelernt, dass Direktvertrieb gerade in Krisenzeiten Erfolg bringen kann. So war es auch bei meinem Grossvater, der das Unternehmen gegründet hatte. Gerade während der Kriegszeit hatte er dadurch Erfolg, da die Kunden besucht werden konnten.

Aber es gibt sicher auch Kunden, die einen Direktvertrieb nicht wünschen. Moser: Es ist klar, dass wir durch das Direktvertriebsmodell nicht alle Kunden erreichen können. Jene, die ausschliesslich online einkaufen und bei denen der Preis stark im Vordergrund steht, sprechen wir nicht an. Wir halten an unserer Philosophie fest und wollen hohe Qualität bieten und individuell auf den Kunden eingehen und ihn sorgfältig beraten. Das werden in Zukunft immer mehr Menschen schätzen, davon bin ich überzeugt.

Wie viele Verkäufer gehen für Just von Tür zu Tür – oder von Mensch zu Mensch, wie Sie sagen? Moser: In der Schweiz haben wir aktuell 135 Beraterinnen und Berater, die in einem Pensum von 50 oder 100 Prozent angestellt sind. Deren Aufgabe ist es, die bestehenden Kunden zu pflegen, aber auch neue Abnehmer zu finden. Dafür sind wir auch an Messen und Märkten präsent.

Jüstrich: Wir waren schon immer sehr innovativ im Direktvertrieb und haben das «Just-Pad» eingeführt. Darauf findet die Beraterin oder der Berater den ganzen Kundenstamm und alle Produkte. Auch die ganzen Abläufe sind auf dem Pad geregelt und sogar Schulungen finden darüber statt. In diesem Bereich gehören wir zu den Innovativsten und haben den Direktvertrieb auch revolutioniert.

Sie haben erwähnt, dass die Nachfrage der Produkte in der Coronapandemie gestiegen ist. Ein Direktvertrieb war aber nicht möglich. Wie hat sich die Pandemie auf das Unternehmen ausgewirkt? Moser: Rein von den Zahlen her ist die Pandemie nicht spurlos an uns vorübergegangen – sie hat positive Spuren hinterlassen. In dieser Zeit wurden unsere Produkte tatsächlich mehr geschätzt und wider Eigenerwartung hatten wir in den Jahren 2020 und 2021 ein Umsatzwachstum von 15 bis 20 Prozent. Zu verdanken haben wir das in erster Linie unseren Beratern. Mit sehr viel Kreativität, wie Beratungsgespräche über Videocalls oder Whatsapp-Partys, konnten sie auch während der Pandemie ihre Kunden gut erreichen und so weiterhin professionell beraten.

Jüstrich: Die Kunden waren Zuhause und erreichbar. Das war ein riesiger Vorteil in dieser Zeit.

Aktuell beschäftigen neue Herausforderungen Europa. Rohstoff- und Energiepreise steigen und eine Energiemangellage droht. Wie gehen Sie damit um? Moser: Das ist eine Unsicherheit. Vor allem was die Strommangellage betrifft. Damit wir vorbereitet sind, haben wir vier Notstromaggregate angemietet, um die



wichtigsten Anlagen betreiben und vor allem auch die Arbeitsplätze sicherstellen zu können. Das ist ein grosser Kostenblock, der nicht budgetiert ist.

Jüstrich: Es ist ein grosses Fragezeichen. Aber wir setzen hinter dieses grosse Fragezeichen alles, was wir können, damit wir bereit sind. Verlieren können wir nur Geld. Aber das ist das kleinste Übel. Wir möchten nicht Gefahr laufen, Kunden nicht mehr beliefern zu können.

Und wie sieht es mit den steigenden Rohstoffpreisen aus? Wirkt sich das auf die Produktpreise aus? Moser: Die Preise der Rohstoffe sind gestiegen. Bis heute konnten wir durch gute Verhandlungen mit den Lieferanten die Preise noch stabil halten. Für nächstes Jahr erwarten wir allerdings eine Kostensteigerung. Wir wollen aber nicht den einfachen Weg gehen und alles auf den Kunden abwälzen. Wir versuchen so viel wie möglich durch weitere Verhandlungen und Effizienzmassnahmen einzusparen und wir werden auch Abstriche bei der Profitabilität in Kauf nehmen müssen. Wir setzen alles daran, um unseren Kunden weiterhin interessante und gute einzigartige Produkte anbieten zu können.

Fachkräftemangel ist ebenfalls in aller Munde. Wie sieht es bei Ihnen mit der Rekrutierung von Personal aus? Moser: Auch wir müssen uns anstrengen, um gutes Personal zu finden – speziell für die Entwicklung und Forschung. Doch da wir in dieser Branche ein übersichtliches und familiäres Unternehmen sind, arbeiten Mitarbeitende gerne hier und bleiben uns glücklicherweise lange treu. Wir legen grossen Wert auf persönlichen Kontakt und investieren viel mit Weiterbildungen in unsere Mitarbeitenden. Das direkte Feedback der Kunden ist bestimmt auch ein grosser Vorteil, was Grosskonzerne den Fachkräften nicht bieten können. Beim Vertrieb legen wir sehr grossen Wert auf Weiterbildung. Neben dem bereits erwähnten Tablet haben wir eine eigene Akademie.

Jüstrich: Aber eins ist klar: Die Menschen kommen nicht wegen dem tollen Ausblick zu uns arbeiten. Wir müssen schon einen sehr guten Rekrutierungsprozess vorweisen, damit die Fachkräfte hier hoch zur Arbeit fahren. Bereits unser Grossvater hatte gesagt: Just ist keine Milchkuh. Unsere Firma bietet neben den Weiterbildungen einiges für die Mitarbeitenden an. Letzthin organisierten wir beispielsweise einen Betriebsausflug nach Verona. Bei uns schmeckt man noch, wie es «menschelet». So haben wir es gelernt und so bleiben wir.

Kommen wir nun auf die Anfänge des Unternehmens zu sprechen. Ihr Grossvater ist Gründer von Just und hat mit Verkauf von Bürsten begonnen. Können Sie uns mehr von den Anfängen erzählen? Jüstrich: Mein Grossvater Ulrich Jüstrich war nach Argentinien ausgewandert und verkaufte dort Bürsten. Als er in die Schweiz zurückkehrte, gründete er in der alten Stickereifabrik seines Vaters die Einzelfirma Ulrich Jüstrich & Co. Bereits damals war ihm die regionale Verankerung wichtig und er hatte einen grossen Bezug zur Natur. Er entwickelte und verkaufte Bürsten mit «Made in Switzerland»-Qualität. Er brachte 1930 eine Massagebürste auf den Markt, die heute noch im Sortiment ist. Das Unternehmen wuchs stetig. Als während des Kriegs das Rohmaterial für die Bürsten nicht mehr erhältlich war, suchte er nach neuen Produkten. Die Firma stellte aus Seifenwurzel ein Reinigungsmittel zu den Bürsten her. Ich staune immer wieder, was für Körperpflegeprodukte er bereits in den 40-Jahren herstellte, wie beispielsweise Gesichtsmasken.

Sie haben es vorhin bereits kurz erwähnt, dass Just auch in Südamerika einen Produktionsstandort hat. Somit spielt Argentinien für das Unternehmen auch heute noch eine grosse Rolle. Moser: Ein Bruder von Ulrich Jüstrich lebte nach der Rückkehr von Ulrich Jüstrich in die Schweiz weiterhin in Argentinien und hat dort die Bürstenfabrik betrieben. Diese wurde später unter Leitung von Ernst Jüstrich – Sohn von Ulrich Jüstrich und Vater der heutigen Eigner – zum Kosmetikunternehmen umgebaut. Heute noch werden dieselben Produkte wie hier in der Schweiz hergestellt.

Jüstrich: Unser Vater war sehr weltoffen und hat die Internationalisierung des Betriebs vorangetrieben. Zuerst in Europa und dann in Argentinien, wo seit über 25 Jahren JustProdukte für den amerikanischen Kontinent hergestellt werden. Auch asiatische Länder beliefern wir. Just wurde in der zweiten Generation weltweit gepusht. Der dritten

Generation, also meinem Bruder und mir, ist es nun gelungen, mit der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat, das Unternehmen zu festigen und weiterzuentwickeln. Was nicht immer einfach war. Wir sind weltoffen mit grossem Erfolg – das traue ich mich zu sagen und so freuen wir uns besonders auf die Zukunft.

Wird Just auch in Zukunft ein Familienunternehmen bleiben? Jüstrich: Mein Bruder und ich haben eine Familienverfassung aufgesetzt und unterzeichnet, welche Kernsätze unseres Grossvaters und Vaters beinhalten. Wir wollen auf jeden Fall hier in Walzenhausen bleiben. Und ja, Just soll und wird ein Familienunternehmen bleiben – auch in der Zukunft mit externen Mitgliedern der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates. Uns ist externes Know-How wichtig.

Moser: Ich glaube wirklich – und ich war schon in anderen Unternehmen tätig – dass Just ein Vorzeigebispiel ist, wie Eigner und ein Familien externes Management erfolgreich mit einer sehr gut entwickelten Corporate Governance zusammenarbeiten können. Das zeigt sich auch in der geringen Fluktuation im Unternehmen. Ich habe grossen Respekt vor den Eignern, wie sie die Verantwortung abgeben können. Mir ist klar, dass das nicht einfach ist und kann nur auf einer soliden Vertrauensbasis funktionieren.



Ein Familienunternehmen mit klaren Strukturen: Geschäftsführer Heinz Moser und Eigner **Marcel Jüstrich** sprechen darüber, wie vor 90 Jahren alles mit Bürsten begonnen hat, welche Vorteile der Direktverkauf bringt und weshalb die Coronapandemie rein in Zahlen positive Spuren hinterlassen hat.

(Bild: Daniel Schwendener)