

Initiierung von betriebsübergreifendem Unternehmertum am Beispiel der Initiative „BioRegio Zentralschweiz“

Richter, T.¹ und Hofstetter, P.²

Keywords: organic produce, BioRegio Zentralschweiz, entrepreneurship, consulting

Abstract

Since agricultural markets become increasingly liberalised, the importance of entrepreneurship in agriculture increases. A number of internal and external factors related to farm management impede currently the diffusion of entrepreneurial skills. The initiative 'BioRegio Zentralschweiz' encourages organic farmers in the region Central Switzerland to start their own added-value projects by providing a common service and a logistic platform for members. Experiences of this initiative show that farmers need to be guided and supported by external consultants particularly in the pre-start-phase of such a project.

Einleitung und Zielsetzung

Unternehmertum in der Landwirtschaft konzentriert sich in der Regel auf die Reduzierung von Stückkosten, auf die Diversifizierung und Erweiterung des Betriebs durch nichtlandwirtschaftliche Aktivitäten oder auf die Erhöhung der Wertschöpfung hofeigener Produkte durch deren Aufbereitung und die Direktvermarktung (McElwee 2005 sowie Rudmann 2008). Besonders Kooperationen auf horizontaler oder vertikaler Ebene nehmen im Unternehmertum der Landwirtschaft eine wichtige Rolle ein, um Skaleneffekte und Synergien der Gemeinschaft besser nutzen zu können. Die Umsetzung von Unternehmertum in der Landwirtschaft wird jedoch vielfach limitiert durch sozial bedingte Barrieren oder nicht erlernte Fähigkeiten der Betriebsleiter zur strategischen Betriebsführung. Vor allem in der sogenannten Pre-Start-Phase (Vorbereitungsphase) neuer Projekte benötigen Landwirte in einem besonderen Masse eine umfassende Begleitung (Schmid et al. 2004). Die staatliche Beratung in ihrer heutigen Ausrichtung kann dies aufgrund begrenzter Ressourcen nur selten in ausreichender Form anbieten, insbesondere im Vermarktungsbereich. Viele interessante Projektideen scheitern deshalb ohne Begleitung in dieser kritischen Phase, wenn z.B. Banken oder Investoren detaillierte Businesspläne anfordern oder eine Trägerschaft gesucht oder neu aufgebaut werden muss.

Vor diesem Hintergrund wurde eine Initiative ins Leben gerufen, die das Unternehmertum in der Gruppe der Biobauern der Zentralschweizer Kantone (Luzern, Obwalden/Nidwalden, Schwyz, Uri und Zug) stärken soll. Die Initiative trägt den Namen „BioRegio Zentralschweiz“. Sie schafft ein Dach zur Bündelung, Koordination und Ausarbeitung neuer und betriebsübergreifender Projektideen. Im Mittelpunkt steht die produktübergreifende gemeinsame Vermarktung von biologisch erzeugten Lebensmitteln mit Hilfe einer gemeinsamen Logistik- und Serviceplattform. Das Projekt wurde in der Pre-Start-Phase intensiv durch die Autoren begleitet, die die Rolle von Projektcoaches einnahmen. Das Coaching in dieser entscheidenden Phase der Projektvorbereitung wurde durch das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) und das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) finanziell unterstützt im Rahmen des Artikels 93, 1c des Land-

¹ Bio Plus AG, Staufferstrasse 2, CH-5703 Seon, tr@bio-plus.ch

² Berufsbildungszentrum Natur und Ernährung BBZN, Klosterbüel 28, CH-6170 Schüpfheim, pius.hofstetter@edulu.ch

wirtschaftsgesetzes (BLW 2006). Der nachfolgende Beitrag skizziert die wichtigsten Meilensteine innerhalb der Pre-Start-Phase der Projektentwicklung.

Methoden

Der Beitrag beschreibt beispielhaft die Erfahrungen mit der von Schmid et al. (2004) skizzierten Methodik und Chronologie der Begleitung von Bauern im Prozess der Pre-Start-Phase eines Projektes am Beispiel der Initiative BioRegio Zentralschweiz (siehe Abb. 1). Es wird begründet, warum der hier gezeigte Prozess Pilotcharakter für die zukünftige Förderung von Unternehmertum in der Landwirtschaft haben kann.

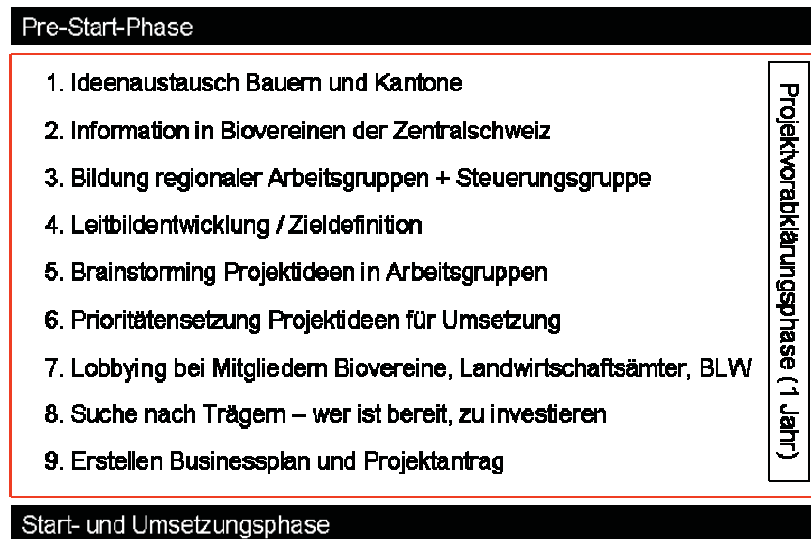


Abbildung 1: Meilensteine der Pre-Start-Phase in der Projektentwicklung von BioRegio Zentralschweiz

Ergebnisse und Diskussion

Schritt 1: Ausgangspunkt: Ideenaustausch Bauern und Kantone

Die ursprüngliche Idee zur Initiative „BioRegio Zentralschweiz“ entstand aus den Erfahrungen einiger Biobauern, Bioberater und Forscher in einem vom SECO geförderten früheren Projekt zur Unterstützung der regionalen Vermarktung von Bioprodukten. In der Konklusion dieses Projektes wurde klar, dass eine alleinige Absatzförderung hauptsächlich die bisherigen Marktpartner der Bauern und bestehende Strukturen unterstützt, aber kaum Platz für neue wertschöpfungsorientierte Projekte, v.a. für kleinere Betriebe, zulässt. Weiterhin wurde deutlich, dass sich aus operativen Gesichtspunkten die Definition regionaler Grenzen für ein Regio-Marketing nicht zwangsläufig an kleinen Naturräumen oder einzelnen Kantonen orientieren muss. Dies ermöglicht den Aufbau eines breiteren und vielschichtigen Sortiments sowie die Integration einer grösseren Anzahl von Bauern, Verarbeitern und Vermarktern. Damit steigt auch das Handelsvolumen des künftigen Unternehmens dergestalt, dass es nach einer Startphase ökonomisch eigenständig operieren kann. Mit einzelnen Vertretern von Kantonen und Bund wurde die Idee einer Zentralschweizer Vermarktungsplattform weitergedacht und bereits frühzeitig Unterstützer für die Initiierung einer kan-

tonsübergreifenden regionalen Vermarktung von Bioprodukten gewonnen. Eine Kerngruppe von Biobäuerinnen und Bauern, Beratern und einem kantonalen Vertreter entwickelte dann die Vision von BioRegio Zentralschweiz: „Gemeinsam stark sein“, „Gemeinsam mehr Kraft im Markt entwickeln“, „Partner statt Produzent sein“.

Relativ früh wurden neben ökonomischen Zielsetzungen der Initiative, wichtige soziale Grundprinzipien in der Zusammenarbeit auf horizontaler und vertikaler Ebene klar ausgesprochen (Gemeinsam auftreten, Partnerschaft und Solidarität im Markt leben, Unternehmertum fördern) Die Umsetzung dieser Ziele sollte durch eine systematische Erfassung und Unterstützung bei der Ausarbeitung von Projektideen der Biobauern erfolgen. Durch das Hinzuziehen von externem Know-how im Marketing durch einen Biomarktbereiter konnte zudem frühzeitig abgeklärt werden, welche Vermarktungs-ideen eine Erfolgchance im Markt haben sowie eine Vorauswahl geeigneter Marktpartner für Vermarktungsprojekte selektiert werden.

Schritt 2: Informationen in Biovereinen der Zentralschweiz

Über die Vision wurden anschliessend alle Vorstände der 5 Zentralschweizer Biovereine informiert. In den Folgemonaten wurden die Projektvision und die Hintergründe allen Mitgliedern der Biovereine auf den jeweiligen Generalversammlungen vorgestellt. Auf den Versammlungen wurden v. a. jene Biobauern aufgerufen, in zwei Arbeitsgruppen der Projektinitiative mitzuarbeiten, die bereits eigene Ideen oder Vorstellungen für wertschöpfungsorientierte Projekte hatten.

Schritt 3, 5 und 6: Regionale Arbeitsgruppen und Steuerungsgruppe

In den Arbeitsgruppensitzungen wurde mit den bäuerlichen Vertretern zuerst eine Stärken- und Schwächen-Analyse durchgeführt. Sie zeigte v.a., dass es den Bauern an Markttransparenz über regionale Sortimente und über Produzenten fehlt, die gemeinsam an einer stärkeren regionalen Vermarktung interessiert sind. Es zeigte sich auch, dass viele Ideen der Bauern bisher nicht umsetzbar sind, da eine Service- und Logistikplattform in der Region fehlt, welche die Bauern bei der Angebotserfassung, Aufbereitung der Ware, in der Kundenakquisition, im Marketing und in der Kundenbelieferung unterstützt. Bisher waren regionale Projekte in der Schweiz hauptsächlich zwischen den zwei dominierenden Supermarktketten und jeweils einzelnen, grösseren Bauern zustande gekommen. Kleinere Vermarkter und kleinere Landwirtschaftsbetriebe fanden in der Vergangenheit aus verschiedenen Gründen nicht zueinander, so dass regionale Sortimente selbst in den Bioläden der Region Mangelware blieben. In den Arbeitsgruppen wurden dann mehrere Einzelprojekte definiert und durch eine Steuerungsgruppe, bestehend aus Vertretern der Arbeitsgruppen, aus kantonalen Vertretern, Beratern und einem Verbandsvertreter, nach einem gemeinsam entwickelten Bewertungsschema priorisiert. Der Aufbau der Service- und Logistikplattform wurde als wichtigstes Startprojekt definiert.

Schritt 4: Leitbildentwicklung und Zieldefinition

In der Steuerungsgruppe wurde ein Leitbild sowie übergeordnete Ziele des Vorhabens diskutiert und verabschiedet (bessere Vernetzung der Bauern, Förderung regionaler Projekte, qualitativ hochwertige Lebensmittel erzeugen und verarbeiten, Angebote der Bauern koordiniert erfassen, Verarbeitung und Logistikdienstleistungen mittels regionaler Partner, mehr regionale Bioprodukte in der Zentralschweiz anbieten, fairer Handel zwischen den Gliedern der Wertschöpfungskette von „BioRegio Zentralschweiz“, Schaffen einer Identifikation der Konsumenten mit Bio aus der Region, Sichern der Wertschöpfung der regionalen Biobauern).

Schritt 7.8: Lobbying sowie Identifizieren und Bewerten von potentiellen Projektträgern

Die Kommunikation und das Lobbying haben einen oft unterschätzten Stellenwert in der Pre-Start-Phase. Immer wieder wurden die Mitglieder der Biovereine sowie Vertre-

ter von Kantonen und des Bundes informiert und für das Vorhaben als Unterstützer gewonnen, um eine breite Abstützung zu erreichen und Feedbacks für die Ausgestaltung des Projektes zu erhalten. Circa die Hälfte des gesamten Zeitvolumens in der Pre-Start-Phase wurde in Kommunikation und Lobbying investiert. Dies ist ohne Projektbegleiter von aussen für landwirtschaftliche Betriebe allein kaum leistbar und führt in vielen Fällen bereits im frühen Stadium zur Projektaufgabe. Eine Logistik- und Serviceplattform mit oben aufgelistetem Leistungsspektrum ist durch die Bauern, selbst in einer Gemeinschaft, kaum finanzierbar und organisierbar. Deshalb wurden als Träger externe Marktakteure und Stiftungen angefragt. Nach mehreren Sondierungsgesprächen mit potentiellen Partnern für den Aufbau einer derartigen Vermarktungsplattform stellte sich das Unternehmen Agrovision Burgrain AG als geeignete Partnerin und Trägerin heraus. Der Träger ist bereit, eine Tochtergesellschaft für diese Aufgabe zu gründen, an der sich die Biobauern selbst finanziell beteiligen und im Verwaltungsrat Einsitz nehmen können. Weiterhin wird eine Förderung in der Startphase beim Bund und den beteiligten Kantonen beantragt. Die neue Agrarpolitik hat für derartige Projekte Ausführungsbestimmungen betreffend Projekte zur regionalen Entwicklung in der Verordnung über die Strukturverbesserung in der Landwirtschaft (SSV; SR913.1) (BLW 2006) vorgesehen.

Schritt 9. Erstellen Businessplan und Projektantrag

Aus den Ergebnissen und Projektideen der Arbeitsgruppensitzungen heraus, wurde gemeinsam mit dem Träger ein Geschäftsmodell entworfen. Dieses wurde präzise beschrieben, budgetiert und den Vorständen der Biovereine, den Direktoren der Landwirtschafts- und Meliorationsämter sowie den Regierungsräten der Kantone vorgestellt und weiter angepasst. Es diente als Vorlage für eine Antragstellung auf öffentliche Förderung des Projektes in der Startphase.

Schlussfolgerungen

Das Vorhaben befindet sich am Ende der Pre-Start-Phase und wird Anfang 2009 mit dem Träger und ca. 100 Biobauern das operative Geschäft aufnehmen. Die Erfahrungen zur gezielten Projektbegleitung in der Pre-Start-Phase haben dazu geführt, dass ein Teil der zukünftigen Einnahmen der Service- und Logistikplattform in eine Geschäftsstelle „BioRegio Zentralschweiz“ investiert werden soll, die mit den Bauern der Region und der Plattform weitere wertschöpfungsorientierte Projekte entwickelt und diese bis zur Startphase begleitet.

Literatur

- Schmid, O.; Hamm, U.; Richter, T.; Dahlke, A. (2004): A guideline to successful organic marketing initiatives. Frick
- McElwee, G. (2005): A Literature review of entrepreneurship in agriculture. University of Lincoln
- Rudmann, C. (2008): Entrepreneurial Skills and their Role in Enhancing the Relative Independence of Farmers. Frick
- Bundesamt für Landwirtschaft BLW (2006): Ausführungsbestimmungen betreffend Projektes zur regionalen Entwicklung (Umsetzung von Art. 93 Abs. 1 Bst. C LwG) <http://www.blw.admin.ch/themen/00233/00234/index.html?lang=de>