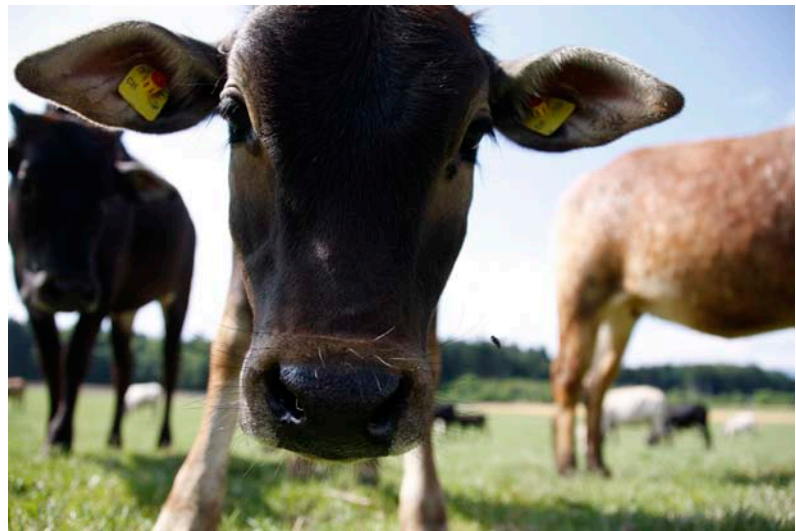


Innovation als Schlüssel zum Erfolg

ZUSAMMENFASSUNG. Um für eine erfolgreiche Zukunft gerüstet zu sein, muss die Wirtschaft innovativ sein. Das gilt im Speziellen für die Landwirtschaft, die vor der grossen Herausforderung steht, immer mehr Menschen zu ernähren und dabei möglichst wenige Ressourcen zu verbrauchen. Dem Thema Innovation widmet sich das Swiss Agro Forum.



Wer innovativ sein will, muss auch Neugier zeigen. So wie dieses Zebu-Kalb im Kanton Bern, das selbst eine Innovation ist. (ji)

Samuel Bühlmann und seine Familie gehen beim Fleischverkauf neue Wege. Sie bieten ihr Weidebeef online an und bringen es so direkt an die Konsumentin und den Konsumenten. Nun sollen zusätzliche Produzenten gefunden werden, um grössere Mengen verkaufen zu können.

Philippe Savary arbeitet bei der Futtermühle Kunz-Kunath als Product Manager. Um neue Impulse zu gewinnen und Innovationen in die Schweiz

zu bringen, tauscht sich das Unternehmen regelmässig auf internationaler Ebene mit anderen privaten Futtermühlen aus.

Beat Gisin von der Landi Reba hat dem Mirabellen-Anbau in der Schweiz neuen Schwung verliehen. Der Inlandanteil der kleinen, gelben Pflaumenart konnte in den letzten Jahren verdoppelt werden, das Marktvolumen stieg ebenfalls deutlich an.

Diese drei Beispiele zeigen, wie in der Land- und Ernährungswirtschaft Innovationen gefunden, umgesetzt und gepflegt werden.

Im vorliegenden Dossier zum Swiss Agro Forum 2015 (siehe Kasten) erzählen Bühlmann, Savary und Gisin mehr zu ihrem Umgang mit Innovation. Zudem wird ein genereller Blick auf Innovation in der Landwirtschaft – mitsamt ihren Chancen und Tücken – geworfen.

Swiss Agro Forum 2015

Das Swiss Agro Forum 2015 zum Thema Innovation findet am 4. September 2015 von 9 bis 16 Uhr im Feusi Bildungszentrum in Bern statt. Weitere Informationen sowie das Anmeldeformular stehen unter www.swissagroforum.ch zur Verfügung.

Inhalt

1. Raus aus der Komfortzone!	4
1.1 Das Swiss Agro Forum	5
1.2 QuNaV: Staatliche Förderung für innovative Projekte	6
2. Produkte mit Geschichten verkaufen: Interview mit Samuel Bühlmann, Niederried-Fleisch	8
3. „Wir können ein Maximum erreichen“: Interview mit Philippe Savary, Kunz-Kunath AG	11
4. Mirabellen, eine alte Frucht als Innovation: Interview mit Beat Gisin, Landi Reba	12

Schweiz. Natürlich.

1. Raus aus der Komfortzone!

Innovation ist der Schlüssel zum Erfolg, allerdings nicht heute, sondern in der Zukunft. Das gilt für die Wirtschaft ganz generell. Und für die Landwirtschaft im Speziellen. Es steht ein grosser Wandel an, wenn in Zukunft mit begrenzten Ressourcen die wachsende Weltbevölkerung ernährt werden soll. Dabei müssen neue, bis dahin unbekannte Wege beschritten werden, was viel Engagement verlangt.

Von Hansjürg Jäger

Innovativ soll sie sein, die Schweizer (Land-) Wirtschaft. Damit sie Qualitätsprodukte hervorbringt, die im Ausland reissenden Absatz finden. So mindestens fasst der Bundesrat, etwas vereinfacht dargestellt, die Rolle der Innovation auf: Sie soll dazu führen, dass die Schweiz wettbewerbsfähig wird, ist und bleibt. Und mit der Wirtschaft auch die Landwirtschaft. Doch was ist Innovation? Und warum ist sie wichtig, die Suche nach innovativen Produkten?

Innovation bedeutet Erneuerung

Der Begriff Innovation stammt vom lateinischen Verb „innovare“ ab und bedeutet wörtlich „erneuern“. Innovation ist nötig, damit man Herausforderungen wie zum Beispiel dem Bevölkerungswachstum begegnen kann. „Innovative Lösungen in der Landwirtschaft sind Produkte bzw. Dienstleistungsangebote, die einen echten Kundennutzen bieten, neu, wirtschaftlich rentabel und realisierbar sind“, erklärt Patrick Bürgisser. Bürgisser lehrt an der Hochschu-



Innovation kann eine grosse Chance sein, der Prozess ist aber auch oft mit Rückschlägen verbunden. (pd)

le für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (HAFL) die Studierenden, wie sie den Innovationsprozess gestalten können. Denn entgegen der gängigen Auffassung verläuft Innovation nicht chaotisch, sondern folgt einem Prozess. Und doch steht am Anfang einer Innovation häufig das Chaos. Dann nämlich wenn eine neue Idee entsteht und mit ersten Versuchen in die Wirklichkeit geholt werden soll.

Veränderungen sind unbequem

Ist man einmal mit einer Idee soweit, dass sie auf dem gewünschten Markt eingeführt werden kann, stehen dann auch die Zweifler und Nein-Sager bereit, die in Innovationen zuerst einmal etwas Gefährliches sehen. „Viele haben Angst vor Innovation“, erklärt Patrick Bürgisser. Das liege daran, dass Veränderungen zuerst einmal unbequem seien und deshalb von vielen abgelehnt würden. Deshalb hätten auch viele Menschen das Gefühl, gar nicht innovativ sein zu können. „Innovation war schon im-

mer ein Thema in der Landwirtschaft“, so das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) auf Anfrage. Man habe sie vielleicht nicht so genannt. Auch Sandra Helfenstein, Leiterin Kommunikation beim Schweizer Bauernverband (SBV), sagt, dass sich die Landwirtschaft in den letzten zehn Jahren stark verändert habe. Mit neuen Betriebskonzepten (z.B. Betriebsgemeinschaften), Direktvermarktung, oder durch die Erschliessung von neuen Absatzkanälen. „All das ist Innovation und war nötig, um heute und in Zukunft bestehen zu können“, ist Helfenstein überzeugt. „Die grossen Veränderungen in der Landwirtschaft in den letzten Jahren sind Ausdruck einer enormen Innovationskraft“, sagt sie.

Im geschützten Markt braucht es keine Innovation

Dieser Schub sei auch nötig gewesen, denn solange man garantierte Preis- und Absatzgarantien habe, sei Innovation auf der Absatzseite unnötig, meint das BLW. Was in anderen Geschäftsbereichen Alltag ist, er-

1.1 Das Swiss Agro Forum

Das Swiss Agro Forum ist eine jährlich stattfindende, öffentliche Veranstaltung für Führungspersonlichkeiten der Agrar- und Lebensmittelbranche. Es entstand aus einem Jubiläumsanlass der Agrokaufleute im Jahr 2012. Der Anlass nimmt immer wieder aktuelle Themen auf, um sich differenziert und praxisbezogen damit auseinanderzusetzen.

Geburtsstunde des Swiss Agro Forum

Nach den vielen positiven Rückmeldungen und dem Grosse Erfolg des Jubiläumsanlasses beschloss der Vorstand der Agrokaufleute-Vereinigung, einen jährlichen Agrar-Event zu lancieren. Dieser sollte eine Plattform bieten zum gegenseitigen Austausch, zur Pflege des persönlichen Netzwerks und zur individuellen Weiterbildung. Die Themen sollten jeweils für alle von Interesse und nicht zwingend in der Landwirtschaft zu finden sein. Weiterbildung gepaart mit einem lockeren Austausch, unter diesen Voraussetzungen entstand das Swiss Agro Forum, das damals noch unter dem Namen Agro-Forum in Erscheinung trat.

Von Selbstmanagement...

2013 drehte sich beim Anlass alles um die eigene Arbeitsorganisation und wie man seine Ressourcen richtig einsetzen kann. Die Teilnehmenden beschäftigten sich damit, wie wichtig und gleichzeitig auch schwierig es ist, Prioritäten zu setzen. Referenten wie Dr. Christel Killmer, Gesundheitssoziologin und Burnout-Expertin, beeindruckten die Anwesenden mit interessanten Aussagen

darüber, wie man Burnout-Anzeichen feststellen und was man dagegen tun kann.

... und Motivation

Motivation war 2014 das Thema des Agro-Forums. Der national bekannte Motivator und Ex-Trainer des FC Thun, Hanspeter Latour, brachte eine grossartige Stimmung in den Tagungssaal und vermochte die Teilnehmenden mit seinen einfachen, aber wirkungsvollen Motivationstheorien zu begeistern. Die weiteren Referate zeigten denn auch auf, dass motivierte Mitarbeitende glücklicher und leistungsstärker sind. In den Workshops im Anschluss konnten die Teilnehmenden klären, wie in einem modernen Betrieb, unabhängig seiner Grösse, die Motivation eines jeden einzelnen gefördert und beeinflusst werden kann.

Neues Erscheinungsbild - SAF

Das Agro-Forum erscheint 2015 erstmals unter neuem Namen und im neuen Kleid. Die Bezeichnung Swiss Agro Forum (SAF) sowie das eigens dafür erschaffene Logo verleihen dem Anlass mehr Visibilität und ein einheitliches Erscheinungsbild. Das diesjährige Thema „Tradition vs Innovation“ mit hochkarätigen Referenten aus namhaften Schweizer Traditionsbetrieben sowie dem Europa-Park Deutschland verspricht den Teilnehmenden wiederum spannende Erkenntnisse für die persönliche Weiterbildung. Das Swiss Agro Forum 2015 findet am 4. September 2015 im Feusi Bildungszentrum in Bern statt.

reicht deshalb auch die Bauern, nämlich das ständige Suchen nach neuen Nischen, neuem Optimierungspotenzial und neuen Lücken, die man schliessen könnte. Innovation ist ein fester Bestandteil unserer Wirtschaftsordnung. Ohne Innovation würden die Bauern stets noch mit Pferdekarren ihren Mist ausbringen, ihre Milch abliefern und die Felder bestellen. „Auch die Landwirtschaft unterliegt dem Innovationsprozess“, sagt Alfred Bänninger von Agridea. Bänninger arbeitet im Bereich Wertschöpfungsketten und Märkte, und weiss, dass die Landwirtschaft immer wieder innovativ ist. Dabei sollte nicht vergessen werden,

dass die Innovationen für die Landwirtschaft an verschiedensten Stellen im „landwirtschaftlichen Wissenssystem“ vorangetrieben werden. „Die Voraussetzung ist ein Störfaktor, eine Unzufriedenheit, ein Innehalten“, sagt Patrick Bürgisser von der HAFL, „und sich die Frage zu stellen, wie es denn weitergehen soll.“ Mit einer seriös ausgearbeiteten Umfeldanalyse, Kreativität und dem nötigen Fingerspitzengefühl bei der Umsetzung könne jeder innovativ sein, findet er.

Von der Innovation getrieben

Die Landwirtschaft steht laufend vor neuen Herausforderungen. Heute sind dies etwa

die hohen Kostenstrukturen und die relativ geringe Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zum Ausland. Auch der politische Spardruck erhöht den Handlungsbedarf. Nicht zuletzt wird der bestehende Grenzschutz von anderen Akteuren der Wirtschaft und Gesellschaft vermehrt in Frage gestellt. All diese Faktoren führen zum Druck, günstiger und innovativer zu produzieren – sei es durch betriebliches Wachstum, sei es durch das Senken von Kosten dank Innovation, sei es durch innovative Angebote etc.

Auch sich wandelnde Konsumtrends bieten Chancen, sich besser am Markt zu positionieren. Wie Patrick Bürgisser von der

HAFL sagt, wäre ein möglicher Weg, sich zu überlegen, was die Leute bewegt und welche neuen Bedürfnisse daraus entstehen. „Dieser Prozess ist aber alles andere als einfach“, sagt er. „Man muss offen sein für die Umwelt, für das, was da draussen geschieht und was die Menschen antreibt. Ihre Beweggründe, Sehnsüchte und Bedürfnisse erfahren können.“ Damit könnte man sich wenigstens zu einem gewissen Grad den politischen Rahmenbedingungen entziehen und selbst etwas zur Einkommenssteigerung beitragen.

Innovativ sein, heisst Unternehmer sein

Und hier begegnen wir dem unternehmerischen Landwirt, der versuchen soll, „die bestehenden Grenzen zu sprengen und Neues zu realisieren“, wie es Alfred Bänninger von Agridea formuliert. „Letztlich können sich die Landwirte den Rahmenbedingungen und insbesondere dem Markt nicht entziehen. Im Gegenteil, sie müssen neue Markttrends erkennen und auf ihnen surfen“, sagt er. Vorstellbar ist Innovation dank mehr Zusammenarbeit und Teamleistungen, günstigerer Beschaffung durch die Erschliessung neuer Beschaffungskanäle und mehr Wertschöpfung dank Optimierung und Innovation in den Absatzkanälen. Viel Innovationspotenzial steckt im Einsatz von neuen Technologien. Denkbar und technisch machbar sind viele Innovationen, die Grenzen setzt sehr oft der Markt.

Andererseits – oder gerade deswegen – muss man auch in Innovationsprozessen mit Rückschlägen rechnen. „Rückschläge und Misserfolge sind die Wegbegleiter“, sagt Bürgisser, „und man sollte schon am Anfang wissen, wie man damit umgehen könnte.“ Es braucht deshalb Herzblut, Leidenschaft und Überzeugung. Andernfalls

1.2 QuNaV: Staatliche Förderung für innovative Projekte

Mit der Verordnung über die Förderung von Qualität und Nachhaltigkeit in der Land- und Ernährungswirtschaft (QuNaV) will der Bund die Markteinführung von innovativen Produkten oder Dienstleistungen unterstützen. Dabei soll die Wertschöpfung in der Landwirtschaft durch Nachhaltigkeit und Qualität erhöht werden. „Man soll nicht nur Gutes tun, sondern es auch verkaufen können und auf dem Markt bestehen“, sagt Priska Dittrich, die für die Umsetzung der QuNaV mitverantwortlich ist.

Damit man Gelder aus dem Budget der QuNaV beziehen kann, muss man bei vier zentralen Prüfkriterien bestehen:

1. Wertschöpfung

Es werden nur Projekte finanziert, die Wertschöpfung in der Landwirtschaft schaffen. Die QuNaV ist dabei im Gegensatz zu den Strukturverbesserungsmassnahmen nicht auf die einzelbetriebliche Unterstützung ausgelegt. Ebenso werden auch keine Projekte gefördert, die nur regional wirksam sein wollen.

2. Anschubfinanzierung

Die QuNaV leistet Anschubfinanzierung, die Projekte müssen nach spätestens vier Jahren selbsttragend sein. Dazu

braucht es einen Businessplan mit einer Break-even-Berechnung (Mengenmässige Nutzwelle).

3. Qualität & Nachhaltigkeit

Gelder werden für Projekte gesprochen, wo ein qualitativer, ökologischer oder sozialer Mehrwert vermittelbar ist und höhere Markterlöse ermöglicht. Das eingereichte Konzept muss eine Wirkungskontrolle beinhalten und aufzeigen, wie man den Projektverlauf überwacht.

4. Übergreifende Zusammenarbeit

Die QuNaV verlangt, dass mindestens zwei Stufen einer Wertschöpfungskette zusammenarbeiten. Zum Beispiel Milchproduzenten und eine oder mehrere Käseereien. In der Trägerschaft ist dabei die Landwirtschaft zwingend zu beteiligen.

Die QuNaV ist seit dem 1. Januar 2014 in Kraft und hat bisher bei 21 Projekten zur Finanzierung beigetragen. Insgesamt eingereicht wurden bisher 39 Projektanträge. Es gibt einen gewissen Dokumentationsaufwand, wenn man über die QuNaV Bundesgelder beziehen möchte. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://bit.ly/1AeZ4aR>

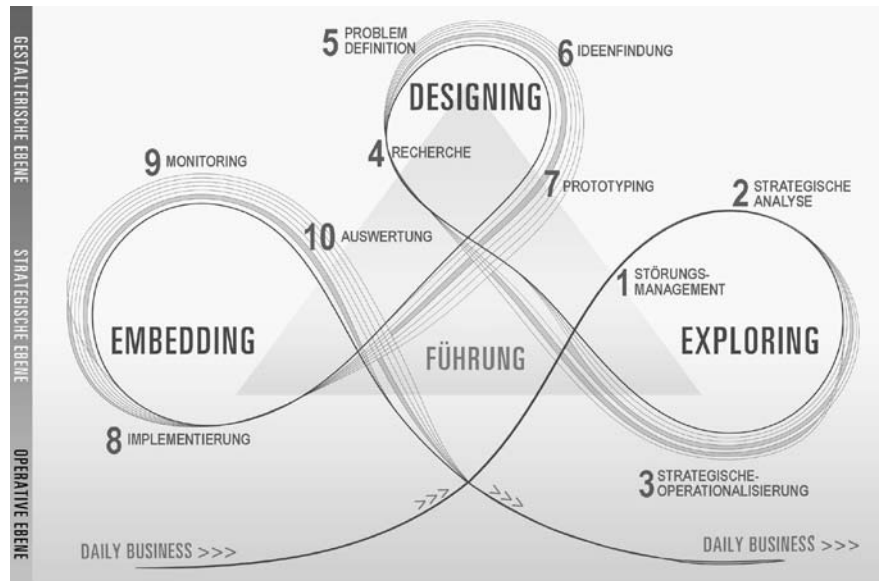
kann man eine neue Entwicklung kaum am Markt positionieren.

Einzelpersonen sind entscheidend

Und was braucht es in einem kleineren Betrieb, damit Innovation geschehen kann? Patrick Bürgisser von der HAFL: „Es braucht eine Person, die an das glaubt, was man machen muss und will, alles andere kommt von selbst.“ So brauche es auch keinen

Verband, damit ein Landwirt innovativ sein könne, findet Sandra Helfenstein vom Bauernverband. „Aber der SBV ist nötig, um günstige Rahmenbedingungen für innovative Bauern zu schaffen“, sagt sie. Auch für Helfenstein bleibt es an den einzelnen Personen hängen: „Innovativ ist jemand, der sich bewegt, der in Veränderungen Chancen erkennt und diese nutzt“, sagt sie. Alfred Bänninger umschreibt innovative Bäuerinnen und Bauern als kreative, breit in-

teressierte und unternehmerische Persönlichkeiten, die offen für Neues, zielorientiert, kommunikativ, ausdauernd und standhaft gegenüber Rückschlägen sind. „Einstellungen und Ausreden wie ‚das geht nicht‘ oder ‚das haben wir immer so gemacht‘ haben da keinen Platz“, meint das BLW. Man muss also mindestens bereit sein, seine Komfortzone zu verlassen. Und dieses Risiko muss man in Kauf nehmen können.



Die Innovationshelix nach Zillner und Kruschner fasst die drei wesentlichen Phasen einer Innovation zusammen. (zvg)



Innovationen erfordern auch Veränderungen. Das erfordert auch eine gewisse Risikobereitschaft. (pd)

2. Produkte mit Geschichten verkaufen

Samuel Bühlmann und seine Familie stehen hinter der Plattform Niederried-Fleisch. Das Weidebeef, gut 1'000 Kilo pro Jahr, aus biologischer Produktion wird vorwiegend an städtische Kunden in und um Bern verkauft. Ein Gespräch mit Samuel Bühlmann über das Projekt, Herausforderungen und Zweifel.

Von Hansjürg Jäger

Niederried-Fleisch verkauft Weidebeef an Stadtmenschen. Wie ist das Projekt entstanden?

Samuel Bühlmann: Entstanden ist das Projekt auf dem Hof meiner Eltern. Früher war der Betrieb mit Ackerbau, Milchproduktion und Käserei sehr vielfältig. Vor etwas mehr als fünf Jahren hat mein Vater dann begonnen, auf Mutterkühe umzustellen und das Fleisch über die konventionellen Kanäle zu verkaufen. Damit war es aber nicht möglich, zusätzlich zum Produkt die Arbeit und die Herkunft unseres Fleisches zu kommunizieren. Und das fanden meine Eltern schade, weil auch der Konsument nicht genau weiss, woher das Essen kommt. Diese beiden Enden wollten wir zusammenbringen. Und da meine Eltern die Direktvermarktung nicht als ihre Hauptaufgabe ansehen, haben sie ihre Kinder gefragt.

Und euch hat diese Idee gefallen?

Ja, absolut. Wir haben uns dann Gedanken gemacht, wie wir das Projekt umsetzen könnten. Zuerst wollten wir mit einem Marktstand möglichst direkt an die



Mit dem Direktverkauf übers Internet weiss der Kunde genau, woher sein Fleisch kommt. (zvg)

Kunden gelangen. Mit der Infrastruktur und der Kühlkette ist das aber nicht so einfach, und wir verwarfen die Idee wieder. Gleichzeitig haben wir uns darauf zurückbesinnt, wie es früher bei uns war, als man noch Quark und Käse im Abo kaufen konnte. So haben wir uns entschlossen, eine Webseite aufzubauen, wo die Kunden Fleisch bestellen können. Die Webseite ist sehr gut angekommen. Und wir folgen jetzt diesem Weg.

„Es ist wichtig, dass wir den Mehrwert unserer Produktion kommunizieren“

Der Anspruch war immer, näher an den Endkonsumenten zu kommen?

Genau. Wir finden es wichtig, dass man den Mehrwert unserer Produktion kommuniziert. Uns Junge fasziniert es, dabei mithelfen zu können. Denn wir können eine traditionelle Form der Landwirtschaft mit neueren Elementen wie dem Internet kombinieren.

Was ist denn das Innovative an Ihrem Projekt?

Wir versuchen nicht das Produkt, unser Fleisch, zu vermarkten, sondern wir erzählen die Geschichte unserer Fleischproduktion. Damit können wir einen gewissen Kundenkreis begeistern, gerade weil der Fleischkonsum umstritten ist. Wir können Fakten liefern, die den Fleischkonsum ein Stück weit rechtfertigen. Und wir können damit spielen, dass es auf unserem kleinen Betrieb so schön ist, wie sich das die Kunden vorstellen. Deshalb wollen wir echte Produzentengeschichten erzählen, nicht die Geschichten, die von den Detailhändlern verbreitet werden. Und diese Geschichten bringen dem Konsumenten einen gewissen Mehrwert, ein authentisches, echtes Produkt.

Damit profitiert ihr Projekt vom Image des schönen, idyllischen Landlebens. Gibt es überhaupt Raum, um auch die Probleme der Landwirtschaft anzusprechen?

Ja, durchaus. Schlussendlich muss die Geschichte zum Produkt passen. Man

muss sich auch die Frage stellen, was es überhaupt bringt, wenn man über diesen Kanal über Schwierigkeiten und Probleme sprechen möchte. Es kann gut sein, dass man nur das schöne und gute den Kunden erzählt – das macht man einfach so im Marketing.

Sie sind Marketing-Spezialist und müssen es auch wissen...

Es geht nicht darum, Dinge zu verschweigen. Sondern es geht darum, ein Produkt anzubieten, das einerseits dem Kunden gefällt und andererseits zur Lösung eines oder mehrerer grösseren Probleme beiträgt. In unserem Fall können wir durch die graslandbasierte Produktion auf Futtermittelimporte verzichten. Und wir können Konsumenten darauf aufmerksam machen, dass unsere Produktionsmethode viel weniger Auswirkungen auf die Umwelt hat, als das gemeinhin angenommen wird. Mit dem Kauf der Produkte kann der Konsument also zu einer besseren Welt beitragen.

Wie relevant ist der Direktverkauf für Ihren Vater mit der heutigen Projektgrösse?

Einerseits ist die Nähe zum Kunden nicht zu unterschätzen. Und das war der ursprüngliche Kerngedanke des Projektes. Andererseits stärkt unser Projekt auch die Position unseres Betriebes gegenüber den Konsumenten. Schliesslich muss der Endkonsument die Wahl treffen, ob er sich gesund ernähren möchte. Und wir können helfen, dass der Konsument eine bewusstere Wahl treffen kann, wenn wir ihm die verschiedenen Arten der Fleischproduktion erläutern können.

Der Lernprozess ist bei solchen Projekten sehr wichtig. Was waren die wegweisenden Entscheidungen im Projektverlauf?

Es ist zentral, dass Ideen umgesetzt werden. Probleme versteht man erst dann wirklich, wenn sie auftreten. Und dieser Übergang von einer konzeptionellen Idee hin zu einem realen Produkt ist wichtig. Die dort auftretenden Probleme halten wir auf einer Liste fest – manche davon müssen wir sofort lösen, andere können etwas warten.

Sie wollen im laufenden Jahr neue Produzenten hinzugewinnen. Aus welchem Problem heraus wurde diese Strategie gewählt?

„Ich wollte die Verantwortung übernehmen“

Wir wollen selbsttragend werden. Darum sind wir darauf angewiesen, dass wir grössere Mengen verkaufen können. Ausserdem wollen wir unsere Bemühungen anderen zur Verfügung stellen, weshalb wir unsere Kommunikation professionalisiert haben. Dass wir mittlerweile ein Netzwerk in und um die Stadt Bern aufgebaut haben, hilft dabei natürlich.

Wo liegt denn der Break-even, die Ertragschwelle?

Das ist schwer zu sagen. Je nachdem, wie wir weiterfahren, ist auch die Kostenstruktur anders. Im Moment ist unser Projekt in erster Linie arbeitsaufwändig, aber nicht kostenintensiv. Die Koordination und die Betreuung der Webseite beanspruchen einfach enorm viel Zeit.



Samuel Bühlmann legt grossen Wert auf Kundennähe. (zvg)

2011 haben Bruder und Cousin mit dem Aufbau der Webseite begonnen. Sie sind etwas später hinzugekommen. Was hat Sie dazu gebracht, ins Projekt einzusteigen?

Als ich 2013 von meinem Studium im Ausland zurückkehrte, fand ich etwas vor, woraus man meiner Meinung nach mehr machen konnte. Da sich ausserdem mein Bruder und die anderen Beteiligten etwas zurückziehen wollten, ist das Projekt an mir hängen geblieben. Und ich wollte auch die Verantwortung übernehmen, so war 2014 der Zeitpunkt gekommen, das Projekt weiter zu professionalisieren. Damals dachte ich noch, ich müsste eine Onlineplattform für Lebensmittel aufbauen. Ich konnte mir noch gar nicht vorstellen, nur Fleisch zu vermarkten. Ausserdem wurde mir aufgrund verschiedener Rückmeldungen klar, dass kein Produzent auf einen Onlinesupermarkt gewartet hat.

Die Produzenten hatten andere Probleme als das Marketing und der Verkauf ihrer Produkte über das Internet?

Nein, so würde ich das nicht sagen. Oft haben die Landwirte Schwierigkeiten, ihre Produkte zu vermarkten, weil die Kosten zu hoch bzw. die Erträge zu tief sind oder weil die Kommunikation nicht gelingt. Es gibt offenbar viele Arbeitsschritte, wo verschiedene Anbieter Mehrwerte schaffen können. Einfach so kann man Produzenten und Konsumenten nicht auf einer Webseite verlinken. Erst seit Anfang dieses Jahres will ich wirklich wissen, ob man mit einem einzigen Produkt, in unserem Fall Fleisch, genügend Absatz erreichen kann.

Kauft der Kunde Fleisch, soll er an Niederried-Fleisch denken?

Das wäre die Idee, ja. Ich bin mir auch nicht sicher, ob sich unsere Landwirte wirklich bewusst sind, wie wichtig ihre Rolle für unsere Gesellschaft ist.

Es ist aber auch wichtig, dass sich einzelne Landwirte öffnen und zur öffentlichen Meinungsbildung beitragen. Trotzdem wird das nicht jedem Landwirt gegeben sein.

Das ist sicher nicht jedem gegeben, nein. Die Frage ist auch, wie weit es zu der Aufgabe der Bauern gehört. Eigentlich ist ihre Aufgabe doch, Essen zu produzieren. Punkt. Trotzdem haben viele Landwirte zu Unrecht das Gefühl, vom Staat abhängig zu sein. Viele nehmen sich nicht einmal das Recht heraus, ihren eigenen Weg zu gehen und eigene Projekte zu lancieren. Und das würde meiner Meinung nach der ganzen Branche guttun.

Was motiviert Sie selbst, das Projekt Niederried-Fleisch voranzutreiben?

Die Basis ist meine Herkunft, meine Wurzeln. Ausserdem hatte ich durch meine Ausbildung die Gelegenheit, viele modernere Dinge kennenzulernen. Und diese Kombination aus Alt und Neu finde ich spannend. Ich bin zwar auf dem Land aufgewachsen, weiss aber auch, wie in der Stadt über die Landwirtschaft gedacht wird. Und diese Wahrnehmung möchte ich ergänzen. Ausserdem macht es mich stolz, für etwas zu stehen, das den Produzenten in den Mittelpunkt stellt. Da ausserdem das Internet noch viele Möglichkeiten bietet, wie man Lebensmittel vertreiben könnte, motiviert mich auch diese Vielfalt.

„Ich bin mir nicht sicher, ob sich die Landwirte bewusst sind, wie wichtig ihre Rolle für unsere Gesellschaft ist“

Rückblickend: Welche Momente möchten Sie nicht mehr erleben?

Mich nervt, wenn die Bestellungen ausbleiben, obwohl man sich sehr viel Mühe gegeben hat. Da verliert man fast das Vertrauen in das Projekt und seine Umsetzung. Das kommt vor und ist unschön. In dieser Phase stellt man sich viele Fragen. Deshalb glaube ich, dass es mehr bringt, wenn man eine Marketingstrategie für eine gewisse Zielgruppe definiert. Gerade wenn man klein ist, kann das enorm helfen. Ob es die richtige Zielgruppe ist, wird sich erst im Verlauf der Zeit zeigen, aber man kann sich an etwas ausrichten.

Die Entwicklung des Projektes braucht viel Zeit, Geduld und zwischendurch auch Nerven. Warum tun Sie sich das an?

Wahrscheinlich gefällt es mir, wenn es etwas schmerzt (lacht). Es ist faszinierend, wenn man etwas machen darf, worin man auch den Sinn dahinter sieht. Das Spannende ist, auf der einen Seite der Projektidee folgen zu dürfen und auf der anderen Seite zu sehen, dass noch Potenzial vorhanden ist. Und das Projekt ist real und so lehrreich wie kein Studium. Sogar die Buchhaltung ist real – das ist kein Vergleich zum Studium. Ausserdem kann man mit dem Projekt etwas gestalten. Wenn man das fühlt, macht das sehr viel Spass. Fehlt dieses Gefühl, dann ist es ziemlich bedrückend.

Es sind die guten Momente, die zum Weitermachen motivieren?

Ja, absolut. Es ist eine sehr persönliche Sache, wie man mit Zweifel umgeht. Kritik muss man ernst nehmen, keine Frage. Die Aktivität des Zweifelns jedoch muss man so gut es geht minimieren. Schwachpunkte müssen identifiziert und klar gesehen werden. Zweifel muss man aber so gut es geht umgehen.

Sie zweifeln heute weniger als vor einem Jahr?

Ja, auf jeden Fall. Es gibt Menschen, die können an sich dumme Ideen umsetzen, weil sie keine Zweifel haben. Es hilft deshalb, wenn man dem eigenen Zweifel nicht zu viel Bedeutung beimisst. Vielleicht hätte man Dinge gar nicht erst in Betracht gezogen, wenn man offener gewesen wäre und genauer hingehört hätte.

3. „Wir können ein Maximum erreichen“

Philippe Savary, Product Manager Rindvieh bei der Futtermühle Kunz-Kunath, erklärt wo die Innovations-Inputs herkommen, wie damit umgegangen wird und welchen Wert Traditionen haben.

Von Matthias Zurflüh

Was verstehen Sie unter Innovation?

Philippe Savary: Einerseits stetig neue Produkte und neue Ideen zu entwickeln, andererseits auf fremden Märkten nach Neuerungen zu suchen und diese auf unseren Märkten einzuführen bzw. in unserem Markt zu adaptieren.

Wie betreibt Kunz-Kunath Innovation?

Unsere Firma ist seit 1959 Mitglied in einer Vereinigung namens European-Feeding-Team (EFT). Dies ist eine Organisation von führenden privaten Futtermühlen mit dem Ziel, Erfahrungen aus dem R&D (*Anmerkung der Redaktion: Forschung und Entwicklung*) auszutauschen. An Meetings diskutieren die technischen Leiter der Mitglieder über aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen in der Branche. Auf diese Weise kann effektiver geforscht und entwickelt werden, da nicht jedes Mitglied dieselben Erfahrungen im eigenen Markt machen muss.

Hat man in diesem Gremium einen guten und transparenten Austausch?

Da die Firmen auf den Heimmärkten nicht in Konkurrenz stehen und die teilnehmenden Mitarbeiter in Entwicklungs- und nicht in Verkaufsabteilungen arbei-

ten, herrscht ein offenes Gesprächsklima. Es gilt jedoch die Abmachung, dass nicht über Märkte gesprochen wird, in denen Mitglieder sich konkurrieren, wie zum Beispiel in Südostasien. Preise oder Umsätze werden ebenfalls nicht ausgetauscht.

Wo holen Sie sich sonst noch Inputs für Innovation?

Rohstofflieferanten müssen mit Forschungszentren zusammenarbeiten, um ihre Produkte anzupreisen. Dies ist eine Quelle für neue Entwicklungen. Häufig sind es auch politische Gründe, welche Innovationen fordern. Die Rahmenbedingungen für Futtermittel in der Schweiz und auch im Ausland werden regelmässig angepasst und man wird somit gezwungen, innovativ zu sein. In unserer Branche hat in den letzten 30 Jahren der Wechsel von maximaler Produktion mit Leistungsförderern auf eine möglichst nährstoffeffiziente und ressourcenschonende Produktion mit dem Einsatz von pflanzlichen Wirkstoffen eine Vielzahl von Innovation hervorgebracht.

Was zeichnet Sie bzw. das Unternehmen Kunz-Kunath aus, um am Markt erfolgreich zu sein?

Die Kunz Kunath AG ist eine innovative Firma, weil man schlank strukturiert und organisiert ist. Dies ermöglicht es uns, rasch auf Entwicklungen zu reagieren. Zudem konzentrieren wir uns nur auf die Produktion von Futtermitteln, dies ist unsere Kernkompetenz und dort versuchen wir so gut zu sein wie möglich.



Philippe Savary ist Product Manager Rindvieh bei der Futtermühle Kunz-Kunath AG in Burgdorf und Weinfelden. (zvg)

Welche traditionellen Werte haben bei ihrem Unternehmen eine Bedeutung?

Unsere Firma besteht seit 1926 und ist immer noch im Besitz der Gründerfamilien. Die Geschäftsleitung weist im Durchschnitt 27 Dienstjahre auf. Wir haben eine Fluktuationsrate von unter fünf Prozent, all dies zeigt deutlich, dass wir unseren Werten treu bleiben und somit auch die Mitarbeiter dem Unternehmen.

Gibt es im Unternehmen Kunz-Kunath ein Innovationsbudget?

Das Unternehmen verfügt über eine eigene Abteilung für die Entwicklung. Dort gibt es ein Innovationsbudget. Aber wir haben aufgrund unserer Grösse mit 112 Mitarbeitern gar nicht die Möglichkeiten, selber Innovationsführer zu sein. Aufgrund unserer internationalen Zusammenarbeit können wir jedoch ein Maximum mit unseren Ressourcen erreichen.

4. Mirabellen: Eine alte Frucht als Innovation

Beat Gisin setzt sich dafür ein, dass Mirabellen in der Schweiz wieder vermehrt produziert und konsumiert werden. Mit Erfolg, in den letzten Jahren konnte der Inlandanteil verdoppelt werden.

Von Matthias Zurflüh

Was zeichnet die Mirabellen aus?

Mirabellen gehören in die Gruppe der europäischen Pflaumen und sind eigentlich eine „alte“ Frucht. Es dominierte über lange Zeit eine Hauptsorte, die „Mirabelle de Nancy“. Sie ist kleinfruchtig, süß, aber beschränkt haltbar.

Warum bestand Interesse daran, diese Frucht zu fördern?

Mirabellen wurden über längere Zeit nicht mehr neu gepflanzt. Es gab einen gewissen Bestand an Nancy Pflanzungen, alle aber schon relativ alt. So war die Produktionsmenge in der Schweiz je nach Jahr sehr unterschiedlich und lag zwischen 10 und 30 Tonnen. Die Vermarktung konnte wegen fehlender Kontinuität nie richtig geplant werden. Mit der Züchtung von neuen Mirabellensorten ergaben sich neue Perspektiven wie ein erweitertes Angebot, bessere Fruchtgrösse und bessere Haltbarkeit.

Welches sind die Absatzkanäle für Mirabellen?

Wir richteten uns klar auf den Verkauf via Detailhandel aus. Bis vor zehn Jahren lag das Marktvolumen bei rund 100 bis 150 Tonnen. Wir waren und sind aber überzeugt, dass das Marktpotenzial deutlich

höher ist. Dabei denken wir weniger an die „traditionellen Mirabellenkonsumenten“ als vielmehr an das Kundensegment, welches die Frucht gar nicht mehr kennt. Es bringt etwas Abwechslung in das Steinobstsortiment im Bewusstsein, dass sie immer eine Nische bleiben wird. Mittlerweile ist das Marktvolumen im Detailhandel bei gut 200 Tonnen. Dabei konnte der Anteil der Inlandproduktion verdoppelt werden.

Kann man es als Innovation bezeichnen, wieder vermehrt Mirabellen zu produzieren?

Ich würde mehr von einem „Relaunch“ sprechen, wobei dies etwas zu hoch gegriffen ist. Ziel war es, eine Nische wieder stärker zu besetzen und damit Wertschöpfung für die ganze Branche zu schaffen.

Was war die Motivation der Partner dieses Produkt ins Sortiment aufzunehmen?

Mit dem Trend zur Globalisierung gibt es gerade im Bereich der Lebensmittel auch eine Gegenbewegung. Man will wieder mehr wissen, woher ein Produkt kommt, wie es angebaut wird und man legt Wert darauf, dass die Transportwege Mass halten. Zudem passen die Mirabellen in die Programme der Förderung der regionalen Produktion wie zum Beispiel „Aus der Region – für die Region“ oder „Miini Region“.

Wie gross schätzen sie das Potenzial für Mirabellen ein?

Das Potenzial liegt in der Schweiz vielleicht bei rund 300 Tonnen – je nach Einsatz der Marketinginstrumente. Das Po-



Beat Gisin ist Vorsitzender der Geschäftsleitung und Leiter Detailhandel der Landi Reba (Region Basel). (zvg)

tenzial für „gelbe Pflaumen aus der Schweiz“ sehe ich aber deutlich höher. Damit meine ich, dass wenn wir das Produkt am Verkaufspunkt gut positionieren, viele Kunden ansprechen, welche die Mirabellen gar nicht mehr kennen, aber von der gelben wunderbaren Frucht angetan sein werden.

