

Lucerne University of Applied Sciences and Arts
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Zentralstrasse 9
CH-6002 Luzern

Bachelorarbeit

Studienrichtung Finance & Banking

Strategische Analyse eines landwirtschaftlichen Familienunternehmens

Handlungsempfehlungen an NATÜRLICH FURRER

Autor
Sven Furrer



NATÜRLICH FURRER
Buure Gnuss.

Luzern, 26. Juni 2015

Lucerne University of Applied Sciences and Arts
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Zentralstrasse 9
CH-6002 Luzern

Bachelorarbeit

Studienrichtung Finance & Banking

Strategische Analyse eines landwirtschaftlichen Familienunternehmens Handlungsempfehlungen an NATÜRLICH FURRER

Hauptforschungsfragen:

Was zeichnet das Unternehmen heute aus?

Welche Chancen und Risiken bietet das Umfeld?

Welche Produkte- und Marktstrategie wird zukünftig verfolgt?

Autor: **Sven Furrer**
Niederschongauerstrasse 11
6288 Schongau
Telefon +41 79 380 21 09
E-Mail sven.furrer@stud.hslu.ch

Referentin: **Dr. Claudia Astrachan Binz**
Hochschule Luzern
Zentralstrasse 9
6002 Luzern
Telefon +41 41 228 42 72
E-Mail claudia.astrachan@hslu.ch

Koreferentin: **Dr. Gabrielle Wanzenried**
Hochschule Luzern
Grafenauweg 10
6304 Zug
Telefon +41 41 757 67 37
E-Mail gabrielle.wanzenried@hslu.ch

Auftraggeber: **Furrer Gemüse & Früchte**
Hansueli Furrer
Glaserisstrasse 2
6288 Schongau
Telefon +41 79 606 63 81
E-Mail hansueli@natuerlich-furrer.ch

Luzern, 26. Juni 2015

Das Titelbild zeigt das Logo für den künftigen Auftritt von Furrer Gemüse & Früchte unter der neugeschaffenen Marke «Natürlich Furrer».

Management Summary

Diese Arbeit zeigt die erstmalige Auseinandersetzung eines landwirtschaftlichen Familienbetriebes mit strategischen Themen auf. Aus dem Landwirtschaftsbetrieb der Familie Furrer ist ein Unternehmen entstanden, das heute unter der Marke «NATÜRLICH FURRER» auftritt und im Gemüse- und Fruchteanbau sowie –handel tätig ist. Die Bachelorarbeit verhilft dem Unternehmen sich künftig im Markt besser positionieren zu können. Die Forschungsfragen lauten: «Was zeichnet das Unternehmen heute aus?», «Welche Chancen und Risiken bietet das Umfeld?» und «Welche Produkte- und Marktstrategie wird zukünftig verfolgt?» Man erfährt, was das Unternehmen heute ausmacht (Stärken und Schwächen), was das Unternehmensumfeld bietet (Chancen und Risiken) und welche Strategieempfehlung daraus abgeleitet wird. Für die Beantwortung der Forschungsfragen dienen fünf Experteninterviews und die Konsultation von Sekundärliteratur.

Es bestätigen sämtliche Experten, dass es beim heutigen Konsum von Lebensmitteln wichtig ist, dass man die Herkunft des Produktes kennt. Der Konsument möchte transparent darüber informiert sein und die Geschichte des Produzenten kennen. Regionalität, Geschmack und Qualität sind die wichtigsten drei Bedürfnisse beim Kauf von Gemüse, Obst und Eiern. Niemand anders als der Produzent selber kann diese Werte authentisch übermitteln. Bei Labels weicht die Realität zu stark vom Image ab, währendem der Produzent die Realität in seiner Person repräsentiert. Der Landwirt befriedigt noch ein weiteres Bedürfnis. Er vermittelt ein Erlebnis, indem er seinen Hof begehbar, seinen Namen zur Marke macht und damit Emotionen schafft.

Daneben gibt es Konsumenten, die Werte nach Nähe und Transparenz zwar genauso verkörpern, aber denen die Zeit fehlt. Natürlich Furrer konnte diesem Wunsch nach Schnelligkeit bisher nicht entsprechen. Angebote im Online-Handel und weiterverarbeitete Produkte kommen diesen Bedürfnissen entgegen. Verschiedene Beispiele von Direktvermarktern zeigen auf, dass ein Alleingang im Online-Handel nicht erfolgversprechend ist. Es scheitert oft an der unprofessionellen Programmierung und einer unzureichenden Logistik. Um vom wachsenden Online-Handel im Frischlebensmittelmarkt dennoch zu profitieren, steht Natürlich Furrer mit «Farmy» in Verhandlung. Erfolgreiche Gespräche wurden bereits mit der «Stiftung Gärtnerhaus» durchgeführt. Diese Partnerschaft eröffnet die Möglichkeit, überreife Produkte zu Konfitüre, Chutney, Kräutersalz, Sugo, Sirup, Chips und weiteren Produkten weiterzuverarbeiten.

Die Betriebsstrukturen von Natürlich Furrer sind heute immer noch ähnlich zum früheren Landwirtschaftsbetrieb. Man behält in den Jahren die Anonymität eines Produzenten bei, obschon sich der Betrieb zum Eigenvermarkter weiterentwickelt hat und verschiedene Anspruchsgruppen (Lie-

feranten, Kunden, Mitarbeiter) Forderungen an ihn stellen. Die fehlende Identität hat die zahlreichen Kunden auf dem Markt oder in den anderen Absatzkanälen nie an das Unternehmen gebunden noch den Mitarbeitenden einen Sinn für ihre Arbeit vermittelt. Mitarbeiter bei Natürlich Furrer ernten die Eigenerzeugnisse, sie rüsten das Gemüse, sie verkaufen die Produkte auf dem Markt, kommunizieren mit Zulieferern, Kunden und mit der Öffentlichkeit. Ihr Wirken übt sowohl über die Qualität, die Kundenzufriedenheit als auch über die Produktivität Einfluss auf das Endergebnis aus.

Mit der Erarbeitung eines Leitbildes bildet man das dafür notwendige Wertegerüst. Die daraus entstehende Firmenphilosophie muss dabei konsequent gelebt werden. Damit gleichen sich Image und Realität an. Der Hof als Produktionsstätte wird künftig begehbar und ist die Visitenkarte des Unternehmens. Der Marktverkauf repräsentiert den Hof und ist auf die Firmenwerte ausgerichtet. Sämtliche Mitarbeitende werden hinsichtlich der Philosophie geschult. Investitionen in die Vermarktung dieser Werte werden nicht gescheut, da sie effizienter als produktionsseitige Aufwendungen sind.

Als Unternehmen kann man auf zwei Arten im Markt erfolgreich sein. Entweder schafft man es ein von der Konkurrenz identisches Produkt günstiger herzustellen oder man hebt sich mit seinem Produkt dermassen von den Mitbewerbern ab, dass man einen Mehrpreis dafür verlangen kann. Natürlich Furrer war bislang weder Grossproduzent und somit Kostenführer, noch war er spezialisiert. Da man in der Grösse nie mit dem Ausland mithalten kann, kann sich Natürlich Furrer nur durch eine zunehmende Spezialisierung einen Vorteil verschaffen. Die jetzige Vielseitigkeit soll aber als solide Basis beibehalten bleiben. Man fokussiert sich auf die bestehenden Märkte und wächst darin und setzt sich zum Ziel, in den vorhandenen Nischen marktführend zu sein. Eine Nischenausrichtung in der Produktion steht dabei immer unter dem Vorbehalt, dass die nötige Grösse beibehalten wird und die Kosten somit kalkulierbar bleiben. Weiter sorgt eine stärkere Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben dafür, dass der eigene Fokus auf den Kernkompetenzen bleibt.

Dazu gehört die Gastronomie noch nicht, aber sie ist strategisch wichtig. Es ist ein hart umkämpfter Markt, der von vielen Grosshändlern angegangen wird. Das steigende Bedürfnis nach transparenter Herkunft im Ausserhauskonsum bietet auch hier Vorteile für den Produzenten. Viele Landwirte scheuen den Markteintritt jedoch. Natürlich Furrer ist hingegen bereits ein erfahrener Gastronomielieferant. Die bisherige Vielseitigkeit ermöglichte es jedoch nicht, den Markt bewusster zu bearbeiten. Künftig werden darum auch die Systemgastronomie (Spitäler, Schulen, Altersheime) und Grossraumbüros berücksichtigt. Strategisch weniger bedeutend, aber in der heutigen Betriebsstruktur noch unentbehrlich, ist der Detailhandel. Dank ihm können Skaleneffekte realisiert werden. Da dem Absatz heute noch ein Zwischenhändler vorsteht, muss sich Natürlich Furrer entscheiden, ob der direkte Zugang zur Migros angestrebt werden soll.

Langfristiges Ziel ist jedoch, den Eigenvermarktungsanteil zu erhöhen. Die Arbeit brachte eindeutig hervor, dass die Kernkompetenz in der Direktvermarktung liegt. Man hat jahrelange Erfahrung im Marktverkauf und betreibt acht erfolgreiche Standorte in Zürich. Es kommt dem Geschäftsmodell entgegen, dass der Gemüsemarkt heute wieder vermehrt aufgesucht wird. Erwähnte Faktoren wie der Bedarf nach Transparenz und Nähe, aber auch das mit dem Landwirt verbundene Erlebnis, tragen dazu bei. Damit diese Bedürfnisse noch stärker auf die Werte von Natürlich Furrer treffen, müssen der gesamte Auftritt des Unternehmens und das Verhalten der Mitarbeitenden noch konsequenter darauf ausgerichtet sein. Der Direktverkauf ab Hof wird durch den Bau eines Hofladens ermöglicht. Der Bau soll die Werte der Firmenphilosophie widerspiegeln. Es entsteht eine weitere Möglichkeit den Betrieb fassbarer zu machen und dient als zusätzliche Ertragsstütze. Wenn Marktstände, Hof und Mitarbeiter konsequent auf die eigenen Werte ausgerichtet sind, werden Neueröffnungen von Marktständen und weitere Direktvermarktungsmöglichkeiten geprüft. Natürlich Furrer hat unter anderem die Vision an Hochfrequenzlagen mobil Früchte zu verkaufen.

Diese und weitere Ideen müssen aber zuerst umgesetzt werden. Es liegt an der Familie Furrer und dem ganzen Team Chancen anzupacken, Durchhaltewillen zu zeigen, aus Fehlern zu lernen, um früher oder später weitere Erfolge feiern zu können.

Schlagworte: Positionierung, Landwirtschaft, Familienunternehmen, Regionalität, Direktvermarktung

Vorwort an die Familie

Danke Papa – Diese Arbeit konnte überhaupt erst dank deines unermüdlichen Wirkens in den letzten 30 Jahren erstellt werden. Du hast aus einem Landwirtschaftsbetrieb ein Unternehmen geschaffen, welches heute mehrere Mitarbeiter beschäftigt und viele zufriedene Kunden bedient. Durch deinen Einsatz bist du in den letzten Jahren als Unternehmer jedoch vermehrt an deine Grenzen gelangt. Oft hast du uns gesagt, dass es einfachere Wege gibt als auf der Landwirtschaft, Geld zu verdienen. Es wurde uns ermöglicht die erforderlichen Ausbildungen dafür zu besuchen und heute bist du stolz, dass wir im Finanzsektor erfolgreiche Wege einschlugen.

Es gibt aber schönere Wege Geld zu verdienen – Dies war Grund genug, den Anzug an den Nagel zu hängen und parallel zu dieser Arbeit in unserem Unternehmen einzusteigen. Mit dieser Bachelorarbeit erfahren wir, welche Stärken und Schwächen unser Familienunternehmen hat und was für Potenziale im interessanten Marktumfeld vorhanden sind.

Danke Mami – da du über Jahre hinweg selbst Tag und Nacht im Unternehmen mitgearbeitet hast und es zu dem was es heute ist, mitgeformt hast.

Danke Jan – da du meine Entscheidung im Familienunternehmen einzusteigen, voll unterstützt hast. Ich hoffe, ich enttäusche dich nicht. Wir haben immer betont, dass wir auch Grossvater zu Liebe den Betrieb nie verkaufen werden. Dies ist nun der erste Schritt dazu.

Danke Grossvater – da ich auch deinetwegen diesen Schritt nach Hause gemacht habe. Da du mein Vorbild warst und heute noch bist.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary.....	III
Vorwort an die Familie	VI
Inhaltsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis.....	IX
Interviewverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Vorstellung Furrer Gemüse & Früchte	2
1.2 Problemstellung.....	5
1.3 Zielsetzungen und Forschungsfragen.....	7
1.4 Aufbau der Arbeit	7
2 Abgrenzungen	8
2.1 Gendererklärung.....	8
2.2 Wissen des Autors	8
2.3 Themeneingrenzung.....	8
3 Herleitung und Begründung der Methodenwahl.....	9
3.1 Sekundärdatenbeschaffung.....	9
3.2 Primärdatenbeschaffung	9
4 Theorie	11
5 Resultate.....	13
5.1 Stärken	14
5.1.1 Stärken des Produzenten und Direktvermarkters	14
5.1.2 Erfahrung über Generationen	15
5.1.3 Vorteile als Familienbetrieb	16
5.2 Schwächen.....	18
5.2.1 Strukturelle Schwächen.....	18
5.2.2 Identität & Einzigartigkeit als Schwäche	19
5.2.3 Schwächen auf Ertrags- und Kostenseite	21
5.3 Chancen.....	22
5.3.1 Veränderte Konsumentenbedürfnisse	22
5.3.2 Ausrichtung des Angebotes.....	27
5.3.3 Chancen am Markt	29
5.3.4 Chancen auf Ertrags- und Kostenseite	34
5.4 Gefahren.....	36
5.4.1 Veränderte Konsumentenbedürfnisse	36
5.4.2 Macht der Abnehmer.....	38
5.4.3 Politische Rahmenbedingungen	39
6 Empfehlungen an Natürlich Furrer	40
6.1 Strategie-Kombinationen.....	41
6.2 Priorität der Handlungsempfehlungen & Umsetzung in die Praxis.....	44
7 Diskussion und Ausblick	48
7.1 Abschliessende Zusammenfassung.....	48
7.2 Reflexion des Forschungsvorgehens	50
7.3 Ausblick.....	51

Literaturverzeichnis	52
Anhang	55
Anhang 1 – Leitfaden Experteninterview	55
Anhang 2 - Transkripte	56
Experteninterview I.....	56
Experteninterview II	75
Experteninterview III.....	85
Experteninterview IV	92
Experteninterview V	103
Eidesstattliche Erklärung	121

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Forschungsfragen Bachelorarbeit	7
Abbildung 2:	Einfache SWOT-Matrix	13
Abbildung 3:	Konsumentenbedürfnisse als Chance	22
Abbildung 4:	Gründe für den Kauf regionaler Lebensmittel (Skala 1-5).....	24
Abbildung 5:	Ausrichtung des Angebotes	27
Abbildung 6:	Relevante Märkte.....	29
Abbildung 7:	Umsatz und Marktanteil der beiden Marktführer im Online-Handel (2013)	32
Abbildung 8:	Umsatz und Marktanteil der beiden Marktführer im Online-Handel (2014)	32
Abbildung 9:	Konsumentenbedürfnisse als Gefahr	36
Abbildung 10:	Erweiterte SWOT-Matrix.....	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Aktuelle Geschäftsfelder	3
Tabelle 2:	Produktion vom Hof	3
Tabelle 3:	Auszug aus Gastro- und Bürokundenstamm.....	4
Tabelle 4:	Merkmale eines landwirtschaftlichen Familienbetriebes	16
Tabelle 5:	Faktoren Potenzialausschöpfung Mitarbeiter.....	18
Tabelle 6:	Strategie-Kombinationen	40

Interviewverzeichnis

Nr.	Experte	Funktion & Unternehmen	Branche	Dauer
I	Thomas Oertle	Leiter Marketing Früchte & Gemüse, Migros Genossenschaft Luzern	Detailhandel	1 h 23 min
II	Markus Schneider	Exekutiver Küchenchef, Seerose Resort & Spa	Gastronomie	42 min
III	Jürg Diriwächter	Präsident Schweizer Marktverband, Inhaber «Öpfelchüechli vo de Doris»	Marktfahrer	1h 15 min
IV	Martin Schmitz	Geschäftsführer, Ueli-Hof AG	Direktvermarktung, Gastronomiebelieferung	54 min
V	Martin Jucker	Inhaber, Jucker Farm AG & «EY Entrepreneur Of The Year 2014»	Produzent, Direktvermarktung	1 h 3 min

1 Einleitung

In der Schweizer Landwirtschaft sind Familienbetriebe die Regel. Sie produzieren für das Inland und nicht für den Weltmarkt. Damit ist die Versorgung der heimischen Bevölkerung garantiert. Die bäuerlichen Familienbetriebe generieren einen gesellschaftlichen Mehrwert (Schweizer Bauernverband (SBV), 2014, S. 7-8; Bosshard, Schläpfer, Jenny & Vision Landwirtschaft, 2010, S. 34).

In den letzten Jahren unterliegen die Familienbetriebe jedoch einem stetigen Strukturwandel. Während es in der 1960er-Jahren noch über 160'000 landwirtschaftliche Betriebe gab, existieren heute noch 57'000 Bauernbetriebe. Im Jahr 1985 wurden durchschnittlich 10 Hektaren Land bewirtschaftet. Unterdessen liegt der Durchschnitt bei 18 Hektaren. Die Betriebe sind grösser geworden (SBV, 2014, S. 12). Durch technische Neuerungen werden Arbeitsschritte rationalisiert und die Produktivität steigt. Dies mündet in einem zunehmenden Druck auf kleinere Betriebe (LID, 2014b, S. 9). Kleinere Betriebe erachten ihren Fortbestand daher immer als unwahrscheinlicher. In einer Umfrage im Jahr 2010 bestätigten nur gerade 25% der Betriebsleiter mit einer Nutzfläche von unter 5 Hektaren, dass sie an eine Weiterführung des Betriebes glauben. Auch die Anzahl Beschäftigter nahm im Primärsektor ab. Sie hat sich seit 1980 halbiert (SBV, 2014, S. 13). Mit einem Arbeitsverdienst im Jahr 2012 von durchschnittlich 3'642 CHF pro Monat genügt das landwirtschaftliche Einkommen eines bäuerlichen Familienmitgliedes heute nicht mehr aus. Die Landwirtschaft steht mit einem bis zu 40% tieferen Einkommen anderen Branchen gegenüber. Dies veranlasst viele Bauernfamilien dazu, eine weitere externe Arbeitsstelle anzunehmen (LID, 2014b, S. 9-10).

Der SBV (2015) zeigt auf, dass es verschiedene Faktoren erschweren, ein angemessenes Einkommen zu erwirtschaften: Die Marktposition der Landwirte ist schwach, weil viele Betriebe nur wenigen Verarbeitern und Händlern gegenüberstehen. Der Trichter von diesen Händlern zu den Konsumentinnen und Konsumenten öffnet sich wiederum stark, was zu einer Asymmetrie des Marktes führt. In der Schweiz ist diese sogenannte X-Struktur besonders ausgeprägt, da die beiden «orangenen Riesen» Migros und Coop einen Marktanteil von über 80% aufweisen. Eine weitere Besonderheit im Agrarmarkt liegt in der Preiselastizität. Weil Nahrung lebensnotwendig ist, reagiert man viel unabhängiger als bei anderen Gütern. Die Nachfrage hat eine geringe Preiselastizität. Bei einer Unterversorgung des Marktes steigen die Lebensmittelpreise überproportional. Auch bei einer Überversorgung funktioniert der Markt besonders. Tiefere Preise animieren nämlich nur bedingt zu Mehrkonsum, wenn der Konsument bereits satt ist. Auf der Angebotsseite besteht ein weiteres Dilemma. Der zeitliche Abstand zwischen Vermarktung und Produktionsentscheid ermöglicht es den Landwirten nicht, unmittelbar auf Preissignale des Marktes oder Konsumtrends einzugehen (S. 10-11)

Die politischen Rahmenbedingungen sind somit von grosser Bedeutung. Die Landwirtschaft hat als einziger Wirtschaftssektor ein eigenes Bundesamt und ist seit 1999 in der Bundesverfassung (Art. 104) verankert. Darin bestätigt der Bund, dass er für eine nachhaltige und auf den Markt ausgerichtete Produktion sorgen will. Frühere Marktstützungen sind heute im Einklang mit internationalen Handelsregeln teilweise in Direktzahlungen umgelagert worden (Bosshard et al., 2010, S. 26). Der Druck auf die Lebensmittelpreise aufgrund der Besonderheiten des Schweizer Agrarmarktes scheint Subventionen unabdingbar zu machen (SBV, 2014, S. 7).

Auf der Konsumentenseite gibt es stattdessen auch Lichtblicke. Rützler und Reiter (2010) finden, dass Konsumenten immer häufiger authentische Lebensmittel erwarten und die persönliche Beziehung zum Produzenten suchen. Sie kaufen verstärkt auf Wochenmärkten und direkt ab Hof ein. Zudem sind sie aufgrund ihres Bedürfnisses nach Ursprünglichkeit auch bereit einen Mehrpreis zu bezahlen (S. 52). Veranlasst durch dieses veränderte Konsumentenverhalten macht der SBV (2015) deutlich, dass sich die Schweizer Landwirtschaft nebst der staatlichen Unterstützung auch selbst helfen soll. Um die Wertschöpfung zu verbessern, verlangt der SBV von den Landwirten, den Konsumenten mehr zu begeistern und die Produkte der Schweizer Landwirtschaft innovativer zu machen (S. 7). In der Marketingsprache spricht man von einer Vorwärtsstrategie (S. 29). Rützler und Reiter (2010) sehen dies genauso. Der Produzent soll künftig häufiger den Dialog mit der Kundschaft suchen. Er soll neue Medien nutzen, um über die Produktqualität, den Herstellungsprozess und die Unternehmensphilosophie zu berichten (S. 52).

1.1 Vorstellung Furrer Gemüse & Früchte

Die Familie Furrer ist seit Generationen in der Landwirtschaft verankert. Die Bauerntradition geht gemäss Stammbaum über zwei Jahrhunderte zurück. Ein Familienbetrieb der sich seit jeher mit Stolz der Tätigkeit mit Natur und Tier verschrieben hat.

Hansueli Furrer, der heutige Chef, übernahm den elterlichen Betrieb 1985 von seinem Vater Hans Furrer. Eine Initiative von Hans Furrer ebnete den Eintritt in ein ganz neues Geschäftsfeld – die Erdbeerproduktion. Er ging für damalige Verhältnisse ein nicht zu unterschätzendes unternehmerisches Risiko ein, indem er als erster Landwirt in der Region Erdbeeren zu züchten begann. Dies zahlte sich für den Junior aus: Kurz nach der Betriebsübernahme fuhr Hansueli Furrer mit einer Kiste Erdbeeren nach Zürich und verkaufte diese an die Stadtbewohner. Es war die Geburtsstunde des ersten Marktstandes der Familie Furrer und der Beginn der Handelstätigkeit mit Gemüse und Früchten.

Heute bedient die Familie Furrer unter der Marke «NATÜRLICH FURRER» ihre Kundschaft an acht verschiedenen Marktständen in und um die Stadt Zürich. Parallel zum früher reinen Ackerbau- und Viehwirtschaftsbetrieb entwickelte sich in den letzten drei Jahrzehnten ein Gemüse und Früchteanbau- sowie Handelsbetrieb. Es ist ein Unternehmen entstanden, das sieben Vollzeitmitarbeitende

sowie 15-20 Angestellte auf Abruf beschäftigt. Der Betrieb gliedert sich in drei verschiedene Geschäftsfelder (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Aktuelle Geschäftsfelder

Quelle: eigene Tabelle.

<i>Beschaffungsmarkt</i>		<i>Absatzmarkt</i>
Tierhaltung		
Kälber- und Rinderviehmast		Verkauf an Detailhandel und regionale Metzgereien
Legehennen		Direktvermarktung auf Markt und Verkauf an Grosshandel
<i>Beschaffungsmarkt</i>		<i>Absatzmarkt</i>
Gemüse und Früchte		
Eigenproduktion		Direktvermarktung an acht Märkten
Ankauf von regionalen Landwirtschaftsbetrieben		Gastronomiebelieferung
		Verkauf an Grosshandel (Engrosmarkt)
		Verkauf an Detailhandel (Migros)
<i>Beschaffungsmarkt</i>		<i>Absatzmarkt</i>
Weihnachtsbäume		
Ankauf von verschiedenen Weihnachtsbaumproduzenten		Direktvermarktung an 15 Märkten

Der Betriebszweig «Gemüse und Früchte» ist der arbeitsintensivste und umsatzträchtigste Teil des Unternehmens. Die Arbeit wird sich aus diesem Grund hauptsächlich darauf konzentrieren.

Das Unternehmen offeriert durch den Betriebszweig «Gemüse und Früchte» ein breites Angebot. Neben dem Futteranbau für die Tierhaltung wird auf über der Hälfte der 30 Hektaren Land Gemüse angebaut (vgl. Tabelle 2):

Tabelle 2: Produktion vom Hof

Quelle: eigene Tabelle.

Auberginen	Grünkohl	Kräuter	Rhabarbern	Wirz
Buschbohnen	Kabis	Kürbisse	Sellerie	Zucchetti
Chinakohl	Karotten	Lauch	Sonnenblumen	...
Frühlingszwiebeln	Kartoffeln	Nüsslisalat	Stangenbohnen	...
Gladiolen	Kefen	Peperoni	Tomaten	...

Die über Jahre gewachsenen Partnerschaften mit anderen Landwirtschaftsbetrieben ermöglichen es weitere regionale Erzeugnisse (Obst und Früchte) zu vermarkten. Der weitere Bedarf wird im

Engrosmarkt zugekauft. Er ist die Deutschschweizer Plattform für sämtliches inländisches und importiertes Gemüse und Früchte und somit Handelsplatz für Produzenten, Händler und Wiederverkäufer. Die Händler im Engrosmarkt sind somit Lieferanten als auch Kunden. An den verschiedenen Marktständen werden nebst Gemüse und Früchten auch Eier, Blumen und weiterverarbeitete Produkte verkauft. Daneben werden über zehn Gastronomiebetriebe und ein Büro beliefert (vgl. Tabelle 3). Abnehmer grösserer Volumen sind der Engrosmarkt und der Detailhandel mit der Migros.

Tabelle 3: Auszug aus Gastro- und Bürokundenstamm

Quelle: eigene Tabelle.

Café Bäckerei Meyer, Hitzkirch	Gasthaus Linde, Büttikon	Schellenberg Wittmer Rechtsanwälte
Café Hilti, Hitzkirch	Restaurant Kreuz, Schongau	Seerose Resort & Spa, Meisterschwanden
Hotel Frohe Aussicht, Wohlen	Restaurant Mühleholz, Retschwil	Stiftung Gärtnerhaus, Meisterschwanden

Jeder der beschriebenen Absatzkanäle hat seine Besonderheiten. Die Marktbearbeitung muss deswegen auf das Kundensegment zugeschnitten werden. So stellen beispielsweise die Marktkunden andere Erwartungen an das Unternehmen als der Detaillist. Durch die langjährige Produktionstradition und die unterschiedlichen Absatzmöglichkeiten hat das Unternehmen bereits Erfahrung im kompetitiven Marktumfeld. Hingegen hat man in der ganzen Firmengeschichte noch keine bewussten Anstrengungen in der Promotion des eigenen Angebotes unternommen. Die Direktvermarktung an den Marktständen oder auf neuen Absatzkanälen soll fortan bewusster den heutigen und zukünftigen Konsumenten- und Marktbedürfnissen angepasst sein.

Ziel ist es, den Betrieb langfristig erfolgreich auszurichten. Deshalb müssen strategische Entscheidungen gefällt werden. Diese Entscheidungen beziehen sich auf die Positionierung des Unternehmens. Dabei fragt man sich, in welchen Märkten man überhaupt aktiv sein will (Hungenberg, 2012, S. 4). Wie jeder Betrieb ist auch ein Landwirtschaftsbetrieb abhängig von zwei Märkten, dem Beschaffungsmarkt und dem Absatzmarkt. Dabei ist es oft schwierig abzuschätzen, ob ein Produkt auf dem Absatzmarkt Erfolg haben wird (Di Pasquale, Wurster & Jugend und Wirtschaft (Hrsg.), 2009, S. 14).

Mit verschiedenen Strategieoptionen werden Handlungsmöglichkeiten und Erfolgspotenziale herauskristallisiert. Diese sollen natürlich Furrer die Möglichkeit bieten eine Strategie festzulegen, damit die Familientradition auch noch die nächsten Jahrzehnte fort dauert.

1.2 Problemstellung

Die Strategiearbeit dieses Dokumentes soll mögliche Schritte auf dem Weg zu Wettbewerbsvorteilen von morgen liefern. Wettbewerbsvorteile sind die Grundlage für eine erfolgreiche Differenzierung von der Konkurrenz im Markt (Weissman, 2014, S. 21). Wir haben es heute mit gesättigten Märkten zu tun, da wir alles im Überfluss besitzen. Die heutige strategische Überlegung muss deshalb eine individuelle Produktion sein. Da Produkte austauschbar sind braucht es eine Marke, Emotionen und Menschen, welche die Konsumentenbedürfnisse befriedigen (S. 23).

Natürlich Furrer möchte sich an den zukünftigen Konsumentenbedürfnissen orientieren. Das Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) hat diesen Blickwinkel eingenommen und untersucht, wie Nahrungsmittel aus regionaler Landwirtschaft im zukünftigen Marktumfeld Erfolg haben können. Die Konsumenten wissen, was ihnen beim Essen persönlich wichtig ist. Es soll ursprungsnah, vertraut, nachhaltig und gesund sein. Es sagt aber auch, dass diese Idealvorstellung oft auch im Widerspruch zum realen Essverhalten steht. Nicht alle haben täglich Zeit auf dem Bauernhof einzukaufen, Menüs frisch zuzubereiten und diese zusammen mit Freunden zu geniessen (GDI, online). Rützler und Reiter (2010) erachten den aufkommenden frischen und gesunden Convenience Food als Lösung für dieses Zeitproblem (S. 143).

Die vielen Verarbeitungsstationen haben dem Konsumenten ein Stück der Herkunft des Essens genommen. Wochenmärkte werden deswegen wieder beliebter. Der Direktverkauf ab Hof, Lieferservices oder Vertragslösungen blühen auf (GDI, online). Der Landwirtschaftliche Informationsdienst (LID) (2014b) sieht in der Vertragslandwirtschaft ebenfalls ein Potenzial. Der Konsument garantiert darin die Produktionsabnahme zu bestimmten Konditionen (Menge, Preis, Lieferrhythmus, Produktionsrisiko etc.). Der Produzent auf der anderen Seite verpflichtet sich qualitativ und mengenmässig ausreichende Produkte zu liefern (S. 12-15). Rützler und Reiter (2010) heben ebenfalls hervor, dass Konsumenten zunehmend auf solche Dienstleistungen zurückgreifen (S. 143).

Die meisten Bauernbetriebe finden ihre Nachfolger innerhalb der Familie. Die schwache Marktposition, begrenzte Ressourcen und der stetige Druck auf die Lebensmittelpreise machen jedoch den jungen Landwirten das Leben schwer (SBV, 2014, S. 7). Viele Nachfolger empfinden diese Herausforderungen aber als Chance. Sie haben häufig eine branchenfremde Ausbildung absolviert, sind technologie- und weltoffen und offenbaren ein unternehmerisches Denken. Sie sind besser vernetzt und organisieren ihr Berufsleben anders. Für diese neue Generation werden Entwicklung und Organisation genauso zu den Aufgaben gehören wie Tierhaltung und Pflanzenbau. Diese Offenheit stellt die Beziehung zwischen Bauer und Konsument auf eine neue Ebene. Der Produzent identifiziert sich mit seinem Produkt und der Konsument vertraut ihm. Der Landwirt selbst kann die Funktion eines Labels

übernehmen. Im Umkehrschluss muss er aber auch eine effektive Vermarktung anstreben. Er muss seinem Betrieb ein Gesamtkonzept verleihen (GDI, online).

Markus Ritter, Präsident des SBV, findet, dass Landwirtschaftsbetriebe mehrere Standbeine haben müssen. Vor 25 Jahren dachte man, dass die Konservendose vielen Gemüsebauern die Existenzberechtigung nehme. Heute ist Frischgemüse gefragter denn je. Wichtig ist aber ebenfalls ein effizientes Marketing. Jedes Produkt muss gegenüber dem Kunden eine Geschichte und Emotionen hervorrufen (LID, 2014a, S. 20-21).

1.3 Zielsetzungen und Forschungsfragen

Der Betrieb muss auf die zukünftigen Konsumentenbedürfnisse ausgerichtet werden. Darum wird in dieser Bachelorarbeit das Unternehmen selbst analysiert und die Erkenntnisse mit dem Marktumfeld verknüpft. Daraus lassen sich Strategieoptionen ableiten, die dem Familienbetrieb als Wegweiser dienen. Auf der Problemstellung abgestützt, geht diese Bachelorarbeit drei Hauptforschungsfragen nach (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Forschungsfragen Bachelorarbeit

Quelle: eigene Darstellung.

Was zeichnet das Unternehmen heute aus?

Welche Chancen und Risiken bietet das Umfeld?

Welche Produkte- und Marktstrategie wird zukünftig verfolgt?

1.4 Aufbau der Arbeit

Der Familienbetrieb und sein Umfeld werden in der Einleitung erstmals vorgestellt. In Kapitel 2 werden der Verständlichkeit halber notwendige Abgrenzungen getroffen. Anhand des methodischen Vorgehens wird in Kapitel 3 erklärt, wie die Herangehensweise zur Lösung der oberwähnten Forschungsfragen erfolgt. In Kapitel 4 werden die theoretischen Grundlagen des gewählten Analysemodells erklärt. Das Kapitel 5 befasst sich ausführlich mit den Resultaten aus der Unternehmens- und Umfeldanalyse. Dabei werden anhand der «einfachen SWAT-Matrix» die Erkenntnisse aus den Interviews und der Sekundärliteratur zuerst illustrativ zusammengefasst und nachfolgend in Unterkapiteln ausführlich umschrieben. Das Kapitel 6 zeigt die daraus abgeleiteten Strategieempfehlungen an die Familie Furrer. Sie werden dabei operationalisiert und priorisiert. In Kapitel 7 werden die Forschungsfragen beantwortet, das Forschungsvorgehen reflektiert und ein Blick in die Zukunft geworfen.

2 Abgrenzungen

Das Kapitel dient der sauberen Abgrenzung und sorgt für ein besseres Verständnis. Dabei werden das Vorwissen des Autors und eine Weiterbearbeitung des Forschungsinhaltes thematisiert.

2.1 Gendererklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschliessliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden wird.

2.2 Wissen des Autors

In Kapitel 1.2 wird der Familienbetrieb näher beschrieben. Die Vorstellung ist jedoch nicht abschliessend. Zu viele Faktoren wirken auf den Betrieb ein und durch die operative Tätigkeit des Unternehmens wandeln sich diese auch im Laufe der Zeit. In der Analyse wird man daher jeweils direkt auf Gegebenheiten innerhalb und ausserhalb des Betriebes eingehen. Durch die familienbedingte Nähe und den beruflichen Einstieg des Autors bei Natürlich Furrer erfolgen die Ausführungen oft aus Autorsicht und werden soweit möglich mit weiteren Quellen unterlegt.

2.3 Themeneingrenzung

Das Umfeld um Natürlich Furrer ist einem stetigen Wandel unterworfen. Der Lebensmittelmarkt bietet verschiedene Chancen und Risiken. Darin kann sich ein Betrieb mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen auszeichnen. Die in dieser Arbeit beschriebenen Kernpunkte sind nur ein Auszug daraus. Die Analyse ist nicht abschliessend. Die Resultate und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen dieser Arbeit bieten Natürlich Furrer lediglich ein Instrumentarium die strategische Umsetzung im Betrieb mit den wichtigen Beteiligten (Familie, Mitarbeiter und externe Partnern) anzugehen. Es braucht daher zweifellos eine Weiterbearbeitung des Themas. Dies wird einerseits Sven Furrer in seiner neuen Funktion innerhalb des Unternehmens anstossen. Weiter ist auch eine Vertiefung von gewissen Themen durch eine Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern angedacht.

3 Herleitung und Begründung der Methodenwahl

3.1 Sekundärdatenbeschaffung

Das methodische Vorgehen ist so gewählt, dass die Strategiemodelle genügend Inhalte erhalten. Als Informationsquellen dienen (Lombriser & Abplanalp, 2010, S. 140):

- Wissenschaftliche Artikel, Zeitungen und Bücher
- Persönliche Informationsquellen (Expertengespräche)

Vahs (2009) hält fest, dass in der Praxis die Informationsgewinnung oft durch Dokumentenanalyse (Sekundärforschung) erfolgt. Dabei können unternehmensinterne und unternehmensexterne Dokumente verwendet werden. Die Dokumente werden für die Bachelorarbeit genau strukturiert, um ein systematisches Vorgehen zu garantieren. Positiv bei dieser Informationsbeschaffungsmethode ist der geringe zeitliche Aufwand. Negativ sind die fehlende Aktualität, die Datenzuverlässigkeit und die Unvollständigkeit (S. 474).

3.2 Primärdatenbeschaffung

Aufgrund der negativen Punkte der Sekundärdatenbeschaffung wird die Dokumentenanalyse mit weiteren Erhebungsmethoden ergänzt. Die fehlenden Daten werden durch Primärforschung erhoben. Die für diese Bachelorarbeit vorgesehene Methode der Primärforschung basiert auf Expertenbefragungen. Sie dienen dazu, Erfahrungen und Meinungen von Fachleuten zu erhalten. Obwohl keine statistischen Verfahren zur Bestimmung der Repräsentativität oder Signifikanz angewendet werden können, sind Expertenbefragungen zuverlässig. Es werden Einzelinterviews empfohlen, wobei mindestens fünf bis zehn Experten befragt werden (Hungenberg, 2012, S. 165-170). In dieser Arbeit wird man sich auf fünf Interviews beschränken, die möglichst unterschiedliche Spezialisierungen abdecken.

Vahs (2009) unterscheidet zwei Formen des Interviews. In standardisierten Interviews liegt dem Interviewer ein Fragebogen zur Hand. Zusätzliche Fragen dürfen dabei nicht gestellt werden. Der Interviewer muss mit der Materie nicht vertraut sein. Diese Frageform kommt vor allem bei objektiven und quantitativen Sachverhalten zur Anwendung. In unserem Fall ist das nichtstandardisierte Interview besser geeignet, bei welchem ein Interview-Leitfaden die Grundlage des offenen Gesprächs bildet. Der Interviewer orientiert sich an den zuvor festgelegten Themenbereichen. Ein entscheidender Vorteil liegt in der Flexibilität des Gesprächs. Neue Gesichtspunkte können während der Diskussion mitberücksichtigt werden. Ein Nachteil dieses Vorgehens liegt in der aufwandsintensiven Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung des Gesprächs. Der Interviewer muss gut über das Themengebiet informiert sein und genaue Kenntnisse über die Experten aufweisen (S. 481-482).

Qualitative Erhebungsmethoden erzeugen auszuwertende Rohdaten. In der Forschungspraxis weit verbreitet sind dabei freie Interpretationen. Die Interviews werden anhand der Forschungsfragen

direkt interpretiert. Somit können in kurzer Zeit plausible und interessante Ergebnisse erzielt werden (Gläser & Laudel, 2010, 43-45). Die Erkenntnisse fließen nach erfolgter Transkription (vgl. Anhang 2) direkt in das gewählte Strategiemodell ein (vgl. Kapitel 5) und ergänzen die Inhalte der Literaturrecherche.

Potentielle Interviewpartner sollen in den heutigen oder zukünftigen Geschäftsfeldern (vgl. Kapitel 1.2) von Natürlich Furrer tätig sein. Mit grosser Freude haben die bevorzugten Experten auf Anhieb zugesagt und sich für einen Gedankenaustausch bereit erklärt (vgl. Interviewverzeichnis). Es sind alles Persönlichkeiten, welche erfolgreich ein Unternehmen führen oder darin eine Führungsrolle übernehmen. In den Gesprächen konnten sie mit ihren Aussagen dem Autor als Jungunternehmer viel Mut zusprechen.

Der Leitfaden für die Experteninterviews (vgl. Anhang 1) ist so gestaltet, dass er das in Kapitel 4 beschriebene Strategiemodell mit den nötigen Inhalten beliefern kann. Bei Experten, welche gleichzeitig Kunden sind, wurde zusätzlich die Zusammenarbeit thematisiert. Da eine nichtstandardisierte Interviewform gewählt wurde, dient der Leitfaden lediglich als roter Faden einer offenen Diskussion.

4 Theorie

Die Hauptaufgabe der strategischen Analyse eines Unternehmens besteht darin, dass das interne und externe Umfeld des Betriebes analysiert werden, um Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen aufzuzeigen (Hungenberg, 2012, S. 192).

Zuerst muss man sich als Unternehmen Gedanken machen, wer man ist, was man macht und wo man steht (S. 51). Dabei werden die heutigen Produkte, Absatzkanäle und Abnehmer eruiert (S. 89). Daraus abgeleitet, erhält man die Stärken und Schwächen des Unternehmens (Lombriser & Abplanalp, 2010, S. 166). Als Stärken können Alleinstellungsmerkmale, die Dominanz in bestimmten Märkten oder weitere Besonderheiten fungieren. Zu möglichen Schwächen gehören Lücken im Produktesortiment oder fehlende Ausbildungen der Mitarbeitenden (Weissman, 2014, S. 118). Daneben zeigt die Umweltanalyse die Chancen und Risiken eines Unternehmens auf (S. 51). Dabei interessieren die Entwicklungstrends in den folgenden Bereichen: Wirtschaft, Technologie, Ökologie, Demographie, Wertewandel, Politik und Recht (S. 101). Stocker und Wyrsh (2014) zeigen auf, dass die Branche auf folgende Ausprägungen untersucht werden kann: Branchenstruktur, Wettbewerbssituation, Erfolgsfaktoren, Distributionsstruktur (S. 55). Interessant ist zudem, welche Wachstums-, Umsatz- oder Profitabilitätschancen und -Risiken sich für das Unternehmen ergeben (Weissman, 2014, S. 118).

Die (internen) Unternehmensfaktoren und (externen) Umweltfaktoren sind meistens miteinander verknüpft. Ob eine Chance für einen Betrieb resultiert, hängt stark von dessen Fähigkeiten ab. Andererseits können interne Gegebenheiten Chancen und Gefahren herbeiführen. In der Praxis und auch in dieser Arbeit beziehen sich Chancen und Gefahren auf zu erwartende Entwicklungen. Diese sind zwar vorwiegend externer Natur, können aber auch interner Natur, am Beispiel einer verschlechterten Kosteneffizienz sein. Die Stärken und Schwächen widerspiegeln die aktuelle Betriebssituation, wobei auch externe Aspekte, wie zum Beispiel die Marktstellung im Vergleich zur Konkurrenz herbeigezogen werden kann (Lombriser & Abplanalp, 2010, S. 218-219).

Die Unternehmens- und Umweltanalysen liefern viele Informationen, welche durch spezifische Auswertungen zu strategischen Schlüsselaussagen verdichtet werden (Lombriser, 2010, S. 51). Sie werden häufig kurz als «SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)-Analyse» bezeichnet (Steinmann & Schreyögg, 2005, 173). Die Stärken und Schwächen werden in der «einfachen SWOT-Matrix» den Umweltentwicklungen gegenübergestellt. Die «erweiterte SWOT-Matrix» ergänzt die bisherigen Erkenntnisse. Eine wirksame Strategie maximiert die Stärken und Chancen und minimiert die Gefahren und Schwächen. Sie zeigt den strategischen Handlungsbedarf auf (Lombriser, 2010, S. 219).

Dafür werden Strategie-Kombinationen hergestellt (Lombriser, 2010, S. 219):

- Welche Stärken passen zu welchen Chancen (SO-Kombinationen)?
- Welche Stärken passen zu welchen Gefahren (ST-Kombinationen)?
- Welche Schwächen passen zu welchen Chancen (WO-Kombinationen)?
- Welche Schwächen passen zu welchen Gefahren (WT-Kombinationen)?

Bei der Entwicklung von Strategieoptionen greifen wir auf oberwähnte Kombinationen zurück. Es stehen dabei folgende Strategiemöglichkeiten zur Verfügung (Lombriser, 2010, S. 220):

- SO-Strategien nutzen die internen Stärken zur Ermöglichung externer Chancen.
- Mit WO-Strategien baut man interne Schwächen ab oder baut interne Stärken auf.
- ST-Strategien reduzieren unsere Gefahren durch die bewusste Nutzung von unseren Stärken.
- WT-Strategien zwingen uns, interne Stärken abzubauen um Gefahren zu vermeiden.

Die Informationen der strategischen Analyse werden im nächsten Schritt zu möglichen Strategieempfehlungen verdichtet. Damit soll der Raum für grundsätzlich denkbare Ausrichtungen geöffnet und durchdacht werden (Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 174).

Steinmann und Schreyögg (2005) zeigen, dass die gefällten Handlungsempfehlungen noch planerisch vorbereitet werden müssen. Die Planung kann nicht vollständig sein, soll aber eine Konkretisierung der notwendigen Massnahmen beinhalten. Man schafft damit die Voraussetzung für die Überleitung in den operativen Handlungsbereich (S. 174).

Nicht mehr Bestandteil der strategischen Planung und dieser Arbeit, aber von grosser Bedeutung ist der Realisierungsprozess. Die Umsetzung dauert oft Jahre und man ist dabei mit vielen Unwägbarkeiten konfrontiert. Diese gilt es mit viel Durchhaltewillen zu überwinden (Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 174-175).

5 Resultate

Dieses Kapitel greift die Erkenntnisse der Expertenbefragungen auf und ergänzt sie mit Literatur. Die Unterkapitel folgen der «einfachen SWOT-Analyse» (vgl. Abbildung 2). Dabei werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren für Natürlich Furrer näher ausgeführt.

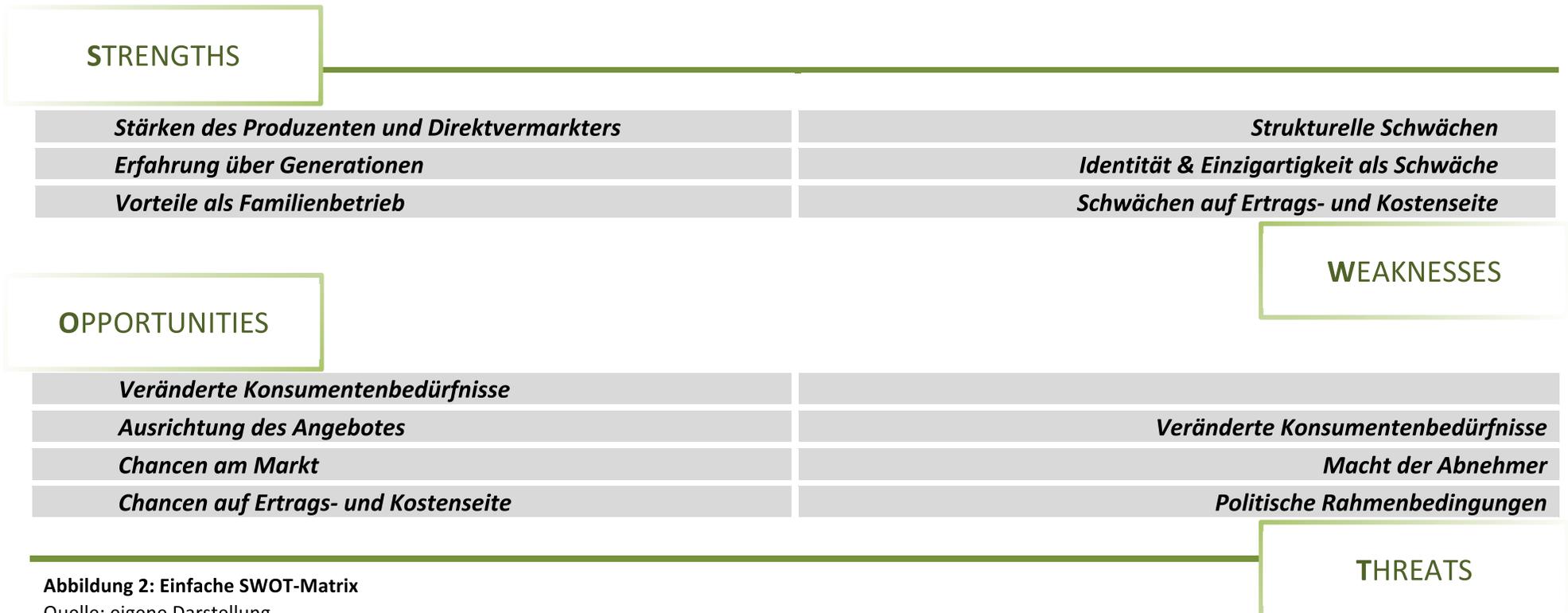


Abbildung 2: Einfache SWOT-Matrix

Quelle: eigene Darstellung.

5.1.1 Stärken des Produzenten und Direktvermarkters

Die Familie Furrer hat langjährige Erfahrung in der Produktion von Gemüse und Früchten. Sie hat daneben aber bereits früh damit angefangen, die Erzeugnisse zu vermarkten. Mit acht Marktständen, mehreren Gastronomiekunden und verschiedenen weiteren Absatzkanälen hat man sich eine sehr gute Basis im Markt geschaffen. Dabei hat man immer den Vorteil gegenüber Mitbewerbern, dass man das Image als Produzent hervorheben kann.

Mit den Labels «Miini Region» und «Aus der Region. Für die Region.» versuchen die zwei Detailisten Coop und Migros von diesem Produzentenimage zu profitieren (vgl. Kapitel 5.3.1). Sie übernehmen für die Produzenten die Aufgabe der Vermarktung, indem sie ihre Geschichte erzählen und damit von ihren Stärken profitieren. Bei der Interviewvereinbarung mit der Migros hat man dies dem Autor direkt nahe gelegt. Die Migros vermarkte die Produkte und der Landwirt solle weiter produzieren. In den folgenden Kapiteln wird deutlich, weshalb dies nicht der Fall ist.

Der Produzent ist nämlich glaubwürdiger als ein Label, da er die verlangte Transparenz am Ursprungsort bezeugen kann. Er gelangt dadurch eher in die Gunst der Konsumenten. Mit dem Produzenten als Direktvermarkter verbinden die Konsumenten die Realität. Sie sehen auf seinen Feldern die Produkte wachsen (Oertle, Interview I, 11. Februar 2015, Z. 265-269). Man produziert etwas Handfestes, das man direkt konsumieren kann. Damit erzeugt man rasch Emotionen (Jucker, Interview V, 20. April 2015, Z. 584-587).

Landwirte sind vernetzt. Bereits heute liefern verschiedene regionale Landwirtschaftsbetriebe Früchte und Obst an Natürlich Furrer (vgl. Kapitel 1.2). Es wird dadurch eine breitere Produktion ermöglicht. Zudem kann sich jeder auf seine Stärken spezialisieren. «... weil ihr nicht bei jeder Kultur im gleichen Moment vor Ort sein könnt. Darum empfehle ich euch ... so viel wie möglich mit Partnerbetrieben zusammenarbeitet, mit Produzenten, welche eure Philosophie pflegen Durch das seid ihr nachher schlagkräftiger» (Oertle, 2015, Z. 634-638). Partnerschaften mit anderen Produzenten bieten qualitäts-, produkte- und kostenseitige Vorteile (vgl. Kapitel 5.3).

Die Landwirtschaft hat einen hohen Stellenwert in der Bevölkerung, sie wird vom Volk getragen (Schmitz, Interview IV, 17. April 2015, Z. 132-134). Die Nachfrage nach Swissness beflügelt die Landwirtschaft. Sie hat ein hohes Ökologie- und Qualitätsverständnis und ist authentisch. Die hiesigen Landwirte sind gut ausgebildet und sie dürfen sich einer starken Infrastruktur erfreuen (Oertle, 2015, Z. 551-553).

Weiter ist die Landwirtschaft immer noch die meist vertretene Wirtschaftsmacht im Bundeshaus, welche um Subventionen und Grenzschutz bemüht ist, was Stärke und Schwäche zu gleich ist (vgl. Kapitel 5.2.3) (Oertle, 2015, Z. 279-281).

Kurzum kann man von Stärken profitieren, wodurch es sich einfacher agiert im Wettbewerb. Beim Produzenten als Direktvermarkter ist man mit der Realität konfrontiert und die Qualität steht im Vordergrund. Die bessere Qualität der Produkte ist bereits ein erstes Alleinstellungsmerkmal (vgl. Kapitel 5.3.1). Dies sind optimale Voraussetzungen, die sich Natürlich Furrer bieten. Im Detailhandel, in der Direktvermarktung aber auch in der Zusammenarbeit mit der Gastronomie kann Natürlich Furrer damit punkten (vgl. Kapitel 5.3.3).

5.1.2 Erfahrung über Generationen

Als erster Erdbeerproduzent der Region legte Grossvater Hans Furrer den Grundstein für das heutige Unternehmen. Heute kann das Unternehmen an verschiedenen Orten auf viel Erfahrung zurückgreifen. Einerseits funktioniert der Marktverkauf dank eines über Jahre eingespielten Teams, wobei einige Mitarbeitende zwischen zehn und dreissig Jahren mit der Familie Furrer auf den Markt kommen. Andererseits fungiert in der Produktion ein erfahrener Landwirt als Betriebsleiter. Er wird dabei von mehreren landwirtschaftlichen Mitarbeitenden unterstützt, wovon zwei Mitarbeiter bereits mehrere Jahre bei Natürlich Furrer beschäftigt sind und eine untergeordnete Führungsrolle übernehmen. Die grösste Erfahrung hat aber Chef Hansueli Furrer. Sei es in der Produktion, wobei er sich stets mit dem Betriebsleiter austauscht. Aber noch vielmehr in der Vermarktung der Produkte, was heute über verschiedene Kanäle passiert. Man weiss folglich, was die Qualitätsanforderungen der Abnehmer sind und bringt die Eigenerzeugnisse entsprechend in den Markt. Durch die verschiedenen Absatzkanäle, ist man flexibel genug auch Qualitätsunterschiede abzufedern.

Bis es soweit kam, musste Hansueli Furrer an verschiedenen Fronten Initiativen ergreifen, Erfolge feiern und auch Lehren ziehen. Erfahrungen, welche das Unternehmen weiterbrachten. Schmitz (2015) unterstreicht die Wichtigkeit dieser Erfahrungen, da er selbst in Diskussionen mit dem Visionär vom «Ueli-Hof» Walter Unternährer lernen musste, dass die «Seniorität» der Gründerpersönlichkeiten wertvoll ist. Es werden Möglichkeiten und Risiken gesehen, welche man in den eigenen Überlegungen ausblendet. Man soll in die Zukunft blicken, aber die Vergangenheit nie vergessen (Z. 389-392). Hansueli Furrer ist die Basis des Betriebes, er widerspiegelt die vier Säulen des Betriebes (Schneider, Interview II, 25. März 2015, Z. 290-291). Die in den Jahren entstandene Vielseitigkeit des Betriebes (vgl. Kapitel 1.2) minimiert heute die Abhängigkeit von einzelnen Betriebszweigen und eröffnet weitere Möglichkeiten für Expansionen (vgl. Kapitel 5.3.2).

5.1.3 Vorteile als Familienbetrieb

Ein Familienbetrieb als Bauernhof ist von Familienbetrieben in anderen Sektoren zu unterscheiden. Bäuerliche Familienbetriebe kämpfen mit Herausforderungen, welche der Primärsektor eigens hat. Eine eindeutige Definition, was ein bäuerlicher Familienbetrieb ist, gibt es nicht. Der SBV (2014) hat für die Schweiz zulässige Indikatoren aus dem Katalog der UNO übernommen (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Merkmale eines landwirtschaftlichen Familienbetriebes

Quelle: eigene Tabelle angelehnt an SBV, 2014, S.11.

Die Familie eines landwirtschaftlichen Familienbetriebes...
...stellt zu einem grossen Teil die Arbeitskräfte.
...trifft die strategischen Entscheidungen.
...besitzt oder pachtet das bewirtschaftete Land und die dazugehörige Infrastruktur.
...stellt das finanzielle Kapital grösstenteils aus Eigenmitteln oder erhält Fremdkapital von Gläubigern, die nicht an einer kurzfristigen Rendite interessiert sind.
...generiert ihr Haupteinkommen aus dem Landwirtschaftsbetrieb.
...führt den Betrieb auf eigenes Risiko.
...ist in ihrem Alltag eng mit dem landwirtschaftlichen Betrieb verflochten.
...gibt den Betrieb über Generationen weiter.

Diese Merkmale machen einen landwirtschaftlichen Familienbetrieb aus. Eine erhöhte Lebensqualität bietet den Landwirtschaftsfamilien mehr als rein wirtschaftliche Überlegungen. Geschätzt werden vor allem die damit verbundene Selbständigkeit, die Arbeit in der Natur und mit den Tieren, der Alltag im familiären Kontext und die Abwechslung (S. 14-15).

Weissman (2014) argumentiert, dass der höchste Wert immer das Überleben des Betriebes ist. Langlebige Familienunternehmen verbinden unternehmerisches Feuer mit Tradition (S. 16). Die Familie Furrer ist bodenständig. Dabei hat auch der landwirtschaftliche Hintergrund wieder seinen Einfluss. Man hat nie überschwänglich gelebt und immer mehr gearbeitet, als sich etwas gönnt. Dies hatte Auswirkungen auf die Erziehung und das Zusammenleben der Familie. Was Familienbetriebe gemeinsam haben, gemäss Weissman (2014), ist die gegenseitige Bindung und Beziehung unter den Familienmitgliedern, die soziale Verantwortlichkeit, Transparenz und Treue (S. 17). Die familiennahe Führung, die Ausrichtung auf den Kundennutzen, die Innovationskraft und das Eigentümerrisiko, stehen in enger Verbindung (Fueglistaller, Halter, Fust & Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen (Hrsg.), 2013, S. 10).

Weissman (2014) sagt, dass Familienunternehmen dank den erwähnten Merkmalen heute als Marke wahrgenommen werden. Diese verkörpert die positiven Werte und deshalb haben Familienunternehmen einen Vertrauensvorschuss (S. 15). Dies bestätigt Schneider (2015), er meint ebenfalls, dass man eine andere Vertrauensbasis zum Familienbetrieb und eine grössere Bindung zu einem solchen hat (Z. 157-160). Familienunternehmen heben sich dadurch vom Wettbewerb ab. Die Gründerpersönlichkeit legt das Werte-

fundament und die dazugehörige Unternehmenskultur. Das Wertegerüst basiert auf Respekt, Loyalität, Ehrlichkeit und Reputation (Weissman, 2014, S. 16).

Familie und Unternehmen fliessen ineinander. Hansueli und Sven halten täglich Ausschau nach neuen Ideen, welche man im eigenen Betrieb übernehmen kann und besprechen etwaige Möglichkeiten. Jucker (2015) bestätigt diesen Unternehmergeist: «Logisch, man läuft den ganzen Tag durch das Leben mit diesem Fokus, was für uns auch noch interessant sein könnte. Du läufst immer wieder an etwas heran oder hörst etwas. Es kommen Inputs von Mitarbeitern, von Gästen, von wo auch immer. Dann passt es und man kann es ausprobieren. Manchmal geht es schnell, manchmal geht es zu langsam» (Z. 180-183). Familienbetriebe bringen kurze Kommunikationswege mit sich, Entscheide für die Umsetzung neuer Ideen sind rasch gefällt. Der Weg für Innovationen ist geebnet.

5.2 Schwächen

WEAKNESSES

5.2.1 Strukturelle Schwächen

Der Mensch ist heute der wichtigste Aktivposten im Unternehmen. Daher ist die Führung umso entscheidender. Das Ziel der Führung muss sein, Unterstützung und Inspiration zu geben. Sie muss Vorbild und Orientierung sein. Führung muss Sinn vermitteln und Führende müssen Folgende haben (Weissman, 2014, S. 24). Mitarbeiter haben einen entscheidenden Einfluss auf alles was im Unternehmen passiert (S. 243). Die Betriebsstruktur von Natürlich Furrer hat dies bislang vernachlässigt.

Beispielsweise im Gemüseanbau ist es extrem wichtig, dass man einen Fachmann im Team hat (Jucker, 2015, Z. 502-503). Auf dem Hof von Natürlich Furrer arbeiten keine gelernten Gemüsebauer. Obschon Hansueli Furrer sich in 30 Jahren die nötige Erfahrung angeeignet hat und der Betriebsleiter ein gutes Grundwissen mitbringt, fehlt bei neuen Produkten das Know-how. Dabei gäbe es ein genügend grosses Netzwerk, um externe Partner herbeizuziehen. Man kann nie alles wissen und ist gezwungen nötigenfalls Fachleute beizuziehen (Jucker, Z. 505-506). An den Marktständen in Zürich ergänzen 15-20 Mitarbeiter auf Abruf das Team. Die Mitarbeitenden setzen sich aus jahrelangen Marktverkäufern und Studentenaushilfen zusammen. Dabei gibt es grosse Unterschiede zwischen den verschiedenen Marktständen, was die Kundenbedienung, das Verkaufsflair, die Warenpräsentation und das Wissen über den Betrieb und seine Werte beeinflusst (vgl. nächstes Kapitel).

Die Strukturen haben sich mit dem Wachstum nicht weiterentwickelt. Es herrscht die allgemeine Meinung, dass man in der Landwirtschaft keine guten Mitarbeiter erhält. Weissman (2014) zeigt, wie man externes und internes Mitarbeiterpotenzial besser ausschöpfen kann (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Faktoren Potenzialausschöpfung Mitarbeiter

Quelle: eigene Tabelle angelehnt an Weissman, 2014, S. 244.

1. Leistungsfähigkeit zur Ausführung der Aufgaben (Kompetenz)
2. Leistungsbereitschaft, Bereitschaft und Wille um Aufgaben zu lösen (Motivation)
3. Leistungsbedingungen, welche dem MA zur Verfügung gestellt werden, um Aufgabe zu lösen (Instrumente)

1. Man muss die Qualifikationen des Mitarbeiters kennen. Dadurch kann man den Mitarbeiter besser im Betrieb einsetzen und ihm den möglichen Entwicklungsspielraum bieten (S. 245).

2. Die Einstellung der Mitarbeiter findet sich in einer gelebten Unternehmenskultur wieder. Erfolgreiche Unternehmen haben ein ausgeprägtes Wertesystem. Es ist wichtig diese Werte zu festigen. Mitarbeiter werden langfristig motiviert, wenn sie diese Werte ebenfalls verkörpern dürfen, wenn ihnen dadurch die Arbeit und der gegenseitige Umgang Freude bereitet (S. 247).
3. Dabei sind die physischen Faktoren gemeint, welche vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt werden müssen. Die Bereitstellung von Arbeitsmittel bedeuten zwar Investition und Kosten. Trotzdem sollen Leistungsbedingungen nicht vernachlässigt werden, weil es sich auch auf die Motivation auswirkt. Zu den Bedingungen gehören unter anderem Arbeitsvorrichtungen, Maschinen und Kleidung. Schlechte Leistungsbedingungen sind eine Form der Nicht-Wertschätzung (S. 249).

Es beginnt bei der Mitarbeiterrekrutierung. Der Fokus liegt nicht darin, dass irgendein Job erledigt wird. Sondern die richtigen Leute müssen für den richtigen Job rekrutiert werden und sie müssen auf die Linie der Unternehmensphilosophie gebracht werden (Jucker, 2015, Z. 522-523). Als Jungunternehmer arbeiteten die Gebrüder Jucker noch mit einem kleinen Team, mit tiefen Löhnen. Man erreichte viel mit den persönlichen Werten. Heute verdienen mehrere Mitarbeiter über 10'000 CHF. Es seien die besten Leute in ihrem Fach. Dennoch muss sich dies auch lohnen. Das heisst, man muss mit der Besetzung solcher Leute auch Geld verdienen. Dies wird durch die richtige Führung erreicht. Die Aufgabe von ihr ist es, zu kontrollieren, ob die Aufgaben gut ausgeführt werden und ob jeder Mitarbeiter weiss, was der Zweck seiner Arbeit ist. Nur so versteht er den Sinn der Arbeit (Z. 527-534). Weissman (2014) sagt, dass man auf zwei menschliche Grundbedürfnisse setzen muss: «die Sehnsucht nach Verbundenheit, also den Wunsch dazuzugehören, und den Wunsch nach Wachstum, also nach neuen Aufgaben und Herausforderungen» (S. 56).

Natürlich Furrer tut sich heute noch schwer an gute Mitarbeiter zu gelangen. Dafür verantwortlich sind einerseits die tiefere Entlohnung und andererseits die fehlende Einzigartigkeit (vgl. unten). Weiter war die Führung bisher zu fest operativ vereinnahmt, um obenerwähnte Potenziale zu erkennen. Dies hat in den letzten zwanzig Jahren auch nicht überraschend zu Mitarbeiterwechsell geführt.

5.2.2 Identität & Einzigartigkeit als Schwäche

«Du musst deinen Namen zu einem Brand machen» (Jucker, 2015, Z. 363). Der Kunde möchte sich mit dem Produkt und dem Produzenten identifizieren können (Oertle, 2015, Z. 594). Es benötigt eine Philosophie, der Kunde möchte die Werte des Produzenten erfahren (Schneider, 2015, Z. 274-276).

Die Familie Furrer tritt erst seit anfangs 2015 unter der Marke «NATÜRLICH FURRER» auf. Hansueli Furrer, durch seine Persönlichkeit und die Tatsache, dass es ein Familienbetrieb ist, bilden zusammen die heutige Wertebasis. Ansonsten haben es die Mitarbeiter schwer, sich mit dem Betrieb zu identifizieren. Natürlich Furrer selbst ist sich heute ihren Werten und der Philosophie, welche sie pflegen will, nicht bewusst.

Dies hat direkten Einfluss auf die Menschen im Betrieb. Schmitz (2015) erfreut sich beispielsweise bei seinem Ueli-Hof, dass sämtliche Mitarbeitende von der Firmenphilosophie überzeugt sind. Sie haben damit einen ganz anderen Bezug zu den eigenen Produkten und so funktionieren auch der Verkauf besser (Z. 153-154). Nur mit einer gelebten Wertebasis kann es der Führung gelingen, Mitarbeitern das Unternehmen als sinnstiftend zu vermitteln (Weissman, 2014, S. 26). Ebenso Jucker (2015) findet diese Wertebasis extrem wichtig, da sie direkten Einfluss bei der Mitarbeiterrekrutierung hat. Es muss das Ziel sein, dass man in allen Bereichen so angesehen ist, dass man sich die besten Leute aussuchen kann. Wenn man die besten Leute hat, ist man der Beste (Z. 557-558). Dies bestätigt Weissman (2014), indem er sagt, dass letztlich nur Menschen das Unternehmen erfolgreich machen. Menschen können sich für das Unternehmen einsetzen oder nicht. Dafür müssen sie den Sinn in ihrem Tun erkennen. Mitarbeiter, die keinen Sinn in ihrer Arbeit sehen, sind initiativ- und energielos, ohne Motivation und leisten nur Dienst nach Vorschrift.

Diese fehlende Einzigartigkeit sieht man auch am Beispiel von Natürlich Furrer. Die Marktstände machen den Bauernhof aus dem Seetal nicht fassbar, man bleibt anonym und macht viel zu wenig aus den eigenen Stärken (vgl. Kapitel 5.1). Gerade aber auf dem Wochenmarkt mit anderen Gemüseproduzenten ist man schnell austauschbar. Ausser man hat sich bereits einen Namen erarbeitet oder man hebt sich von der Konkurrenz ab (Diriwächter, 2015, Z. 53-52, vgl. Kapitel 5.3.1). Welche Chancen sich damit für Natürlich Furrer bieten, zeigt das Kapitel 5.3.1 ausführlich auf. Die Schwäche relativiert sich, wenn man andere Meinungen heranzieht. Oertle (2015) findet ein Alleinstellungsmerkmal nicht dringend notwendig. Vielmehr sei das langfristige Preis-/ Leistungsverhältnis wichtig (Z. 41-43). Alleinstellungsmerkmale machen Firmen für einen Moment lang einzigartig. Die Frage stellt sich, für wie lange dies währt. Dabei muss man sich im Klaren sein, dass man nicht immer alles besser machen muss, sondern eher aus allem das Beste. Das eigene Unternehmen soll als Kunstwerk der Führung, von Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten angesehen werden. Man kann sich zwar positionieren und differenzieren, aber das wichtigste bleibt das «innere Alleinstellungsmerkmal», das immer einzigartig bleibt. Es bildet die Grundlage weshalb das Unternehmen so tut, wie es wirkt. Es beeinflusst das Denken der Unternehmung, die Handlungen und kann auch als Grundhaltung umschrieben werden. Es ist das einzige nicht Kopierbare eines Unternehmens. Es sind der Geist und die Emotionen der Unternehmung (Treichl, 2013, online). Damit sind wiederum die Werte des Unternehmens gemeint, wovon nebst der Führung auch sämtliche anderen Anspruchsgruppen Bescheid wissen sollen.

5.2.3 Schwächen auf Ertrags- und Kostenseite

Ein aktives Kostenbewusstsein ist in der Branche und auch bei Natürlich Furrer noch zu wenig ausgeprägt. «Im Bereich der Kosten ist die Landwirtschaft eine Katastrophe» (Oertle, 2015, Z. 304). Jucker (2015) erklärt, dass die Schlüsselposition das Personal ist. Mit den tiefen Margen wird es bereits bei einer minimalen Abweichung unangenehm. Dazu meinen immer noch viele Landwirte, dass man ihre eigens eingesetzte Zeit nicht rechnen muss. Wenn dies alle Bauern machen würden, gäbe es kaum einen Hofladen in der Schweiz. Die Bäuerin merkt, dass sie auswärts beträchtlich mehr verdienen könnte (Z. 417-425). Dieses Verständnis muss auch bei Natürlich Furrer noch mehr greifen. Als Beispiel arbeitet Hansueli Furrer für andere Landwirte im Pflanzenschutz oder kontrolliert Kartoffeln für einen Grosskonzern. Darunter leiden die strategisch wichtigen Handlungsfelder im eigenen Betrieb und durch die Absenz des Chefs auch die Mitarbeiterführung (vgl. Kapitel 5.2.1). Weniger ist dabei mehr. Eine häufigere strategische Denkweise ist auch hier hilfreich. Die Personalkostenposition muss ebenfalls strenger geführt werden. Sechsstellige Lohnkosten machen es notwendig, dass die Arbeiten im ganzen Betrieb effizient umgesetzt werden.

Was dabei ebenso mitspielt ist die Tatsache, dass die Landwirtschaft heute noch zu subventionsverwöhnt ist (Oertle, 2015, Z. 554). Dies zeigt sich auch dadurch, dass die Einrichtungen und Maschinen in keinem anderen Land derart hohe Standards aufweisen. Höhere Vorschriften sind bestimmt nicht alleiniger Grund dafür (Z. 305-308). Natürlich Furrer hat in den letzten Jahren enorm in die Infrastruktur investiert. Vieles war betriebsnotwendig. Eine strategische Langzeitbetrachtung hatte dabei aber wegen eines zu starken operativen Fokus gefehlt. Viele Entscheidungen wurden auf die Schnelle getroffen. Langfristige Investitionen wurden auch deshalb über das kurzfristige Umlaufvermögen getätigt, wodurch heute oft die nötige Liquidität für weiteres Wachstum fehlt. Wobei Weissman (2014) betont, dass eine Liquiditätskrise auch einer Ertragskrise geschuldet ist, welche wiederum Folge einer Strategiekrise ist (Weissman, 2014, S. 31). Die Heimkehr von Sven Furrer als möglicher Nachfolger erleichtert es nun, eine Langzeitbetrachtung einzunehmen. Für künftig breiter abgestützte Investitionsentscheidungen schaffen zudem auch vermehrte Betriebspartnerschaften eine Abhilfe (vgl. Kapitel 5.3.4).

Der Vergleich mit Deutschland zeigt, dass Kosteneffizienz nach «deutscher Gründlichkeit» als Massstab gelten sollte. Deren Kostenwahrheit verdeutlicht nämlich, dass sie nicht nur günstiger produzieren, weil sie grosse Flächen bewirtschaften und billiges Personal beschäftigen. Sie wollen und wissen jeden Abend, was sie an einer Kiste Eisbergsalat verdient haben (Oertle, 2015, Z. 326-329). Bestimmt ist eine solche Kalkulation bei einem spezialisierten Grossbetrieb einfacher. Weiter zeigt die Chancen- und Gefahrenabwägung auf, dass eine Massenproduktion in diesem Stil für die Schweiz keinen Sinn ergibt und der Fokus anderswo liegen muss (vgl. Kapitel 5.3). Dennoch darf man von solchen Betrieben etwas lernen und eine laufende Kalkulation der Rentabilität der eigenen Produktion anstreben.

5.3 Chancen

5.3.1 *Veränderte Konsumentenbedürfnisse*

Schmitz (2015) unterstreicht, dass für die Bauern dasselbe gelten muss wie für jeden anderen Unternehmer. Der einkaufende Kunde steht im Mittelpunkt und wenn kein Kundenbedürfnis existiert, hat das Unternehmen auch keine Berechtigung (Z. 132). Ein grosses Augenmerk gilt deshalb den verschiedenen Kundenbedürfnissen (vgl. Abbildung 3).

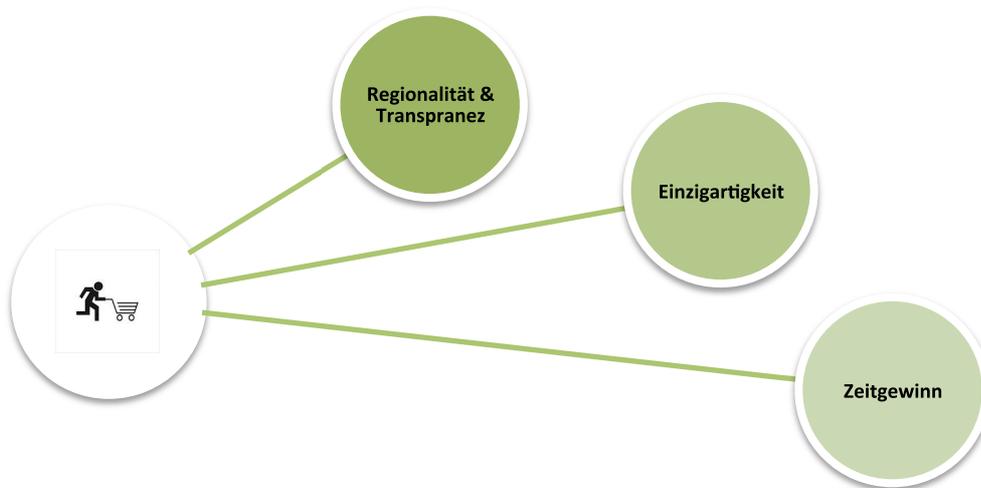


Abbildung 3: Konsumentenbedürfnisse als Chance

Quelle: eigene Darstellung.

Regionalität & Transparenz

Die Migros feiert dieses Jahr 15 Jahre «Aus der Region. Für die Region.». Sie hat bereits früh erkannt, dass der Konsument es schätzt, wenn er aus Produkten regionaler Herkunft auswählen kann. Coop hat eine Studie durchgeführt und kam ebenfalls zum Schluss, dass Regionalität heute sehr wichtig in der Kaufentscheidung ist. Genau deswegen hat sie nun mit «Miini Region» ein ähnliches Label initiiert, um dem Kundenwunsch nach Nähe und Ursprünglichkeit gerecht zu werden (Oertle, 2015, Z. 25-27). Diese Entwicklung sieht auch Jucker (2015). Der Kunde sucht heute bewusst das Ursprüngliche und Natürliche. Darum versucht man die «Jucker Farm»-Produkte natürlich und hausgemacht erscheinen zu lassen (Z. 192-194). Bei der Jucker Farm legitimiert die Produktion, überhaupt etwas verkaufen zu können. Die hofeigenen Produkte verkaufen sich nämlich besser als die zugekauften Produkte. Deshalb versucht man immer mehr selber zu produzieren (Jucker, 2015, Z. 28-31 & 70-71). Schmitz (2015) sagt ebenfalls, dass Marktstände erfolgreicher sind, wenn mehr eigene Produkte angeboten werden oder bestenfalls die Herkunft der anderen Produkte genauso transparent kommuniziert wird (Z. 240-243). Die Jucker Farm verfolgt daher das Ziel, dass man auf ihren Höfen immer den Eindruck hat, dass das ganze Angebot hofeigen ist (Jucker, 2015, Z. 62-

64). Neben dem Detailhandel sind die oberwähnten Faktoren auch in der Gastronomie und natürlich erst recht in der Eigenvermarktung wichtig (vgl. Kapitel 5.3.3).

Eine Studie von A.T. Kearney (2013) bestätigt die Annahmen der Experten. Sie hat gezeigt, dass Konsumenten in der Schweiz, Österreich und Deutschland zunehmend Wert auf regionale Produkte legen. Über die Hälfte der Befragten kaufen wöchentlich regionale Lebensmittel ein. Die Eigenschaft «Regionalität» ist ihnen dabei wichtiger als «Bio». Die Befragten finden es wichtig, dass über die Herkunft transparent Auskunft gegeben wird. Unter den Erzeugern schneiden konventionelle Bauern als gleich vertrauenswürdig wie Bio-Bauern ab. Am vertrauenswürdigsten sind aber regionale Bauern. Beim Sortiment ist ihnen vor allem bei Eiern, Gemüse und Obst die regionale Herkunft am wichtigsten. Sie wünschen sich davon auch ein grösseres Angebot (S. 2-7).

Es interessiert, ob eine Umstellung auf das viel beworbene Bio-Label für Natürlich Furrer in Frage kommt. Jucker (2015) verneint dies vehement. Er hält zwar mit Genugtuung fest, dass viele seiner Besucher vom «Biohof Jucker» sprechen. Er strahlt genau das aus, was von den Detaillisten kommuniziert wird, aber nicht der Realität entspricht (Z. 132-134). Bio sei nur so lange spannend, wenn man nicht zu viel weiss. In der Gemüse- und Früchteproduktion stellt sich der Konsument die Realität anders vor (Z. 150-155). Der meist industrialisierte Gemüse- und Früchteanbaubetrieb in der Schweiz ist ein Biohof (Jucker, 2015, Z. 138-139). Dieser Hof ist Hauptproduzent des Bio-Gemüses von Coop. Coop ist früh auf dieses Segment eingestiegen, dies anerkennt auch Oertle von der Migros (2015, Z. 247). Das Thema wird auch heute noch medial ausgeschlachtet (Z. 248). Aber heute wirbt auch der Discounter wie Lidl mit Bioprodukten. Vieles ist vom Ausland importiert, die Bedingungen sind uneinheitlich, es herrschen tiefere Standards als bei der konventionellen Produktion in der Schweiz (Z. 249-251). Der Konsument macht heute einen Bogen um ein zu stark beworbenes Bio-Sortiment. Es erscheint einerseits als teuer und die Glaubwürdigkeit ist abgenutzt (Z. 252-254). Schmitz (2015) vom Ueli-Hof, der unter dem Label von «Bio-Suisse» produziert, ist es zwar wichtig, dass er am Schluss bestätigen kann, dass er nach den Bio-Standards produziert. Wenn er es wertet, ist es ihm aber wichtiger, zu betonen, dass er in aller Konsequenz regional tätig ist (Z. 90-92). Für Jucker (2015) ist nur seine eigene Marke wichtig (Z. 143). Dieses Markenbewusstsein ist auch beim Detaillisten häufiger anzutreffen. Auch bei Bio-Produkten werden heute die Marke und die Qualität in den Vordergrund gestellt (Oertle, 2015, Z. 254-256).

«Ich glaube eher, wenn man heute die Regionalität in den Vordergrund stellen kann und den Beweis erbringt, dass man es auch macht, dass dies den Konsumenten mehr überzeugt» (Oertle, 2015, Z. 257-259).

Schmitz (2015) findet, dass der Konsument die Labels satt hat. Der Konsument möchte eine Geschichte erzählt erhalten, das Gesicht hinter dem Produkt sehen und die Herkunft verstehen. Ein Label

selbst ist nicht verständlich. Der Ueli-Hof muss kein Marketing betreiben, er lebt von der offenen Kommunikation. Man kann den Betrieb besichtigen, erhält Einblick in die Verarbeitung oder man besucht direkt die Bauernhöfe. Die Geschichte ist greifbar (Z. 95-99). Die Realität ist hier wichtiger als ein Image. Dazu gehört beim Ueli-Hof auch der Umstand, dass nur ganze Tiere verarbeitet werden. Damit macht er sich das Leben nicht einfacher, aber es ist der einzige Weg, um zu 100% die Herkunft und Einzigartigkeit seines Angebots zu garantieren (Z. 190-192). Um die Glaubwürdigkeit zu behalten, muss man konsequent sein und nicht des Umsatzes wegen von der Philosophie abweichen. Der Ueli-Hof kauft daher in der Weihnachtssaison keine Filets hinzu. Die Philosophie muss erlebbar sein und kein Dokument für die Schublade (Schmitz, 2015, Z. 343-347). Auf der Jucker Farm wird aus ähnlicher Überzeugung kein eigenes Fleisch angeboten. Die Kunden verlangen Ehrlichkeit. Mit 700 Firmenanlässen im Jahr und Buchungen mit 1000 Personen müsste man einen kleineren Schweinemastbetrieb verarbeiten, wenn alle Seminarteilnehmenden Schweineschnitzel bestellen. Und wenn man sagen muss, es sei nur manchmal das eigene Fleisch, ist es wertlos für die Kommunikation (Jucker, 2015, Z.82-87). Dasselbe meint Jucker (2015), indem er sagt, dass er sich nicht einem Label unterwirft, bei dem Image und Realität so weit auseinanderliegen (Z. 135-136). Auf der Jucker Farm macht man nur das, was man vertreten kann. Es gibt keine Geheimnisse. Das was man erzählt, wird konsequent verfolgt (Z. 156-158).

A.T. Kearney (2013) zeigt in Abbildung 4, dass regionale Lebensmittel vorwiegend aufgrund von Geschmack, Qualität und der Herkunft bevorzugt werden (S. 5). Der Geschmack ist bestimmt eine subjektive Wahrnehmung, aber wohl auch der Frische zu verdanken. Wie die Qualität und die Herkunft sind aber alle drei Aspekte eine Stärke des Produzenten als Direktvermarkter (vgl. Kapitel 5.1.1).

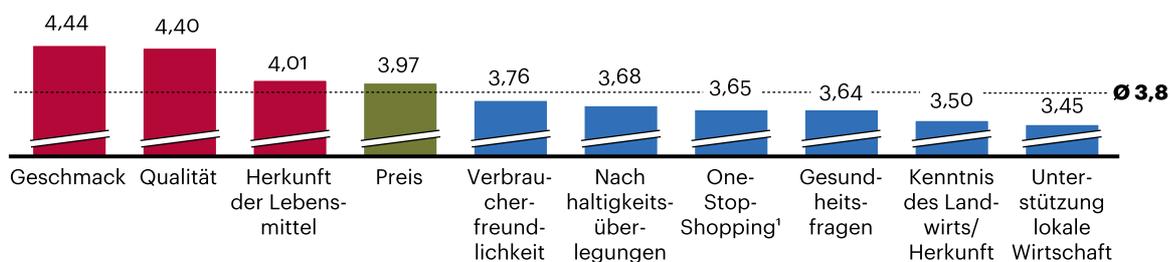


Abbildung 4: Gründe für den Kauf regionaler Lebensmittel (Skala 1-5)

Quelle: A.T. Kearney, 2013, S. 5.

Einzigartigkeit

In den 50er-Jahren existierte ein Verkäufermarkt, da es an Produkten mangelte. Mittelpunkt der Strategie war Kostenführerschaft. Heute befinden wir uns in gesättigten Märkten. Wir besitzen alles im Überfluss. In den Mittelpunkt der strategischen Überlegung rückt heute die Individualität. Da die Produkte austauschbar sind, muss man sich gegenüber den Konkurrenten differenzieren. Den Unterschied dabei machen Marken, Emotionen und Unternehmen, welche auf die individuellen Wünsche des Kunden eingehen können. Man

muss sich heute nicht mehr auf das Produkt, sondern auf den Kunden konzentrieren (Weissman, 2014, S. 23).

Schmitz (2015) anerkennt diese Meinung, dass man anders sein muss. Wenn man gleich ist, ist man austauschbar, wird nicht mehr wahrgenommen und man ist folglich nicht erfolgreich (Z. 342-343). Der Landwirt soll Erlebnisse bieten, die das Herz berühren (Jucker, 2015, Z. 371). Es sind einfache Dinge, welche direkt vor der Haustüre jedes Bauern anzutreffen sind. Alles was man macht, ist für den Konsumenten neu und deshalb spannend (Z. 372-373). Wenn man dem Kunden ein Erlebnis bietet, hebt man sich von anderen Mitbewerbern ab und ist nicht leicht austauschbar. Jucker sucht deshalb immer wieder nach Magneten, welche die Leute anziehen. Eine Anschaffung von Weidegänsen verspricht kein lukratives Geschäft, aber es verschafft der Jucker Farm mehr Frequenz in der Vorweihnachtszeit (Z. 29-32). Daneben eröffnet die Jucker Farm eine hofeigene Bäckerei. Man möchte sich aber bedingungslos vom normalen Bäcker abheben. «Es muss nichts anderes als das beste Brot sein im Raum Zürich und über alles andere diskutieren wir gar nicht, es gibt keinen Kompromiss. Lieber nur drei Sorten Brot, aber diese müssen die Besten sein. Egal wie gross der Betrieb ist, ich gehe selbst an die Front in der Zeit, bis es so läuft, wie wir es wollen» (Jucker, Z. 516-518). Erklärtes Ziel der Jucker Farm ist, so nah wie möglich an den Selbstversorger heranzukommen. Das fasziniert die Besucher. Der Erlebnisbauernhof trifft den Nerv der Zeit (Beirne & Credit Suisse (Hrsg.), 2015, online). Diriwächter (2015) betont, dass die Kunden sonst nur Käufe tätigen, wenn man bereits einen Namen hat (Z. 43-45) oder man mit der Aufmachung, der Präsentation und mit dem Verkaufspersonal überzeugt (Z. 47-49).

Ein weiteres Bedürfnis ist die Qualität. Als Produzent kann Natürlich Furrer direkten Einfluss darauf ausüben. Mit der Qualität alleine kann man sich bereits gegenüber anderen Produzenten abheben (Oertle, 2015, Z. 476). Für einen Teil der Kundschaft ist das Gegenüber beim Einkauf entscheidend. Genauso viele Kunden interessiert hingegen die Marke, die für die Qualität steht (Diriwächter, 2015, Z. 31-32). Dies widerspricht der Meinung, man soll sich durch Aufmachung und Präsentation behaupten. Denn bei vielen genügt als Alleinstellungsmerkmal schon die hervorragende Qualität (Z. 72-73). Vor allem im Abatz in den Zwischenhandel kann es ein mögliches Alleinstellungsmerkmal sein. Es gibt Produzenten für den Detailhandel, welche sich bei ihren Produkten diese Stellung erarbeitet haben und bevorzugt werden (Oertle, 2015, 480-484). Eine zu grosse Vielfalt in der Produktion bietet Gefahren in der Qualitätsbewerksstellung. Besser geeignet sind Partnerschaften zwischen Betrieben, da man sich nicht in der ganzen Breite das Know-how aneignen kann. Dadurch bleibt die Qualität gewährleistet, das Angebot wird erweitert und es kann auch ein Kostenvorteil sein (Z. 636-637). Der Qualitätsanspruch als Gefahr wird in Kapitel 5.4.1 thematisiert.

Den Namen erhält man auch, wenn man sich Preisverleihungen zum Ziel setzt. Die Jucker Farm setzte sich zum Ziel bei «Best of Swiss Gastro» zu gewinnen. Man wird damit bekannter in der Branche,

erhält Status und die Mühle kommt in Bewegung (Jucker, 2015, Z. 551-553). «Es gibt genügend Theorien, die besagen, man müsse schauen, dass man gut ist, dass man sich abheben kann gegenüber Mitbewerbern. Es ist eigentlich ganz einfach – entweder bist du der Beste oder Niemand» (Z. 558-560). Ein weitere Multiplikator sind externe Geschichten. Firmenanlässe bringen einerseits die nötige Grundauslastung. Andererseits sind an diesen Anlässen viele potentielle Privatkunden, welche man ebenfalls von sich begeistern kann (Z. 590-594).

Zeitgewinn

Weiterverarbeitete Produkte gelten als Chance durch Zeitgewinn. Ziegler, Reitbauer, Rizzo und SevenOne Media GmbH (Hrsg.) definieren sie als Convenience Produkte. Es sind Lebensmittel, die einen höheren Bearbeitungsgrad als Rohware aufweisen und durch bestimmte Verfahren länger haltbar gemacht werden. Es resultiert eine kürzere Garzeit und eine schnellere Zubereitung (2007, S. 13-17).

Es haben sich heute Produkte durchgesetzt, welche man in ihrer weiterverarbeiteten Form schon als selbstverständlich betrachtet. Ein Beispiel dafür sind gekochte Randen (Oertle, 2015, Z. 83-86). Weiterverarbeitete Produkte bieten auch die Möglichkeit, Lebensmittel vor dem Wegwerfen zu bewahren. Dies macht auch die Jucker Farm bei ihren Konfitüren (Jucker, 2015, Z. 454). Die Produkte werden abgeschrieben, einziger Kostenpunkt bleiben Material, Infrastruktur und Personal. Mögliche Produkte sind unter anderem Chutneys oder Konfitüren (Schneider, 2015, Z. 251-259). Der Ueli-Hof kocht seit kurzem Fleischresten ein und füllt sie in Einmachgläser ab. So kann er Produkte vor dem Wegwerfen bewahren und hält damit auch die Firmenphilosophie ein (Schmitz, 2015, Z. 225-229). Jucker (2015) warnt dabei, dass es solange lukrativ ist, bis die Nachfrage anzieht. Man muss Lebensmittel hinzukaufen, die Infrastruktur erweitern und die Marge wird knapper. Einzige Möglichkeit ist dabei die Exklusivitätsschiene, es hat solange Vorrat (Z. 456-461). Die Alternative zu weiterverarbeiteten Produkten liegt im Online-Handel, der in Kapitel 5.3.3 ausführlich beschrieben wird.

5.3.2 Ausrichtung des Angebotes

Jones und Bouncken (2008) zeigen auf, dass es zwei Strategien gibt. Die Generalisten-Strategie, mit welcher heute Natürlich Furrer fährt und die Spezialisten-Strategie. Spezialisten konzentrieren ihre Fähigkeiten auf ein schmales Angebot, in einer einzigen Nische. Generalisten sind mit unterschiedlichen Produkten in mehreren Nischen tätig. Durch die hohe Konzentration auf eine einzige Nische können sich Spezialisten Kompetenzen aneignen, die eine höhere Leistung als die der Generalisten verspricht. Sie bieten dem Kunden einen besseren Service oder entwickeln überlegene Produkte, da sich alle Kräfte und Investitionen auf einen schmalen Bereich konzentrieren. Generalisten haben dafür die Chance, sich besser bei unsicheren Marktverhältnissen und stark schwankenden Kundenbedürfnissen zu behaupten. Sie haben ihr Risiko auf mehreren Standbeinen abgestützt, wogegen ein Spezialist ein viel höheres Risiko eingeht (S. 667).

Ein Unternehmen kann auf zwei Wegen eine höhere Rentabilität erzielen. Entweder kann es das identische Produkt zu geringeren Kosten als die Konkurrenz herstellen oder es liefert Produkte, welche sich derart von den Mitbewerbern unterscheiden, dass der Kunde bereit ist, einen Mehrpreis dafür zu bezahlen. Porter findet, dass sich die beiden Strategien ausschliessen. Ein Unternehmen, das beide Strategien verfolgt, sitzt «zwischen den Stühlen». Es verliert entweder die grossen Mengenabnehmer, die niedrige Preise fordern oder es muss auf Gewinne verzichten, um die Aufträge nicht an Billiganbieter zu verlieren. Gleichzeitig verliert es besonders profitable Aufträge an Unternehmen, welche sich spezialisiert und differenziert haben. Ein Unternehmen, das sich nicht auf eine Ausrichtung konzentriert, ist unrentabel und hat wohl auch keine Strategie (Grant & Nippa, 2006, S. 310-311).

Natürlich Furrer hat sich noch nicht auf eine Ausrichtung festgelegt. Man hat weder eine klare Differenzierung, noch die Grösse, um Kostenführer zu sein. Bereits in Kapitel 5.3.1 wird ersichtlich, wohin sich die Konsumentenbedürfnisse entwickeln und dass sie die nächsten Jahre andauern. Betriebe, welche sich auf diese Bedürfnisse spezialisiert haben, sind im Vorteil. Man muss jedoch berücksichtigen: «... was man produziert muss auch einen Markt haben» (Oertle, 2015, Z. 497-498). Es gibt dabei zwei Möglichkeiten, um den Markt abzudecken (vgl. Abbildung 5):



Abbildung 5: Ausrichtung des Angebotes

Quelle: eigene Abbildung.

Vollsortiment

Der Ueli-Hof versucht neben der Nischenausrichtung und einer in der Schweiz einzigartigen regionalen Fleischproduktion auch durch ein breiteres Angebot zu punkten. Im neuen Laden am Geschäftssitz fällt auf,

dass neben Fleisch auch Gemüse, Früchte und weiterverarbeitete Produkte (Konfitüre, Sirup, Chutney) das Sortiment erweitern. Dabei sagt Schmitz (2015), dass es einen Angebotsmix braucht, um für den Konsumenten attraktiv zu sein. So muss der Kunde nicht noch bei Dritten einkaufen gehen (Z. 216-221). Diese Denkweise verfolgt man auch auf der Jucker Farm. Zuerst war man Obstbauer, nachher versuchte man es mit Kürbissen, war plötzlich Gemüsebauer. Heute ist man auch noch Getreidebauer und Bäcker mit der neuen Eröffnung der hofeigenen Bäckerei (Z. 467-471). Jucker (2015) hält aber fest, dass die Grösse dabei entscheidend ist. Man kann trotz Vielseitigkeit überall Spezialist sein, falls der Betrieb gross genug ist. Man muss sich nur fragen, ob man die Kompetenzen aufbauen will. Eine zu klein strukturierte Vielseitigkeit ist aber nicht kostendeckend (vgl. Kapitel 5.3.4) (Z. 46-49). Die Jucker Farm ist vielseitig, hat sich aber auf Nischen konzentriert, ist darin marktführend und hat die nötige Grösse zur Kosteneffizienz. Die Nischen werden mit strategisch unbedeutenderen Produkten ergänzt.

Sortimentserweiterungen machen nur Sinn, wenn es auch kalkulierbar bleibt. Heute ist Natürlich Furrer sehr vielseitig. Wobei man anmerken muss, dass man sich an allen Orten noch weiterentwickeln kann und nicht marktführend ist. Daneben ist die Vielseitigkeit noch zu klein strukturiert, um überall kosteneffizient zu sein. Unterstützend wirken sicherlich zwischenbetriebliche Partnerschaften (Oertle, 2015, Z. 636-638). Dabei agiert Natürlich Furrer als Anwalt der Zulieferer. Die Produkte können unter dem eigenen Namen vermarktet werden, wobei man gleichzeitig die Verantwortung für die Qualität übernimmt (Schneider, 2015, Z. 224-225). Natürlich Furrer versucht diese Sortimentserweiterung heute durch verschiedene Zulieferer zu bewerkstelligen und noch weitere Partnerschaften einzugehen.

Nischenausrichtung

Die Vollsortimentstrategie (vgl. oben) ist geeignet für grössere Unternehmen. Kleine Wettbewerber konzentrieren sich oft auf Segmente und versuchen darin mehr Marktanteile zu gewinnen. Die japanischen Automobilhersteller haben dies genauso gemacht. Sie griffen die grossen Marken zuerst im unteren Preissegment an und bieten mittlerweile ebenfalls ein Vollsortiment an (Welge & Al-Laham, 2008, S. 318).

Grössere Landwirtschaftsbetriebe gibt es in der Schweiz zwar, aber verglichen zu europäischen Betrieben sind sie klein. Die weit günstiger produzierende Konkurrenz vom Ausland bleibt daher vor allem für Grossbetriebe in der Schweiz eine Gefahr bei wegfallenden Schutzzöllen. Nimmt man einen anderen Blickwinkel ein, erfährt der Produzent durch eine bewusstere Nischenproduktion Produktalternativen, welche heute schon ungeschützt funktionieren. Kleinere Volumen wie Spargeln und Erdbeeren sind heute bereits ungeschützt und können problemlos zum zweifachen Preis der spanischen Konkurrenz verkauft werden (Oertle, Z. 294-297). Die Jucker Farm profiliert sich heute bereits mit drei Kulturen, welche nicht grenzgeschützt sind (Spargeln, Kürbisse, Heidelbeeren) (Jucker, 2015, Z. 21). Schmitz (2015) findet es ebenso wichtig, in einer Nische tätig zu sein. Entscheidend ist aber, ob diese Nische wächst (Schmitz, 2015, Z. 69-70).

5.3.3 Chancen am Markt

Chancen am Markt sind aufgrund der veränderten Konsumentenbedürfnisse intakt. Dabei gilt es verschiedenen Märkte zu unterscheiden. Folgende sind für Natürlich Furrer relevant (vgl. Abbildung 6):

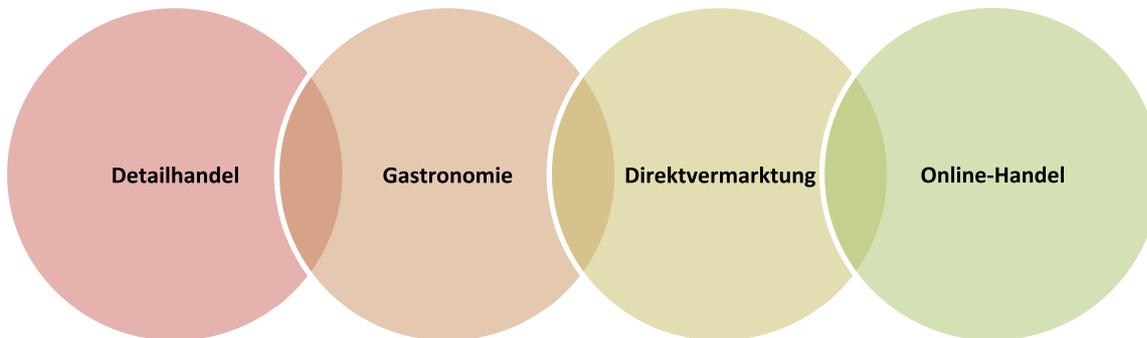


Abbildung 6: Relevante Märkte

Quelle: eigene Darstellung.

Detailhandel

Der Detaillist Migros ist heute ein wichtiger Absatzkanal von Natürlich Furrer. Anders als bei Coop, der die Lebensmittel über Zwischenhändler von den Produzenten erhält, ist es bewusste Strategie der Migros, die Erzeugnisse direkt vom Produzenten zu beziehen. Die Migros kauft über 90% der Produkte direkt ab Hof ein (Oertle, Z. 63-68). Sie sitzt mit den Produzenten zusammen und gelangt durch diesen Einfluss, zur von ihr geforderten Qualität (Z. 75-76). Der Landwirt muss dabei aus seiner bäuerlichen Rolle herauswachsen, kaufmännisches Wissen mitbringen und Verständnis für die Bedürfnisse des Detaillisten haben (Z. 80-82). Schmitz (2015) sagt, dass im Detailhandel auch «Tante Emma Läden» wieder an Bedeutung zulegen. Sie heben sich heute als Plattform für regionale Erzeugnisse ab (Z. 136-138).

Gerade aber in der eigenen Region hat sich ein Zwischenhändler durchgesetzt. Die Migros wird bei Natürlich Furrer derzeit über diesen Zwischenhändler beliefert (vgl. Kapitel 1.2), was sich zu Lasten der Marge auswirkt. Es besteht deshalb auch kein Abnahmevertrag, der die nötige Sicherheit bieten würde. Der Zwischenhändler springt bei der Migros immer ein, wenn sie Lücken zu füllen hat. Dies bescherte Natürlich Furrer bislang regen aber unregelmässigen Absatz. Ein Zugang auf dem direkten Weg besteht jedoch: «Furrer, sag niemals nie, wir wachsen immer noch und ich will die Türe nicht zuschlagen und Ihnen sagen, dass wir nicht direkt zusammenarbeiten können, im jetzigen Moment kann ich aber nichts versprechen. Wir haben beispielsweise einen Produzenten, wo ein Generationswechsel ansteht ...» (Oertle, 2015, Z. 406-409).

Es ist eine strategische Frage, ob man den Detailhändler beliefern will. Schmitz (2015) vom «Ueli-Hof» lehnt es trotz Interesse der Migros ab, um seine Einzigartigkeit zu bewahren (Z. 185-187). Diese Einzigartigkeit hat «Magenbrot Rohner» aufgegeben. Früher nur an Messen erhältlich, beliefert die Firma heu-

te auch die Migros. Dies hat auch mit dem Konsumentenverhalten zu tun, sämtliche Produkte 365 Tage im Jahr erhalten zu wollen (vgl. Kapitel 5.4.1) (Diriwächter, 2015, Z. 145-147).

Jucker (2015) ist heute einziger Kürbislieferant der Coop Schweiz und verliert infolge der Regionalisierung beträchtlich an Markt (vgl. Kapitel 5.4.2), obschon er die grosse Region Zürich abdeckt (Z. 102-104 & 351-352). Sicherlich auch darum sagt er kleinlaut, dass er nur eine strategische Richtung kennt, die Direktvermarktung. Der Detailhandel ist für ihn zwar kurz- bis mittelfristig wichtig, damit er die Volumen behält, aber strategisch unbedeutend (Z. 98).

Gastronomie

Der SBV (2015) verdeutlicht die Wichtigkeit der Gastronomie. Der Ausserhauskonsum macht nämlich bis zu 40% der Lebensmittelausgaben in der Schweiz aus (S. 14). Alle grossen Gemüsehändler wollen daher nicht überraschend in den Gastronomiesektor eintreten und finden diesen Markt spannend (Jucker, 2015, Z. 328-329). Sobald es spannend wird, werden weitere Marktteilnehmer darauf aufmerksam. Dies macht es nicht einfacher. Als Familienbetrieb und Produzent hat man hingegen grosse Vorteile gegenüber Grosshändlern (Z. 331-332). Man ist flexibler als der Grosshändler (Schneider, 2015, Z. 149-150). Gastronomie-kunden fragen immer häufiger regionale Erzeugnisse nach (Z. 92). «... im letzten Betrieb bin ich auf dem Bürgenstock gewesen und dort hat man immer auf Kastanienbaum runtergesehen, wo der hauseigene Wein herkommt. ... gegessen, wo man auch auf die Rebberge hinübersieht. Zu 95% hat man den Wein von dort drüben verkauft» (Schneider, Z. 93-96). Dasselbe praktiziert das «Seerose Resort & Spa» heute mit dem Gemüse von Natürlich Furrer, was bei den Kunden ankommt und auch einen Mehrpreis rechtfertigt (Z. 97-98). Es soll schmecken, gesund, qualitativ und nachhaltig sein (Z. 146-147). Es gibt heute auch noch Gastronomiebetriebe, welche nur über den Preis verkaufen. Die Herkunft der Lebensmittel spielt dabei eine untergewichtete Rolle (Z. 75-76). Interessant dafür sind Spitäler, Altersheime und Schulen mit grossen Kantinen (Jucker, 2015, Z. 323-324). Aber auch Bürogemeinschaften bieten Chancen. Natürlich Furrer beliefert heute bereits ein Grossraumbüro an der Bahnhofstrasse in Zürich.

Direktvermarktung

Die Schweiz hat auf einer relativ kleinen Fläche acht Millionen Einwohner. Die Landwirte in der Schweiz sind praktisch «Stadtgärtner», da sie nie weit weg von der Agglomeration und den Konsumenten sind. Verglichen zu anderen Ländern, bei denen Landwirtschaftsbetriebe mehrere 100 Kilometer von den Städten entfernt sind und auch der Transport zum Endkunden mitkalkuliert werden muss, ist dies ein grosser Vorteil (Oertle, 2015, Z. 347-352). A.T. Kearney (2013) hält fest, dass Wochenmärkte und Einkäufe ab Hof für die Konsumenten am vertrauenswürdigsten sind. Warenhäuser, Discounter und auch der Online-Handel schneiden viel schlechter ab (online). Der Direktverkauf hat darum grosses Potenzial. Dies alleine genügt aber nicht. Schmitz (2015) fügt hinzu, dass es sich auch nebst den Produkten lohnen muss die Höfe zu besuchen. Man muss sich dabei Gedanken machen, was man den Kunden für ein Erlebnis bieten kann (vgl.

Kapitel 5.3.1). Dabei sind auch Familien und Kinder miteinzubeziehen (Z. 316-317). Jucker hat an schönen Sommerwochenenden bis zu 8000 Tagesgäste auf seinen drei Höfen in Rafz, Seegräben und Jona. Nicht verwunderlich erklärt er die Eigenvermarktung als seine strategische Ausrichtung, die Eigenvermarktung. Dabei möchte er die eigenen Absatzkanäle forcieren, um die Produktion noch breiter abzustützen (Jucker, 2015, Z. 100-101).

Früher hatte der Wochenmarkt zur Grundversorgung gedient. Heute ist er eine Begegnungszone und erfüllt eine soziale Funktion. Die Kunden mögen das Erlebnis, bei dem sie die Produkte riechen, persönlich bedient und dabei beraten werden (Diriwächter, 2015, Z. 89-93). Wo der Detaillist Probleme hat neue Produkte an den Konsumenten zu bringen, liegt die Chance bei Natürlich Furrer als Produzent und Direktvermarkter. Neue Salatkreationen scheitern in den Regalen der Migros. Der konservative Konsument kauft weiterhin Kopf- und Eisbergsalat ein (Oertle, 2015, Z. 97-99). Hingegen an den Marktständen hat Natürlich Furrer die Chance mit der Kundschaft zu sprechen, das Produkt anzuwerben und die Vorzüge schmackhaft zu machen (Z. 106-108). Der Markt überzeugt mit seiner Frische, da die Produkte gestern geerntet wurden und heute schon im Angebot sind. Lange Transportwege werden umgangen (Diriwächter, 2015, Z. 97-99). Es ist an Wochenmärkten wichtig, dass man sich gegenüber anderen Anbietern abhebt, wie dies auch Läden in Einkaufszentren beispielhaft tun (Jucker, 2015, Z. 481-483). Das Unternehmen benötigt jedoch zuerst einen einheitlichen Markenauftritt und muss sich über dessen Wert im Klaren sein (vgl. Kapitel 5.2.1 & 5.2.2). Darauf aufbauend, entwickelt man ein Marktstandkonzept. Damit wird der Kauf bei Natürlich Furrer persönlicher, der Marktstand erhält eine Identität (Z. 489-493).

Der Umgang mit den Kunden ist wichtig. Man hat im Direktverkauf die Chance, Stammkunden zu bedienen oder solche aufzubauen. Und diese baut man mit Freundlichkeit und Qualität auf. Dazu trägt neben der Familie Furrer auch jeder einzelne Mitarbeitende bei (Oertle, 2015, Z. 539-541). Die Chancen, welche sich damit bieten, wurden bislang zu wenig umgesetzt. Die vielen hundert Kunden an den Marktständen sind noch in keiner Kundendatenbank erfasst. Darüber hinaus sind die Mitarbeitenden darauf auch nicht vorbereitet (vgl. Kapitel 5.2.1). Weiter hat man heute noch keine Lösung bei schlechter Witterung, unter der die Direktvermarktung extrem leidet, da dann auch Marktliebhaber das Trockene suchen. Mögliche Unterstützung kann der Online-Handel bieten.

Online-Handel

Veränderte Ansprüche bei den Konsumenten haben gezeigt (vgl. Kapitel 5.4.1), dass der Zeitaspekt trotz vermehrter Nachfrage nach Regionalität, Erlebnis und Qualität (vgl. Kapitel 5.3.1) nicht zu vernachlässigen ist. Eine mögliche Lösung, um diesem Wunsch zu entsprechen, ist der Online-Handel. Im Gegensatz zu den Mitbewerbern im Online-Handel hat Natürlich Furrer als Produzent den Vorteil der Authentizität. Er spricht nicht nur von Regionalität und Qualität, er verkörpert sie (vgl. Kapitel 5.1.1). Diriwächter (2015) sieht dies kritischer. Diejenigen, welche das Bedürfnis nach Regionalität haben, nehmen sich Zeit auf den

Markt oder den Hof zu gehen. Sie wollen die Produkte sehen und ihren Salat direkt am Marktstand auswählen. Beim Online-Handel verlieren sie das gesamte Erlebnis (Z. 134-137). Auch Schmitz (2015) bestätigt dies. Der Bezug zum Lebensmittel fehlt. Es sei nicht dasselbe, als ob man eine CD oder ein Buch bestellt. Das Gemüse muss man spüren und riechen können (Z. 270-272). Dies ist nur in der Direktvermarktung möglich. Der Konsument möchte ein Gesicht sehen, eine Geschichte erzählt erhalten. Obschon Schmitz auch zugibt, dass es bereits erfolgreiche Bewegungen in diese Richtungen gibt (Z. 318-320).

Dagegen spricht das anhaltende Wachstum im Onlineeinkauf von Frischlebensmitteln. Lang (2015) hält in seinem Bericht fest, dass der entsprechende Markt im 2014 erneut stark gewachsen ist. Marktführerin Migros wuchs mit ihrer Tochter «LeShop» um 4.4% auf einen Umsatz von 165 Mio. CHF. Konkurrent Coop hat mit dem Angebot «coop@home» aufgeholt, wuchs nochmals um 10.7% und verfügt heute über einen Umsatz von 114 Mio. CHF. Der Gesamtmarkt der beiden ist somit um 6.9% auf 279 Mio. CHF gewachsen (vgl. Abbildung 7 & 8). Die Schweiz ist damit nach England Vizeweltmeister beim Onlineeinkauf von Frischlebensmitteln (online).

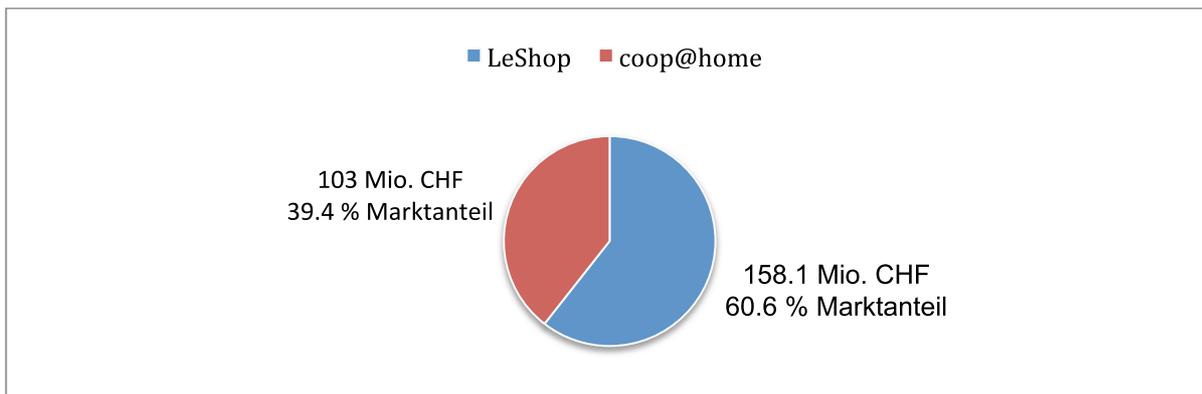


Abbildung 7: Umsatz und Marktanteil der beiden Marktführer im Online-Handel (2013)
Quelle: eigene Abbildung angelehnt an Lang, online.

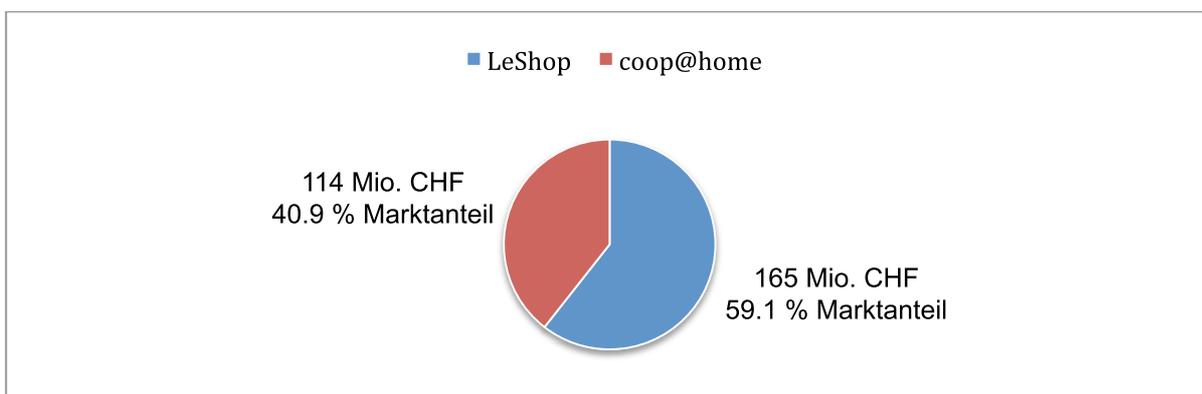


Abbildung 8: Umsatz und Marktanteil der beiden Marktführer im Online-Handel (2014)
Quelle: eigene Abbildung angelehnt an Lang, online.

Jucker (2015) sagt, dass der nächste Hofladen den er baut, ein Online-Hofladen ist (Z. 234-235). Er wägt jedoch bei den Möglichkeiten ab, die man dabei hat. Entweder betreibt man es als Nebengeschäft oder geht eine langfristige Partnerschaft ein (Z. 236-238). Wochen nach dem Interview folgt diese Partnerschaft

– die Jucker Farm beteiligt sich an «Farmy». Die Online-Vermarktung der hofeigenen Produkte wird neu vollständig über die Website Farmy.ch abgewickelt (Jucker Farm & Farmy, 2015, online). Auf Farmy angesprochen, gibt Jucker (2015) zu, dass er Potenzial darin sieht: «Man kann jetzt die Scheuklappe anziehen und die Meinung haben, dass Lebensmittel nicht im Internet bestellt werden, da der persönliche Kontakt und das Vertrauen fehlen. Ich meine, wenn du jetzt elektronisch etwas Kompliziertes kaufen gehst. Du möchtest die Beratung, eine Erklärung, du willst es dir zeigen lassen. Aber weshalb kauft es die Mehrheit online»? Dabei ist es nicht eine Frage, ob Frischprodukte online gekauft werden, sondern wie viel. Jucker meint, dass der Online-Handel in zwanzig Jahren mindestens 30% des Marktes ausmacht. Ein alleiniger Einstieg wäre aber logistisch zu schwierig und die Programmierung zu teuer (Z. 245-247). Der Blick ins Web zeigt, dass Dutzende Direktvermarkter dies krampfhaft versuchen. Keiner ist aber so präsent wie der Startup Farmy und setzt die beschriebenen Konsumentenbedürfnisse derart konsequent um. Jucker Farm und Farmy (2015) zeigen auf, dass die Firma heute bereits einen sechsstelligen Umsatz pro Monat generiert (online). In der Medienmitteilung sprechen die beiden neuen Partner von einer Beteiligung. Mit bis zu 8000 Tagesgästen an Sommerwochenenden und 700 Firmenanlässen ist es möglich, dass die Gebrüder Jucker ihre heute bessere Marktstellung in den Verhandlungen miteinbezogen haben.

5.3.4 Chancen auf Ertrags- und Kostenseite

Preis

Bei Standardgemüse sind die Margen überschaubar und man ist für den Kunden eher austauschbar (Jucker, 2015, Z. 432). Nebst der Regionalität tragen auch Qualität, Erlebnisvermittlung und Nischenprodukte (vgl. Kapitel 5.3.2) dazu bei, dass der Kunde bereit ist, einen Mehrpreis zu bezahlen. Der Konsument verpflegt sich heute nämlich bewusster (Schneider, 2015, Z. 61 & 92). Ein Beispiel aus Deutschland zeigt, dass heute nicht mehr der Preis das ultimative Kriterium ist. Beim früher auf fünf Produkte spezialisierten Gemüsebetrieb fragt der Detaillist heute 15 Produkte nach, da heute Regionalität vor dem Preis kommt (Oertle, 2015, Z. 331-332).

Ein gewisser Preiskampf existiert aber dennoch (vgl. Kapitel 5.4.1), der aber auch als Chance angesehen werden kann. Nämlich wenn man der Kundschaft langfristig versucht ein gesundes Preis-/Leistungsverhältnis zu bieten. Der Leiter Einkauf Früchte und Gemüse der Migros Luzern, Thomas Oertle (2015) zitiert dabei Firmengründer und Visionär Gottlieb Duttweiler: «Der Wille zum Dienen soll der Schlüssel zum Verdienen sein» (Z. 44). Eine langfristige Preisstrategie im Direktverkauf ermöglicht die erhoffte Kundenbindung (Z. 50). Schmitz (2015) erklärt es mit der Wortspielerei vom Ueli-Hof: «Wir sind deutlich teurer, klar. Aber wir sind extrem preiswert. Was wir hier verkaufen, ist der Preis wert» (Z. 53-54). Entscheidend ist, was der Einkauf und die damit verbundenen Gefühle dem Konsumenten wert sind (Z. 54-56).

Kosten

Die Konsumentenbedürfnisse haben gezeigt, dass die Kundschaft die hofeigenen Produkte in der Direktvermarktung am meisten nachfragen. Die Kosten laufen aber bei einer zu klein strukturierten Vielseitigkeit davon (Jucker, 2015, Z. 44-49). Die Produktionskosten müssen in den Bereich des Vernünftigen kommen. Dabei ist es nicht so, dass alles billiger ist, wenn man es selber macht (Z. 52-53). Auch Oertle (2015) betont, dass Wettbewerb auch Kostenführerschaft bedeutet und die Landwirtschaft dabei grossen Aufholbedarf hat (Z. 484-485). Die aktuelle Produktionsvielfalt von Natürlich Furrer macht durchaus Sinn: «Ihr habt heute Produkte, welche man sehr maschinell verarbeiten kann. Von der Breite her ist dies sehr gut möglich, wie ihr dies heute macht. Sellerie, Weiss- und Rotkabis, Wirz sind Massenprodukte. Umso grösser die Flächen sind, desto günstiger kann man es produzieren» (Oertle, Z. 624-626). Vermehrt betriebsübergreifend zusammenzuarbeiten, ist dabei eine noch geeignetere Lösung (Oertle, Z. 487-488 & 543). Zumal Natürlich Furrer durch die Handelstätigkeit über das nötige Netzwerk verfügt und von dieser Stärke profitieren kann, kostenseitig, produkteseitig und auch qualitativ (vgl. vorherige Kapitel).

Bei Natürlich Furrer hat man die letzten zwanzig Jahre keine Anstrengung in eine stärkere Promotion des eigenen Auftritts unternommen. Generell tut man sich in der Landwirtschaft schwer, etwas in die

Vermarktung zu investieren. Es ist üblich, dass man 100'000 CHF in die Produktionsinfrastruktur investiert. Obschon man die Kosten in der Vermarktung viel einfacher rausgeschlagen hätte (Jucker, 2015, Z. 496-497). Wachstum lösen Investitionen aus, welche zu Beginn oft nicht alleine getragen werden können. Deshalb bieten private Investoren, welche an das zugrundeliegende Geschäftsmodell glauben, Unterstützung. Der Neubau des Geschäftssitzes des Ueli-Hof wurde zu 100% von externen privaten Investoren getragen (Schmitz, 2015, Z. 174-177). Der Online-Hofladen Farmy (vgl. auch Kapitel 5.3.3) kann sich den Markteintritt nur wegen eines Business-Angels leisten (Jucker, 2015, Z. 249-250).

5.4.1 Veränderte Konsumentenbedürfnisse

Veränderte Konsumentenbedürfnisse bieten auch Gefahren. Um den einkaufenden Kunden erneut in den Mittelpunkt zu stellen, werden verschiedene Ausprägungen unterschieden (vgl. Abbildung 9).

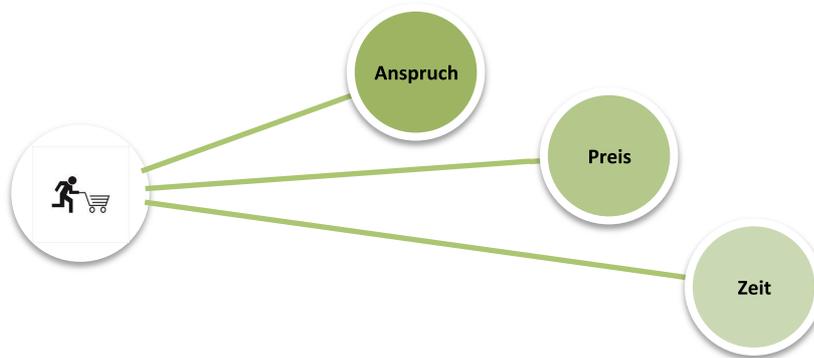


Abbildung 9: Konsumentenbedürfnisse als Gefahr

Quelle: eigene Darstellung.

Anspruch

Ein wichtiges Bedürfnis der Kunden bleibt die Qualität des Produktes. Daher ist ein zu schnelles Betriebswachstum meist nicht gut, da es zu Lasten der Qualität erfolgt (Jucker, 2015, Z. 289-290). Weiter weiss der Konsument heute nicht mehr, ob eine Melone am Boden oder auf Bäumen wächst. Dies hat zur Folge, dass absurde Qualitätsvorstellungen herrschen. Ob dies auch vom Detaillisten geschürt wird, kann man nicht beantworten. Fakt ist aber, dass ein ganz rot gefärbter Apfel sich besser verkauft als ein gelber Apfel. Es ist jedoch dasselbe wie bei der Huhn- und Ei-Frage (Oertle, 2015, 29-36). Der Qualitätsanspruch führt dazu, dass beträchtliche Mengen der Lebensmittel bereits beim Produzenten weggerüstet werden, um den Ansprüchen der Konsumenten zu genügen (Z. 88-89). Weiter müssen für einige Konsumenten die Produkte 365 Tage im Jahr im Sortiment erhältlich sein (Diriwächter, 2015, Z. 147).

Die Gastronomie ist ebenfalls eine anspruchsvolle Klientel. Sie hat ein extrem kleines Akzeptanzspektrum, was die Qualität betrifft (Jucker, 2015, Z. 337). In der Gastronomie werden immer mehr vorgerüstete Halbfabrikate bestellt. Dies ist hauptsächlich kostenmässig begründet, da gut ausgebildete Köche für einfache Rüstarbeiten überbezahlt sind (Schneider, 2015, Z. 148-149 & 312-313).

Preis

Der preisbewusste Konsument schränkt sich beim laufenden Unterhalt und damit beim Essen ein (Diriwächter, 2015, Z. 113-114). Ein Aufpreis ist gerechtfertigt, wenn das Produkt schlicht mehr Wert hat. Bei generischen Produkten wie Gemüse und Früchte ist dies jedoch schwierig zu bewerkstelligen. Es kann

zwar als Labelprodukt «Aus der Region. Für die Region.» verkauft werden, aber es hat Grenzen. Hinzu kommt, dass der Preis sinkt, wenn es zu viele Labelprodukte auf dem Markt hat (Oertle, 2015, Z. 41). Zum Preisdanken steuert auch der Kampf unter den Detaillisten bei (Schmitz, 2015, Z. 57-59). Durch die Einführung verschiedener Preisstufen im Sortiment teilt die Migros dem Konsument mit, dass er bei ihr alles erhält und nicht zum Discounter gehen muss. Er kann über die «M-Budget-Linie» preisbewusst einkaufen (Oertle, 2015, Z. 184-186). Hingegen bei Früchte und Gemüse ist dies schwierig umzusetzen. «... soll dann immer ein faules Stück dabei sein? Es ist zu heikel, ein zu sensibles Produkt» (Z. 193-194). Hingegen bieten verschiedene Arten von Aktionen wiederum Chancen. Man kann damit auch bei generischen Produkten den Kunden über den Preis gewinnen. Die Preisaffinität der Kunden benachteiligt die Landwirtschaft jedoch nicht. Es ist vielmehr eine Chance, sich erst recht zu behaupten (vgl. Kapitel 5.3) (Z. 126-127).

Wie auf der Ertragsseite, so gibt es auch Gefahren auf der Kostenseite. Einerseits wenn man kostenseitige Chancen (vgl. Kapitel 5.3.4) nicht realisiert. Andererseits wenn man die angesprochenen Schwächen (vgl. Kapitel 5.2.3) nicht behebt und ernst nimmt.

Zeit

Man muss sich auch auf veränderte Kaufgewohnheiten einstellen. Beim Detaillisten herrscht bei Frischgemüse eine Einkaufstätigkeit von zwei bis drei Mal pro Woche. Die Qualität muss dabei unbedingt stimmen, da die Einkaufsfrequenzen laufend zurückgehen. Obwohl die Gesellschaft bessere technologische Mittel hat, fehlt die Zeit. Es muss schnell gehen. Daher sind auch Convenience Produkte immer beliebter (vgl. Kapitel 5.3.1) (Oertle, 2015, Z. 156-158). Der Detaillist führt deshalb bewusst Shops an vielbefahrenen Strassen, um dem Bedarf nach Schnelligkeit gerecht zu werden (Z. 172-175). Auf dem Hof geht es hingegen weniger schnell und man erhält auch nicht alles (Z. 178-179). Mit dem häufigeren Einsatz von Halbfertigprodukten hält der Zeitaspekt auch Einzug in der Gastronomie (vgl. oben). Weiter führt der Zeitaspekt ebenfalls zu einer Zunahme des Online-Handels (vgl. Kapitel 5.3.3).

5.4.2 Macht der Abnehmer

Natürlich Furrer setzt an verschiedenen Orten ihre Erzeugnisse ab, was die Abhängigkeiten ein wenig reduziert. Im besten Fall setzt man die Produkte an den eigenen Marktständen ab. Das heute produzierte Volumen übersteigt den Bedarf an den Marktständen jedoch, worauf andere Absatzkanäle angegangen werden müssen.

Durch die Migros hat Natürlich Furrer einen Abnahmepartner für grössere Volumen. Es bringt einerseits Sicherheit aber auch ein ungleiches Machtverhältnis mit sich. Die Migros zieht immer dieselbe Prozentmarge aus einem Produkt, ein Preisabschlag geht immer zu Lasten des Lieferanten (Oertle, 2015, Z. 51-52 & 221-224). Oertle (2015) gibt offen zu, dass wenn man den Endkunden in der Direktvermarktung selbst vor sich hat, man ganz anders reagieren kann. Wenn man in den Handel liefert, ist man den Abnehmern ausgeliefert, weil der Produzent der Letzte in der Lieferkette ist (Z. 359-360). Massenproduktion hat viel mit Kalkulation zu tun. Die Maschinenkosten und der Druck der Vermarktung sind gross. Oertle sagt auch, dass die Migros gewisse Grossproduzenten so stark unter Druck setzt, bis es nicht mehr geht (Z. 615-619). Die Jucker Farm war seit Jahren mehr oder weniger der einzige Kürbislieferant der Coop. Durch die Regionalisierung bricht den Gebrüder Jucker nun der ganze Markt weg. Danach beliefern sie nur noch die Region Zürich (Jucker, 2015, Z. 102-105). Juckers waren abhängig von Coop und haben Glück, dass dies nicht ihr einziger Betriebszweig ist (Z. 351-353). Darum stellt Jucker (2015, Z. 346-347) auch klar: «Du fliegst als kleiner Lieferant so schnell raus, wie du reingekommen bist». Das Machtverhältnis kann in wenigen Fällen auch umgekehrt sein. Der Grossgemüseproduzent, welcher der Migros Genossenschaft Luzern die Lücken bei regionalen Engpässen füllt, stellt die Bedingung, dass er das ganze Jahr liefern kann. Andernfalls muss er zuerst seine regelmässigen Abnehmer berücksichtigen. Die Lieferverfügbarkeit wäre damit nicht garantiert (Oertle, 2015, Z. 418-421).

Als weitere Absatzquelle dient der Engrosmarkt. Die langjährigen Beziehungen zu den Handelsfirmen helfen dabei. Natürlich Furrer ist durch den Zukauf für Markt und Gastronomie ein wichtiger Einkäufer für Letztere geworden. Trotzdem wird die Plattform von Produkten überschwemmt, was die Preise drückt und das absetzbare Volumen überschaubar macht. Die Margen sind folglich relativ klein. Deshalb wird dieser Absatzkanal auch nicht als Chance gewertet, sondern ist mehr Mittel zum Zweck.

5.4.3 Politische Rahmenbedingungen

Ausland

Es ist heute noch so, dass der Landwirt zu jedem Preis Massen produzieren möchte. Es ist für ihn einfacher 100 Hektaren mit einem grossen Traktor zu befahren, als 15 Hektaren Spezialkulturen zu bewirtschaften. Dabei konkurriert er mit dieser Strategie direkt mit dem Produzenten im Ausland (Oertle, 2015, Z. 139-144). Diese Konkurrenz wird heute noch mit Schutzzöllen vom freien Markteintritt gehindert (Oertle, Z. 281-281). Diese Massnahmen wurden in den letzten Jahren noch verschärft, was einer Sackgasse gleichkommt. Es wird Lobbyarbeit betrieben, um den Tag hinauszuzögern (Jucker, 2015, Z. 258-261). Auch Oertle (2015) sieht dies nicht anders. Langfristig folgt eine Marktöffnung und die inländische Produktion wird dies mit voller Wucht zu spüren bekommen (Z. 276-278). Falls der Grenzschutz fällt, werden Standardprodukte durch EU-Produkte verdrängt. Es wird unmöglich sein, Schweizer Kartoffeln für das Fünffache abzusetzen. Berechtigterweise sorgen sich daher vor allem Gemüsebetriebe, welche Massenprodukte maschinell verarbeiten (Z. 287-288). Es wäre für das Schweizer Standardgemüse ein Genickbruch, wenn der Freihandel käme (Jucker, 2015, Z. 256). Schmitz (2015) fordert daher, dass sich der Landwirt heute bereits differenziert (Z. 75-76). Es wird auch ohne Grenzschutz Möglichkeiten geben, aber man muss sich gut positionieren, damit man dem Kunden den Unterschied zum Produkt vom Ausland klarmachen kann (Z. 121-122). «Darum ist es falsch zu behaupten, wenn die Grenze aufgeht, würden alle Produzenten den Schirm schliessen. Diejenigen, welche zu faul für Veränderungen waren, werden dies tun ja» (Oertle, 2015, Z. 338-340). Bereits heute bieten ungeschützte Produkte Alternativen. Betriebe, wie die Jucker Farm haben sich ganz auf nicht grenzgeschützte Produkte spezialisiert und sind damit erfolgreich (vgl. Kapitel 5.3.2).

Inland

Zu den politischen Behörden muss man Beziehungen pflegen. Dies spürt auch Natürlich Furrer immer wieder. Diverse Tätigkeiten werden durch die Behörde verhindert, verzögert aber auch ermöglicht. Die starke Aktivität von Hansueli Furrer in verschiedenen Gremien hatte auch ihren Einfluss dabei. Jucker (2015) betont, dass die Flexibilität dabei eingeschränkt wird. Die Gebäude, welche man heute hat, muss man möglichst optimal auslasten. Es sei alles stark reglementiert, unternehmerische Entscheide sind nicht immer frei (Z. 224-226). Ob eine Idee verwirklicht wird, entscheidet sich oft auf Behördenseite. Es ist oft personell bedingt, ob man etwas darf oder nicht. Oft verstreichen deshalb Jahre. Man wartet zu und macht dafür an einem anderen Ort weiter (Z. 286-289).

6 Empfehlungen an Natürlich Furrer

Dieses Kapitel greift die Erkenntnisse der «einfachen SWOT-Matrix» (vgl. Kapitel 5) auf und erstellt daraus Strategie-Kombinationen. Als Resultat entsteht die «erweiterte SWOT-Matrix» (vgl. Abbildung 10), wovon konkrete Empfehlungen an Natürlich Furrer abgeleitet werden können. In Tabelle 6 werden die strategisch bedeutenden Verbindungen dargestellt und anschliessend in den Unterkapiteln operationalisiert und priorisiert. Die Stärken und Schwächen werden erstmals mit den Chancen und Risiken kombiniert.

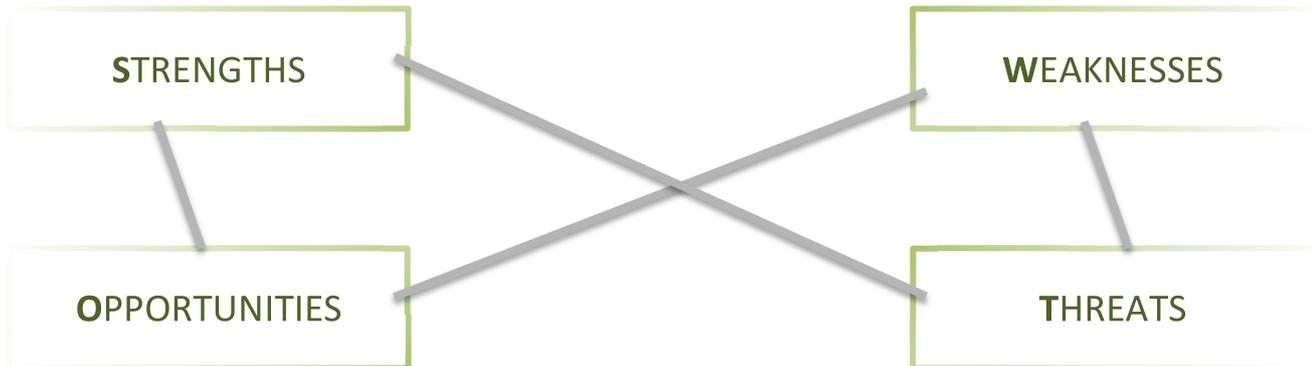


Abbildung 10: Erweiterte SWOT-Matrix

Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 6: Strategie-Kombinationen

Quelle: eigene Tabelle.

Regionalität & Transparenz (O) Ertrag (O)	Familienbetrieb (S) Produzent & Direktvermarkter (S)	Nischenproduktion (O) Vielseitigkeit (O) Politik (T)	Familienbetrieb (S) Produzent & Direktvermarkter (S) Erfahrung über Generationen (S) Strukturelle Schwäche (W) Identität & Einzigartigkeit (W) Ertrag & Kosten (W)
Einzigartigkeit (O) Qualität (O) Ertrag (E) Anspruch (T)	Produzent & Direktvermarkter (S) Erfahrung über Generationen (S) Familienbetrieb (S) Strukturelle Schwäche (W) Identität & Einzigartigkeit (W)	Detailhandel (O) Macht der Abnehmer (T) Ertrag & Kosten (O)	Produzent (S) Erfahrung über Generationen (S)
Zeitgewinn (O) Zeit (T) Online-Handel (O)	Produzent & Direktvermarkter (S)	Gastronomie (O) Anspruch (T)	Produzent & Direktvermarkter (S) Familienbetrieb (S)
		Direktvermarktung (O)	Produzent & Direktvermarkter (S) Erfahrung über Generationen (S) Familienbetrieb (S) Strukturelle Schwächen (W) Identität & Einzigartigkeit (W)

6.1 Strategie-Kombinationen

Die Beurteilung der Konsumentenbedürfnisse hat ausnahmslos gezeigt, dass der Wunsch nach Regionalität und Transparenz gross ist. Das Vertrauensverhältnis zwischen Produzent und Konsument hilft dabei. Der Produzent repräsentiert durch seine Person authentisch die verlangten Werte nach Qualität, Ursprünglichkeit, Regionalität und Nachhaltigkeit. Der Konsument möchte die Herkunft seiner Produkte kennen und sich mit dem Betrieb dahinter identifizieren. Darum empfiehlt es sich für Natürlich Furrer aus der heutigen Anonymität auszubrechen. Man erhält die Chance die eigene Realität im Betrieb mit den Wünschen des Konsumenten zu verknüpfen.

Natürlich Furrer wird transparent. Man bringt die Firma näher an die Anspruchsgruppen.

Die befragten Unternehmen in den Expertengesprächen haben eines gemeinsam – sie haben es geschafft ihrer Unternehmung eine Identität zu verleihen. Der Name ist als Marke etabliert und verkörpert ein Image gegenüber seinen Kunden. Sie bieten Erlebnisse und schaffen es Emotionen zu vermitteln. Dadurch heben sie sich gegenüber Mitbewerbern ab. Sie müssen oft keinen Beweis erbringen, dass ihre Produkte besser sind. Der Kunde setzt es automatisch durch das Markenimage und die transparente Firmenphilosophie voraus und ist dafür bereit einen Mehrpreis zu bezahlen. Natürlich Furrer soll sich ihrer eigenen Werte bewusst werden, diese ins Gemüse verpacken und eine Geschichte davon erzählen. Die Analyse hat gezeigt, dass man mit dem «inneren Alleinstellungsmerkmal» bereits die schlagkräftigste aller Differenzierungen besitzt. Es sind die Werte, die das Tun und Handeln jeder Unternehmung beeinflussen. Daneben wissen wir, dass Regionalität und Transparenz in der Kaufentscheidung immer höher gewichtet werden (vgl. oben). Um diese Chancen zu realisieren, müssen die eigenen Stärken umgesetzt werden. Weissman (2014) empfiehlt daher ein Wertesystem zu schaffen. Es verleiht dem Unternehmen Emotionen und motiviert die Mitarbeitenden (S. 57). Mitarbeiter stellen Dinge her, sie verkaufen sie, kommunizieren mit Lieferanten, Kunden und mit der Öffentlichkeit. Ihr Wirken übt sowohl über die Qualität, die Kundenzufriedenheit als auch über die Produktivität Einfluss auf das Ergebnis aus (S. 243). Eine klare Firmenphilosophie motiviert das jetzige Team und potentielle Mitarbeitende. Damit schafft man zudem die Voraussetzung, dass die besten Leute für den eigenen Betrieb arbeiten.

Natürlich Furrer entwickelt eine eigene Firmenphilosophie und trägt sie konsequent nach aussen.

Auf dem Hof oder dem Markt dauert ein Einkauf länger als beim Detailhändler. Dennoch soll es auch für Natürlich Furrer eine Möglichkeit geben, dem Bedürfnis nach Zeitgewinn gerecht zu werden. Convenience Produkte sind eine Lösung dazu, da weiterverarbeitete Lebensmittel den Zubereitungsprozess beim Kochen verringern. Für Natürlich Furrer hat es zudem einen positiven Zusatzeffekt. Man deckt nicht nur ein Kundenbedürfnis ab, sondern kann auch überreife Lebensmittel weiterverarbeiten. Diese Produkte erweitern das Sortiment und machen es damit attraktiver. Eine weitere Möglichkeit liegt im wachsenden Online-Handel von Frischlebensmitteln. Es ist ein Bedürfnis nach frischen, regi-

onalen Lebensmitteln vorhanden, aber die Zeit zum Einkauf ab Hof oder auf dem Markt fehlt. Im Gegensatz zu den beiden marktführenden Detaillisten, punktet Natürlich Furrer mit der grösseren Vertrauenswürdigkeit. Obwohl das Erlebnis auf Hof und Markt nicht vergleichbar sind, entsteht der Anschein, dass man dennoch mit dem Produzenten in Kontakt tritt. Letzthin erhält man, beispielsweise bei schlechter Witterung, die Chance auch Stammkunden über einen weiteren Absatzkanal zu erreichen.

Natürlich Furrer erweitert das Sortiment mit eigenen Convenience Produkten.

Natürlich Furrer vermarktet die eigenen Produkte auch online.

Natürlich Furrer hat sich in den Jahren eine Kompetenz im Marktverkauf aufgebaut, welche nicht rasch kopiert werden kann. Wohl der Vielseitigkeit des Betriebes wegen, ist man dadurch zwar in einer Nische tätig, behauptet sich darin aber noch nicht marktführend. Natürlich Furrer ist heute noch zu stark Generalist. Zukünftig soll man sich vermehrt spezialisieren, sich auf Nischenprodukte fokussieren und in Nischenmärkten behaupten. Im Wissen, dass man weder die Grösse noch die kosteneffiziente Produktion europäischer Vergleichsbetriebe erreichen kann, empfiehlt sich eine stärkere Spezialisierung. Die heutige Betriebsstruktur darf aber beibehalten werden, um weiterhin breit abgestützt zu sein.

Man macht sich dadurch unabhängig von der Agrarpolitik. Bereits heute gibt es Beispiele, wo ungeschützte Nischenprodukte regionaler Herkunft erfolgreich vermarktet werden. Es sind keine Standardprodukte, die man in grossen Volumen maschinell produziert. Es sind Nischenprodukte, welche durch ihre Qualität, Regionalität und Einzigartigkeit nachgefragt werden. Natürlich Furrer hat den Vorteil, dass die Entscheidungswege im Unternehmen kurz sind und Erneuerungen schnell angestossen werden. Man ist zugleich Produzent und Direktvermarkter. Dies ermöglicht es, sich an eine Nische heranzuwagen und die Akzeptanz direkt im Kundenkontakt zu erproben. «In der klassischen Lehre der Unternehmenspositionierung musst du dich entscheiden, wo du mitmachen willst. Dies machen wir aber nicht. Wir machen genau das Gegenteil. Wir entscheiden uns alles zu machen und das funktioniert auch» (Jucker, 2015, Z. 201-04). Diese Aussage zeigt auf, dass auch eine Strategie des Vollsortiments Erfolg hat. Dabei sind aber nicht Volumen gemeint, sondern eine Anzahl an Nischenmärkten in denen Jucker marktführend ist. Er ist somit kein Generalist sondern Spezialist.

Natürlich Furrer spezialisiert sich zunehmend.

Durch die langjährige Erfahrung weiss man genau, was der Detaillist für Qualitätsanforderungen stellt und ist etablierter Produzent der Migros. Die Belieferung des Detailhandels kann aber dennoch keine strategische Ausrichtung sein, da man aufgrund der fehlenden Betriebsgrösse nie konkurrenzfähig wird. Das ungleiche Machtverhältnis in der Gefahrenanalyse hat ebenfalls gezeigt, dass die Eigenvermarktung dem Grosshandel vorzuziehen ist. Dennoch verlangt die heutige Betriebsstruktur weiterhin nach diesem Absatzkanal. Er soll deshalb weiterhin als Absatzpuffer dienen, die Möglichkeit bieten

grössere Kulturen anzupflanzen und Diversifikation zulassen. Der Fokus liegt aber in der Direktvermarktung, der Gastronomiebelieferung und dem Online-Handel.

Natürlich Furrer nutzt den Detailhandel als Absatzpuffer.

Immer häufiger wirbt die Gastronomie in den Menükarten mit regionalen Erzeugnissen. Regionalität und Transparenz sind bei Gastronomiegästen ein häufiger gelebtes Bedürfnis. Der Markt kann noch so umkämpft sein, der Grosshändler wird dieses Bedürfnis nie befriedigen können. Dabei ist der Anspruch zwar hoch in der Gastronomie, aber durch das Qualitätsverständnis, die langjährige Erfahrung als Produzent und Direktvermarkter, der Professionalisierung in den bestehenden Marktfeldern (vgl. oben), mühelos erfüllbar. Bereits heute kochen mehrere Gastronomiebetriebe in der Region mit Produkten von Natürlich Furrer. Die Gastronomiebelieferung ist heute wichtige Ertragsstütze. Daneben liefert Natürlich Furrer bereits an eine grosse Bürogemeinschaft an der Bahnhofstrasse in Zürich, wobei Preise wie in der Direktvermarktung durchsetzbar sind. Bisher litten beide Kanäle jedoch ebenfalls unter der Vielseitigkeit des Betriebes. Sie wurden nicht konsequent genug bearbeitet und können entsprechend noch mehr zum Erfolg beitragen.

Natürlich Furrer wächst in der Gastronomie- und Bürobelieferung.

Verschiedene Faktoren tragen dazu bei, dass immer mehr Leute bewusst das Markttreiben aufsuchen. Sie verbinden es mit einem Einkaufserlebnis, schätzen die Nähe zum Produzenten und die damit garantierte Frische und Qualität der Produkte. Die Konsumenten legen grossen Wert auf gesunde und nachhaltige Ernährung und erachten die Regionalität bei Produkten wie Gemüse, Obst und Eier als wichtigste Voraussetzung.

Wie bereits erläutert muss sich Natürlich Furrer stärker in ihren Nischen behaupten und spezialisieren. Hauptausrichtung von Natürlich Furrer war bislang der Marktverkauf. Die grosse Stärke von Natürlich Furrer liegt somit in der Direktvermarktung. Strategisches Wachstum erfolgt darum auf der Basis dieser Kernkompetenz. Durch die langjährige Erfahrung kann man auf einer soliden Basis aufbauen und deckt in der Stadt Zürich mit acht Marktständen bereits einen wichtigen Markt ab. Der Marktstand von Natürlich Furrer unterscheidet sich heute jedoch noch kaum von denjenigen der Mitbewerber. Die Mitarbeiter sind nicht im Verkauf geschult und nicht über die Werte der Unternehmung informiert. Natürlich Furrer macht darum den Betrieb fassbarer und erarbeitet ein Leitbild (vgl. oben). Abgestützt darauf, will man künftig auch in den Direktverkauf ab Hof einsteigen. Mit dem Hoferlebnis bindet man den Kunden an sich und nutzt gleichzeitig Synergien, die ein Hofladen mit sich bringen.

Natürlich Furrer fokussiert sich auf seine Kernkompetenz die Eigenvermarktung.

6.2 Priorität der Handlungsempfehlungen & Umsetzung in die Praxis

Im folgenden Kapitel werden die Handlungsempfehlungen nach ihrer strategischen Wichtigkeit priorisiert und in einen Zeithorizont gesetzt. Sie werden operationalisiert, um den Übergang zur Praxis zu gewährleisten.

Priorität: 1 (hoch) / 2 (mittel) / 3 (tief)

Umsetzbarkeit: kurz- / mittel- / langfristig

Natürlich Furrer wird transparent. Man bringt die Firma näher an die Anspruchsgruppen.

Priorität: 1

Umsetzbarkeit: mittelfristig

Natürlich Furrer zeigt die Realität der regionalen Gemüseproduktion. Man führt ganzjährig den Tag der offenen Tür ein und macht den Hof begehbar. Die Firmenwerte unterstützen das Ziel und sorgen für das notwendige Erscheinungsbild. Ihre konsequente Einhaltung ist langfristig erfolgreicher, als kurzfristiges Umsatzdenken. Die Werte sollen für den Besucher dabei direkt spürbar sein. Das Unternehmen wird transparenter und der Produktionsstandort wird neu Teil der Vermarktung. Es können Kunden, Lieferanten und andere Anspruchsgruppen empfangen werden. Zuletzt kann man damit auch Synergien im Direktverkauf nutzen. Eine mögliche erste Partnerschaft bietet sich mit der Kundin Seerose Resort & Spa an, das ihren Gästen ein Erlebnis auf dem Bauernhof anbieten kann. Wichtig dabei ist auch die laufende Vernetzung. Sven Furrer ist deswegen den Interessensgemeinschaften «Luzern genießt» und «Slow Food Youth» beigetreten und wird sich aktiv in diesem Umfeld weiterbewegen. Weitere notwendige Massnahmen zur Steigerung der Transparenz sind laufende Berichterstattungen in Blog-Form im Internet, Bilder in sozialen Medien über den Produktionsablauf oder auch ein entsprechendes Konzept für den Marktverkauf. Dabei sollen unter anderem die Herkunft bei allen Produkten deklariert und die Marke «Natürlich Furrer» stärker kommuniziert sein.

Natürlich Furrer entwickelt eine eigene Firmenphilosophie und trägt sie konsequent nach aussen.

Priorität: 1

Umsetzbarkeit: mittelfristig

Es wird ein Leitbild entwickelt, das Unternehmenszweck und –ziele sowie Verhaltensgrundsätze umschreibt. Damit es von allen akzeptiert und gelebt wird, entwickeln es Führung und Mitarbeitende zusammen. Die Führungskräfte übernehmen eine Vorbildfunktion. Das Leitbild besteht aus drei Elementen: Mission, Vision und Werte (Weissman, 2014, 57-58). Zusammen mit Absolventen der Studienrichtung «Kommunikation & Marketing» werden die Erkenntnisse aus dem Leitbild in die Praxis umgesetzt. Man hebt einerseits die Stärken des Unternehmens hervor, dass man über Generationen als Familienbetrieb in der Landwirtschaft regional tätig ist und verknüpft sie mit dem wachsenden Bedürfnis nach Regionalität, Transparenz und Einzigartigkeit. Damit erhält die Marke Natürlich Furrer ihre Identität und strahlt durch ihr Verhalten, ihre Kommunikation und den gesamten Auftritt die gelebten Werte aus. Die Mitarbeitenden sollen damit den Sinn ihres Tuns verstehen und können die Marke bewusster repräsentieren, sind begeistert von der Marke und verkaufen die Produkte besser. In

der Wertebasis soll auch das Qualitätsverständnis einfließen. Eine periodische Zusammenkunft der Mitarbeitenden auf dem Hof verstärken die Massnahmen. Dabei erhält man an der Produktionsstätte ein Gespür für die Marke und ihre Werte. Sie bietet die Möglichkeit für Verkaufsschulungen und Ideenworkshops. Zuletzt dürfen Investitionen in die bildhafte Umsetzung dieser Werte (Standkonzept, Produktpräsentation, etc.) nicht gescheut werden. Eine aktive Umsetzung der geschaffenen Werte hat man schneller ertragreich umgesetzt, als produktionsseitige Kostenaufwendungen. Eine konsequent gelebte und greifbare Firmenphilosophie ist die erste Chance, sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Weitere Möglichkeiten, um einzigartig zu wirken, sind das bewusste Hinschaffen auf Preisverleihungen und Rekordversuche. Beides Dinge, welche die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich zieht und potentielle Kunden anspricht. Weiter trägt dazu bei, wenn man die Produktionsrealität für den Konsumenten fassbar macht und ihm das Gefühl der Nähe transparent vermittelt (vgl. oben).

Natürlich Furrer erweitert das Sortiment mit eigenen Convenience Produkten.

Priorität: 2

Umsetzbarkeit: kurzfristig

Eine ab Sommer 2015 beginnende Partnerschaft mit der «Stiftung Gärtnerhaus» verhilft Natürlich Furrer das Sortiment mit eigenen Convenience Produkten zu erweitern. Die Vereinbarung zwischen den Stiftungsverantwortlichen und Sven Furrer erfolgte während dieser Arbeit. Dabei verwerten die Bewohner der Stiftung Lebensmittel, die weggeworfen würden. Es entstehen unter anderem Konfitüren, Chutneys, Gewürzsalze und Gemüsechips. Die Produkte werden verpackt, mit dem Logo von Natürlich Furrer versehen, für 2 CHF pro Einheit bereitgestellt. Darin sind Personalkosten, Infrastruktur, Know-how der Küchencrew und Administration abgedeckt. Die Realisation erfolgt konsequent nur mit überreifen Produkten und ein Wachstum darin wird nicht angestrebt. Es soll lediglich Chance bieten, das Sortiment in der Breite mit weiteren hofeigenen Produkten zu ergänzen und damit attraktiver zu machen. Die Partnerschaft mit der Stiftung und der Küchencrew kann auch in die Realisation eines Rezepte-Blogs auf der Website münden.

Natürlich Furrer vermarktet die eigenen Produkte auch online.

Priorität: 2

Umsetzbarkeit: mittelfristig

Die Lancierung eines eigenen Online-Shops ist aufgrund der Herausforderungen, die auch die Gebrüder Jucker scheuen, unwahrscheinlich. Eine Zusammenarbeit mit Farmy ist denkbarer. Durch die Abdeckung der Stadt Zürich mit acht Gemüse- und zehn Weihnachtsbaummarktständen zählen bereits viele potentielle Kunden von Farmy zum Kundenkreis von Natürlich Furrer. Erste Anknüpfung am Thema und an Farmy erfolgt mit dem Besuch der «Infoveranstaltung zur Vermarktung der hofeigenen Spezialitäten im Internet» auf der Jucker Farm. Eine spätere Zusammenarbeit mit Farmy soll in der Direktvermarktung wirksam kommuniziert werden, damit man bestehende und potentielle Kunden an das eigene Unternehmen binden kann.

Natürlich Furrer spezialisiert sich zunehmend.

Priorität: 2

Umsetzbarkeit: langfristig

Natürlich Furrer spezialisiert sich zunehmend und baut die Kompetenzen in den bisherigen Nischen aus. Man fokussiert sich auf die bestehenden Märkte und wächst darin. Dabei soll Natürlich Furrer konsequenter auftreten und eine Nische nur bearbeiten, wenn die Chance besteht, marktführend zu sein. Dies ist in der Direktvermarktung, in der Gastronomie (vgl. unten), aber auch in der Produktion spezieller (ungeschützter) Produkte möglich. Vor allem die Spezialisierung in der Produktion steht aber unter dem Vorbehalt, dass man die nötige Grösse behält, damit die Kosten kalkulierbar bleiben. Deswegen ist es wichtig, dass man trotz Differenzierung eine strenge Kostenkontrolle an den Tag legt. Können die Erzeugnisse nicht selbst abgesetzt werden, wird ein exklusiver Zugang zum Detaillisten angestrebt. Eine stärkere Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben, Zulieferern und weiteren Direktvermarktern sind weitere Möglichkeiten, um den eigenen Fokus nicht zu verlieren. Zur Horizonterweiterung dient auch das Ausland, um an mögliche Ideen zu gelangen.

Natürlich Furrer nutzt den Detailhandel als Absatzpuffer.

Priorität: 3

Umsetzbarkeit: mittelfristig

Der Detailhandel ist strategisch unbedeutend, da man darin nie marktführend werden kann. Dennoch bietet er kurzfristigen Handlungsbedarf. Natürlich Furrer muss für das nächste Jahr abwägen, ob der direkte Zugang zur Migros nicht gesucht wird. Aufschluss bietet ein im Herbst 2015 geplantes Gespräch mit Thomas Oertle, Leiter Einkauf Früchte & Gemüse, Migros Genossenschaft Luzern. Der Detailhandel soll solange als Absatzpuffer dienen, wie man die Eigenerzeugnisse nicht selbst absetzen kann und somit auch zur Diversifikation beitragen. Da man bereits als Lieferant etabliert ist, wird man die Chance auch künftig nutzen, aber sich nicht darauf fokussieren. Daneben müssen noch mehr Anstrengungen erfolgen, um regionale Landwirte von der Möglichkeit des Gemüseanbaus, mit dem Vorteil des Marktzugangs von Natürlich Furrer, zu überzeugen. Dies bindet keine weiteren innerbetrieblichen Ressourcen und eröffnet dennoch Ertragspotenzial im Handel.

Natürlich Furrer wächst in der Gastronomie- und Bürobeflieferung.

Priorität: 2

Umsetzbarkeit: mittelfristig

Gespräche mit mehreren Gastronomiebetrieben haben gezeigt, dass die Nachfrage nach regionalem Gemüse und Früchten grösser ist, als das heutige Angebot. Es wird neu auch ein Markteintritt in der Stadt Luzern geprüft. Daneben gibt es aber auch noch in der näheren Umgebung viele potentielle Kunden, welche von den Stärken von Natürlich Furrer überzeugt werden können. Dazu gehört die Systemgastronomie (Spitäler und Schulen). Während der Erstellung dieser Arbeit ist Sven Furrer beispielsweise mit der «interkantonalen Polizeischule Hitzkirch» in Kontakt, welche täglich 150 Menüs zubereitet. Angrenzend zur Gastronomie müssen weitere Grossraumbüros berücksichtigt werden. Auch hier besteht ein gutes Netzwerk durch die ehemalige Tätigkeit von Sven Furrer bei zwei grossen Dienstleistungsunternehmen.

Natürlich Furrer fokussiert sich auf die Eigenvermarktung.

Priorität: 1

Umsetzbarkeit: langfristig

Unterstützt von der neu geschaffenen Transparenz, einer gelebten Firmenphilosophie, der Fokussierung auf seine Kernkompetenzen hebt man sich in der Direktvermarktung von Mitbewerbern ab. Der Auftritt der Marktstände und des Hofladens soll möglichst authentisch die Firmenwerte repräsentieren. Viel Holz, Kreidetafeln, einheitliche Kleidung, Papiertaschen sind Beispiele zur Wiedererkennung dieser zu schaffenden Werte. Die Marktstände sollen das Gefühl vermitteln, dass man im Hofladen einkauft. Sie dienen als Eingangsfenster für das Erlebnis, das Natürlich Furrer ganzheitlich bieten möchte. Der heute bereits grosse aber noch unbekannte Kundenstamm wird in einer Kundendatenbank erfasst. Durch Kundenbefragungen gelangt man an die Kundeninformationen und erhält gleichzeitig wichtige Anregungen. Weiter wird eine Stempelkarte eingeführt, damit man die Kunden einerseits belohnen und andererseits an das Unternehmen binden kann. Sobald man die neue Positionierung innerhalb der Direktvermarktungsschiene konsequent umgesetzt hat, werden Neueröffnungen von Marktständen geprüft und weitere Direktvermarktungsmöglichkeiten in Betracht gezogen. Dazu gehört beispielsweise die Idee vom mobilen Verkauf regionaler Früchte an hochfrequentierten Lagen.

7 Diskussion und Ausblick

Diese Arbeit befasst sich mit der strategischen Analyse eines landwirtschaftlichen Familienbetriebes. Sie beantwortet die Forschungsfragen, indem sie anhand von Strategie-Kombinationen Empfehlungen an Natürlich Furrer richtet und die zu tätigenen Handlungen priorisiert und operationalisiert. Der folgende Abschnitt fasst die gesamte Arbeit zusammen. Danach folgen die Reflexion des Forschungsvorgehens und ein Ausblick.

7.1 Abschliessende Zusammenfassung

Mit dieser Arbeit entstand erstmals in der Geschichte des Unternehmens eine umfassende Strategiearbeit. Sie beantwortet die Forschungsfragen, was das Unternehmen heute ausmacht (Stärken und Schwächen), was das Unternehmensumfeld bietet (Chancen und Risiken) und welche Strategieempfehlungen daraus abgeleitet werden. In Kapitel 1 beginnt die Arbeit damit, dass der Familienbetrieb beschrieben wird. Ein Familienbetrieb, der seine Wurzeln in der Landwirtschaft hat und heute sowohl Erzeugnisse produziert, als auch erfolgreich selbst vermarktet. Dabei sind die Kompetenzen von Natürlich Furrer verschiedenen Einflüssen ausgesetzt, worauf Kapitel 5 ausführlich hinweist. In Kapitel 6 verdichtet sich die Analyse zu Handlungsempfehlungen an Natürlich Furrer, welche zusätzlich operationalisiert werden.

Dem Konsumenten ist es heute wichtig, dass er weiss, woher sein gekauftes Gemüse stammt. Er möchte darüber transparent informiert sein und die Geschichte des Produzenten kennen. Er kauft aufgrund des besseren Geschmacks und der Qualität regional ein. Beim Einkauf ab Hof setzt der Konsument beste Qualität voraus und möchte zudem etwas erleben. Natürlich Furrer profitiert davon. Als Produzent hat man den Vorteil, dass man diese Bedürfnisse authentischer als ein Label repräsentiert. Das Erlebnis vermittelt der Landwirt, indem er seinen Hof begehbar, seinen Namen zur Marke macht und Emotionen schafft. Nur wenn man sich differenziert, wird man im Markt wahrgenommen.

Die Betriebsstrukturen von Natürlich Furrer sind heute ähnlich zu einem einfachen Landwirtschaftsbetrieb. Man behielt in den Jahren die Anonymität eines Produzenten bei. Obschon sich der Betrieb zum Eigenvermarkter weiterentwickelt hat und verschiedene Anspruchsgruppen Forderungen an ihn stellen. Die fehlende Identität und Einzigartigkeit hat die zahlreichen Kunden am Wochenmarkt oder in anderen Kanälen nie richtig an die Firma gebunden. Zudem wurde den Mitarbeitenden nur vage ein Sinn für ihre Arbeit vermittelt. Tatsache ist, dass sämtliche Mitarbeiter zur Marke Sorge tragen und sie nach aussen repräsentieren müssen. Dies schafft ein höheres Qualitätsbewusstsein in der Produktion und im Verkauf und hat somit positive Auswirkungen auf die Erfolgszahlen.

Mit der Erarbeitung eines Leitbildes bildet man das erforderliche Wertegerüst. Die daraus entstehende Firmenphilosophie muss konsequent gelebt werden. Sie ist Teil der Identität. Damit gleichen

sich Image und Realität an. Die Produktion ist fortan begehbar, man erhält Einblick davon im Internet und an den Märkten. Der Marktverkauf ist darauf ausgerichtet und sämtliche Mitarbeitende werden hinsichtlich der Philosophie geschult. Investitionen in die Vermarktung dieser Werte lohnen sich schneller als produktionsseitige Investitionen.

Daneben gibt es Konsumenten, die Werte nach Nähe und Transparenz zwar genauso verkörpern, aber denen die Zeit fehlt. Angebote im Online-Handel und weiterverarbeitete Produkte kommen diesen Bedürfnissen entgegen. Natürlich Furrer konnte diesem Wunsch nach Schnelligkeit bisher nicht entsprechen. Um vom wachsenden Online-Handel im Frischlebensmittelbereich dennoch zu profitieren, scheint eine Zusammenarbeit mit Farmy denkbar. Verschiedene Beispiele von anderen Direktvermarktern zeigen auf, dass ein Alleingang im Online-Bereich nicht sinnvoll ist. Es scheitert meistens an der zu wenig professionellen Programmierung und der fehlenden Logistik. Weiter schafft eine im August beginnende Partnerschaft mit der «Stiftung Gärtnerhaus» die Möglichkeit, überreife Produkte zu Konfitüre, Chutney, Kräutersalz, Sugo, Sirup, Chips und weiteren Produkten weiterzuverarbeiten. Damit unternimmt Natürlich Furrer auch als Produzent etwas gegen Lebensmittelverschwendung und bietet den Bewohnern der Stiftung eine Entfaltungsmöglichkeit. Als Unternehmen kann man auf zwei Arten im Markt erfolgreich sein. Entweder schafft man es ein von der Konkurrenz identisches Produkt günstiger herzustellen oder man hebt sich mit seinem Produkt so von den Mitbewerbern ab, dass man einen Mehrpreis dafür verlangen kann. Natürlich Furrer war bislang weder Grossproduzent und somit Kostenführer, noch war er spezialisiert. Da man in der Grösse nie mit dem Ausland mithalten kann, gibt es für Natürlich Furrer nur einen idealen Weg, eine zunehmende Spezialisierung. Die jetzige Vielseitigkeit soll dennoch als solide Basis beibehalten werden. Man fokussiert sich auf die bestehenden Märkte und wächst darin. Man entscheidet sich weiterhin alles zu machen, setzt sich aber zum Ziel, in diesen Nischen marktführend zu sein. Eine Nischenausrichtung in der Produktion steht dabei unter dem Vorbehalt, dass die nötige Grösse beibehalten wird und die Kosten kalkulierbar bleiben. Weiter sorgen Partnerbetriebe dafür, dass der eigene Fokus auf den Kernkompetenzen bleibt.

Als strategischen Absatzkanal hat sich die Gastronomie herauskristallisiert. Es ist ein hart umkämpfter Markt, der von vielen Grosshändlern angegangen wird. Das steigende Bedürfnis nach transparenter Herkunft ist allerdings ein Vorteil für den Produzenten. Viele Produzenten scheuen jedoch diesen Mehraufwand. Natürlich Furrer ist hingegen bereits ein erfahrener Lieferant in der Gastronomie. Künftig werden darum auch die Systemgastronomie (Spitäler, Schulen, Altersheime) und weitere Bürogemeinschaften berücksichtigt. Strategisch weniger bedeutend, aber in der heutigen Betriebsstruktur notwendig, ist der Detailhandel. Dank ihm, können durch die höher absetzbaren Volumen, Skaleneffekte realisiert werden. Natürlich Furrer muss sich aber entscheiden, ob der direkte Zugang zur Migros nicht in Betracht gezogen werden soll. Langfristiges Ziel ist jedoch, den Eigenvermarktungsanteil zu erhöhen.

Die Arbeit zeigt eindeutig, dass die Kernkompetenz in der Direktvermarktung liegt. Man besitzt jahrelange Erfahrung im Marktverkauf und betreibt acht erfolgreiche Standorte in Zürich. Der Markt wird heute wieder vermehrt aufgesucht. Beschriebene Faktoren wie die heute bedeutende Transparenz und Regionalität, aber auch das damit verbundene Erlebnis, tragen dazu bei. Damit diese Bedürfnisse noch stärker auf die Werte von Natürlich Furrer treffen, müssen die Marktstände und das Verhalten der Mitarbeiter noch konsequenter darauf ausgerichtet sein. Die Marktstände müssen mit ihrer Aufmachung die Marke verkörpern und die Mitarbeiter im Verkauf müssen geschult sein. Der Direktverkauf ab Hof wird durch den Bau eines Hofladens ermöglicht. Der Bau soll die Werte der Firmenphilosophie ebenso widerspiegeln. Es entsteht eine weitere Möglichkeit den Hof fassbarer zu machen und dient als Ertragsstütze. Sobald Marktstände, Hof und Mitarbeiter geschlossen die eigenen Werte repräsentieren, werden Neueröffnungen von Marktständen und weitere Direktvermarktungsmöglichkeiten geprüft, wie beispielsweise ein mobiler Früchteverkauf an Hochfrequenzlagen.

7.2 Reflexion des Forschungsvorgehens

Als Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfragen dienen die Experteninterviews und die Konsultation von Sekundärliteratur. Die Reflexion geht auf die Methodenwahl, Expertenauswahl, den Interviewleitfaden sowie auf die Auswertung ein.

Die Arbeit hat viel früher begonnen, als im vorherigen Kapitel umschrieben. Sie hat mit der Entscheidung begonnen, dass Sven Furrer im elterlichen Betrieb einsteigt. Es vergeht seit dem kein Tag, an dem keine strategischen Überlegungen stattfinden. Auf der anderen Seite hat der operative Einstieg geholfen, viele Gegebenheiten zu verstehen und ermöglichte es, sich in einem halben Jahr ein Gesamtbild vom Unternehmen zu verschaffen. Unternehmer sein, heisst nicht nur zu produzieren und zu verkaufen, sondern man ist auch Finanzchef, Personalberater, Rechtsverantwortlicher, Netzwerker und vieles mehr. Durch diese Vielseitigkeit läuft man Gefahr, den strategischen Fokus in der täglichen Absorption zu verlieren. Das Gefäss der Bachelorarbeit war das beste Instrument, diesem Arbeitsalltag zu entfliehen und in Gesprächen mit anderen Unternehmern den strategischen Fokus beizubehalten. Die Experteninterviews lieferten viele interessante Inhalte für die Analyse des Unternehmensumfeldes. Das Studium von vielerlei Sekundärliteratur bot die Möglichkeit, die Meinungen weiter abzustützen oder auch zu relativieren. Der Interview-Leitfaden war optimal auf die Forschungsfragen ausgerichtet und bot die Möglichkeit in einem offenen Gespräch auch weitere Aspekte aufzugreifen. Vielmehr war jedes einzelne Gespräch Motivationsspritze für den Autor und jetzigen Jungunternehmer. Daneben hat sich Sven Furrer ein Netzwerk aufgebaut, wovon das operative Geschäft bereits heute profitiert. Die Auswahl der Experten nach ihrer Spezialisierung war somit ideal.

Was der Autor aus den Gesprächen mitgenommen hat, ist die Tatsache, dass Meinungen und Marktstudien alleine kaum genügen. Sie verhelfen Natürlich Furrer, den richtigen Weg einzuschlagen. Der Weg muss aber noch bestritten werden.

«Das Produkt, das wir nie launchen, wird nie ein Hit werden.

Die Idee, über die wir nie sprechen, wird nie eine grossartige Idee werden.

Den Traum, den wir nie leben, wird uns das Leben lang als Albtraum verfolgen.

Wenn wir tun, und es ein Hit wird, gewinnen wir.

Wenn wir tun, und es floppt, gewinnen wir (Treichel, 2015, online)».

7.3 Ausblick

Ideen müssen zuerst umgesetzt werden. Die Gebrüder Jucker wurden 2014 als «EY Entrepreneur Of The Year 2014» im Bereich Dienstleistung und Handel für ihren Erlebnisbauernhof ausgezeichnet. Jucker relativiert dabei: «Wir werden immer wieder als wahnsinnig innovativ dargestellt, dabei sind wir das gar nicht. Im Unterschied zu anderen setzen wir Ideen nur um, die offen herumliegen. Wir probieren einfach aus». Sie setzen jährlich etwa 40 Ideen um, wovon vier erfolgreich sind (Beirne & Credit Suisse (Hrsg.), 2015, online). Dabei unterstreicht Schmitz (2015), dass man alles dafür tun muss, damit es funktioniert und verschiedene Personen mitinvolviert werden sollen, die eine Idee mittragen. Ein Unternehmer muss Durchhaltewillen zeigen, bis er weiss, ob es das Richtige war oder ob man noch etwas anpassen muss (Z. 393-396).

Durch das Unternehmensleitbild sollen sämtliche Mitarbeitende dazu ermutigt werden, innovativ zu sein und neue Dinge auszuprobieren. Natürlich Furrer hat die Möglichkeit im direkten Kundenkontakt die Akzeptanz zu überprüfen. Es liegt nun an Sven Furrer diese Chancen zu ergreifen. Es macht deutlich, dass man mit dieser Arbeit nun am Beginn der Umsetzung steht. Die Umsetzung wird aufzeigen, welche Ideen Erfolg haben und welche nicht.

Als Unternehmen unterlässt Natürlich Furrer nicht – es unternimmt.

Literaturverzeichnis

Beirne, M. & Credit Suisse (Hrsg.). (2015). Gebrüder Jucker. Auf Umwegen zum Kürbisimperium. Online (26.06.2015):

<https://www.credit-suisse.com/ch/de/news-and-expertise/news/switzerland.article.html/article/pwp/news-and-expertise/2015/01/de/portrait-of-jucker-farm.html>

Bosshard, A., Schläpfer, F., Jenny, M., Vision Landwirtschaft (Hrsg.). (2010). Landwirtschaft Schweiz. Analyse und Vorschläge zur Reform der Agrarpolitik. Bern: Haupt Verlag.

Di Pasquale, B., Wurster, S. & Jugend und Wirtschaft (Hrsg.). (2009). Landwirtschaft: Grundlagen einer unternehmerischen Landwirtschaft. Thalwil.

Fueglistaller, U., Halter, F., Fust, A. & Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen (Hrsg.). (2013). KMU-Führungskompetenz. Unternehmerisches Agieren und Gestalten in Bewegung. St. Gallen.

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse.

Gottlieb Duttweiler Institut GDI (Hrsg.). (2014). Die Zukunft von Bio. Online (26.06.2015):

<http://www.gdi.ch/de/Think-Tank/Trend-News/Die-Zukunft-von-Bio>

Grant, R. & Nippa, M. (2006). Strategisches Management. München: Pearson Studium.

Hungenberg, H. (2012). Strategisches Management in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Jones, G. & Bouncken, R. (2008). Organisaion. Theorie, Design und Wandel. München: Pearson Studium.

Jucker Farm & Farmy (2015). Jucker Farm und Farmy machen gemeinsame Sache [Medienmitteilung]. Online (26.06.2015):

<http://www.juckerfarm.ch/news-detail/article/jucker-farm-goes-farmy/>

- Landwirtschaftlicher Informationsdienst (LID) (Hrsg.). (2014a). Wachstum in der Land- und Ernährungswirtschaft. Bern.
- Landwirtschaftlicher Informationsdienst (LID) (Hrsg.). (2014b). Bäuerliche Familienbetriebe. Bern.
- Lang, T. & Carpathia (Hrsg.). (2015). Coop@home legt 2014 nochmals kräftig zu. Onlinelebensmittelmarkt Schweiz wächst. Online (26.06.2015):
<http://blog.carpathia.ch/2015/01/06/coophome-onlinelebensmittelmarkt-wachstum/>
- Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2010). Strategisches Management. Zürich: Versus Verlag.
- Rützler, H. & Reiter, W. (2010). Food Change: 7 Leitideen für eine neue Esskultur. Wien: Hubert-Krenn VerlagsgmbH.
- Schweizer Bauernverband (SBV) (Hrsg.). (2015). Situationsbericht 2014. Agrarmarkt Schweiz. Bern: Stämpfli AG.
- Schweizer Bauernverband (SBV) (Hrsg.). (2014). Situationsbericht 2013. Erfolgsmodell: der bäuerliche Familienbetrieb. Bern: Stämpfli AG.
- Steinmann, H. & Schreyögg, H. (2005). Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Stocker, P. & Wyrsh, E. (2014). Die Unternehmensstrategie. Zürich: SKV AG.
- Treichel, H. (2015). Tun gewinnt immer!. Online (26.06.2015): <http://www.andersdenken.at/handeln-zweifeln/>
- Treichl, H. (2013). Der USP-Irrtum. Das wahre Geheimnis von Einzigartigkeit. Online (26.06.2015):
<http://www.andersdenken.at/usp-alleinstellungsmerkmal/>
- Vahs, D. (2009). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Warschun, M., Rucker, M., Glusac, S., Günther, D. & A.T. Kearney (Hrsg.). (2013). Lebensmittel: Regional ist gefragter als bio. Düsseldorf.

Weissman, A. (2014). Erfolgreich im Familienunternehmen. Freiburg: Haufe Lexware GmbH.

Welge, M. & Al-Laham, A. (2008). Strategisches Management. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Ziegler, D., Reitbauer, S., Rizzo, L. & SevenOne Media GmbH (Hrsg.). (2007). TrendReport Convenience. Machen Sie es sich bequem. München: BluePrint GmbH.

Anhang

Im Anhang 1 wird der Leitfaden der Experteninterviews gezeigt, der durch die offenen Gespräche als roter Faden geführt hat. Weiter findet man im Anhang 2 sämtliche Transkripte der fünf Experteninterviews.

Anhang 1 – Leitfaden Experteninterview

Wie entwickelt sich das Konsumverhalten?
Kundenbedürfnisse
Kaufgewohnheiten
Preispräferenzen
...
Wie sieht der Schweizer Agrarmarkt heute und morgen aus?
Umwelteinflüsse
Branchenentwicklung
Wettbewerb
...
Wie entwickelt sich der Landwirt?
Landwirt als Produzent
Landwirt als Direktvermarkter
Stärken und Schwächen
Chancen und Risiken
...
Was ist Ihr erklärtes unternehmerisches Ziel?
Ihre Strategie
Rat an Jungunternehmer
...

Anhang 2 - Transkripte

1 **Experteninterview I**

2

3 **Hintergrundinformationen**

4 Datum: 11. Februar 2015

5 Uhrzeit: 14:00 Uhr

6 Ort: Migros Genossenschaft Luzern, Hauptsitz, Dierikon

7 Dauer: 1 Stunde 23 Minuten 20 Sekunden

8

9

10 **Experte**

11 Thomas Oertle, Leiter Einkauf & Marketing Früchte & Gemüse Migros Luzern

12 **Interviewer**

13 Sven Furrer

14

15

16 Start: 00:01:34

17

18 Sven Furrer: Zuletzt sollte ich herausfinden, wohin unsere Strategie hinführen soll.

19

20 Thomas Oertle: Fangen wir beim Themenleitfaden direkt zuoberst an. Wie sich der Konsument oder
21 sein Verhalten entwickeln. Was das Bedürfnis betrifft erachte ich als ersten Punkt die Regionalität.
22 Regionalität aus dem einfachen Grund, weil wir beispielsweise auch wissen, dass Coop eine gemacht
23 hat vor zwei Jahren und herausgefunden hat, dass Regionalität vor Bio kommt. Es ist das stärkere La-
24 bel weder Bio. //Genau ein solcher Bericht habe ich selbst gelesen, interessant.// Wir haben natürlich
25 geschmunzelt, da wir bereits seit 15 Jahren mit dem Label „Aus der Region. Für die Region.“ arbeiten
26 und waren immer überzeugt davon und dies hat es nun nochmals unterstrichen, am schönsten dazu
27 wenn es der Konkurrent macht. Darum ist Coop auch gestartet mit dem neuen Label „Miini Region“.
28 Ein weiteres Bedürfnis ist natürlich Qualität. Dies hat aber auch damit zu tun, dass der Konsument
29 heute nicht mehr weiss, ob eine Melone auf dem Baum oder auf dem Boden wächst, kommt die Milch
30 von der Migros oder von der Kuh. Dies hat zur Folge, dass er zum Teil absurde Qualitätsvorstellungen
31 hat. Vielleicht aber zuletzt durch uns geschürt. Ich meine, wir stellen natürlich fest, wenn ein Apfel zu
32 100% ausgefärbt ist, rundherum rot ist, verkauft sich dieser viel besser als einer der nur ein wenig
33 Streifen hat. //Was der 1. Klasse-Bedingung entspricht, dass er auch voll rot ist?// Ja. Und wir sind
34 Verkäufer und wir wollen verkaufen und dies hat wiederum Auswirkungen auf die Produktion. Jetzt

35 fragt man sich, ob wir Grossverteiler den Konsumenten dahin getrieben haben, dass er nur noch den
36 roten Apfel kauft oder war es der Konsument selbst, der bereits immer dort gewesen ist (Huhn und Ei-
37 Frage). Weiter ist der Preis natürlich immer ein Thema. Es gibt Leute die träumen davon und sind der
38 Meinung, dass wir Mehrwertprodukte an den Konsument bringen sollen. Dies ist aber bei einem gene-
39 rischen Produkt schwierig. Man kann es zwar aus der Region oder als Bioprodukt bringen, aber damit
40 einen Mehrpreis zu verlangen hat eine gewisse Grenze. Ich meine sobald wir kopiert werden oder
41 sobald es zu viel Bioprodukte im Markt gibt, sinkt wieder der Preis. Es ist zwar eine alte Marketing-
42 Leier, man müsse einen USP haben, der man ernten kann. Sobald es aber alle imitieren ist es vorbei.
43 Und darum muss man langfristig dem Kunden ein gesundes Preis-/Leistungsverhältnis bieten können.
44 Das hat unser Gründer Gottlieb Duttweiler sehr gut gesagt in einem Zitat: „Dienen, nicht verdienen.“
45 Ich meine man lernt an jeder Hochschule was anderes, maximalen Gewinn, maximalen Cashflow, aber
46 dies ist vollkommen die falsche Strategie im Detailhandel. Wir können zwar morgen die Preise um
47 10% erhöhen, dadurch haben wir nicht weniger Kunden in unserem Laden. Wir holen innert kürzester
48 Zeit einen maximalen Gewinn heraus, aber irgendwann merkt es der Kunde, dass die Migros schwei-
49 neteuer ist und ab dann ist der Kunde fort und zwar für länger. Darum sage ich, man muss langfristig
50 den Beweis erbringen, dass das Preis-/Leistungsverhältnis stimmt. Eine Tiefpreisstrategie zu fahren ist
51 nicht unser Ziel, ich verkaufe auch ein Kilo Kartoffeln lieber für 2 CHF als für 1 CHF. Weil die Pro-
52 zentmarge ist immer dieselbe, welche wir dazwischen herausziehen müssen. Dies kennen Sie ja aus
53 der Erfolgsrechnung. Aber ich kann nicht ein Kilo Kartoffeln für 5 CHF verkaufen und gleichviel
54 Menge umsetzen, das ist schizophren.

55

56 Sven Furrer: Dabei habe ich nun herausgehört, dass Sie vor allem von den Produzenten direkt die Wa-
57 re beziehen. //Ja.// Das wenigstens an diesem Ort, kein weiterer Zwischenhändler dazwischen liegt.
58 Auf der einen Seite gibt es aber dennoch Plattformen, wie in unserem Falle und Coop hat meines Wis-
59 sens auch Plattformen //Nur Plattformen.// Ah, ok nur Plattformen und bei dieser Situation ist es wahr-
60 scheinlich einfacher für die Migros die Bedingungen nur dieser Plattform kundzutun. Wie sieht dies in
61 Zukunft aus?

62

63 Thomas Oertle: Es sind zwei verschiedene Strategien. Die eine Strategie, damit wollen wir als Migros
64 nichts zu tun haben. Man achtet dort darauf, dass die Mengen der Produzenten an einem Ort gebündelt
65 werden und ein Ansprechpartner die Rolle des Einkäufers für uns übernimmt. Auf den ersten Blick
66 sieht dies gut aus, auf den zweiten Blick kann man keinen Einfluss mehr nehmen, sondern ich bin
67 immer wieder auf jemand Dritten angewiesen und das zweite ist auch der Preis. Im Sommer kaufen
68 wir bis zu 90% vom Frischgemüse direkt ab Produktion ein. Dies braucht zwar eine grössere Flexibili-
69 tät und auch fähige Leute, welche mit dieser Situation umgehen können. Wenn der Produzent bei-
70 spielsweise kommt und nichts liefern kann aufgrund eines Hagelschlages. Und dies passt nicht in ein
71 modernes Management. Und dies gibt es nicht im Lehrbuch – Hagelschlag. Darum möchte man eine

72 Plattform, wo man immer wieder bestellen kann und diese schaut, wo sie die Produkte herholt. Wir
73 haben in dieser Hinsicht eine Pionierrolle eingenommen. Am Beispiel der Tomaten sind wir zusam-
74 mengenessen mit dem Saatzüchter, mit dem Produzenten und haben die Sorte ausgewählt, welche wir
75 wollten. Mit diesem Prozess haben wir uns relativ schnell in der Qualität verbessert. Wir haben nicht
76 nur eine bessere Qualität gehabt, wir haben auch immer dieselbe Qualität gehabt. Es kam immer aus
77 demselben Produktionshaus. Dies wird relativ schwierig mit einer Plattform. Meistens haben die Leu-
78 te, welche dies betreuen auch keine Ahnung, dass man bei der Sorte bereits Einfluss nehmen muss, sie
79 sprechen nur über den Preis. Darum bleiben wir dieser Strategie treu und wollen möglichst nah am
80 Produzent sein. Dies erfolgt unter der Bedingung, dass der Produzent nicht mehr der klassische Bauer
81 sein und nur die Mistgabel heben oder Traktorfahren kann. Kaufmännisches Know-how und auch das
82 Verständnis wer wir sind muss vorhanden sein. //Dies verstehe ich//.

83 Als Kundenbedürfnis steht Convenience je länger je mehr im Vordergrund. Fixfertige Salatverpa-
84 ckungen, bei der die Salatsauce mit drin ist, dies nimmt sicher auch zu, aber einen Schritt zurück beim
85 Gemüse als Beispiel Randen. Es kauft heute fast niemand mehr rohe Randen. Es werden heute nur
86 noch gedämpfte Randen gehandelt. Das ist ein klassisches Convenience Beispiel. Oder Sie sehen es
87 selbst, wie weit Sie den Kabis abrüsten müssen. Alle Produkte, welche wir heute verkaufen sind fast
88 parat zum Kochen. Dort kann man sicher gewisse Mehrwerte bieten.

89

90 Sven Furrer: Convenience denke ich auch, dass dies in der Nachfrage zulegt. Dabei meine ich aber
91 nicht nur schnell, sondern auch gesund und frisch.

92

93 Thomas Oertle: Genau. Sie sind sicher auch schon in London gewesen. Dort staunte ich. Man spricht
94 oft über ungesundes Essen, aber in Sachen Convenience sind sie uns 5-10 Jahre voraus, was die Ge-
95 sundheit betrifft. Die haben heute den gesünderen Convenience Food als wir in einer Landbeiz essen.
96 Diesem Trend müssen wir sicher Sorge tragen. (..) Was aber immer noch fest ist, der Konsument ist
97 sehr konservativ. Dies haben wir bereits x-Mal festgestellt, wenn wir neue Produkte lanciert haben.
98 Zum Beispiel haben wir neue Salattypen zu verkaufen versucht. Das ist so enttäuschend. Sie wollen
99 einfach Kopfsalat, sie wollen Eisberg. Und wenn man mit etwas Neuem kommt, wird es nur ange-
100 schaut und nicht gekauft.

101

102 Sven Furrer: Vor einer Woche war ich mit meinem Vater in der Engros-Markthalle in Zürich und uns
103 wurden auch neue Salatarten vorgestellt aus Deutschland. Darum haben wir dies direkt aufgenommen
104 und uns überlegt, ob dies auf unseren Marktständen etwas wäre. Ihre Meinung spräche nun dagegen?

105

106 Thomas Oertle: Zwischen Detailhandel und Markt gilt es zu unterscheiden. Bei euch gibt es einen
107 bedienten Verkauf, der Konsument ist nicht unbedingt anders, aber Sie können mit den Konsumenten
108 interagieren und den Salat anwerben mit den jeweiligen Vorzügen. Ich kann ein Plakat drucken, was

109 so oder so niemand liest. Es ist zu anonym und aufgrund des Zeitdruckes nehmen sie das, was sie
110 schon immer genommen haben. Auf der anderen Seite ist dies auch nicht so tragisch, da wir nicht die
111 Welt neu erfinden müssen, wenn sie bereits heute funktioniert.

112
113 Sven Furrer: Das Regionale nimmt an Wichtigkeit zu, Coop steigt mit einem neuen Label ein. Darauf
114 habe ich oft die Diskussion geführt mit meinem Vater, dass dies doch vielsprechender für uns nicht
115 aussehen kann. Daraufhin hat er stets unterstrichen, dass gewisse Personen klar bereit sind den Preis
116 dafür zu bezahlen, aber viele mit einfacheren Berufen oder mit Familien schauen zuletzt dennoch nur
117 auf den Preis und so wird schlussendlich das brasilianische Poulet gekauft und dann schaut man auch
118 beim Gemüse nicht auf die Herkunft. Was meinen Sie hierzu?

119
120 Thomas Oertle: Eigentlich ist es ja paradox bei den Lebensmitteln zu sparen, wenn man für sie nur
121 zwischen 7-8% vom Einkommen ausgibt (lacht). Es gibt verschiedene Ausprägungen hierzu. Ich bin
122 der Meinung, dass der Schweizer, welcher in der Schweiz einkauft, zwar preisaffin ist aber es ist nicht
123 dermassen ausgeprägt, dass der Preis allein das entscheidende Argument für ein Kauf oder Nichtkauf
124 ist. Auf der anderen Seite haben wir vor dem EURO-Sturz zwischen 8-10 Mrd. CHF Einkaufstouris-
125 mus. Migros Luzern macht alleine 1.4 Mrd. CHF Umsatz. Das sind entsprechend riesen Volumen, wo
126 uns verloren gehen. Dies zeigt schon auf, dass auch der Preis stimmen muss. Macht dies nun die
127 Landwirtschaft kaputt oder ist dies eine Chance sich regional behaupten zu können. Es sind natürlich,
128 am Beispiel der Milch, viele Importprodukte günstiger und diese konkurrieren die Schweizer Produkte
129 direkt am Regal. Eine Foletti-Scheibe kostet die Hälfte, was eine Luzerner Rahmscheibe kostet. Das
130 hat nicht viel mit leisten oder nicht leisten können zu tun. Das ist im Mensch drin, dass er halt in einer
131 solchen Situation das günstigere kauft. //Probiert ja.// Darum ist unser Preisniveau sicherlich zu hoch.
132 Wenn sich der EURO nicht erholt müssen bei uns die Löhne generell herunter korrigiert werden, weil
133 unsere Lebenskosten auch tiefer wurden. Ich meine, wir haben bereits alle Importprodukte gesenkt
134 und diejenigen welche noch ins Ausland einkaufen gehen haben nachher auch viel mehr Einkommen
135 und dann benötigen sie auch nicht mehr gleichviel Lohn. Dies wird der Schlüssel zum Erfolg sein,
136 wenn wir endlich unsere Löhne herunternehmen können. Die Bodenpreise und Mieten werden zwar
137 nicht sinken, aber wenn man nur die Löhne ein wenig korrigieren könnte. Weiter macht die Landwirt-
138 schaft heute immer noch den Fehler, dass sie noch zu fest im Kopf hat, ich will einfach produzieren zu
139 jedem Preis. Schweizer Landwirtschaft, welche Massen produziert, das ist ein No-Go. Das wollen die
140 Bauern meistens nicht einsehen. Es ist nämlich bequemer 100 ha mit einem 200 PS Traktor zu bewirt-
141 schaften, als wenn ich mit 15 ha Spezialkulturen mache, welche man nicht mit einem 200 PS Traktor
142 befahren kann. Die Denkhaltung funktioniert heute noch nicht. Denn sobald der Landwirt auf die
143 grossen Einheiten geht, konkurriert er mit dem deutschen Landwirt, mit dem Holländer und Ukrainer.
144 Ab dann ist er weg vom Fenster und dies wollen die Schweizer Grossbauern nicht verstehen. Und so
145 funktioniert es nachher beim Einkauf. Bei nicht geschützten Produkten vergleichen wir die Preise mit-

146 denjenigen vom Ausland. Dann sind wir zwar bereit für Produkte aus der Region ein wenig mehr zu
147 bezahlen, aber nicht so viel mehr. Darum ist es ein Blödsinn auf Massenprodukte einzusteigen in der
148 Schweiz.

149

150 Bis 15:46

151 Ab: 17:20

152

153 Thomas Oertle: Gehen wir zu den Kaufgewohnheiten. (..) Bei Frischgemüse ist es so, dass eine Ein-
154 kaufstätigkeit herrscht von zwei bis drei Mal pro Woche. Darum ist es uns auch sehr wichtig, dass wir
155 im Frischgemüsebereich eine super Qualität haben. Das gibt Frequenz und wenn er im Laden ist kauft
156 er auch noch mehr. Aber wir stellen fest, dass die Einkaufsfrequenzen laufend zurückgehen. Das hat
157 mit dem Zeitmangel des Konsumenten zu tun. Obwohl wir laufend effektivere Gadgets haben, haben
158 wir immer weniger Zeit. Dabei haben wir Convenience bereits angetönt, es muss immer schnell gehen.
159 Ausser er betrachtet den Einkauf als Freizeiterlebnis an. Dies ist sehr gut spürbar am Beispiel des
160 schlechten Sommers. Dadurch hatten wir sehr gute Frequenzen in den Grossläden. Weil es heute sehr
161 viel Leute gibt, die sich in ihrer Freizeit im Einkaufscenter vergnügen und kauft eben auch. Gelitten
162 haben wir stattdessen im September, da hatten wir Frequenzprobleme, als es schön wurde. Dies ist
163 auch ein Chance für den Direktvermarkter, es der auch ein Hoferlebnis dem Kunden bieten kann.

164

165 Sven Furrer: Das bäuerliche, ursprüngliche Image versucht ihr auch zu vermitteln. Ihr übernimmt die
166 Rolle des Bauern. Was auf der anderen Seite dem produzierenden Lieferanten natürlich auch zu Gute
167 kommt.

168

169 Thomas Oertle: Genau, dadurch versuchen wir möglichst viel Transparenz zu schaffen. Das der Kon-
170 sument weiss, wir wissen woher das Produkt stammt, aus der Region, wir kennen auch den Landwirt
171 und bilden ihn ab, er hat ein Gesicht und er existiert auch wirklich. //Dies finde ich natürlich toll.// Auf
172 der anderen Seite hat man einen Zielkonflikt. Man hat den Konsumenten, der die Zeit hat an gewissen
173 Phasen vom Leben oder der Woche oder man hat den anderen Konsument der fast keine Zeit hat und
174 dort müssen wir so schnell wie möglich sein. Wir haben eine Filiale, zum Beispiel Schötz, welche an
175 einer starkbefahrenen Strasse liegt. Man kann hinfahren, etwas einkaufen, zahlen und wieder gehen.
176 Dies werden wir auch in Hitzkirch realisieren. Wir sind überzeugt, da es an dieser Strasse genau so
177 viel Verkehr hat, dass dies auch funktionieren wird. Und dies zeigt zwei unterschiedliche Richtungen,
178 was gegen die Direktvermarktung spricht. Weil beim Kauf ab Hof geht es nie schnell, man erhält auch
179 nicht alles. Wobei man sich auch nicht auf beides konzentrieren kann. Zu den Preispräferenzen ist es
180 so, dass günstig immer gut ist. Wir versuchen dem jedoch aus dem Weg zu gehen, dass wir Preisabstu-
181 fungen haben innerhalb des Sortimentes. Der Einstieg erfolgt mit M-Budget, dann versuchen wir et-
182 was im Classic-Bereich zu bringen und zuletzt versuchen wir mit Sélection und Extra, mit verschiede-

183 nen Labels versuchen wir das obere Preissegment abzudecken. Die Aussage ist folglich, wir wollen
184 dem Konsument mitteilen, dass er nicht zum Discounter muss, du kannst auch ein M-Budget kaufen,
185 du erhältst bei uns auch alles. Und am Regal hat man die Chance, dass er sich immer noch von einem
186 Classic oder Sélection-Produkt inspirieren lässt. Diese klassische Abstufung ist im Früchte und Gemü-
187 sesegment nicht einfach. Nur am Beispiel von Stangenbohnen, wenn wir jetzt Budget, Standard und
188 Sélection einführen müssten bei den Volumen, die es für dieses Produkt braucht. Es ist schlicht zum
189 Scheitern verurteilt. Die Ware fault bevor es verkauft ist. Aber am Beispiel von Bananen und Oran-
190 gen, wo wir Tonnen von Ware verkaufen, wo es auch von den Kalibern einfach ist zum kleine, mittlere
191 und grosse Orangen anzubieten, viel und wenig Zucker ist es kein Problem. Unsere Strategen habe
192 uns jedoch auch schon beauftragt M-Budget Erdbeeren oder Kopfsalat anzubieten. Daraufhin entgeg-
193 nete ich ihnen und fragte, wie sie sich dies vorstellen, soll dann immer ein faules Stück dabei sein? Es
194 ist zu heikel, ein zu sensibles Produkt. Aber mit diesen Abstufungen kann man auch mehr Konsumenten
195 ansprechen. Dies ist vielleicht für ein kleineres Unternehmen schwieriger.

196

197 Sven Furrer: Wir hatten die letzten Wochen auch grosse Kabis geliefert für eure Aktionswochen. Was
198 bewirkt ihr damit?

199

200 Thomas Oertle: Wir machen Verschiedenes. Normal ist es so, dass wir mit Aktionen den Konsument
201 anzusprechen versuchen. Wir unterscheiden verschiedene Typen von Aktionen. Es sind sogenannte
202 Aktionen wo wir einerseits die Preishoheit klarstellen wollen auf dem Markt, es gibt sogenannte Be-
203 lohnungsaktionen, wo wir beispielsweise 20% auf ein bestimmtes Sortiment gewähren und jeder kann
204 davon profitieren. Es gibt auch Einführungsaktionen um ein Produkt bewusst zu stossen und zuletzt
205 gibt es Aktionen, auf welche wir die Produzenten immer bewusst machen, falls ein Produzent bei-
206 spielsweise viele Grosskaliber hat. So haben wir auch schon halbierte Sellerie verkauft und bei uns
207 foliiert. Der gesteht sich einen tieferen Preis ein und hat dafür die grösseren Kaliber los. Dabei braucht
208 es notwendigerweise umso mehr den direkten Dialog zum Produzenten. Dies hat jedoch auch seine
209 Grenzen. Beispielsweise haben wir immer eine Wochenaktion vom Donnerstag bis zum Samstag,
210 während drei Tagen. Drei Aktionen sind immer beworben. Dann kommt immer eine weitere mögliche
211 Aktion hinzu, welche nicht beworben wird. Hierbei kann der Produzent uns bis am Montagmorgen
212 mitteilen, wenn er beispielsweise zu viel Kopfsalat hat und ihn für die Wochenendaktion einschleusen
213 möchte. Dabei möchte ich vom Produzenten immer den Preis wissen, ab welchem er den Pflug an-
214 hängt. Weil ich meine Gestelle nicht hergebe für eine Überproduktion, welche fortmuss, weil dann
215 liegt sie bei mir einfach auf dem Gestell.

216

217 Sven Furrer: Wie sieht die Situation aus, wenn mehrere Produzenten vor solchen Herausforderungen
218 stehen?

219

220 Thomas Oertle: Wir fragen jeweils, viel es effektiv ist. So können wir abschätzen, ob es für unser Vo-
221 lumen reicht oder nicht. Diejenigen, welche mit uns zusammenarbeiten wissen eigentlich, was wir
222 benötigen. Aber wir helfen in vielen Beispielen, jedoch der Preis muss für uns auch stimmen. Wir
223 machen Aktion, beispielsweise 30% Abschlag und wir nehmen jedoch die normale Marge heraus.
224 Weil ich kann nicht das ganze Sortiment in Aktion setzen und nur 5-10% Marge rausnehmen. Ende
225 der Woche habe sonst nichts in der Kasse. Darum frage ich den Produzenten, ab welchem Preis er den
226 Pflug anhängt, zu diesem Preis nehmen wir das Feld. Dafür kann er eine halbe Hektare räumen und ist
227 auch schlagkräftiger in seiner Ernte.

228

229 Sven Furrer: Wie sieht es zum Agrarmarkt im Generellen aus bzw. zu den Umwelteinflüssen?

230

231 Thomas Oertle: Umwelteinflüsse, beispielsweise das Thema Klimaerwärmung, dies betrifft uns. Ich
232 behaupte zwar, wir haben heute Wettereinflüsse wie früher auch. Wenn ich zurückschaue, es gab 1976
233 eine grosse Trockenphase und es sprach noch niemand von Klimaerwärmung und wir hatten auch
234 strenge Winter. Ich glaube nicht, dass es heute extrem schlimmer ist, als es früher war. Was aber Fakt
235 ist, wir haben technisch laufend bessere Mittel um uns dem Wetter entgegenzustellen. Wir haben Ge-
236 wächshäuser, wir haben Pflanzen und Maschinen mit denen man heute viel kompensieren kann was
237 das Wetter betrifft. Dass das immer das Problem der Landwirtschaft bleibt, wo man in keiner anderen
238 Branche kennt, vielleicht noch im Tourismus, um dies herum werden wir nicht kommen.

239

240 Sven Furrer: Sie sprechen die Umweltthematik an. Dabei möchte ich Sie nochmals auf das Bio-Label
241 ansprechen. Sie haben es angetönt, dass regional gefragter als bio ist. Stattdessen wenn ich bei eurem
242 Konkurrenten Coop hereintrete, kann ich fast nur noch Bio-Gemüse kaufen. Was sagen Sie denn hier-
243 zu, muss ich mir deswegen die Überlegung anstellen, unseren Betrieb allenfalls auch auf bio umzurüs-
244 ten?

245

246 Thomas Oertle: Ich bin mir nicht sicher, ob das Bio-Label weiterhin eine solche starke Rolle innehat,
247 wie es bis jetzt der Fall war. Coop war der erste Grossverteiler, der im Biosegment eingestiegen ist,
248 was er auch sehr gut medial ausgeschlachtet hat. Die Medien erfreuen sich auch an diesem Thema,
249 auch heute noch. Heute machen es alle, jeder hat Bio im Sortiment, sogar der billigste Discounter.
250 //Vieles auch vom Ausland, von wo die Produkte mehr gespritzt sind, als unsere Nicht Bio-Produkte.//
251 Genau und man auch nicht weiss, was sonst für Bedingungen vorherrschen. Weiter haben wir festge-
252 stellt, wenn das Sortiment zu stark bio-vermarktet ist, dann macht unser Konsument fast ein Bogen um
253 die Ware. Weil es einerseits in den Köpfen als teuer wahrgenommen wird und die Glaubwürdigkeit ist
254 ebenso ein wenig abgenutzt. Wir haben nun ein Produkt ins Sortiment genommen, bei dem das Bio-
255 Label im Hintergrund steht und Alnatura die Marke im Vordergrund. Alnatura hat ein sehr guter Ruf,
256 wie sie arbeiten, die Qualität des Produktes steht im Vordergrund. Ich denke das Bio-Label ver-

257 schwindet nicht und wird weiterhin einen grossen Stellenwert haben, dies ist auch richtig so. Ich glau-
258 be eher, wenn man heute die Regionalität in den Vordergrund stellen kann und den Beweis erbringt,
259 dass man es auch macht, dass dies den Konsumenten mehr überzeugt. Ein Beispiel aus London, Pret A
260 Manger, dies ist eine Art Schnellverpflegungskette. Zum Teil haben sie davon gesprochen, dass ihr
261 Kaffee Bio ist, aber ich bin nicht in den Laden hereingetreten und es war alles Bio-Bio. Sondern sie
262 bieten beispielsweise auch ein Getränk an ohne künstlichen Zucker. Sie haben zwar ein Free-Wlan,
263 aber beim einwählen erschien zuerst ein Film von der Schweinefleischproduktion, in dem ich den
264 Bauer sehe, wie er die Schweine in Hütten auf dem Feld hat. Es ist nie das Stichwort bio gefallen.
265 Aber sie haben den Beweis erbracht, wir machen etwas, wo auch der Konsument sagt, die Schwein-
266 chen haben es wirklich besser. Und wenn nur einfach der Kleber draufgemacht wird, dass das Schwei-
267 nefleisch bio ist, dass macht heute jeder. Aber wenn ich den Beweis erbringe, dass es wirklich so ist
268 und genau dies ist der Vorteil des Direktvermarkters. Ich meine, dann hat er euch als Produzenten vor
269 sich und sieht auch die Felder auf denen produziert wird usw..

270 Sven Furrer: Wir haben bereits die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen angesprochen. Wie erach-
271 ten Sie dabei die politischen Rahmenbedingungen?

272

273 Thomas Oertle: Mit diesen Zöllen ist der Import zwar nicht gestoppt, aber er ist behindert. //Bleibt
274 dies bestehen?// Langfristig erfolgen Veränderungen zu einer grösseren Öffnung. Dies zeigt uns auch
275 zurzeit die ganze Währungspolitik, dass eine Abschottung, die Stützung des Eurokurses war eine Ab-
276 schottungsmassnahme. Langfristig ist dies nicht finanzierbar. Es handelt sich um das Glasglocken-
277 prinzip, wenn diese einmal angehoben wird, eine Glasglocke ist ein künstliches Instrument, dann er-
278 hält man nicht nur den Schnupfen sondern liegt direkt auf dem Rücken. Und die übrige Wirtschaft, ich
279 meine die Landwirtschaft leistet nicht mehr viel zum BIP, auf der anderen Seite ist sie die bestvertre-
280 tene Wirtschaftsmacht im Bundeshaus. Darum gibt es so starke Subventionen und den Grenzschutz,
281 dies muss man sich auch vor Augen führen. //Sonst könnte die Migros Schweizer Gemüse nicht mehr
282 anbieten. Wenn die Grenzen aufgehen würden, wie sollen wir noch weiter produzieren. Schon unsere
283 polnischen Arbeitskräfte verdienen das Dreifache vom Verdienst Zuhause.// Dies ist so, mehr wahr-
284 scheinlich. Szenario 1, der Grenzschutz fällt, so werden wir bei allen Budgetprodukten Angebote aus
285 der EU im Sortiment haben, weil es am Billigsten ist. Die anderen Produkte werden bleiben. Das
286 Problem wird mehr sein, wenn ein Kilo Budget Kartoffeln 0.50 CHF kostet und dieselben Kartoffeln
287 aus Schweizer Produktion stattdessen 2.50 CHF kosten, fünfmal teurer sind. Darum haben die Produ-
288 zenten von diesem Szenario berechtigterweise am meisten Angst.

289

290 Sven Furrer: Hat dabei der Grossbauer längerfristig die grössere Chance, weil er diese Situation besser
291 abfedern kann?

292

293 Thomas Oertle: Ja, ich meine Kartoffeln, muss man sicher im grossen Stil produzieren können. Weil

294 es auch technisch sehr gut abgewickelt werden kann. Nehmen wir aber das Beispiel Spargeln, Spar-
295 geln tragen keinen Grenzschutz und wir können heute problemlos Schweizer Spargeln verkaufen,
296 Spargeln die doppelt so viel kosten wie die spanischen. Weil es Schweizer Spargeln sind, aber es sind
297 nicht diese riesen Volumen. Darum denke ich, dass man sich auf Nischen fokussieren muss, welche
298 funktionieren. Erdbeeren ein anderes Beispiel. Wenn wir in der Schweiz Erdbeer-Saison haben, sind
299 praktisch keine spanischen Erdbeeren mehr verfügbar, da es dort zu heiss wird und die deutschen Erd-
300 beeren qualitativ nicht auf unserem Level sind. Preislich sind sie auch nicht viel günstiger. Ich bin
301 überzeugt, wir haben Möglichkeiten, aber es braucht ein Umdenken. Die Lösung ist nicht eine fort-
302 dauernde Abschottung mit allen Mitteln. Wie gesagt, ich erachte dies als Glasglocke und wenn ein
303 Stein darauf fällt ist es passiert. Darum muss man sich immer überlegen, was und wie könnte man. Ich
304 meine im Bereich der Kosten ist unsere Landwirtschaft Katastrophe. Es hat niemand so viele Traktoren
305 und niemand so viele Maschinen. Die Einrichtungen, welche die Schweizer Bauern haben, sicher-
306 lich haben wir die strengeren Vorschriften, was die Tierhaltung betrifft, aber das ist goldiger als Gold.
307 Ich war in Amerika, in Deutschland und Holland und im Vergleich zu denen haben wir eine Luxus-
308 landwirtschaft.

309

310 Sven Furrer: Es gibt kein vergleichbares Land, der Schweizer Landwirt fährt stets mit dem neusten
311 Traktor rum. Wobei erwähnt sein muss, dass die Direktzahlungen einen kleinen Teil des Ertrages
312 ausmachen bei unserem Betrieb. Schön das wir die Subventionen erhalten, aber es gibt auch für mich
313 Bauern, welche mich vor den Kopf stossen. Ich habe zwar nicht Landwirt gelernt, aber meine behaup-
314 ten zu können, dass es auch in unserem Dorf viele Landwirte gibt, welche nichts unternehmen und
315 unser Betrieb ist ein Ausnahmebeispiel mit der Intensivität, welche wir ihn betreiben. Mein Vater
316 wollte bei der Übernahme vor dreissig Jahren mehr erreichen.

317

318 Thomas Oertle: Genau und ich bringe Ihnen noch ein Beispiel aus Deutschland. Durch das, dass wir
319 mit Saatzüchtern Kontakt hatten, haben Sie uns zu einem Workshop nach Norddeutschland eingela-
320 den. Wissen Sie was das Thema des Workshops war? Angst vor regionalen Produkten. Teilnehmer
321 waren ein Grosshändler, der pro Tag 30 Camion Tomaten verschiebt zwischen Deutschland, Holland
322 und Spanien, in irgendeiner Jahreszeit, ein Grossproduzent der einen Betrieb bewirtschaftet von 150
323 ha, spezialisiert ist auf fünf Produkte, ein Saatzüchter und ein anderer war ein Einkäufer von Lidl.
324 Diese standen vor der Situation, das bislang nur eines galt, Preis Preis Preis, egal von welcher Her-
325 kunft, einfach der Preis musste stimmen. Und der deutsche Produzent hat sich auf fünf Produkte spe-
326 zialisiert. Wir gingen diesen Betrieb anschauen. Der Betrieb war durchorganisiert vom Feinsten, deut-
327 sche Gründlichkeit. Er produzierte Sellerie, Eisberg, Kabis und sonst noch zwei Produkte und dies nur
328 für Lidl. Er war damit zufrieden, gestand sich aber ein, dass alles gerechnet sein muss von A-Z. Jeder
329 Mitarbeiter stempelt und er konnte jeden Abend nachvollziehen, was eine Kiste Eisberg gekostet hat.
330 Voll durchorganisiert, ein super Betrieb. Natürlich hatte er auch Böden vom Feinsten. Und jetzt sagt

331 er, bis jetzt musste ich fünf Produkte produzieren und nur der Preis hat gezählt, natürlich bei gegebener
332 ner Qualität. Jetzt kommt Lidl und fordert 15 Produkte, weil er es aus der Region haben muss. Jetzt
333 fragt sich der Produzent, wie er dies machen soll. Bis jetzt haben nur die Kosten gezählt und jetzt
334 muss ich plötzlich diversifizieren und der Preis ist nicht mehr so wichtig bei diesen neuen zehn Pro-
335 dukten, welche ich zusätzlich machen soll. Der Grosshändler versteht die Welt nicht mehr, da zwar
336 seine Tomaten günstig sind aber nicht aus der Region. Bislang konnte ich nur günstig Ware liefern
337 und jetzt muss ich wegen fünf Paletten um die ganze Welt fahren. Dies als Beispiel. In Deutschland
338 galt bislang nur der Preis. Darum ist es falsch zu behaupten, wenn die Grenze aufgeht, würden alle
339 Produzenten den Schirm schliessen müssen. Diejenigen, welche zu faul für Veränderungen waren
340 werden dies tun ja.

341

342 Sven Furrer: Darum ist es mir ein Anliegen, mich zu vergewissern was die Konsumentenbedürfnisse
343 sind und wohin der Weg abseits von möglichen Subventionen führt.

344

345 Thomas Oertle: Von der Branchenentwicklung her, geht es aus meiner Sicht sicher Richtung Speziali-
346 sierung oder Direktvermarktung. Ich erachte dies als grosses Plus der Schweizer Landwirtschaft. Die
347 Schweiz hat acht Millionen Einwohner auf einer relativ kleinen Fläche. Also praktisch sind alles
348 Stadtgärtner unsere Landwirte (lacht). Die Agglomeration ist nie weit weg. Wenn man dies mit Nord-
349 amerika oder auch Norddeutschland vergleicht ist die nächste Stadt 30-100 km weg. Dort hat man das
350 Problem, man kann schöne und günstige Ware anbauen, aber muss die Ware irgendwie günstig zum
351 Verteiler bringen. Wenn ich die Camionkosten rechne bin ich bereits dermassen teuer, dass ich gar
352 nicht zu produzieren beginnen muss. Dieses Problem haben wir im Berner Seeland vielleicht noch
353 eher. Aber die Bauern welche um Luzern und Zug angesiedelt sind, haben den Markt vor den Füßen,
354 was ich als Detailhändler nicht sagen dürfte. Aber ich bin der Meinung, dass Direktvermarkter Platz
355 haben neben uns. Weil als die Bundesunterstützung von Subventionen auf Direktzahlungen wechsel-
356 ten, meinte jeder man kann jetzt eine Tafel hinstellen und verkaufen. Die Milch wurde für 1 CHF an-
357 geboten und so Blödsinn. Heute wurden sie schlauer und merkten, dass das Verkaufen auch Geld kos-
358 tet. Sie verstehen dann auch uns besser, weshalb wir mehr Marge benötigen bei unseren Produkten.
359 Wenn ihr den Endkunden kennt, dann könnt ihr ganz anders reagieren. Wenn ihr in den Handel liefern
360 müsst oder in die Grossindustrie sind ihr ausgeliefert, weil ihr der Letzte an der Kette sind.

361

362 Sven Furrer: In der Direktvermarktung haben wir zwar die grösste Marge, aber es macht was den gan-
363 zen Markt anbelangt immer noch nur um 3% des Konsums aus, was auf dem Markt verkauft wird.
364 //(Lacht) Darum habe ich mir überlegt, ob dies wirklich derart nachgefragt wird und wir auf dem
365 Markt noch wachsen können oder sollten wir nicht eher auch noch vermehrt fixe Absatzmöglichkeiten
366 beim Grossverteiler anstreben.

367

368 Thomas Oertle: Ja diese Strategie sieht gut aus. Wir sind natürlich sehr gut organisiert, weil wir schon
369 immer eine Gärtner- oder Produzentenvereinigung hatten. Daher seid ihr auch frustriert, weil ihr wisst,
370 ihr habt dies und das und es wird nichts abgenommen. Immer im November setzen wir uns mit unse-
371 ren Produzenten an den Tisch und machen Anbauverträge. Wenn es nicht irgendein Gewitter gibt,
372 dann kommt das Produkt. Auf eure Frage hin, was wir noch benötigen muss ich deshalb antworten,
373 dass wir überall eingedeckt sind. Höchstens es passiert etwas. Dies ist jetzt vielleicht frustrierend. Ich
374 kann euch nichts versprechen. //In der Tat, können wir heute schöne Mengen liefern. Es erweckte bei
375 uns jedoch den Anschein, dass Moser unser Zwischenhändler Lücken gefüllt hat.// Dies ist so ja.

376
377 Sven Furrer: Wir hatten zwar jeweils die Zusage zur Produktion von jenem und es wurde nichts abge-
378 rufen. Ab diesem Augenblick sind wir gezwungen, die Ware in Zürich auf dem Engrosmarkt abzuset-
379 zen zum bestmöglichen aber klar tieferen Preis. Durch einen Abnehmer wie die Migros, welche das
380 Label Aus der Region vorantreibt, hätten wir hingegen viel mehr Sicherheit. Auf der anderen Seite
381 machen wir auch noch anderweitige Geschäfte für Moser, der noch eine weitere Migrosgenossenschaft
382 beliefert.

383
384 Thomas Oertle: Wenn Sie mir jetzt die Frage stellen, ob wir nicht direkt zusammenarbeiten können,
385 dann muss ich Ihnen sagen, dass wir direktzusammenarbeiten können aber wie lösen Sie den Konflikt
386 mit dem Zwischenhändler Moser. Mir fällt kein Zacken zur Krone heraus, wenn ich Moser mitteilen
387 muss, dass ich mit Furrer nun direktzusammenarbeite. Er wird wütend, aber er muss sich arrangieren
388 und wir sind am längeren Hebel. Ich weiss aber im Anschluss nicht, wie es euch dabei ergeht, weil er
389 wahrscheinlich auch noch in andere Kanäle eure Produkte verkauft hat.

390
391 Sven Furrer: Fakt ist, dass Moser erst wegen uns mit dem Gemüsehandel beginnen konnte. //Genau,
392 als er die Äpfel verlor.// Ist mit uns mit Gemüse eingestiegen und mittlerweile sind wir nicht mehr der
393 einzige Gemüselieferant.

394
395 Thomas Oertle: Wir haben beispielsweise bereits drei Produzenten und wenn ich mit diesen im No-
396 vember zusammensitze, dann könnte ich beispielsweise das Doppelte an Sellerie abnehmen. Dann
397 wird die Menge verteilt, wie jeder Anspruch darauf hat und nachher gibt es Qualitätsdefizite, es wurde
398 weniger geerntet und dann haben wir Löcher. Bisher haben wir dies vom Berner Seeland bezogen und
399 plötzlich hat uns Moser dies ebenfalls offeriert. Dies war natürlich super, da es auch noch aus der Re-
400 gion ist und so wussten wir, dass wir die Lücke schliessen können.

401
402 Sven Furrer: Weg vom Wintergemüse, wir haben noch vier Hektaren Bohnen. //Dort haben wir jedoch
403 mit Moser einen Abnahmevertrag. Dies steht, wobei er dort auch noch mit Bryhner (Mitbewerber)
404 zusammenarbeitet.// Genau durch uns eingestiegen und nun berücksichtigt er aber noch andere.

405

406 Thomas Oertle: Aber Herr Furrer, sag niemals nie, wir wachsen immer noch und ich will die Türe
407 nicht zuschlagen und Ihnen sagen, dass wir nicht direkt zusammenarbeiten können, im jetzigen Mo-
408 ment kann ich aber nichts versprechen. Wir haben beispielsweise einen Produzenten wo ein Generati-
409 onswechsel ansteht und es ungewiss ist, ob es weitergeht. Wir haben vor vier Jahren mit Morgenthaler
410 gestartet, weil wir immer zu wenig Ware hatten bei gewissen Produkten. Wenn ihr euch auch bewor-
411 ben hättet, dann hätten wir euch reingenommen, die Türen sind nicht verschlossen. Wir benötigen eine
412 gewisse Menge von jedem Produkt und irgendwann ist der Bedarf abgedeckt mit Produzenten.

413

414 Sven Furrer: Wie sieht es aus, wenn wir direkter Lieferant wären und aufgrund einer Missernte nicht
415 liefern könnten?

416

417 Thomas Oertle: Darum versuchen wir unsere Lieferanten geographisch zu verteilen und auf der ande-
418 ren Seite haben wir Grossproduzenten wie Gamper aus Stettfurt, Produzenten aus dem Seeland und
419 dem Tessin. Damit können wir Wetterrisiken abfedern. Dies bedingt aber, dass wir diesen Händlern
420 oder Produzenten auch immer etwas abnehmen, sonst sagen sie wenn es bei uns gehagelt hat, dass sie
421 zuerst ihre fixen Abnehmer berücksichtigen müssen. Dies ist das Risiko, welches wir eingehen. Die
422 Technologie ist heute jedoch weiter und daher haben wir auch mehr Sicherheit. Aber bei uns funktio-
423 niert es auch nicht, wenn man die Lieferung von 10 Tonnen Sellerie vereinbart hat, dass nur 8 Tonnen
424 geliefert werden können. Dies werden wir bei der Anbauplanung berücksichtigen. Wenn er ihn zwei-
425 mal nicht einhalten kann, kürzen wir den Vertrag. Aber es ist uns bewusst wo die Probleme liegen.

426

427 Sven Furrer: Diese Worte erfreuen mich. Sie beeinflussen die Strategiewahl für den Weiterverlauf
428 unseres Betriebes, sei es in der Direktvermarktung oder in einer näheren Zusammenarbeit mit euch.
429 Ich würde mich freuen, wenn wir im Gespräch bleiben können.

430

431 Thomas Oertle: Dies würde mir auch gefallen so. Ich weiss nicht, ob ihr euch bereits Gedanken ge-
432 machte habt, was ihr auf eure Felder stellt diese Saison?

433

434 Sven Furrer: Ja, dies ist momentan in Diskussion, die Bestellung der Setzlinge ist jedoch noch nicht
435 erfolgt.

436

437 Thomas Oertle: Die Produkte, welche ihr heute macht sind natürlich Massenprodukte.

438

439 Sven Furrer: Ein Produkt lancieren wir, welches ihr heute noch nur in den Grossläden anbietet, Grün-
440 kohl. Es ist das In-Gemüse, welches nun vermehrt auch in der Schweiz aufkommt.

441

442 Thomas Oertle: Wir haben es von Blaser (Mitbewerber) und hatten anfangs gesagt: Nein, Hans jetzt
443 kommst du noch mit deinem Federkohl und haben dann sehr viel mit ihm zusammen gemacht. Bro-
444 schüren, Berichte und hatten dennoch viele Abschreiber in den Läden, weil viele Leute haben einfach
445 nicht gewusst, was machen mit ihm. Aber ich bin mir über die vielen positiven Aspekte bewusst und
446 die Bekanntheit ist auch gestiegen. Und es ist sicherlich noch Potential vorhanden, ich denke auch bei
447 euch in der Direktvermarktung. Ich glaube aber dennoch, dass es ein Nischenprodukt bleiben wird.

448

449 Sven Furrer: Es ist heute in Deutschland sehr beliebt.

450

451 Thomas Oertle: In England auch, in der Suppe gab es ihn, getrockneten Federkohl, welche man aber
452 fast nicht essen konnte oder in Sandwiches habe ich ihn auch gesehen. Was ich mir aber noch notiert
453 habe sind grüne Spargeln, welche wir noch nicht aus der Region beziehen können. Überlegt euch dies!
454 Dies könnt ihr auch auf der Direktschiene verkaufen. Obwohl es eine dreijährige Investition braucht,
455 die ersten zwei Jahre gibt es noch keine Ernte und im dritten Jahr etwa 30% und erst im vierten Jahr
456 kann man erstmals richtig ernten und es ist eine Kultur von 12 Jahren. Es ist nicht zu vergleichen mit
457 Kabis, bei dem nachher der Weizen oder eine andere Frucht folgt. Man muss sich längerfristig binden.

458

459 Sven Furrer: Solche Hinweise nehme ich sehr gerne entgegen, da ihr mir als Produzent Möglichkeiten
460 aufzeigen müsst, wo ihr noch Lücken habt. Ich bin nämlich gewillt etwas mehr zu machen. Der Kon-
461 flikt mit unserem heutigen Abnehmer, euer Zwischenhändler besteht dennoch. Zufälligerweise hat er
462 genau vor einer Woche uns Land angeboten, um noch mehr Bohnen zu machen. //(Lacht) Damit bin-
463 det er euch an ihn an, ein schlauer Fuchs.// Entsprechend käme schnell ein Telefon, dass wir keine
464 Bohnen mehr zu liefern hätten.

465

466 Thomas Oertle: Es ist schon so, die Produzenten welche uns liefern sind privilegiert. Auf der anderen
467 Seite ist es nicht unbegrenzt, wir können nicht allen Produzenten die Ware abkaufen. Sie müssen ein-
468 fach Geduld haben, ich habe Sie jetzt kennengelernt und ich habe ein gutes Gefühl und die Produkte,
469 welche wir über Moser von euch haben sind auch in Ordnung. Hier besteht sicher eine Möglichkeit,
470 dass wir euch im Hinterkopf behalten.

471

472 Sven Furrer: Danke, für das geschenkte Vertrauen. Was meinen Sie, wie sieht der künftige Wettbe-
473 werb in der Branche aus?

474

475 Thomas Oertle: Sicherlich über Qualität und Swissness. Swissness ist immer noch ein starker Brand,
476 Qualität, etwas haben was die anderen nicht haben. Ist bei einem generischen Produkt sicherlich nicht
477 so einfach, aber auch dort sieht man Produzenten, welche einen Zacken besser als die anderen sind.
478 Dies hat dann eine Handschrift. //Die Qualität wird immer gewährleistet?// Das Qualitätsdenken ist

479 unterschiedlich als bei anderen ja. Dies ist natürlich für uns aber auch für den Konsument entschei-
480 dend. Meine Filialen sagen, wenn ich Tomaten aus der Region erhalte, dann bestellen sie zwei Palet-
481 ten und wenn ich sie nicht aus der Region erhalte, bestellen sie nur eine Palette. Weil die Filiale zwei
482 Paletten verkauft, wenn die Tomaten das „Aus der Region-Fähnli“ tragen. Wir haben Filialen, welche
483 mir sagen, wenn ich die Erdbeeren vom Helfenstein erhalte, diese sind uniform, wenn ich sie von ihm
484 erhalte, nehmen sie mehr. Dies sind schon Aussagen, dies ist eine Handschrift. Wettbewerb ist auch
485 Kostenführerschaft, in Sachen Kostenmanagement hat die Landwirtschaft noch Aufholbedarf. Der
486 Bauer hat immer das Gefühl, wenn ich Kosten sparen will, muss ich einfach noch mehr arbeiten. Ich
487 meine, man könnte es auch mit einer einfacheren Infrastruktur lösen. Oder mit betriebsübergreifenden
488 Infrastrukturen usw..

489

490 Sven Furrer: Dies überlegen wir uns auch, da jedes Jahr Investitionen anstehen. Heute haben wir einen
491 Betriebsleiter angestellt, der auch selbst einen Hof im selben Dorf hat und können bereits erste Syner-
492 gien nutzen. Dies finde ich sehr wichtig, da auch bereits ein Betrieb wie wir mit 30 ha innerhalb des
493 Dorfes Partnerschaften suchen muss. (.) Wie erachten Sie die Entwicklung der Landwirtschaft und vor
494 allem der Landwirtschaft als Produzent einerseits und als Direktvermarkter andererseits?

495

496 Thomas Oertle: Mehrwert muss das Motto sein. Eine Produktion in der Masse bietet uns null Chancen
497 und ich denke der Bauer wird Produzent bleiben. Der Landwirt muss noch viel mehr lernen, was man
498 produziert muss auch einen Markt haben. In der Milchwirtschaft ist es beispielsweise ganz schlimm,
499 sie haben das Gefühl man können unbegrenzt Milch produzieren in der Schweiz und hätte dennoch
500 Anrecht auf einen kostendeckenden Preis. Ich meine Hallo, es gibt Angebot und Nachfrage und wenn
501 ich zu viel produziere, dann sinkt der Preis ob man will oder nicht. Dies ist kein Kunststück und dann
502 sind sie zwei Jahre lang enttäuscht, weil der Preis am Boden ist und nachher steigt er wieder und sie
503 melken wie die Idioten. Sie lernen einfach nichts.

504

505 Sven Furrer: Aber wie merken wir als Produzente, was der Konsument will?

506

507 Thomas Oertle: In dem ihr euch mit dem Markt auseinandersetzt, mir hat mal einer gesagt man müsse
508 das Denken haben in der Art – from the farm to the fork. Jemand der nicht nur denkt, wenn der Last-
509 wagen wegfährt ist es für mich gegessen. Von mir aus sollten spätestens dann die Alarmglocken läu-
510 ten, wenn man weiss, dass die eigene Ware irgendwo verramscht wird, weil es keinen Markt gibt
511 (Milchproduktion). Es ist für mich auch klar, wenn man einen neuen Stall gebaut hat, kann man nicht
512 von heute auf morgen auf Hühner umstellen. Man muss sich deshalb sehr gut damit auseinanderset-
513 zen, will ich nun in diesen Markt investieren oder nicht und wie funktioniert dann dieser Markt. Wir
514 haben oft Landwirtschaftslehrlinge hier vor Ort und ich merke jeweils die haben keine Ahnung wie
515 dies funktioniert, dass ihr Produkt auch von jemandem gegessen werden soll und dieser entscheidet ob

516 er mit dem Preis leben kann oder nicht. Dies fehlt vielen Landwirten. Das verlangt auch Sourcing, zu
517 schauen was der Markt will, wo hat es eine Nische, wo passe ich noch rein oder möchte ich den
518 Grosshandel beliefern, möchte ich direkt vermarkten, kann ich Spezialitäten produzieren, bei welchen
519 ich nachher einen solchen USP besitze, dass sich die Leute darum reissen. Dies gibt es heute noch,
520 aber nicht so viel.

521
522 Sven Furrer: Ich hoffe, dass ich genau dies herausfinde. Da ich auch mit auf den Markt gehe, bin ich
523 jeweils auch mit dem Konsument in Kontakt. Bei Restaurantbelieferungen bin ich auch mit den Kö-
524 chen immer in Kontakt, welche neue Ideen bringen. Ich hoffe, dass diese Erkenntnis, was der Markt
525 von uns verlangt, ich damit abholen kann von aussen.

526
527 Thomas Oertle: Aber ihr müsst euch auch überlegen, welche Produkte werden heute im grossen Stil
528 importiert, wo ihr selbst produzieren könnt und mit einem guten Marketing zu einem kostendeckenden
529 Preis verkaufen könnt. Wo ihr mit den Geschichten, welche ihr ringsum erzählt, dem Importprodukt
530 trotzen könnt. Nicht eine Produktion, welche Lastenzüge füllt ist wichtig sondern Ziel muss sein, dass
531 ihr davon leben könnt und dort hat es noch viel Potential.

532
533 Sven Furrer: Dabei überlege ich mir auch, was für Produkte können wir weiterverarbeiten mit der
534 Ware, welche von den Märkten zurückbleibt beispielsweise. Eingelegte Zucchetti, mit unserem Logo
535 versehen, schön verpackt, zu kaufen an unseren Marktständen. Vielleicht kommen gewisse Kunden
536 nur wegen diesen eingelegten Zucchetti und nehmen aber zusätzlich noch einen Kopfsalat und Karot-
537 ten.

538
539 Thomas Oertle: Zum Beispiel ja. Bei einem Marktstand ist es wichtig, weil man dort auch viele
540 Stammkunden hat, dass diese Stammkunden ausgebaut werden können. Diese baut man mit der
541 Freundlichkeit aus, mit der Qualität. //Mit den Leuten und an diesem Punkt scheitert es am ehesten//
542 Ja, mit den Verkäufern, welche man an den Ständen hat. Und ich würde auch aufpassen, dass ihr nicht
543 zu breit werdet. Überall könnt ihr nicht top sein. Dann arbeitet ihr besser mit anderen zusammen und
544 wisst, der macht das dies und das für mich und ihr wisst dabei dennoch wer es produziert. //Sie mei-
545 nen, nicht notwendigerweise mit unserem Namen?// Dies ist davon abhängig, wie stark ihr mit eurem
546 Namen arbeitet. Aber nehmen wir an, dies ist ein Kollege von euch, der euch den Kopfsalat anpflanzt,
547 bei dem ihr aber auch Einfluss nehmen könnt, wie er diesen produziert. Dann habt ihr das Recht ihn
548 unter dem Namen Furrer zu verkaufen, aber auch der Kopfsalat vom Nachbarn stimmt für den Kun-
549 den. //Super, ok.// Was in der Direktvermarktung wichtig ist, ist sicherlich auch der Standort. Es ist
550 auch personenindividuell, da viele Landwirte keine Verkäufer sind. (..) Eine Stärke der Landwirtschaft
551 ist sicherlich nochmals die Swissness, wir haben ein hohes Ökologie- und Qualitätsverständnis und
552 dies sucht der Schweizer Kunde, wir sind authentisch, wir haben sehr gut ausgebildete Bauern, wir

553 haben eine starke Infrastruktur. Ich meine, alle Hilfsstoffe, es steht uns alles zur Verfügung. Zu den
554 Schwächen ist zu erwähnen, dass wir subventionsverwöhnt sind. //Wir wären wohl noch innovativer.//
555 Ja genau, wir lernen es nun zwar langsam. Als der EUR-Kurs sank, verschiedene Wirtschaftsvertreter
556 haben diskutiert, wie man es lösen kann. Die einzige Branche, welche sofort zum Bundesrat springt,
557 ist die Landwirtschaft. Wir benötigen so viel Millionen Unterstützung. Dies sehe ich als Ohrfeige ge-
558 gen unsere Tourismusbranche, gegen unsere Exportwirtschaft. Von denen ist nicht einer in Bern ge-
559 standen und verlangte Millionen zur Unterstützung. Viele sagen, sonst gehen unsere Bauernfamilien
560 zu Grunde, worauf ich erwidern muss – und jetzt? Was ist mit den Firmen, welche 300 Mitarbeiter auf
561 die Strasse stellen müssen, da sie nicht mehr exportieren können. Man ist sich dies einfach gewohnt,
562 weil es schon immer so war. Es ist dasselbe wie der Hund, der immer vom Tisch etwas erhält, der
563 steht immer am Tisch zu. Derjenige der weiss, dass er nichts erhält steht gar nicht erst auf (lacht). Mir
564 ist schon bewusst, man muss unsere Landwirtschaft unterstützen, weil in Berggebieten gäbe es bei-
565 spielsweise sonst nichts mehr. Dies sehe ich auch, aber einfach die Art und Weise. Weiter zu den
566 Chancen – der Grenzschutz ist ein Risiko, aber auch eine Chance. Ein Risiko ist unsere Landreserve,
567 da unser Land sehr beschränkt und teuer ist, es ist zerstückelt und auch die Qualität ist nicht überall
568 super. Eine Chance ist, wenn sich die Wirtschaft gut entwickelt, sinkt die Preissensitivität. Eine grosse
569 Chance, welche die Landwirtschaft nicht bejahren möchte, ist die Zuwanderung. Ich meine, mit mehr
570 Konsumenten gibt es mehr Münder zu füttern. Und dies ist von mir aus gesehen auch eine Chance.
571 Swisness ist auch eine Chance, weil es einerseits eine Stärke, weil ihr produziert in der Schweiz und
572 auf der anderen Seite ist es eine Chance, weil der Konsument auf dies anspricht.

573

574 Sven Furrer: Was ist ihr unternehmerisches Ziel?

575

576 Thomas Oertle: Für mich ist langfristig das wichtigste, dass das Preis-/Leistungsverhältnis stimmt und
577 der Kunde langfristig zufrieden ist. Man kann nicht alle Kundenwünsche befriedigen, aber langfristig
578 muss man eine Strategie fahren, bei der der Kunde sagt, beim Furrer stimmt es. Der Kunde ist der
579 Meinung, dass Furrer zwar nicht hexen kann, aber er ist auch keiner der schweinetueer ist und plötz-
580 lich hat er eine Qualität, welche ich nicht brauchen kann. Sondern es muss einfach stimmen und die
581 Verlässlichkeit muss vorhanden sein.

582

583 Sven Furrer: Dies müssen wir bewerkstelligen können. Wir sind über 25 Jahre auf dem Markt. Ich bin
584 mir aber nicht sicher, wie mancher Kunde seit eh und je bei uns einkaufen kommt. Ich hoffe, dass ich
585 dies möglichst bald herausspüre. Heute sind wir wahrscheinlich noch zu oft der unbekannte Bauer, der
586 jeden Samstag in Höngg Gemüse verkauft.

587

588 Thomas Oertle: Mir fällt auf, wenn man mit den Kunden spricht. Wir hatten einmal einen Test ge-
589 macht, Milchflaschen auf PET umzustellen und haben auf die Flaschen darauf hingewiesen, sagen Sie

590 uns eure Meinung. Diese Möglichkeit fand unglaublichen Anklang. Dies lieben die Kunden, wenn sie
591 mitreden können. Wir haben mittlerweile viele Produkte dadurch entwickelt und diese Produkte laufen
592 nachher sensationell, unterstützt durch die neuen Medien. Ich frage mich einfach, was für Möglichkei-
593 ten es für einen Kleinbetrieb gibt. Aber ich denke Corporate Identity ist genauso wichtig, damit sich
594 der Kunde mit dem Produkt identifizieren kann. //Genau, aber dabei möchte ich auch nicht zu profes-
595 sionell wirken.// Schauen Sie, zu professionell wirken Sie erst, wenn Sie die Krawatte tragen am Stand
596 und mit den Lackschuhen dort stehen. Dann wird es zu professionell. Aber der Konsument ist in dieser
597 Hinsicht meiner Meinung nach sehr tolerant.

598

599 Sven Furrer: Was haben Sie mir für einen Rat als Jungunternehmer?

600

601 Thomas Oertle: Schauen Sie auf dem Markt herum, auch über die Grenzen. Wenn Sie der Meinung
602 sind, das jenes Produkt noch interessant sein könnte für Sie, gehen Sie ins Ausland, wo es zum Teil
603 sensationelle Geschichten hat.

604

605 Sven Furrer: Eine Möglichkeit, welche mir vorschwebt, wenn auch erst in 10 Jahren realisierbar, das
606 Konzept von Kochhaus aus Deutschland. Die Strategie ist diejenige, man tritt in den Laden ein und
607 findet verschiedene Tische vor mit Menüvorschlägen auf grossen Tafeln und den Produkten direkt auf
608 dem davorstehenden Tisch ausgebreitet. Eine lange Produktsuche erübrigt sich. Die ganze Aufma-
609 chung hat mich dermassen überzeugt und es hat auch Regionalität ausgestrahlt. Letzteres wurde mir
610 natürlich bejaht, obwohl die Region wohl sehr weit gefasst ist mit Filialen in ganz Deutschland.

611

612 Thomas Oertle: Chancen heisst auch, dass es zu euch passen muss, zum Betrieb zu den Personen.
613 Wenn Sie sagen, dass noch gerne Tiere haben. Auf der einen Seite ist die zwar schön auf der anderen
614 Seite nützt es auch nichts, wenn kein Markt vorhanden ist. Weiter wie ich schon gesagt habe, müssen
615 Sie die Kosten im Griff haben. Ich denke bei einer Massenproduktion muss man nur noch rechnen.
616 Die Maschinenkosten sind gewaltig, der Druck in der Vermarktung ist immens, weil ihr dann über den
617 Handel müsst. Es gibt bei uns ausgeklügelte Einkaufsgeschichten, wie die Kartoffeln eingekauft wer-
618 den, bei grossen Massenprodukten welche für die Industrie verwendet werden. Dort wird der Produ-
619 zent einfach platt gemacht, dies ist hässlich.

620

621 Sven Furrer: Wie schaffen wir dies als Landwirt im Seetal, die Kosten in den Griff zu kriegen. Sollen
622 wir uns spezialisieren?

623

624 Thomas Oertle: Ihr habt heute Produkte, welche man sehr maschinell machen kann. Von der Breite
625 her ist dies sehr gut möglich, wie ihr dies heute macht. Sellerie, Weiss- und Rotkabis, Wirz sind Mas-
626 senprodukte. Umso grösser die Flächen sind, umso günstiger kann man es produzieren. Auf der ande-

627 ren Seite, nehmen wir das Beispiel Salat, dort braucht es mehr Know-how, man muss schneller sein,
628 es braucht mehr Leute.

629

630 Sven Furrer: Ich habe meinen Vater schon gefragt, ob es nicht Ziel sein muss, dass möglichst jedes
631 Gemüse bei uns an den Marktständen von uns selbst ist. Worauf er mir erwidert hat, dass uns in die-
632 sem Fall zu viel kaputt geht, da wir zu wenig nah an den Produkten sein können.

633

634 Thomas Oertle: Dies ist so, weil ihr nicht bei jeder Kultur im gleichen Moment vor Ort sein könnt.
635 Darum empfehle ich euch das gewisse Produkte, welche ihr an den Marktständen verkauft von euch
636 stammt und ihr so viel wie möglich mit Partnerbetrieben zusammenarbeitet, mit Produzenten, welche
637 eure Philosophie pflegen oder wo man Gegengeschäft machen kann. Ich mache den Sellerie und du
638 den Kopfsalat. Durch das seid ihr nachher schlagkräftiger, weil er genau den Kopfsalat anpflanzt, wel-
639 che eure Kundschaft an den Ständen schätzt. //Die Möglichkeit besteht sicher, nur die Bauern spre-
640 chen einfach zu wenig miteinander.// Ich kenne aber auch Bauern, welche sehr Unternehmenscharak-
641 ter pflegen. Es braucht jedoch eine Win-Win-Situation für beide Parteien.

642

643 Sven Furrer: Ich danke Ihnen vielmals, dass ich die Chance erhielt hier bei der Migros vorsprechen zu
644 dürfen und hoffe, dass wir vielleicht wenn sich eine Gelegenheit ergibt, telefonieren. Ich hoffe, wenn
645 ich in einem Jahr zurückschauen, dass ich immer noch auf dem Betrieb bin, aber ich bin überzeugt, weil
646 die Freude vorhanden ist (lacht).

647

648 Thomas Oertle: (Lacht) Ich denke, es benötigt auch Durchhaltewillen. Der letzte Sommer war bei-
649 spielsweise die Hölle mit diesem schlechten Wetter. Und ich meine, vom Salär her hätten Sie auf der
650 Bank bleiben müssen, das wissen Sie ja auch (lacht).

651

652 Sven Furrer: Dies stimmt, es gibt einfachere Wege Geld zu verdienen. Aber es gibt auch schönere.
653 //(Lacht) Dies stimmt.//

654

655 Thomas Oertle: Hier bin ich mit Ihnen einig. Wenn wir einen eigenen Betrieb gehabt hätten, würde ich
656 heute auch lieber auf der Landwirtschaft arbeiten. Das ist für mich auch jeweils das Frustrierende, weil
657 ich finde, dass es so schlecht auf der Landwirtschaft gar nicht sein kann. Landkäufe- und Verkäufe
658 gehen beispielsweise so schnell unter der Hand weg, anscheinend muss hier schon noch Geld vorhan-
659 den sein (lacht). Sicherlich hat es auch damit zu tun, dass das Land in der Schweiz sehr knapp ist.
660 Aber vom Beruf her, natürlich müsste die Betriebsgrösse stimmen, es muss auch noch lebensfähig
661 sein, ich meine nur zwölf Jahre arbeiten und Ende Jahr hat man von der Substanz gelebt, dies kann es
662 dann auch nicht sein. Irgendwo muss noch ein gewisser Profit resultieren.

663

664 Sven Furrer: Hier sehe ich bei uns noch viel Nachholbedarf. Wir sind in vielen Belangen gut, aber im
665 Rechnungen schreiben überhaupt nicht.

666

667 Thomas Oertle: Nein, dies kann es doch nicht sein. Wenn ich nochmals mit dem Beispiel des deut-
668 schen Produzenten komme. Die Kostenwahrheit, welche dort an den Tag gelegt wurde, das hat mich
669 so beeindruckt. Die produzieren nicht ohne Grund so günstig, weil sie grosse Flächen haben und billi-
670 ges Personal. Sie wissen haargenau was abgeht. //Diese mussten dies schon viel früher lernen. Ich
671 meine, dies wäre noch lehrreich für mich, wenn ich solche Musterbetriebe besichtigen könnte.// Ideal
672 wäre es, wenn man nur 3-4 Wochen ein Praktikum auf einem solchen Betrieben machen könnte. Bei-
673 spielsweise auch mit euren Saatzüchtern, das Netzwerk pflegen oder zu einem grossen Produzent ins
674 Seeland gehen und 3-4 Wochen mitarbeiten, um zu sehen, wie die dort produzieren, dass ihr auch dort
675 euren Horizont erweitern könnt. Und das Ausland ist halt schon auch noch spannend.

676

677 Bis 01:23:20

1 **Experteninterview II**

2

3 **Hintergrundinformationen**

4 Datum: 25. März 2015

5 Uhrzeit: 14:00 Uhr

6 Ort: Seerose Resort & Spa, Meisterschwanden

7 Dauer: 41 Minuten 56 Sekunden

8

9

10 **Experte**

11 Markus Schneider, Exekutiver Küchenchef des Seerose Resort & Spa

12 **Interviewer**

13 Sven Furrer

14

15

16 Start: 00:00

17

18 Markus Schneider: Kannst du zuerst Auskunft geben, wohin es gehen soll?

19

20 Sven Furrer: Ja, es ist eigentlich ein Grobraster, welches ich auch bei der Arbeit befolge, zuerst her-
21 auszufinden was der Kunde will, wo der Konsument hinwill. Sei es eure Kunden, wenn ich dir liefere,
22 muss ich auch wissen, was eigentlich der Kunde bei euch bei den Restaurants erwartet.

23

24 Markus Schneider: Ja, da haben wir den Vorteil, dass wir verschiedene Restaurants haben. Dadurch
25 hat man auch andere Bedürfnisse. Im Speziellen mit euch haben wir angefangen im Restaurant Cocon
26 zu arbeiten und das wollen wir auch ausbauen. Es ist ein Volumen, wo man sagen kann, dass ihr dies
27 vom Aufwand her gut machen und auch liefern könnt, wenn es Spezielles gibt. Es sind keine Tonnen,
28 welche herausgehen, es sind eher Nischenprodukte, es sind Spezialitäten wo man den Kunden Regio-
29 nalität, Saisonalität, Nachverfolgbarkeit bieten kann, es sind alles Themen wo heute sehr aktuell sind.

30

31 Sven Furrer: Dies gehst du von nun an vermehrt an oder hast du dies schon länger versucht?

32

33 Markus Schneider: Eigentlich fangen wir jetzt an, in einem anderen Betrieb habe ich es bereits ge-
34 macht. Das ist aber ein reines Restaurant und die Bedürfnisse waren anders gewesen beim Kunden
35 und hier machen wir es wirklich frisch mit dem Restaurant Cocon.

36

37 Sven Furrer: Was meinst du, bevorzugt der Kunde je länger desto mehr Restaurants, welche sich auf
38 etwas Spezielles ausrichten, wie ihr das macht?

39

40 Markus Schneider: Ich glaube, es kommt drauf an, wie viel Geld du aufwenden willst. Die breite Mas-
41 se glaube ich, die geht in ein Segment essen, bei dem man alles erhält. Aber im Speziellen wie wir es
42 hier machen, hier sprechen wir Kunden an, denen wir auch ein Erlebnis verkaufen wollen und Kunden
43 die sich nicht nur verpflegen wollen am Abend. Das Ambiente, die Musikqualität und das Umfeld
44 sollen stimmen. Man kann neben an den Spabereich, eine Massage, ein Themenzimmer offerieren.
45 Wenn einer spezielle Wünsche hat, haben wir auch eine Thaisuite, in welchem man den Masseur oder
46 Therapeut auf das Zimmer bestellen kann. Wir bieten ein Gesamtpaket an. Entsprechend sprechen wir
47 genau diese Art Kundschaft an, die genau dies sucht.

48

49 Sven Furrer: Ihr erzählt auch eine Geschichte und sie wird an allen Orten durchgezogen, in den Zim-
50 mern, im Menü.

51

52 Markus Schneider: Hier ist es durchgezogen, es ist im Classic durchgezogen. Wie der Name sagt ist es
53 klassisch dort, das Essen ist eher traditionell, Essen das man kennt und die Zimmer sind auch so gehal-
54 ten nachher.

55

56 Sven Furrer: Wenn du sagst, die breite Masse sucht dennoch das andere, wie siehst du denn die Ent-
57 wicklung, wird es so bleiben, dass ihr eine Minderheit anspricht oder dünkt es dich, dass es auch für
58 den normalen Arbeiter, der nicht das nötige Einkommen aufbringen kann, dass es für ihn auch wichti-
59 ger wird, von wo die Lebensmittel herkommen

60

61 Markus Schneider: Nachhaltigkeit kommt für alle, ich denke dies wird mit der Zeit der Hinterste und
62 Letzte begreifen. Böseartig gesagt, derjenige der im Aldi einkaufen geht, wird auch wissen wollen von
63 wo das Schnitzel herkommt. Das ist nicht mehr so, dass man sagt, die Lebensmittel kommen mit der
64 Eisenbahn und nach mir die Sintflut. Lebensmittelskandale haben dieses Denken noch unterstützt.

65

66 Sven Furrer: Gibt es dann nicht gleichwohl eine Grenze?

67

68 Markus Schneider: Ich denke für gewisse Schichten ist irgendwann die Grenze erreicht. Ich vermag
69 auch nicht jeden Tag teuer essen zu gehen. Ich muss mich auch nach der Decke strecken. Aber ich
70 suche das gute Essen bewusst und gehe lieber einmal weniger.

71

72 Sven Furrer: Ist dieser Wunsch nach mehr Regionalität lediglich bei eurem Betrieb so oder weisst du,
73 dass auch andere Gastronomiebetriebe langsam umdenken.

74

75 Markus Schneider: Ja, das Umdenken passiert, ganz klar. Es gibt Betriebe, die immer noch lediglich
76 über den Preis verkaufen. Ich frage mich, ob du dort unbedingt liefern möchtest. Die anderen Betriebe
77 werden sich spezialisieren, wollen wissen woher die Lebensmittel sind, sie fordern die Regionalität
78 und dies wird immer mehr kommen.

79

80 Sven Furrer: Wo hast du die Kunden? Hast du diese hier am Hallwilersee und in der Stadt oder siehst
81 du diese auch auf dem Land ? Wenn du jetzt das Seetal betrachtest, gibt es so einen Betrieb wie ihr
82 habt selten. Man kann höchstens in der Stadt Betriebe finden, welche auch derart konzeptionell wie ihr
83 vorgehen.

84

85 Markus Schneider: Schon, aber wir haben eine weite und grosse Region, von wo die Leute herkom-
86 men, das Einzugsgebiet ist eigentlich gross, man kann sagen bis in den süddeutschen Raum, Bern,
87 Basel, Zürich, Luzern, eigentlich der deutschsprachige Raum.

88

89 Sven Furrer: Was bedeutet für diese Kunden „Region“, wenn sie nicht von hier sind, ist es für sie
90 wichtig, ob die Ware unmittelbar vom Nachbardorf kommt?

91

92 Markus Schneider: Für den Kunden ist es wichtig, dass es möglichst von nahe kommt. Ich darf ein
93 Beispiel machen, im letzten Betrieb bin ich auf dem Bürgenstock gewesen und dort hat man immer
94 auf Kastanienbaum runtergesehen, wo der hauseigene Wein herkommt. Dann bist du bewusst mit dem
95 Gast am Ort gesessen, wo man auch auf die Rebberge hinübersieht. Zu 95% hat man den Wein von
96 dort drüben verkauft. Und dasselbe haben wir im Betrieb bereits durchgesetzt. Beispielsweise im
97 Cocon sagen wir das Gemüse kommt von euch und das Kaninchen ist von Beinwil und das kommt bei
98 den Kunden gut an. Und für das ist der Kunde gerne bereits, etwas mehr zu bezahlen.

99

100 Sven Furrer: Bewirbt ihr das auch bereits? Habt ihr das in der Karte?

101

102 Markus Schneider: Es steht in der Menükarte. Am Beispiel von euch steht in der Karte heute schon
103 Schongauer Nüsslisalat. Wir schreiben keine Namen drauf, aber das Kaninchen kommt aus Beinwil,
104 der Fisch kommt von Römerswil, Wenn sie euch dann die Kleider vom Leibe reissen, dann können
105 wir auch den Furrer auf die Karte schreiben. Wir verwenden eigentlich keine Namen, aber die Regio-
106 nalität wird herausgehoben und wenn einer 1 und 1 zusammenzählen kann, weiss er von wo es
107 kommt.

108

109 Sven Furrer: Was ist, wenn wir jetzt das Konsumentenverhalten anschauen, was für die Kunden im-
110 mer wichtiger wird. Daraus abgeleitet, was sind denn deine Erwartungen an uns?

111
112 Markus Schneider: Ich wünschte mir ein aktiveres Verkaufen. Grundsätzlich ist es für uns auch wich-
113 tig, wenn ihr auf uns zukommt und sagt, wir haben die nächste Woche dies und das und so können wir
114 dies im Menü einbauen. Aber wenn du als Sven Furrer zu mir kommst und sagst, wir haben wunderba-
115 re Himbeeren nächste Woche, dann könnten wir dies direkt auf die Karte nehmen. Dies entspricht
116 einer Win-Win-Situation. Beispielsweise mit einem Wochenfax oder einer E-Mail. Es macht Sinn
117 wenn ihr als erstes aktiv werdet. Was wir auch erwarten, ist ein exklusives Produkt. Wenn ihr etwas
118 entwickelt, was bis jetzt noch niemand hat. Vielleicht sind wir noch nicht draufgekommen, dass es in
119 Schongau wächst.

120
121 Sven Furrer: Ja, das habe ich mir bereits auf die Fahne geschrieben. Weil dies auch ein Wunsch gewe-
122 sen ist vom Chefeinkäufer der Migros. Dass wir im Seetal noch mehr versuchen, was gibt es noch
123 nicht aus der Region und dann könntest du auch im Restaurant damit trumpfen und aber auch die Mig-
124 ros kann damit gross Werbung machen und die Leute anlocken. Die Frage ist die, ist es machbar mit
125 unseren Böden.

126
127 Markus Schneider: Wir haben beispielsweise im Cocon, was die Aktualität und die Saison anbelangt,
128 Sauerklee, Bärlauch, Brennesseln auf der Karte. Ich weiss nicht, ob ihr solche Nischenprodukte ma-
129 chen könnt.

130
131 Sven Furrer: Die Frage ist, wenn wir ein solches Produkt machen, wie lange könnt ihr dies brauchen,
132 habt ihr es zwei Wochen auf der Karte und das ganze Jahr nicht mehr?

133
134 Markus Schneider: Eigentlich wechseln wir die Karte vierteljährlich. Sie wird also saisonal angepasst.
135 Darum haben wir meistens die Gerichte und Produkte auf der Karte, welche aktuell sind. Und wenn du
136 mir sagst, wir haben nächstes Jahr von März-Juni dies und das, dann könnte man dies einbauen. Heute
137 springe ich eigentlich den Bauern nach und fahre das Seetal ab und versuche wirklich etwas Exklusiv-
138 ves aufzustellen im Cocon.

139
140 Sven Furrer: Was hast du sonst noch notiert?

141
142 Markus Schneider: Was der Kunde heute nachfragt: Regionale Produkte, Regionalität habe ich an
143 erster Stelle, dann habe ich aufgeschrieben unbekannte Produkte, eben der Kunde springt heute schon
144 auf etwas an, wenn du sagen kannst, wir haben jetzt das Ananaskraut oder Ananaserdbeere, dann hast
145 du es noch nie gesehen und sie erzählen es sich dann auch lang. Aber es muss natürlich auch schme-
146 cken und nicht nur schön tönen, es sollte auch nach etwas schmecken. Gesund und nachhaltig.
147 Topqualität, qualitativ. Was wahrscheinlich kommen wird, gewisse vorgerüstet Halbfabrikate, vorge-

148 schnitten, gehackt. Weil ich keinen Profi zum Zwiebeln hacken anstellen kann. Dies wird sicher auch
149 ein Anspruch sein mit der Zeit. Und Flexibilität bei der Logistik, wobei dort kann ich euch ein Kränz-
150 chen binden, ihr springt auch jedes Mal wenn es brennt, genau auch als saisonaler Betrieb, weil wir
151 auch wetterabhängig sind bei der Terrasse und dann passiert es oft, dass am Samstag und Sonntag die
152 Ware nicht reicht.

153

154 Sven Furrer: Das ist auch unser Vorteil, dass wir in der Nähe sind, dass wir auch noch klein sind und
155 auch persönlich bleiben. Weil schlussendlich stehen mein Vater und ich vorne hin.

156

157 Markus Schneider: Dies schätze ich auch sehr, wenn man einander kennt. Wir sind die ganzen Produ-
158 zenten besuchen gegangen. Damit gibt auch eine bessere Bindung zwischen meinen Köchen und den
159 Produkten und den entsprechenden Lieferanten. Dann weiss man nachher, ich kenne den und ich habe
160 Vertrauen in ihn.

161

162 Sven Furrer: Wie siehst du unsere Rolle einerseits als Produzent, der jetzt auch im Verkauf aktiv ist,
163 ich habe bei der Interviewterminvereinbarung bei der Migros Jemanden am Telefon gehabt, der sich
164 getraut hat zu sagen, Herr Furrer bleiben Sie Produzent und lasst uns die Ware verkaufen. Jedem das,
165 was er am Besten kann.

166

167 Markus Schneider: Persönlich finde ich diese Aussage von vorgestern. Wenn man die Bauernhöfe von
168 heute anschaut, welche Selbstvermarktung betreiben, die haben recht grossen Erfolg. Oder wenn ich
169 das Seetal hinauffahre, passiert es, dass ich manchmal an drei bis vier Orten halte bis ich Zuhause bin.
170 In Altwis hat es einen ganz interessanten oder in Gerliswil bis nach Inwil hat es zwei Interessante, der
171 eine macht Apfelchampagner und der Andere hat alte Tomaten wie Berner Rosen. Sie sind zwar sehr
172 heikel aber auf der anderen Seite ein Topprodukt. Oder dann hat einer Walderdbeeren gemacht letztes
173 Jahr und dies zu einem stolzen Preis. Aber genau dies zeigt, dass man Recht hat damit. Es muss nicht
174 immer der Grossgemüsebetrieb sein, bei dem die Migros mit den Maschinen drüberfährt. Das ist nicht
175 prickelnd für mich.

176

177 Sven Furrer: Dies ist wirklich schön zu hören, weil ich mir überlege, noch mehr weiterverarbeitete Pro-
178 dukte ins Sortiment zu nehmen. Wir haben bereits diverse Sorten Konfi, für welche wir auch Produkte
179 nachnehmen und ich sehe auch Potential bei Sirup oder in eingelegtem Gemüse.

180

181 Markus Schneider: Am Anfang war es nur die Gastronomie und heute sage ich, es ist auch der Privat-
182 kunde der dies macht. Bohnenfelder zum Selberpflücken gab einen riesen Erfolg. Es mutierte zum
183 Volkssport. Man hat diskutiert miteinander und Bohnen abgelesen und dazu konnte man noch Zuc-
184 chetti und Gurken vom Betrieb einkaufen. Ich glaube, dies ist auch noch völkerverbindend. Es ist

185 nicht nur wichtig, dass es zum Essen ist sondern du hast es selber geholt auf dem Feld, du weisst von
186 wo es herkommt, dies kommt bei den Konsumenten gut an.

187

188 Sven Furrer: Und jetzt gerade wir als direkter Lieferant von Restaurant als Bauer, wo siehst du hier die
189 Stärken und auch die Schwächen, welche wir gegenüber einem Grossisten haben?

190

191 Markus Schneider: Ich glaube der Grossist hat den Vorteil, dass er sehr viel zukaufen kann vom Aus-
192 land, sei es Blumen oder weitere Produkte. Aber dort könnt ihr euch wirklich ein Stück abschneiden.
193 Du hast gesagt essbare Blüten, dass müssen nicht zehn Sorten sein, es würde reichen wenn du eine
194 Sorte machst. Wo du sagen kannst, das machen wir jetzt, das können wir auch auf unserem Hof ma-
195 chen, es müssen nicht Veilchen gelb, Veilchen rot und noch weitere sein. Ich glaube hier habt ihr auf
196 jeden Fall eine Chance. Ein Nischenprodukt, wovon ihr eine Scheibe davon abschneiden könnt. Und
197 dann kannst du wieder mit der Regionalität trumpfen und sagen wir machen Zucchettiblüten von
198 Schongau. Aber du musst nicht 27 verschiedene Minigemüse machen.

199

200 Sven Furrer: Ja, ich habe nämlich die Diskussion auch schon geführt mit meinem Vater, ob wir nicht
201 in der Breite noch viel mehr machen sollten. Dass wir zuletzt an unseren Marktständen und in den
202 Restaurants fast das ganze Sortiment und noch mehr in der Breite liefern können. Dann gibt es eine
203 weitere Schwierigkeit, man kann nicht an allen Orten Spezialist sein. Qualität muss man dennoch ga-
204 rantieren.

205

206 Markus Schneider: Ja, hier hätte ich fast ein wenig Angst. Du sagst, du willst mehr in die Breite, klar
207 ist es dein Entscheid. Aber an deiner Stelle würde ich nicht zu breitfahren, sicher etwas versuchen von
208 neuen Produkten, aber sicherlich nicht 15 Minigemüse. Du kannst nicht alles machen.

209

210 Sven Furrer: Was können wir noch was der Service anbelangt dazulernen? Jetzt als Furrer Gemüse
211 und Früchte, du spürst uns bereits, du siehst auch alle anderen Grossverteiler, die dir liefern?

212

213 Markus Schneider: Ich glaube das A und O ist die Kommunikation. Wenn du mir kommunizierst, was
214 du mir hast, dann wirst du es auch verkaufen können. Wenn ich es aber nicht weiss, bestelle ich es
215 auch nicht! Das ist die Problematik, dann machst du einfach dein Programm, nimmst deinen Ordner-
216 satz hervor und lässt diesen raus. Aber wenn du mir es voravisierst und nach 14 Tagen sind die Kir-
217 schen nach, dann können wir dies einbauen. Kommunikation und Anbieten.

218

219 Sven Furrer: Kirschbäume haben wir selbst nicht mehr und auch Beeren nicht, schlussendlich bezie-
220 hen wir dies von unseren Partnerbetrieben und dann läuft es dennoch unter unserem Namen.

221

222 Markus Schneider: Sicher ja, es geht eigentlich um die Regionalität. Wenn du jetzt sagst, ich kaufe sie
223 im Wallis und bringe sie hierhin. Dann kann ich sie auch bei jedem anderen Gemüser kaufen. Als
224 Partner, ich sehe dich eigentlich als Anwalt deiner Zulieferer. Ich meine, wenn du die Verantwortung
225 übernimmst und die Qualität die ihr bringt stimmt. Ich fände dies schön, wenn ihr auch vermehrt die
226 Region berücksichtigen könnt.

227

228 Sven Furrer: Wir müssen vermehrt schauen, dass auch noch weitere Bauern für uns produzieren und
229 wir uns auch zusammentun mit anderen Betrieben.

230

231 Markus Schneider: Habt ihr bereits gewisse Absprachen oder Vereinigungen gegründet?

232

233 Sven Furrer: Ja wir tauschen bereits heute Land mit anderen Bauern ab. Auf der Seite meiner Mutter,
234 mein Grossvater hat ein Betrieb in Fahrwangen. Wir schauen, dass Sie vor allem Getreide bewirt-
235 schaften, da sie ein Lohnunternehmen führen und dass wir Land übernehmen können, wo wir Gemüse
236 machen. Solche Bestrebungen laufen. Jetzt schauen wir im Moment, dass wir Rhabarbern einem ande-
237 ren Produzenten geben können, solche Überlegungen sind vorhanden.

238

239 Markus Schneider: Also weiter weg vom Gemüse bis zu Chutney, Konfi, Brot ist nicht angedacht?

240

241 Sven Furrer: Jetzt momentan wird die Konfi bei uns Zuhause erstellt von einer Bauernfrau vom Dorf.
242 Aber generell bin ich schon interessiert noch mehr solche Sachen zu machen.

243

244 Markus Schneider: Wir haben nämlich das letzte Jahr relativ viel überreife Früchte bei euch geordert
245 und nachher Konfitüre gemacht. Du könntest sicherlich auch selbst ein gutes Produkt machen. Es wäre
246 nämlich schön, wenn man Konfitüre bei euch kaufen könnte.

247

248 Sven Furrer: Sehr schön, dies zu hören. Was siehst du neben Konfitüre noch für Produktmöglichkei-
249 ten?

250

251 Markus Schneider: Jetzt machen wir zum Beispiel auch diverse Chutneys – Kürbischutney, Erdbeer-
252 chutney, verschiedene Senfs (Feigen), Konfitüren, verschiedene Honige (Akazien), welche wir zum
253 grossen Teil auch selbst noch am Basteln sind. Aber ich bin mir sicher, dass ihr auch noch viele Ideen
254 habt, wo man dies einfliessen kann. Und das sind Produkte, die auch eher haltbar sind.

255

256 Sven Furrer: Und hinzukommt, dass du die Ware eigentlich bereits abgeschrieben ist?

257

258 Markus Schneider: Dies ist es genau, mehrheitlich wirfst du dies dann auf den Miststock und dies ist

259 die beste Voraussetzung um Konfitüre herzustellen.
260
261 Sven Furrer: So hast du eigentlich die Personalkosten und viel mehr rechnen musst du nicht.
262
263 Markus Schneider: Eben, wieso haben wir auch niemanden, der uns ein spezielles Brot herstellt?
264
265 Sven Furrer: Auf dem Markt verkaufen wir zwar Brot und dies wird jedoch alles bei der Bäckerei
266 Känzig von Kilchberg bezogen. Eine innovative Bäckerei, welche beispielsweise für den Rüeblimärt
267 auch spezielles Rüeblibrot für uns macht. Das schönste wäre wirklich, wenn wir eigenes Buurebrot
268 machen könnten. Dies erachte ich auch als Chance für uns. Siehst du folglich auch eine Abnahmemög-
269 lichkeit bei den Restaurants als gegeben?
270
271 Markus Schneider: Genau dies sehe ich so. Ich meine, wenn du nicht rentable Beizen angehst, wirst du
272 es nicht verkaufen können. Aber ich glaube, ihr habt auch diverse Betriebe, welche eine andere Kund-
273 schaft bedient. Dass man mal sagt, ein Urdinkelpenne ist nachhaltig, ist von hier, ist gesund. Dabei
274 muss aber auch die Philosophie stimmen und damit beginnt ihr bereits als Produzent und Verkäufer
275 und wenn diese Idee der Hotelier und Restaurateur auch noch trägt und man den Kunden dafür hat, ist
276 dies der ideale Weg.
277
278 Sven Furrer: Was ist eigentlich dein Rat an mich. Wie du weisst, bin ich nun neu im Betrieb eingestie-
279 gen und treffe auf einen Vater, der dies bereits seit 30 Jahren macht. Genau und jetzt komme ich mit
280 verschiedenen Ideen.
281
282 Markus Schneider: Ich sehe nur Möglichkeiten in der Landwirtschaft. Ich meine, als Direktvermarkter.
283 Klar gewisse Sachen werden hinzugekauft, aber ich bin überzeugt, dass du mehr bringen musst als nur
284 eine Karotte und eine Kartoffel. Hier geht es so oder so nur über den Preis. Es sei denn du bringst eine
285 Küttiger Karotte oder eine schwarze Karotte, das was die Spitzengastronomie heute gerne hätte.
286
287 Sven Furrer: Du meinst, ich soll mit meinem Tatendrang weiterfahren, neue Dinge lancieren und mei-
288 nen Vater davon überzeugen?
289
290 Markus Schneider: Ich finde, dein Vater ist die richtig gute Basis, der unbedingt im Betrieb aktiv blei-
291 ben muss als die vier Säulen, die man braucht und ich glaube du musst euer Angebot ausbauen. Weil
292 wenn du eine Zukunft haben willst, dann wirst du diesen Weg fahren müssen. Ich fände es Schade
293 wenn du wieder zurück auf die Bank gehst. Viel eher darfst du innovativer, frecher werden. Vielleicht
294 gibt es auch mal einen Rückschlag, dies passiert uns aber auch. Wir haben das erste Jahr im Cocon
295 auch eine blutige Nase erwischt, weil wir falsch angefangen haben. Aber das gehört dazu, wenn du

296 nichts wagst, gewinnst du auch nichts. Du lernst daraus, wenn du wieder aufstehst.
297
298 Sven Furrer: Dies ist mir bewusst, ich werde ein paar Mal umfallen müssen.
299
300 Markus Schneider: Dies ist ein Richtungswechsel. Grundsätzlich glaube ich die Basis ist gut und jetzt
301 darfst du sukzessive den Ausbau tätigen, Schritt für Schritt.
302
303 Sven Furrer: Wir haben viel die Direktvermarktung angesprochen. Du siehst aber gleichwohl ein mög-
304 liches Wachstum bei der Gastronomiebelieferung?
305
306 Markus Schneider: Davon bin ich sogar überzeugt. Aber du musst auch proaktiv zu diesen Leuten
307 gehen und sie fragen, ob sie überhaupt wissen, dass ihr dies und das habt.
308
309 Sven Furrer: Du hast noch die weiterverarbeiteten Produkte angesprochen. Viele der Bestellungen
310 enthalten bereits geschälte, geschnittene Kartoffeln und Karotten.
311
312 Markus Schneider: Dies ist so, grundsätzlich machen arbeitsintensive Vorbereitungen mit einem quali-
313 fizierten Koch keinen Sinn.
314
315 Sven Furrer: Solche Produkte liefern wir auch und ich glaube viele wissen gar nicht, dass wir dies
316 auch liefern können.
317
318 Markus Schneider: Vielleicht weiss man bis jetzt einfach noch zu wenig über eure Firma. Das ist so.
319 Wo ich mit euch zu arbeiten begonnen habe, wart ihr der nette Erdbeerlieferant am Sonntag, aber was
320 dahinter eigentlich war, habe ich zu diesem Zeitpunkt nicht gewusst. Aber ihr habt mir auch nie ge-
321 sagt, was ihr alles liefern könnt. Dies liegt an euch, dass ihr uns sagt was für Kapazitäten ihr habt und
322 was ihr im Stande wärt uns zu leisten und zu liefern.
323
324 Sven Furrer: Dies ist mir bewusst, dass wir dies für euch und andere Betriebe oft so gemacht haben.
325 Dass wir im Seerose Resort & Spa richtig einsteigen könnten, war schon immer ein Traum von uns.
326 Worauf ich feststelle, dass wir hier wahrscheinlich auch zu wenig fordernd sind und uns zu wenig
327 trauen.
328
329 Markus Schneider: Ja genau, wenn du 1 Woche bis zu 10 Tage im Voraus proaktiv eine E-Mail an uns
330 richten kannst, können wir dies bei der Menüplanung berücksichtigen. Weil wir haben in der Regel
331 pro Tag zwischen 60-120 Seminargäste. Dafür benötigen wir relativ viel Gemüse und Salat. Wenn ich
332 weiss, was für einen fairen Preis vorhanden ist, bauen wir dies gerne ein und müssen uns auch nicht

333 den Kopf zerbrechen, was wir über den Grosshandel bestellen müssen. Ich glaube das A und O wie bei
334 jedem Geschäft ist die Kommunikation. Ich glaube dies ist bei jedem Wirtschaftszweig ähnlich. Wenn
335 dies nicht funktioniert, funktioniert es überhaupt nicht.

336

337 Sven Furrer: Genau und wenn etwas ansteht, kontaktiere uns direkt.

338

339 Markus Schneider: Genau und darum möchte ich auch mit Silvio (Stv. Chefkoch) und den anderen
340 Köchen euren Betrieb besuchen kommen. Machen wir direkt einen Termin ab.

341

342 Bis: 00:41:56

1 **Experteninterview III**

2

3 **Hintergrundinformationen**

4 Datum: 30. März 2015

5 Uhrzeit: 14:00 Uhr

6 Ort: Waltalingen

7 Dauer: 1 Stunde 14 Minuten 40 Sekunden

8

9

10 **Experte**

11 Jürg Diriwächter, Präsident Schweizer Marktverband, Inhaber «Öpfelchüechli vo de Doris»

12 **Interviewer**

13 Sven Furrer

14

15

16 Start: 00:00

17

18 Jürg Diriwächter: Wir sind der Warenmarkt, wo es Spielwaren, Kleider und Lebensmittel wie am Bei-
19 spiel von mir hat. Man sagt, ein guter Markt hat etwa ein Drittel Lebensmittel und zwei Drittel Waren-
20 stände, was eine gute Durchmischung ergibt. Daneben gibt es noch die Gemüsemärkte oder Frischwa-
21 renmärkte. Diese zwei Märkte muss man unterscheiden.

22

23 Bis: 0:44

24 Ab: 2:08

25

26 Jürg Diriwächter: Wir leben von der Stammkundschaft, dies sind 80% und der Rest ist Laufkund-
27 schaft. Darum ist es wichtig, dass man immer denselben Platz hat. //Und auch dieselben Verkäufer
28 oder ist die Marke an sich wichtig, wie am Beispiel von dir „Öpfelchüechli vo de Doris?“// Es so, es
29 gibt zwei Kunden: Der eine Kunde kommt wegen dir, weil du vielleicht mit ihm einen Spruch ge-
30 macht hast oder aufgrund der Freundlichkeit und Sympathie und dann gibt es Kunden, die kennen
31 unseren Namen, das Geschäft und es interessiert sie nicht wer dahinter steht – sie wollen eine gute
32 Qualität, etwas gutes Essen und dann kommen sie wieder. Dann fragen mich Leute was ich mache
33 worauf ich ihnen antworte – Öpfelchüechli – und sie kennen die Marke aber mich haben sie noch nie
34 gesehen obwohl ich schon zwölf Jahre mit dabei bin. Es hat zweierlei Seiten, einerseits personell und
35 andererseits die Qualität. //Wie wichtig ist der Platz?// Der ist sehr wichtig. Der Platz ist eigentlich das
36 Wichtigste. Es gibt die Plätze wo man an der Passantenlage ist und dann gibt es Plätze wo man ver-

37 schossen ist und dort braucht es sehr lange bis man seine Kundschaft hat.
38
39 Sven Furrer: Am Bürkliplatz gibt es eine Strasse durch den Platz, wodurch auch der Strom der Leute
40 führt und wir sind neben der Strasse versetzt. Sofern wir direkt an der Strasse wären, hätten wir bereits
41 mehr Zulauf von Kunden. Der Kunde wechselt nämlich nicht seine Laufrichtung und biegt zu uns ab.
42
43 Jürg Diriwächter: Dann bräuchtest du einen Namen. Dass die Kundschaft deinen Stand bewusst auf-
44 sucht. Das Problem ist, wenn du auf einem Marktplatz bist, wo es noch ein anderer hat mit demselben
45 Gemüsesortiment plus minus. //Hat es viele ja.// Dann suchen sie nicht mehr lange und kaufen rasch
46 bei der Konkurrenz ein.
47
48 Sven Furrer: Entsprechend sagst du dass man vor allem als Gemüsemarktfahrer einzigartig sein muss?
49
50 Jürg Diriwächter: Der Name musst du haben, die Aufmachung und Präsentation vom Stand, von den
51 Leuten hinter den Ständen. Corporate Identity, dass man dieselbe Kleidung trägt, dass das Logo über-
52 all präsent ist.
53
54 Sven Furrer: Damit haben wir nun bereits begonnen, eine Initiative von mir, dass wir mit demselben
55 Gilets auftreten mit dem Logo //Natürlich Furrer und den verschiedenen Feldern, das ist sehr gut.//
56 Dies ist nun der Anfang und man könnte dies noch mehr durchziehen, bei den Taschen usw..
57
58 Jürg Diriwächter: Was dies anbelangt, bin ich nicht ein gutes Beispiel. Wir haben Leute auf dem
59 Markt, die haben sogar die Serviette mit dem Logo bedruckt. Ich hingegen nicht, ich mache keine
60 Werbung, ich habe keine Homepage, nichts. //Dies ist jedoch auch eine Strategie, du willst die Ein-
61 fachheit unterstreichen.// Genau und vor allem kleinbleiben, familiär. Wir haben zwei Verkaufswagen
62 und ein Weihnachtshaus. Ansonsten muss man wiederum schauen, dass die Leute beschäftigt werden.
63 Entweder bleibt man klein und man kann leben davon oder man expandiert richtig.
64
65 Sven Furrer: Dies ist genau der Punkt. Wir haben nun am Samstag an sieben verschiedenen Orten
66 Marktstände und mein Vater ist nirgends fix an einem Marktstand. Er ist zwar in Oerlikon aber sonst
67 nirgends länger. Es ist kein Furrer am Marktstand, was bedeutet dass man mit der Marke und dem
68 Logo arbeiten soll?
69
70 Jürg Diriwächter: Ein Wiedererkennungswert muss vorhanden sein. Es kann nicht nur der Platz alleine
71 sein, dieser Stand ist immer an dieser Ecke. Bei mir ist es der gelbe Apfel, auch wenn wir schon seit
72 vierzig Jahren immer am gleichen Platz sind. Aber dennoch sucht man den gelben Apfel auf. Dabei ist
73 aber etwas immer gleich – Qualität ist immer noch das Wichtigste.

74

75 Sven Furrer: Dies interessiert mich als erstes, was genau dem Konsumenten wichtig ist, was er bereit
76 ist zu bezahlen, wohin steuert der Agrarmarkt hin, hier vielleicht spezialisiert auf uns Marktfahrer wie
77 sich diese Branche entwickelt.

78

79 Bis: 08:00

80 Ab: 09:10

81

82 Natürlich habe ich einen Namen übernommen, ich musste nicht von Grund auf anfangen, aber du
83 musst schon schauen, dass die Qualität stimmt sonst bist du sehr schnell weg. Ich meine, es ist zwar
84 nur ein Apfel, aber ich muss ein 1. Klasse Apfel verarbeiten können. //Was für Sorten sind dies
85 dann?// An der Olma Boskop, später im Jahr Gravensteiner oder auch Idared.//

86

87 Sven Furrer: Kommen wir zurück zu den Kundenbedürfnissen.

88

89 Jürg Diriwächter: Die Einzigartigkeit. Ich meine, der Markt hat heute nicht mehr die Bedeutung von
90 früher, früher diente er zur Grundversorgung. Auf den Märkten in den Dörfern konnte man früher
91 Socken kaufen und heute kann man sogar in einer Landi ein Handy kaufen. Heute ist der Markt eine
92 Begegnungszone und hat eine soziale Funktion. Man trifft sich wieder, ein Ort der Begegnung. Die
93 Leute wollen die Einzigartigkeit, sie wollen etwas schmecken, sie wollen persönlich bedient werden.
94 Am Beispiel von Coop Bau und Hobby benötigst du immer das Telefon wenn man eine Beratung
95 braucht, da gar keine Verkäufer mehr vor Ort sind. Dies ist auf dem Markt anders, dort ist jemand
96 hinter dem Stand und gerade auf dem Gemüsemarkt, die persönliche Beratung, man kann es ansehen,
97 antasten, man schmeckt es, die Gerüche auf dem Markt fehlen in einem Laden. Die Frische, gestern
98 geerntet und heute morgen kaufen. Dies ist nirgends sonst möglich. Die ganze Kette, der Transport
99 bringt bereits einen Tag mehr. Und ich denke schon, dass die Leute mehr dafür bereit sind zu zahlen.
100 Wenn du sagen kannst, es kommt von unserem Hof mit der Adresse mit Fotos versehen. Das ist das,
101 was die Leute sehen möchten. Das Rindfleisch welches wir beziehen, Gallaway Rinder laufen in der
102 Nachbarschaft umher. Die Frische erachte ich als Kundenbedürfnis.

103

104 Sven Furrer: Ich habe Angst, dass dies zwar die oberen Schichten wie wir sehen und aber der einfache
105 Arbeiter, der noch eine Grossfamilie zu ernähren hat zuletzt dennoch nur auf den Preis schaut und das
106 brasilianische Poulet kauft.

107

108 Jürg Diriwächter: Das ist so, schlussendlich geht es immer und überall nur um das Geld. Wir wohnen
109 relativ nah an der Grenze und mit dem neuen EURO-Kurs und wir haben zwar auch schon dort einge-
110 kauft, jedoch nicht der Tagesbedarf. Den Tagesbedarf soll man in der Schweiz beschaffen. Es ist so, es

111 geht ums Geld. Eine Familie mit zwei Kindern, irgendwo angestellt, 5000-7000 CHF Lohn und dann
112 kommen Kosten für die Krankenkasse, das Auto und schlussendlich muss man schon darauf schauen.
113 //Und dann spart man am ehesten bei den Lebensmitteln?// Ja, bei den laufenden Kosten, beim laufen-
114 den Unterhalt, dem Essen. Man kauft ganz anders ein.

115

116 Sven Furrer: Aber wenn du jetzt deine Kundschaft betrachtest. Dein Produkt ist ein Luxusprodukt oder
117 wie man es dann auch benennt. Wie stellst du dich darauf ein?

118

119 Jürg Diriwächter: Es ist ein Genussmittel, das man nicht braucht. Ich merke jedoch die Rezession
120 nicht, ich merke nur Gut- und Schlechtwetter. Die Leute sagen beispielsweise wir hätten die besten
121 Apfelchüechli, was ich beispielsweise nie sagen würde, obwohl ich es weiss, aber ich vermarkte dies
122 bewusst nicht, es sollen die Kunden sagen. Aber wenn man jetzt auf den Markt geht oder an das Kna-
123 benschiessen, an das Zürifest, dann gehen die Kinder auf die Reitschulen, man leistet sich Magenbrot,
124 Apfelchüechli – dies ist nicht der grosse Batzen, man ist bereit dies auszugeben. Man spart an einem
125 anderen Ort.

126

127 Sven Furrer: Aber das Wetter ist wichtig. Daher habe ich mir auch schon überlegt, was kann ich dage-
128 gen machen, wenn die Leute bei schlechtem Wetter nicht kommen wollen. Soll ich eine Onlinelösung
129 anbieten und den Kunden eine Vorbestellung anbieten, damit die Kunden das Gemüse direkt in der
130 Tasche abholen kommen und die Kunden so keine Zeit am Stand und im Regen verlieren. Oder was
131 gibt es für andere Möglichkeiten?

132

133 Jürg Diriwächter: Viele die Warenstände haben, besitzen auch einen Onlinehandel. Im Lebensmittel-
134 bereich, weiss ich nicht, ob dies die Leute wirklich wollen. Diejenigen, welche auf den Markt gehen,
135 haben die Zeit dafür und ihr seid schnell beim Einpacken. Sie wollen es sehen, was sie kaufen. Sie
136 wollen genau diesen Salat und fragen, ob sie diese Gurken haben dürfen. Wenn du die Ware bereits
137 einpackst haben sie dieses Erlebnis nicht. Hier müsste man vielleicht auch die Kunden befragen. Aber
138 ich denke, das ist genau die Einzigartigkeit auf einem Markt. Sonst kann ich auch Coop oder der Mig-
139 ros anrufen und sie liefern es dir Nachhause.

140

141 Sven Furrer: Farmy.ch macht dies bereits im grossen Stil. Wobei ich nämlich finde, dass wir als Pro-
142 duzent viel authentischer sind. Wobei ich auch zugeben muss, dass unsere Marktkunden ein anderes
143 Interesse haben und ich damit unsere Wahrnehmung auf dem Markt nicht kaputt machen darf.

144

145 Jürg Diriwächter: Es gibt beispielsweise im Rheintal die Firma Magenbrot Rohner. Neu beliefert auch
146 die Migros und dies ist natürlich nicht im Interesse von uns Markthändlern. Weil es soll doch so sein,
147 dass man auf dem Markt das Magenbrot kauft. Das Problem ist, wir müssen heute 365 Tage im Jahr

148 im Laden eine Mango erhalten und auch 365 Tage im Jahr Magenbrot kaufen können. Ich bin mir
149 nicht bewusst, ob dies die Leute wirklich wollen. Bei uns Zuhause gibt es Erdbeeren wenn es Saison
150 ist. Wir haben auch viele Spargeln in der Region, sie sind zwar teurer als diese von Peru, welche sogar
151 per Schiff hierher verfrachtet werden. Aber ich hole die Ware lieber aus der Region. Wobei ich kann
152 es auch zahlen oder sonst esse ich es lieber einmal weniger. Dies ist auch nicht biologischer, ökologi-
153 scher wenn man sie von Peru kauft.

154

155 Sven Furrer: An diesem Beispiel hat sich der Migros Chefeinkäufer gewehrt, wo er sagt, es ist wie
156 beim Ei und dem Huhn. Es ist nicht erklärbar, ob der Konsument dies schon immer voraussetzt oder
157 ob der Grossverteiler den Konsument dazu bewogen hat.

158

159 Jürg Diriwächter: Schlussendlich entscheidet der Kunde und wenn es angeboten wird beim Grossver-
160 teiler wird die Gelegenheit wahrgenommen und das Produkt gekauft, wobei der Kunde die Entschei-
161 dung selbst trifft. Mir ist auch nicht bewusst, wie hoch die Umsätze sind bei diesen Produkten, welche
162 nicht Saison sind. Ich denke, dass die Leute die ich kenne, wobei wir sind auch auf dem Land, keine
163 Erdbeeren kaufen, wenn es noch nicht Saison ist.

164

165 Sven Furrer: Müssen wir als Marktfahrer diese Produkte auch anbieten? Diese Diskussion habe ich
166 bereits geführt mit meinem Vater, ob wir denn nicht viel glaubwürdiger wären, wenn wir nur regionale
167 Waren anbieten würden. Daraufhin fragte er mich, mit was ich den im Winter an den Markt und den
168 Stand füllen will.

169

170 Jürg Diriwächter: Dieses Problem haben andere auch und sie bieten es auch an. Entweder springst du
171 auf dem Zug auf und bietest es auch an und wenn eure Produkte kommen, löst ihr die Importwaren ab.

172

173 Sven Furrer: Hinzukommt, wenn die Schweizer Spargeln kommen, ist für viele Konsumenten die Sai-
174 son schon vorbei, weil es schon die längste Zeit an jedem Ort Spargeln gab.

175

176 Jürg Diriwächter: Ist schon vorbei ja, sie haben bereits genug. Beispielsweise ich habe zurzeit Lager-
177 äpfel, die kommen aus dem Gaslager. Die Leute wissen dies gar nicht, die Leute wollen einfach Ap-
178 felhüechli und verstehen es gar nicht, dass es zurzeit noch keine frischen Schweizer Äpfel gibt.

179

180 Bis 24:29

181 Ab: 29:37

182

183 Sven Furrer: Das heisst du hast anfangs Jahr auch schlechtere Märkte, welche du in Kauf nimmst, bis
184 es wieder rundläuft.

185

186 Jürg Diriwächter: Wir haben einen bis zwei schwächere Märkte und dies ist auch gut so.

187

188 Sven Furrer: Momentan sind wir nämlich nur an der Begleichung des Einkaufs, wir zahlen die Löhne
189 und wir haben Ausschuss. Dies ist wohl so in der Landwirtschaft, dass man im Winter die Leute be-
190 schäftigen muss und man das Geld im Sommer verdient. Mir sind die Zahlen im letzten Sommer be-
191 wusst, aber dennoch stelle ich jeden Samstag eine Rechnung zusammen, um zu sehen was wir unter
192 dem Strich verdient haben.

193

194 Jürg Diriwächter: Ich gebe dir ein Rat, rechne Ende Jahr! Dies musste ich auch lernen. Ich musste
195 mich zuerst auch ins Business reinfinden. Wenn du ein verregneter Frühling hast, ist der Sommer da-
196 für umso besser. So ist es bei mir, es gleicht sich wieder aus.

197

198 Sven Furrer: Dies würde wieder dafür sprechen anzahlmässig mehr Märkte zu betreiben?

199

200 Jürg Diriwächter: Wir sind an zwei Wochenenden an zwei verschiedenen Orten, es ist jedes Jahr un-
201 terschiedlich, aber sonst habe ich gewisse Plätze nicht mehr.

202

203 Sven Furrer: Wenn ich die Konkurrenz betrachte, haben wir in Oerlikon einen Marktfahrer, der am
204 Mittwoch und Samstag in Oerlikon ist und am Dienstag und Freitag ist er auf dem Bürkliplatz. Dabei
205 werden seine Marktstände sprichwörtlich überfallen. Sie sind aber das ganze Jahr vor Ort, die Familie
206 selbst kann immer am Stand sein. Hingegen wir haben samstags an sieben verschiedenen Orten Markt
207 und mein Vater kann sich nicht teilen. Meine Überlegung ist, ob es nicht auch funktionieren würde,
208 wenn wir an weniger Orten präsent wären?

209

210 Jürg Diriwächter: Ich kenne das Angebot von euch im Vergleich zu den anderen nicht. //Das Angebot
211 ist in etwa identisch.// Ich meine es ist schon wichtig, es muss einfach jemand von der Familie hinter
212 dem Stand stehen. Ich meine du bist jetzt angeschrieben und ich weiss nicht wie du deinen Stand an-
213 geschrieben hast. //Mit einer Tafel ist es angeschrieben, welche vielleicht jeder zwanzigste Kunde
214 sieht.// Aber genau jetzt wo du eingestiegen bist, ist der richtige Zeitpunkt da den Auftritt zu professi-
215 onalisieren. Irgendwann sind die Kunden auf dich fixiert oder auf deine Leute, welche hinter dem
216 Stand stehen. Ich denke bei dir ist es noch eher personenbezogen als bei mir.

217

218 Bis: 41:40

219 Ab: 47:20

220

221 Jürg Diriwächter: Wichtig ist, dass du etwas hast, was der andere nicht hat. Beispielsweise haben wir

222 nun ein Weihnachtshäuslein. Darin hat es auch einen Dampfabzug. Damit der Kamin nun besser aus-
223 sieht, habe ich nun am Rohr den Apfel meines Logos aus Kunststoff montiert. Es hat zwar 4000 Fran-
224 ken gekostet, aber diese Investition lohnt sich.

225

226 Bis: 50:19

227 Ab: 52:08

228

229 Jürg Diriwächter: Ich sage immer, du musst spüren, was die Kunden wollen. Jetzt siehst du, dass beim
230 Konkurrent mehr Leute anstehen, was ich ebenfalls habe. Aber stattdessen sollte man mal vor den
231 Stand stehen oder vielleicht einen anderen Marktfahrerkollegen darum bitten, dass er den Stand be-
232 wertet. Einer sagt dir beispielsweise, dass er neu schwarze Preistafeln hat mit einer silbrigen Schrift,
233 wie in den Läden, dass es ein wenig edler aussieht. Man kann auch zu viel Farben verwenden. Es
234 braucht einfach eine Linie, weil wichtig ist die Wiedererkennung. Beispielsweise, dass du eine Blache
235 aufhängst mit eurem Logo.

236

237 Bis: 53:30

238 Ab: 1:04:12

239

240 Sven Furrer: Zu deiner Strategie, du als Marktfahrer, wie fährst du fort in den nächsten Jahren?

241

242 Jürg Diriwächter: Ich mache gleich weiter. Sauber arbeiten, Qualität, beim Einkauf und Verkauf, Qua-
243 lität und Sauberkeit. Meine Strategie ist auf keinen Fall wachsen, klein bleiben, Qualität und Corpora-
244 te Identity, welche durchgezogen werden muss. Dass das Logo durchgezogen wird. Und was ich auch
245 wichtig finde, dass man auch die Kunden anhört und sie Inputs liefern können.

246

247 Bis: 1:05:00

248 Ab: 1:13:37

249

250 Jürg Diriwächter: Meine Strategie ist so weitermachen wie bis anhin, mit Herzblut, man muss die
251 Menschen einfach gerne haben. Es ist so authentisch. Wenn die Kunden dir zustimmen, wie schöne
252 Karotten oder Nüsslisalat du hast.

253

254 Bis: 1:14:40

1 **Experteninterview IV**

2

3 **Hintergrundinformationen**

4 Datum: 17. April 2015

5 Uhrzeit: 14:00 Uhr

6 Ort: Ueli-Hof AG, Geschäftssitz in Ebikon

7 Dauer: 54 Minuten 26 Sekunden

8

9

10 **Experte**

11 Martin Schmitz, Geschäftsleiter Ueli-Hof AG

12 **Interviewer**

13 Sven Furrer

14

15

16 Start: 00:00:00

17

18 Martin Schmitz: Wollen wir direkt beim Themenleitfaden von oben herab beginnen, damit wir auch
19 nichts vergessen? //Genau, da Sie in den jeweiligen Punkten jeweils zum Ueli-Hof Bezug nehmen
20 können und eure Philosophie automatisch hervorgeht.// Wenn wir mit dem Konsumverhalten begin-
21 nen. Ich beginne am Besten mit der Entstehung des Ueli-Hofes. Walter Unternährer hat in den 70er
22 Jahren begonnen mit der Mutterkuhhaltung, was dannzumal noch für viele Landwirte ein rotes Tuch
23 gewesen war. Das Jungrindfleisch was verarbeitet wird heute, Walter Unternährer hatte mir mal einen
24 Brief gezeigt, konnte die Migros dann noch nicht brauchen. Es sei weder Rind noch Kalb und er hatte
25 aber an diese Vision geglaubt und war überzeugt, dass die Mutterkuhhaltung die einzig richtige Tier-
26 haltungsmöglichkeit ist. Daraus ist das Label Natura Beef entstanden. Heute gibt es inzwischen 5000
27 Bauern, welche entsprechend diesen Richtlinien produzieren. Er war durch und durch Visionär bis es
28 ihm 2002 zu gross wurde und er meinte, dass man doch die Ware müsste regional vermarkten können,
29 es sollte regional tiergerecht sein und dann hat er den Ueli-Hof gegründet. Das war 2002 und wenn
30 wir heute schauen, wie sich das Kundenbedürfnis verändert hat in 13 Jahren, dann geht es genau in
31 diese Richtung. Die Leute wollen dies heute. Sie werden mit Marketinggeschichten eingedeckt, wel-
32 che gar nicht der Wahrheit entsprechen, der Konsument ist unzufrieden mit dem was er kaufen muss
33 bzw. gerne kaufen würde aber nicht kann. Das Kundenbedürfnis geht in die Richtung, dass es regional
34 sein soll, es muss nachhaltig sein und es muss auch ein Erlebnis sein, der Genuss muss auch stimmen.
35 Gerade auch junge Leute, es ist nicht mehr der Junk Food der zählt. Heute kocht und geniesst man
36 zusammen. Statuswerte von teuren Autos waren früher sondern die essentiellen Dinge werden immer

37 wichtiger. In diese Richtung geht es und darüber gibt es auch Studien. Und dort sind wir 100% Zuhause.
38 Wir können dieses Kundenbedürfnis befriedigen, indem wir betonen, dass wir nachhaltig und regional
39 sind. Beim Fleischkonsum ist die Tierethik ein zentrales Thema und dort sind wir voll und ganz
40 Zuhause. Dies wird künftig noch zunehmen. Man wird weniger Fleisch essen aber dafür qualitativ
41 hochwertigeres Fleisch essen.

42

43 Sven Furrer: Hat dieses Bedürfnis bei einem bestimmten Preis seine Grenzen oder betrachten Sie dieses
44 Konsumentenverhalten ganzheitlich?

45

46 Martin Schmitz: Dies ist schwierig zum Sagen. Es gibt bei uns Konsumenten, die einfach viel Geld
47 haben und zu uns kommen und denen ist Bio nicht so wichtig. Sie wollen einfach ein gutes Stück
48 Fleisch und weil ich es mir leisten kann, kaufe ich mir es. Daneben gibt es aber auch sehr preisbewusste
49 Kunden, welche ganz bewusst wenig Fleisch konsumieren aber wenn dann unser Fleisch. Weiter
50 gibt es Kunden, dies merken wir vor allem auch hier mit unserem neuen Laden, welche unser
51 Fleisch als zu teuer erachten. Dabei müssen wir festhalten, wenn wir unsere Bioprodukte mit der Migros
52 und Coop vergleichen sind wir etwa 20-30% teurer und von den konventionellen Labels sprechen wir
53 gar nicht. Wir sind deutlich teurer klar. Aber wir sind extrem preiswert. Was wir hier verkaufen ist
54 der Preis wert. Das ist unsere Wortspielerei, die es aber auch genau trifft. Entscheidend ist wie sich der
55 Konsument entscheidet, was ihm der jeweilige Einkauf wert ist. Ist es mir wert, das ich etwas esse, wo
56 ich ein gutes Gefühl habe, bei dem ich auch sicher bin, dass keine Antibiotikageschichten damit einhergehen.
57 Dies bildet in etwa die Preissensibilität ab. Aber Selbstverständlich, man spricht heute oft
58 nur noch vom Preis. Die Grossverteiler sprechen nur noch vom Preis, man spricht davon wer der Billigste
59 ist. Gerade im Fleischbereich ist dies ganz extrem.

60

61 Sven Furrer: Damit macht man auch viel kaputt. //Ja.// Diese Diskussion führte ich auch bereits mit
62 meinem Vater. Es ist eine Tatsache, dass ich wohl vermehrt mit Leuten zusammen bin, welche sich
63 ein solchen Konsum leisten können, welche bewusster essen, frisch essen und auch auf den Markt
64 einkaufen gehen und dabei auch mal ein gutes Stück Fleisch essen. Jedoch gibt es daneben auch noch
65 andere Verhältnisse, einfache Berufsleute mit Familien, welche dann doch mehr auf den Preis schauen.
66 Darum bin ich mir nicht sicher, ob meine Umgebung mich nicht täuscht.

67

68 Martin Schmitz: Der Bioanteil beim Fleisch ist in etwa 7%, wir sind in einer Nische Zuhause. Es ist
69 aber eine stark wachsende Nische, das ist was interessant ist. In einer Nische Zuhause zu sein ist nicht
70 schlecht, aber ob sie wächst, das ist entscheidend. Letztes Jahr sind 100 neue Biobetriebe hinzugestossen
71 auf der landwirtschaftlichen Seite, es wächst immer noch. Man sieht dabei noch keine Sättigung
72 vom Trend. Das ist ebenfalls entscheidend, wie sich das Konsumentenverhalten dabei beeinflusst und
73 daraus abgeleitet entscheidet der Produzent wo man hin will. Ich meine auf der landwirtschaftlichen

74 Seite, ich selbst habe Migros Vergangenheit, die konventionelle Seite wird irgendwann von einer Wel-
75 le vom Ausland überrollt. Wenn die Grenze aufgeht, dies ist ein für Sie wichtiges Thema. Wie diffe-
76 renziert sich der Schweizer Bauer dann vom Ausland.

77

78 Sven Furrer: Dies erachte ich als sehr wichtigen Punkt. Was meinen Sie, was wird aber wichtiger, das
79 Bedürfnis nach Regionalität oder nach Bio oder beides?

80

81 Martin Schmitz: Ich sage, das Schönste ist eine Kombination.

82

83 Sven Furrer: Weil es gibt Studien, welche meinen, dass der Bioboom abnimmt und stattdessen die
84 Regionalität an Wichtigkeit zulegt. Dabei ist es auch eine Tatsache, dass Bioprodukte vom Ausland
85 weniger strengen Richtlinien unterworfen sind als konventionellen Produkten aus der Schweiz. //Ja//
86 Und genau dies stört mich ein wenig an dieser Denkhaltung, dass es unbedingt Bio sein muss, da die
87 Herkunft für mich noch wichtiger erscheint. Sie sind die erste Person, welche mich nun aus der
88 Bioecke aufklären muss.

89

90 Martin Schmitz: Für uns vom Ueli-Hof ist es wichtig, dass wir am Schluss auch noch sagen können
91 wir sind auch bio. Wenn ich es werten müsste, ist es für uns am Wichtigsten dass wir regional tätig
92 sind in aller Konsequenz. Unsere Bauern sind mindestens 2 Stunden vom Schlachthaus entfernt. 90 %
93 der Bauern sind innerhalb einer Stunde hier. Und, dass wir auch eine transparente Geschichte haben.
94 Und dies ist der wichtigste Punkt bei der Diskussion regional vs. bio. Ich war an einer Bioverarbeiter-
95 Tagung. Dabei hielt eine Agentur von Berlin ein interessantes Referat. Dabei ging hervor, dass der
96 Konsument die Labels Bio Knospe, Naturfarm etc. satt hat. Der Konsument möchte eine Geschichte
97 und ein Gesicht, er möchte es verstehen können. Ein Label kann man nicht verstehen. Darum ist Ueli-
98 Hof so schön. Wir müssen kein Marketing machen, wir müssen einfach erzählen wie es ist. Wir sind
99 auch transparent, man kann hier ums Haus laufen und man kann in jeden Raum reinschauen, wie hier
100 gearbeitet wird. Man kann auf die Bauernhöfe gehen, unser Betrieb hat Gesichter. Die Geschichte ist
101 damit greifbar. Und jetzt ist sie zusätzlich auch noch bio. Das ist entscheidend. IP Suisse und Bio ist
102 halt immer noch ein Unterschied in Sachen Tierhaltung und Antibiotikaeinsatz, es ist immer noch
103 etwas anders. //In der Schweiz// In der Schweiz ja. Ich bin auch der Meinung, wenn ich jetzt Bio Son-
104 nenblumenkerne aus China kaufe, frage ich mich schon, ob es nicht gescheiter ist, wenn ich einen
105 regionalen Sonnenblumenkernen-Hersteller habe, der nicht unbedingt bio sein muss. Aber gerade im
106 Fleischbereich ist Bio, vorallem was der Antibiotikaeinsatz betrifft, schon zu unterscheiden. Ich war
107 lange bei der Migros Chefeinkäufer im Fleischbereich und von dort her kenne ich es ein wenig. Bei
108 uns ist der Antibiotikaeinsatz tabu. Aber ich halte schon fest, dass die transparente Regionalität wich-
109 tiger ist als das Biolabel, ganz klar.

110

111 Sven Furrer: Sie haben den Druck vom Ausland angesprochen, falls der Grenzschutz wegfällt. Dies ist
112 vor allem auch für uns Gemüsebauern ein Risiko. Der Grossgemüsebetrieb wird kopiert vom viel
113 günstiger produzierenden deutschen Konkurrenten. Daneben sind wir Kleinbauern, welche noch die
114 Chance anderer Absatzkanäle (ab Hof, Markt und auch Migros) besitzen und damit noch eine grössere
115 Chance im Wettbewerb haben. Wie sehen Sie die Situation genauer?

116

117 Martin Schmitz: Die Migros muss sich auch weiterentwickeln mit ihrem „AdR fdR“ Label und auch
118 Coop hat nun begonnen mit ihrem neuen „Miini Region“ Label. Dann sind wir wieder beim Gesicht,
119 beim Bauer. Der Bauer ist aber nicht der Grossproduzent aus dem Berner Seeland, der Monokulturen
120 hat. Es ist dann schon etwas anders. Davon bin ich überzeugt, es wird auch nachher Möglichkeiten
121 geben, aber man muss sich gut positioniert haben, man muss es dem Konsument klarmachen können,
122 was dabei der Unterschied ist.

123

124 Sven Furrer: Wie erachten Sie die weitere Entwicklung der Landwirtschaftsbranche an sich, nehmen
125 sie als Beispiel auch ihr Betrieb, ist dies die Zukunft oder wohin führt der Weg des Landwirts?

126 Martin Schmitz: Es gibt immer beide Teile. Es gibt die, welche immer noch den Herausforderungen in
127 der Landwirtschaft nachtrauern, welche den Betrieb so ausrichten, dass man möglichst viel Direktzah-
128 lungen erhält und Subventionen fliessen. Dabei ist von beitragsoptimierter Landwirtschaft die Rede.
129 Dies finde ich nicht lustig. Man soll doch ein Kundenbedürfnis abholen gehen und diese Bedürfnisse
130 wandeln sich auch mit der Zeit und es wird in 5-10 Jahr auch wieder anders sein. Aber für die Bauern
131 muss dasselbe gelten wie für jeden anderen Unternehmer auch, der Kunde ist im Mittelpunkt. Wenn
132 ich kein Kundenbedürfnis habe, hat meine Unternehmung auch keine Berechtigung. Die Landwirt-
133 schaft hat einen brutal hohen Bonus in der Gesellschaft, davon staune ich immer wieder, wie sie vom
134 Volk getragen wird. Volkswirtschaftlich ist es nicht wirklich der richtige Weg, aber der Bonus, der die
135 Landwirtschaft hat und ich unterstütze dies auch, aber man muss sich dennoch mit dem Konsument
136 auseinandersetzen, was dieser genau möchte. Man weiss auch, dass die Tante Emma Läden wieder
137 auferstehen. Natürlich nicht wie früher. Heute will man eine Plattform von regionalen Produkten, wel-
138 che dort verkauft werden. Dies ist auch eine Chance für die Landwirtschaft. Ein Volg würde jetzt nie
139 in die Stadt gehen mit einem Laden. Aber wenn man in der Stadt einen Laden hat, bei dem regionale
140 Bauern ihre Ware liefern können, das funktioniert zu 100%. //In Luzern, bei der Wärbrogg wird dies
141 auch versucht.// Genau, dort liefern wir auch und dies ist sicher ein Modell, welches funktioniert wird.

142

143 Sven Furrer: Ein Migrosverantwortlicher hat mir gegenüber gesagt, dass jeder dies machen soll worin
144 er am Besten ist. Der Bauer soll weiterhin produzieren und die Migros verkauft die Ware. Wie erach-
145 ten Sie den Bauer als Produzent und den Bauer als Direktvermarkter und worin sehen Sie hier Stärken
146 und Schwächen?

147

148 Martin Schmitz: Hier habe ich eine ziemlich klare Haltung. Ich habe eine lange Migrosvergangenheit
149 und ich war einer derjenigen, der das Bio Weidebeef gepusht hat und es war für mich immer depri-
150 mierend 60 Metzgern meiner Filialen zu erklären, dass dieses Fleisch auch eine Geschichte hat, die
151 man dem Konsument erklären kann und gut verkaufen kann und dass dies funktioniert. Hier beim
152 Ueli-Hof ist dies ganz anders, es sind zwar auch drei Metzger mit denen ich zusammenarbeite. Hier
153 hat man aber einen ganz anderen Bezug zu den Leuten und die Leute haben einen ganz anderen Bezug
154 zur Ware. Weil sie sind auch überzeugt davon, was wir machen und dann funktioniert es. Aber wenn
155 sie bei der Migros eine Verkäuferin haben, welche schlecht gelaunt noch rasch die Karotten auffüllt,
156 dann geht das Produkt in der Masse unter. Darum verstehe ich die Aussage der Migros nicht. Klar aus
157 ihrer Sicht nachvollziehbar, da sie niemand in ihrem Gärtli wollen.

158

159 Sven Furrer: Wenn wir jetzt auf den Ueli-Hof zurückkommen. Ist diese Geschichte nur infolge Ko-
160 operationen entstanden und was sind noch weitere Bestandteile dieser Erfolgsstory?

161

162 Martin Schmitz: Es hat auf dem Hof des Unternährers angefangen, dort ist die Ueli-Hof AG gegründet
163 worden und man hatte ein kleiner Hofladen. Die Produkte sind ausschliesslich vom Hof gewesen von
164 den Schweinen, Jungrinder und Lämmer, welche man verkauft hat und es fing an zu wachsen. Irgend-
165 einmal kam man an die Grenzen mit dem Hofladen Produktion und Verkauf unter einem Dach zu be-
166 treiben. Man arbeitete zuerst in Inwil in einer stillgelegten Metzgerei und im Anschluss über zehn
167 Jahre in Littau. In Luzern konnten wir mit der Übernahme einer weiteren Metzgerei einen weiteren
168 Laden eröffnen, was ein weiteres Wachstum auslöste. Die Tiere von Unternährers reichten nicht mehr
169 alleine aus. Man suchte deshalb Bio-Knospe Bauern und Mutterkuhhalter. Diese Bauern sind nicht
170 finanziell noch vertraglich an uns gebunden. Das ist eine reine Zusammenarbeit, bei der es auch für
171 die Bauern interessant ist, direkt an uns zu verkaufen als über den Händler. Da er bei uns wirklich den
172 Bio-Preis erhält, den er zu Gute hat. So fing es an zu wachsen. Dabei war es stets transparent, man
173 versteckte die Tatsache nicht, dass die Tiere nicht nur von Unternährers sind sondern man kommuni-
174 zierte immer offen. Das geht nun so weiter. Diesen neuen Bau hier in Ebikon konnten wir jedoch nur
175 hinstellen, da wir private Geldgeber haben. Dies ist auch ein wichtiger Aspekt. Es sind private Geld-
176 geber, welche viel Wert auf die bäuerliche, familiäre Struktur legen. Die sehr gute Tierhaltung ist
177 ihnen sehr wichtig und für dies hatten sie das Geld gesprochen und darum konnten wir neu bauen.
178 Deshalb können wir nun weiterwachsen. Das Einzige woran sich die Bauern halten müssen sind unse-
179 re eigenen Richtlinien, welche noch ein wenig strenger als diejenigen von Bio Suisse sind. Dies muss
180 der Bauer zu unterschreiben gewillt sein.

181

182 Sven Furrer: Die Märkte, welche ihr heute abdeckt sind die Gastronomiebelieferung, Direktvermark-
183 tung und (.) beispielsweise die Migros oder Mini Region bei Coop ist auch ein Thema?

184 Martin Schmitz: Nein, ich bin zwar mit der Migros Luzern in Diskussion, ich kenne den Fleischchef

185 sehr gut, aber wir müssen uns strategisch schon Gedanken machen, ob dies für uns der richtige Weg
186 ist, in den Migroskanal hineinzugehen, dies ist heikel. //Eine Frage der Glaubwürdigkeit?// Genau, es
187 ist eine strategische Entscheidung, ob dies der richtige Kanal ist. Wir sind in der Gastronomie tätig,
188 wir sind im Detailhandel generell tätig bis auf Zürich, wir sind in der Systemgastronomie tätig (Kan-
189 tonsspital Luzern, Eichhof Altersheim, St. Anna) und damit relativ breit abgestützt. Wir dürfen nicht
190 vergessen, wir sind in dieser Hinsicht einzigartig, wir verarbeiten nur ganze Tiere und kaufen kein
191 Stück Fleisch hinzu. Das macht uns das Leben nicht einfacher, aber es ist der einzige Weg um 100%
192 zu garantieren, dass ich Bio-Fleisch verkaufe und ich weiss woher das Fleisch ist. Dann haben wir
193 auch eine breite Palette an Produkte und sind auch breit abgestützt, was unsere Kundschaft betrifft.

194

195 Sven Furrer: Auf dem Markt seid ihr jedoch nicht?

196

197 Martin Schmitz: Nein. Als wir den Laden eröffneten in Luzern, haben wir uns überlegt, ob wir dieses
198 Feld auch noch bearbeiten sollten. Dies ist auch wieder mit einem grossen Aufwand verbunden. Wir
199 würden uns auch kannibalisieren. Wenn ich einmal einen guten Marktgänger hätte, der unsere Produk-
200 te mitnimmt, dann würde ich mit ihm das Gespräch suchen für eine Zusammenarbeit.

201

202 Sven Furrer: Im Gemüsesektor wart ihr aber nie tätig?

203

204 Martin Schmitz: Nein, die Familie Unternährer war immer Fleischproduzent. In unseren Läden ver-
205 kaufen wir nun jedoch auch Gemüse, wir haben vom Widacher Hof Gemüse und Salat und Äpfel und
206 Birnen von einem anderen Bauer.

207

208 Sven Furrer: Ihr macht beispielsweise nur Fleisch. Wir haben an unseren Gemüsemärkten das ganze
209 Sortiment in Sachen Gemüse und Früchte. Momentan haben wir noch nicht viele Schweizer Produkte.
210 Jedoch wenn wir uns positionieren und ebenfalls eine Geschichte erzählen möchten, so können wir
211 nicht noch Ananas und Zitronen und andere Südfrüchte verkaufen. Auf der anderen Seite könnte man
212 gerade jetzt Wintergemüse verkaufen und der Umsatz bräche ein. Weiter überlege ich mir, ob wir
213 nicht noch mehr verarbeitete Produkte mit auf die Märkte nehmen können von Produkten, welche man
214 sonst wegwerfen müsste. Wie sehen Sie diese beiden Dinge?

215

216 Martin Schmitz: Ich glaube, man muss ein Hauptstandbein haben, bei uns ist dies das Fleisch. Wenn
217 Sie im Laden schauen, haben wir noch einige weitere Produkte. Wir haben Käse, Molkereiprodukte,
218 Teigwaren usw., wobei wir uns hier auch noch finden müssen. Alles Produkte, welche ums Fleisch
219 herum passen. Das macht es nämlich auch für den Konsument attraktiver. Ein guter Sortimentsmix
220 macht es für den Konsumenten erst attraktiv irgendwohin zugehen. Falls ich nur Fleisch hätte, so muss
221 der Kunde bei Dritten weiterkaufen. Andernfalls sagt er sich, dass er gar nirgends sonst hin muss als

222 zu uns. Wir haben auch Vegetarier, welche bei uns einkaufen wegen dem Käse, da er so gut ist. Hier
223 muss man jedoch den Weg zuerst finden, um zu wissen was das Kundenbedürfnis ist. So könnte es bei
224 euch auf dem Markt auch sein. Man muss nicht zu breit sein. Jedoch statt einer Ananas kann man bei-
225 spielsweise etwas Weiterverarbeitetes verkaufen. Daran sind wir nämlich auch. Convenience Produkte
226 haben einen sehr schlechten Ruf, aufgrund den Konservierungsmitteln usw.. Wir hingegen versuchen
227 nun für in die alten Weckgläser Voessen einzukochen und so zu verkaufen. Damit haben wir auch die
228 Möglichkeit Ware, welche sonst zurückbleibt zu verkochen. Dies ist unser Grundsatz, möglichst we-
229 nig fortzuwerfen.

230

231 Sven Furrer: Ich hoffe, vor allem im zweiten Halbjahr nach meinem Bachelorabschluss mich noch
232 vermehrt dem zu widmen und vielleicht haben wir später mehr verarbeitete Produkte an unseren
233 Marktständen als Importware. Es ist dennoch erstaunlich, wie auch in Luzern am Markt es aussieht,
234 als ob sämtliches Gemüse von den eigenen Äckern stammt und dies in der jetzigen Jahreszeit über-
235 haupt nicht der Fall ist.

236

237 Martin Schmitz: Ich hatte einmal ein Erlebnis am Zofinger Markt. Wir haben die Eier von einem Bau-
238 er in Roggliswil, welche immer in Zofingen an den Markt gehen. Dann bin ich sie besuchen gegangen.
239 Sie hatte noch eigenes Brot und Konfi und an diesem Stand ist die Post abgegangen. Nebendran war
240 ein Stand mit einem breiten und grossen Angebot, auch viel Gemüse. Ich fragte sie, von wo er denn
241 dieses Gemüse alles hätte und sie erwiderte mir, dass er dies zukaufte. Der hatte jetzt nicht so viele
242 Leute, vielleicht war es eine Momentaufnahme. Ich meine das Authentische, das ist mein Gemüse
243 oder es auch transparent machen, woher es kommt, das hat aus meiner Sicht schon die längeren Bei-
244 ne.

245

246 Sven Furrer: Wer hat dabei den Ueli-Hof unterstützt oder war es die Familie Unternährer, welche auch
247 noch Marketingspezialisten sind?

248

249 Martin Schmitz: Nein wir haben eigentlich einen Grafiker seit Beginn. Ich selbst bin nun seit zwei
250 Jahren mit dabei. Vor mir war auch noch Hans-Ruedi Jung, der seit Beginn mit dabei ist und nun in
251 Horw Finanzchef ist und mit dem Grafiker Beat Braun hatte man von erster Stunde jemanden mit an
252 Bord. Durch ihn hatten wir auch einen roten Faden durchs Marketing. Beat Braun hat auch Leute im
253 Hintergrund, Texter und Kontakte welche dafür nötig sind. Auch in Sachen Informatik ist er vernetzt
254 und hat entsprechend den Lead. Dies ist schon auch wichtig, dass das Marketing stimmt.

255

256 Sven Furrer: Dies ist in unserem Fall noch anders. Es gibt verschiedene Logos, wir haben keine eige-
257 nen Tragtaschen. Ihr macht dies beispielhaft.

258

259 Martin Schmitz: Als ich hier anfang, hatten wir auch noch keine eigenen Tragtaschen. Dies habe ich
260 eingeführt, es müssen Tragtaschen sein mit dem Ueli-Hof Logo drauf. Wir sind an zwei Messen und
261 dort ist das Ziel möglichst viele von diesen Taschen zu verteilen. Den Kindern kann man zusätzlich
262 noch Ballone verteilen. Dass überall Ueli-Hof steht, es muss gestreut werden.

263

264 Sven Furrer: Was meinen Sie, wohin geht der Konsument in der Zukunft einkaufen? Geht er weiterhin
265 zum Grossverteiler oder geht er vermehrt auf den Markt oder sogar in Hofläden?

266

267 Martin Schmitz: Dabei gibt es verschiedene Trends. Einerseits ist es der Markt, es sind die Tante Em-
268 ma Läden, es sind Markthallen, dies wird sicherlich wichtiger. Man ist aber immer noch in einer Ni-
269 sche zuhause. Für Sie ist auch klar, Sie sind auch in einer Nische Zuhause, sie können nicht plötzlich
270 die Migros konkurrieren. Über den Online-Kanal bin ich skeptisch, man sagt bei Lebensmitteln wird
271 dies wahrscheinlich nicht funktionieren. Weil der Bezug zum Lebensmittel fehlt einfach. Es ist nicht
272 dasselbe, wie wenn ich ein Buch oder eine CD bestelle. Sondern dies muss ich spüren, schmecken. Ich
273 weiss nicht, ob man sogar Marktzahlen hat, ob jetzt mehr Leute an euren Marktplätzen frequentieren.

274

275 Sven Furrer: Es ist so, dass wir nicht nur an Wochenmärkten teilnehmen, sondern auch noch an priva-
276 ten Plätzen verkaufen. Dabei gibt es immer er auch wieder externe Einflüsse, die man nicht ändern
277 kann, wie wenn beispielsweise die benachbarte Bäckerei schliesst und die Durchgangsfrequenz plötz-
278 lich abnimmt. Wir können entsprechend nur uns selbst messen. Was mich aber noch interessiert, was
279 Sie angesprochen haben. Sie meinen, dass ein Online-Kanal nicht funktioniert? Ich habe bereits eine
280 derartige Plattform ausprobiert, Farmy.ch heisst sie. An dieser Organisation sind auch mehrere Bauern
281 angehängt. Ich hatte eine Tragtasche als Versuch bestellt und als sie ankam, war mein Vater noch be-
282 geisterter als ich. Ich bin mir nicht bewusst, wohin die führt aber scheinbar funktioniert es. Was ich
283 weiss ist, dass sie einen Investor haben, der sie dabei unterstützt, was auch die momentane Marktprä-
284 senz insbesondere auch marketingmässig erklärt. Hier frage ich mich oft, verschlafe ich einen Trend
285 oder verliere ich dabei meine Glaubwürdigkeit?

286

287 Martin Schmitz: Ich kann mir vorstellen, wenn man beachtet, wie viele Büroräumlichkeiten es gibt,
288 bei denen man eine Früchtebox liefern kann. Dies kann schon funktionieren. Wir selbst haben nun seit
289 einem Jahr einen Webshop eingerichtet. Sporadisch kommt eine Bestellung, aber wenn ich im Monat
290 300 CHF Umsatz mache ist dies viel. Ich bin mir sicherlich dies auch am Überlegen, genau wies es
291 Farmy.ch macht. Farmy.ch hat mich auch schon angefragt, ob wir Fleisch liefern für ihre Plattform
292 und ich habe dies grundsätzlich nicht verneint. Dabei habe ich aber auch eine Metzgerei Berchtold
293 gesehen, welche für mich ein wenig zwiespältig ist. Heute muss ich aber sagen, seit ich Farmy.ch be-
294 suchte habe, erscheint überall auch auf anderen Seite die Farmy.ch Werbung oder wenn ich nach Bio-
295 Fleisch google usw.. In einer solchen Art kann ich mir schon vorstellen unseren Webshop noch zu

296 pushen, da dies eine Möglichkeit zur Expansion in die ganze Schweiz wäre.
297
298 Sven Furrer: Das heisst, ihr lanciert nicht bereits übermorgen einen neuen Webshop und steigt auch in
299 diesen Markt ein?
300
301 Martin Schmitz: Nein. Betrachtet man auch die Grossen wie LeShop. Mit Lebensmitteln ist es eher
302 schwierig. Aber es wäre interessant hier mal Marktzahlen zu erhalten.
303
304 Sven Furrer: Sicherlich vorteilhaft ist für den Ueli-Hof die Nähe zur Stadt. Hingegen wir sind in einer
305 ländlicheren Gegend. Dabei bin ich nicht sicher, ob Kunden unseren Hof bewusst aufsuchen würden.
306 Deshalb muss ich die Fühler ausstrecken und mögliche weitere Marktmöglichkeiten untersuchen. Was
307 würden Sie mir angesichts unseres bestehenden Betriebes anraten?
308
309 Martin Schmitz: Ich würde eher in einen Hofladen investieren. Sie müssen sich einfach überlegen, was
310 es attraktiv macht zu Ihnen zu kommen. Die Region in welcher Sie Zuhause sind ist das Einzugsgebiet
311 dennoch relativ gross, es wächst auch. Sie sollten es einfach möglichst einfach machen. Ein Beispiel
312 dafür ist der Haldi Hof. Die Familie Muff hat wirklich ein wunderbares Hoflädeli. Die haben ein Hof-
313 lädeli und einfach eine Kasse. Wenn es schön Wetter ist sieht man auf den See, man kann dort sitzen
314 bleiben und einfach sein. Oder der Archehof in Hildisrieden, welcher sehr viel ProSpecieRara Obst
315 hat, hat auch ein sehr gut funktionierender Hofladen. Man kann sogar Schnaps oder Käsekuchen pro-
316 bieren. Dies sind aber immer Höfe, bei denen es sich auch sonst lohnt vorbeizugehen. Es bietet auch
317 den Kindern ein Erlebnis. Man muss sich überlegen, was kann man auch den Familien bieten. Aber
318 dies hat alles wieder damit zu tun, dass der Konsument ein Gesicht sehen will, eine Geschichte möchte
319 und dies hat man alles beim Onlineshop nicht. Es gibt Geschäftsfelder, wo man sich dies überlegen
320 kann, beispielsweise die Früchteboxen, viele machen das.
321
322 Sven Furrer: Kennt ihr auch Beispiele auf dem Markt?
323
324 Martin Schmitz: Ja, wie schon erwähnt der Biohof Widacher, der in Luzern auf dem Markt ist. Er hat
325 wirklich einen extrem schönen Stand, aber hat effektiv nicht viel Eigenes sondern sehr viel hinzuge-
326 kauft. Oder Kulinariker, der hat auch einen Stand wo er Verschiedenes hat wo es rund um Genuss
327 geht. Ich gehe in Luzern generell gerne an den Markt, es ist einfach schön. Ich besuche den Markt
328 nicht mal nur um einzukaufen, sondern um sich zu inspirieren und um Spezialitäten zu finden.
329
330 Sven Furrer: Ich glaube auch für euren Betrieb lohnt es sich immer wieder umherzuschauen.
331
332 Martin Schmitz: Ja dies ist so. Generell wenn ich den Ferien bin, gehe ich oft Metzgereien besuchen,

333 dies ist sehr wichtig.

334

335 Sven Furrer: Vielleicht möchten Sie noch etwas in Sachen eigener persönlicher Strategie erzählen oder
336 auch mir einen Rat erteilen.

337

338 Martin Schmitz: Wichtig ist einfach, dass man anders ist. Wir haben vor einem Monat mit den Alum-
339 nis der Hochschule Luzern bei denen ich dabei bin die Generalversammlung im Schweizerhof abge-
340 halten. Der Direktor vom Schweizerhof, Clemens Hunziker führte ein Referat über ihre Strategie, wel-
341 che sie sich auferlegt haben. Eines was er unterstrichen hat, ist dass sie anders sein wollen als die An-
342 deren. Wenn man gleich und austauschbar ist, wird man auch nicht mehr wahrgenommen und wird
343 auch nicht unbedingt Erfolg haben. Wir sind nämlich auch ganz anders. In der Fleischbranche werden
344 Sie in der ganzen Schweiz nichts Vergleichbares finden, wie wir es machen. Aber dann muss man
345 auch konsequent sein. Ich meine, ich könnte oft aufgrund des verlockenden Umsatzes noch an Weih-
346 nachten Entrecote und Filet hinzukaufen. Dies wäre jedoch der Totengräber. Die Philosophie muss
347 wirklich erlebbar sein und es ist nicht ein Dokument für die Schublade.

348

349 Sven Furrer: Dies ist in eurem Fall wirklich eingetrichtert. Auf der Homepage sieht man von Ihnen bis
350 zu jedem anderen Mitarbeiter ein persönliches Statement. Als Beispiel meint eine Mitarbeiterin im
351 Verkauf, dass es für sie einfacher sei das Fleisch zu verkaufen im Wissen was dahinter für eine Philo-
352 sophie steckt.

353

354 Martin Schmitz: Genau, dies ist genau der Punkt und dies ist sehr wichtig.

355

356 Sven Furrer: Haben Sie sonst noch einen Rat an mich als Jungunternehmer?

357

358 Martin Schmitz: Es braucht sicherlich auch Mut und es ist auch eine Generationengeschichte. Der
359 Vater hat eine andere Vergangenheit, wie Sie eine andere Zukunft haben werden. Dass man auch
360 manchmal nur den Mut hat, etwas zu versuchen. Vieles ist immer theoretisch. Man kann Marktstu-
361 dien, Theorien lesen und irgendeinmal sagt der Bauch, jetzt muss ich es einfach versuchen. Sie mer-
362 ken es relativ schnell bei Ihren Kunden auf dem Markt. Sie haben 1 zu 1 ein Feedback von ihnen. Es
363 passiert auch nichts. Man muss auch lehren mit Niederlagen umzugehen. Wenn man nichts probiert,
364 dann kann man es direkt vergessen. Sicherlich müsst Ihr den Weg mit Ihrem Vater auch finden und
365 ihn dazu motivieren, einerseits Vertrauen zu haben und andererseits Loszulassen vom alten Bewährten.
366 Das ist das schöne an der Selbständigkeit, das sehe auch ich. Verglichen zu früher bei der Migros bis
367 etwas umgesetzt war und hier setzen wir uns zusammen und der Entscheid ist gefällt.

368

369 Sven Furrer: Wie setzt sich eine solche Strategiediskussion beim Ueli-Hof zusammen?

370

371 Martin Schmitz: Es sind zwei Dinge. Ich setze mich viel mit Ueli Unternährer zusammen, er ist unser
372 Verwaltungsratspräsident und 14-täglich tauschen wir uns aus. Jeden Mittwoch haben wir eine Sitzung
373 mit dem Metzgereibetriebsleiter, mit dem Verkäufer, dem Qualitätsbeauftragten und mir. Dabei stim-
374 men wir jeweils den Verkauf und die Manufaktur miteinander ab. Der Verkauf ist direkt mir unter-
375 stellt und dann gehe sporadisch vorbei oder wir treffen uns. Die Läden tauschen sich aber auch sehr
376 gut untereinander ab.

377

378 Sven Furrer: Zurzeit führe ich viele Diskussionen, sei es mit meinem Vater, der mich oft wieder auf
379 den Boden der Realität holt, da der diese und jene Erfahrung gemacht hat, die meine Ideen nicht zuläs-
380 sen oder mit dem Betriebsleiter, wobei ich wiederum mit den Herausforderungen in der Produktion
381 nicht sattelfest bin. Dies beides erschwert die Situation ein wenig.

382

383 Martin Schmitz: Ich meine, wenn das Verhältnis sonst gut ist, ist es sicherlich wichtig, dass man auf
384 seine Erfahrungen zählt. Aber was vor 15 Jahren war, gilt vielleicht heute nicht mehr. Aber von diesen
385 Erfahrungen muss man unbedingt profitieren und das Köpfe zusammenstrecken ist immer noch das
386 Beste. Als Beispiel Walter Unternährer, der Vater von Ueli, war bis letztes Jahr noch Verwaltungsrats-
387 ratspräsident und hat sich Schritt für Schritt zurückgezogen. Jetzt hat er den Schritt ganz gemacht und
388 ist jetzt Ehrenpräsident und ist da, wenn wir ihn benötigen. Auch für mich in den Anfängen des Ueli-
389 Hofes war es extrem wertvoll, wenn er wieder gesagt hat, passen Sie auf Herr Schmitz, an dies und
390 das müssen Sie auch noch daran denken. Sachen welche mir nie in den Sinn gekommen wären aber
391 wichtig waren. Diese Seniorität, die lebenslange Erfahrung ist sehr sehr wertvoll. Man soll die Ver-
392 gangenheit nie vergessen. //Das nehme ich mit und ich probiere es einfach.// Genau, man kann sich
393 auch zu Tode analysieren. Man muss es probieren und dann aber auch gut machen und alles dafür tun,
394 dass es zu funktionieren kommt und die Leute um ein herum haben, welche dies mittragen. Man muss
395 auch Schnauf haben und Durchbeissen, wenn es nicht auf Anhieb klappt. Irgendwann weiss man, ob
396 es das Richtige war und muss vielleicht noch etwas anpassen. So kommt man vorwärts.

397

398 Sven Furrer: Danke vielmals! Es freut mich wirklich sehr und ich werde euch auch weiterverfolgen.

399

400 Martin Schmitz: Ja ich danke auch und wenn irgendwann zum Schluss kommt, Fleisch mit auf den
401 Markt zu nehmen, dann wisst ihr woher ihr das Fleisch beziehen könnt (lacht).

402

403 Bis: 00:54:26

1 **Experteninterview V**

2

3 **Hintergrundinformationen**

4 Datum: 20. April 2015

5 Uhrzeit: 13:30 Uhr

6 Ort: Erlebnishof Jucker Farm, Seegräben

7 Dauer: 1 Stunde 2 Minuten 34 Sekunden

8

9

10 **Experte**

11 Martin Jucker, Geschäftsleitung Jucker Farm AG, «EY Entrepreneur Of The Year 2014»

12 **Interviewer**

13 Sven Furrer»

14

15

16 Start: 00:00:30

17

18 Sven Furrer: Gerne würde ich nun dir vor allem das Wort geben. In der Produktion tätig seid ihr noch
19 mit Kürbissen, Spargeln und...

20

21 Martin Jucker: Profilieren tun wir uns mit Kürbissen, Spargeln und Heidelbeeren. Bei den Heidelbee-
22 ren sind wir nun am Anfang. Das sind die drei Hauptkulturen. Der Grund ist ein einfacher, es sind drei
23 Kulturen, welche nicht grenzgeschützt sind und völlig am freien Markt sind. Wenn wir mit diesen
24 Produkten den Markt haben, dann sind wir relativ unabhängig von der Agrarpolitik und den politi-
25 schen Massnahmen. Grenzöffnung oder was sonst auf uns zu kommen könnte, das interessiert uns
26 nicht. Dies ist die wirtschaftlich langfristige Kernüberlegung. Der Rest ist flankierend, das heisst mög-
27 lichst breit zu sein. Mit dem Getreide zwangsläufig durch die notwendige Fruchtfolge, im Winter ha-
28 ben wir Freilandnüsslisalat und Chicorino Salat. Wir müssen etwas ernten können, damit wir in den
29 Menükarten eigene Produkte haben können. Mit Weidengänsen haben wir noch begonnen. Vor allem
30 in der Weihnachtszeit, direkt nach den Kürbissen fängt das an, die Leute kommen dafür zu uns in den
31 Laden. Es ist nicht direkt zum Geld verdienen, dies ist relativ schwierig. Es ist ein Magnet, das die
32 Leute wieder anzieht.

33

34 Sven Furrer: Die Hauptstrategie ist wohl der Erlebnishof und die Produktion ist nebenan?

35

36 Martin Jucker: Die Produktion ist die Basis, unsere Legitimation um überhaupt etwas zu verkaufen.

37 Die Leute kommen hierhin um unsere Produkte zu kaufen. Egal ob hier auf dem Hof in Seegräben, in
38 Rafz oder in Jona. Das ist der Kern. Darum müssen wir immer mehr selbst produzieren. Eigentlich
39 müssten wir alles selbst machen, das ist zwar unser Ziel, aber das werden wir nie erreichen. Also
40 bleibt es einfach ein Weg.

41

42 Sven Furrer: Dies habe ich meinen Vater auch schon gefragt, ob wir nicht auch dafür schauen sollten,
43 dass wir das meiste auf unseren Märkten, selbst produzieren. Worauf er erwidert, dass man gar nicht
44 in der ganzen Breite sich spezialisieren kann.

45

46 Martin Jucker: Dies ist genau das Problem. Das ist extrem schwierig. Dies hat aber auch wieder mit
47 Grösse zu tun. Ich glaube, man kann überall Spezialist sein, wenn der Betrieb gross genug ist. Dann
48 ergibt sich einfach die Frage, baust du dir die Kompetenzen auf oder nicht. Aber sobald Vielseitigkeit
49 zu klein strukturiert ist, dann laufen dir die Kosten davon. 10 Aren von diesem Produkt, 20 Aren von
50 dem Produkt, 10 Aren vom anderen Produkt und dann bist du Pleite Ende Jahr. Das Ziel ist bei uns,
51 wenn wir Kulturen machen, wirklich an einer Fläche zu machen, wo die Produktionskosten nicht ext-
52 rem tief sind, aber wenigstens in den Bereich vom Vernünftigen kommen. Es ist nicht so, dass alles
53 billiger ist, wenn du es selber machst, wie die Leute immer sagen. Bestimmt gibt es dann keinen Zwi-
54 schenhandel und ihr könnt mehr verdienen, aber meistens ist es teurer wenn wir es selber machen, als
55 wenn wir es am günstigsten Ort einkaufen.

56

57 Sven Furrer: Dies erleben wir im Moment, indem wir in Zürich Kabis zukaufen können und bei der
58 Migros als „Aus der Region“-Produkt verkaufen können und eine Marge erzielen, die wohl mit den
59 eigenen Produkten nie resultiert ist.

60

61 Martin Jucker: Dies ist genau das Problem und das begleitet uns natürlich immer. Bei uns ist die Logik
62 die, dass bei unseren Höfen, wenn du hierhin kommst, dass der Eindruck entsteht, dass alles hofeigen
63 ist. Es muss einfach so viel hofeigenes sein, dass die Leute dies generalisieren, dass alles vom Hof ist
64 hier, vom Gefühl her.

65

66 Sven Furrer: Das gelingt euch heute bereits?

67

68 Martin Jucker: Wir sind auf gutem Weg, relativ nah am Ziel. Gerade mit der neuen Bäckerei kommen
69 das Brot und sämtliche Süswaren von uns, alles ist hausgemacht, mit eigenen Produkten. Aber es
70 muss immer mehr sein, weil wir merken, wenn wir wirklich eigene Produkte haben, verkaufen wir ein
71 Mehrfaches, als wenn es zugekauft ist. Die anderen Produkte nehmen sie zum Teil auch mit, aber sie
72 kommen nicht wegen diesen Produkten zu uns.

73

74 Sven Furrer: Das Fleisch, dass ihr von einem externen Anbieter verkauft, habt Ihr euch dort auch
75 schon überlegt dies selbst zu machen?

76

77 Martin Jucker: Dies hatten wir einmal. Wir haben einen halb angeschlossenen Betrieb in Freienstein.
78 Der Bruder von Walter Pfister, der bei uns in Rafz den Betrieb führt, hat dort seinen Hof. Der ist auch
79 in unserer ÖLN-Gemeinschaft und dies haben wir lange als Eigenproduktion verkauft und machen wir
80 heute immer noch, aber nur in Rafz im Detailhandel. Aber nur eigene Tiere zu verwenden ist extrem
81 schwierig, vor allem auf Gastronomie. Im Tagegeschäft am Buffet ist man noch flexibler. Aber wir
82 haben etwa 700 Firmenanlässe im Jahr und dann hast du einen Anlass mit 1000 Leuten und die wollen
83 alle ein Schweinsschnitzel. Dann kannst du nicht die ganze Herde metzgen, nur damit du genügend
84 Schnitzel hast. Also hast du es dann doch nicht. //Dann müsstest du hinzukaufen.// Genau, dann musst
85 du wieder Puffer haben und dann kannst du dennoch nicht ehrlich hinstehen und sagen, dass es dein
86 eigenes Fleisch ist. Du kannst lediglich sagen, dass es manchmal das eigene Fleisch ist und dann ist es
87 wieder nichts wert in der Kommunikation. Wir haben dies jahrelang probiert und verschiedene Lösun-
88 gen gesucht, aber wir haben keine Lösung hingbracht, bei der etwas hätten versprechen können, was
89 der Kunde dann auch verstanden hätte und auch hätte durchgezogen werden können. Darum haben wir
90 uns entschieden, dass in Rafz im Laden es Fleisch hat von Freienstein und dort hat es was kommt und
91 dies ist auch gut so, da es lediglich ein Zusatzgeschäft ist. //Dies ist euer Hofladen?// Genau, dies ist
92 der Spargelhof in Rafz, der gestern in der Tagesschau kam wegen den Erntehelfern aus Polen. Ist ei-
93 gentlich egal, wenn Sie zu uns kommen, Hauptsache die Leute wissen wo es Spargeln gibt.

94

95 Sven Furrer: Wenn ihr produziert müsst ihr euch über den Absatzkanal Gedanken machen. Wie pas-
96 siert dies bei euch?

97

98 Martin Jucker: Wir haben strategisch nur eine Ausrichtung, Eigenvermarktung. Wir liefern zwar auch
99 im Detailhandel, dies ist aber nicht strategisch wichtig. Es ist zwar kurz bis mittelfristig wichtig, sonst
100 hätten wir die Volumen nicht für die Produktion. Wir müssen die eigenen Absatzkanäle noch deutlich
101 ausbauen, dass wir genügend Volumen haben und die Produktion breiter abstützen können. Mit den
102 Kürbissen haben wir historisch einen guten Markt, bei dem wir einiges verlieren werden in den nächs-
103 ten Jahren mit der Regionalisierung bei Coop und bei den Spargeln fokussieren wir uns nur auf den
104 Raum Zürich. Aber dies ist ja nicht so ein kleiner Raum. Als Regiolieferant im Raum Zürich hast du
105 so oder so den Sechser gezogen, weil es mehr Markt gibt als Produktion.

106

107 Sven Furrer: Was bedeutet Regionalisierung bei Coop, hat dies auch mit dem neuen Label Mini Regi-
108 on zu tun?

109

110 Martin Jucker: Beim Coop Zürich sind wir einer der wichtigsten Lieferanten, weil man mit uns etwas

111 in Sachen Regionalisierung machen kann, bei denen Produkten welche wir haben. Dafür sind wir in
112 allen anderen Regionen nicht mehr so wichtig wie vorher. Vorher waren wir nationaler Kompetenz-
113 partner bei den Kürbissen und hatten mehr oder weniger den ganzen Bedarf gedeckt und so viel kön-
114 nen wir im Kanton Zürich gar nicht gewinnen, wie wir in allen anderen Kantonen verlieren. Der Markt
115 bricht uns komplett weg in den nächsten fünf Jahren.

116

117 Sven Furrer: Ich wusste gar nicht, dass dies bei Coop auch möglich ist, da Sie nur noch wenig Verteil-
118 zentren besitzen und nur alles über Plattformen und nicht direkt vom Produzenten abwickeln?

119

120 Martin Jucker: Die Produkte werden in die Zentren und wieder zurück in die Regionen gebracht logis-
121 tisch. Fraglich ist wo du die Grenzen von den Region setzt. Aber Coop muss aufholen in der Regiona-
122 lisierung, da die Migros die Nase vorne hat. Dies ist die einzige Logik.

123

124 Sven Furrer: Was meinst du zum Konsumentenbedürfnis – Regionalisierung?

125

126 Martin Jucker: In den nächsten zehn Jahren ist dies das ganz grosse Thema. Viel wichtiger als bio, da
127 bin ich fast sicher.

128

129 Sven Furrer: Dies ist eine sehr interessante Aussage, welche die Meinungen anderer Interviewpartner
130 unterstreicht. Darum hast du dir auch nie überlegt auf bio umzusteigen?

131

132 Martin Jucker: Nein nie. Theoretisch erwarten dies die Leute, wenn sie ein Konzept wie unseres se-
133 hen. Es gibt viele Leute, welche von unserem Bio-Hof erzählen. Er strahlt wohl genau dies aus, was
134 Grossverteiler in der Werbung kommunizieren. Genau darum, wenn wir auch auf bio umstellen wür-
135 den, täten wir es irgendwo hinten links anschreiben und mehr nicht. Weil ich ordne mich keinem La-
136 bel unter, bei dem das Image soweit entfernt ist von der Realität. Es ist soweit auseinandergegangen in
137 den letzten Jahren. Das romantische Biobild, das immer intensiver kommuniziert wird, mit der Praxis
138 nichts zu tun hat. Der Biobauer Rathgeb ist ein Beispiel dafür. Der meist industrialisierte Gemüsebau-
139 betrieb der Schweiz ist der Biohof. Dies hat einfach keine Zukunft in die Länge. Irgendwann erkennt
140 der Konsument den Unterschied zwischen Realität und Image. Du baust auf Bio auf und dann kommt
141 ein schwarzes Schaf, macht einen Unsinn, fährt beispielsweise dennoch mit Herbizid rum. Ist es ein
142 Skandal in der Schweiz, kann sich die Medienlandschaft eher einmal erlauben kritisch über bio zu
143 schreiben und dann bist du weg. Für uns ist nur unsere eigene Marke wichtig. Alles andere ist Beige-
144 müse, muss nicht stören.

145

146 Sven Furrer: Mein Bekanntenkreis fragt mich immer wieder, weshalb wir nicht bio sind. Dies ist so
147 stark in den Köpfen verankert. Aber wenn er nur mehr Berichterstattungen kämen, wie bio in der EU

148 beispielsweise umgesetzt wird.

149

150 Martin Jucker: Bio ist halt nur so lange spannend, wenn du nicht zu viel weisst. Als Konsument kannst
151 du gar nicht beurteilen, was du erhältst und darum meint er, dass bio das einzig Richtige ist. Als Pro-
152 duzent, wenn du es differenzierter anschaust und auch das Fachwissen dafür hast, ist es anders. Es gibt
153 absolut Bereiche, Milchwirtschaft im Hügелgebiet, dort bist du blöd, wenn du nicht bio machst. Du
154 hast kaum mehr Aufwand und aber dafür den besseren Preis und das ehrlichere Produkt. Im Gemüse-
155 bau, bei den Spezialkulturen, im Obstbau ist es einfach nur bedingt das, was sich die Leute vorstellen.
156 Und dies widerspricht einem unserer Grundsätze nämlich wir machen nur das, was wir vertreten kön-
157 nen. Geheimnisse gibt es keine. Es ist nicht nur das was wir erzählen, auch das was wir machen. Man
158 kann nichts machen und es sieht niemand. Es ist immer öffentlich. Tag und Nacht sind Leute da.

159

160 Sven Furrer: Wie ist eigentlich der Werdegang von dir und der deines Bruders?

161

162 Martin Jucker: Wir haben beide kein Bachelor. Ich bin Obstbauer und mein Bruder ist gelernter
163 Landwirt. Wir sind vom Fach, zwar nicht vom Gemüsebau. Ich habe hier angefangen den Hof zu füh-
164 ren und mein Bruder hat in Rafz den Hof vom Grossvater übernommen. Dort sind es 12 ha Ackerland,
165 nicht einmal am Feierabend ausgelastet. Einen Hofladen hatten wir hier bereits einen kleinen und dann
166 haben wir einfach angefangen auszuprobieren. Mit den Kürbissen waren wir zufällig im richtigen
167 Moment, am richtigen Ort gewesen. Zufällig haben wir 1.5 ha Kürbisse aus irgendeiner Laune heraus
168 gepflanzt und es hat so viele Kürbisse gegeben. Wir mussten sie auf dem ganzen Hof platzieren, dass
169 wir den Überblick nicht verloren und wir mussten sie aus den Kisten weg haben. Diese brauchten wir
170 für das Obst und so entstand die erste Kürbisausstellung. Dabei wurden wir völlig überrannt und der
171 Rest ist Geschichte. Es kam eins nach dem anderen und es gab auch nie einen Business Plan. Es gibt
172 einfach Möglichkeiten und Ideen die vorhanden sind und dann probiert man es wieder aus und dann
173 schaut man wie die Leute reagieren darauf, wenn es gut kommt macht man weiter und sonst macht
174 man das Nächste. So stellt man immer wieder Möglichkeiten den Gästen zur Verfügung und wenn es
175 angenommen wird ist es richtig. Eigentlich entwickeln unsere Gäste unsere Höfe, nicht wir.

176

177 Sven Furrer: Das heisst, es braucht auch Mut um etwas auszuprobieren. //Genau, total.// Oder über-
178 legst du dir tagein tagaus, was der Konsument von mir möchte, schon auch oder?

179

180 Martin Jucker: Logisch, man läuft den ganzen Tag durch das Leben mit diesem Fokus, was für uns
181 auch noch interessant sein könnte. Du läufst immer wieder an etwas heran oder hörst etwas. Es kom-
182 men Inputs von Mitarbeitern, von Gästen, von wo auch immer. Dann passt es und man kann es aus-
183 probieren. Manchmal geht es schnell, manchmal geht es zu langsam. Dies ist halt immer so. Bei der
184 Bäckerei sind wir nun schon seit fünf Jahren dran. Fast zwei Jahre haben wir uns nur mit den Behör-

185 den rumgeschlagen, bis wir die Baubewilligung erhielten, dies gehört auch dazu. Von dem her ist jetzt
186 eine gute Zeit.

187

188 Sven Furrer: Was denkst du generell, wohin die Bedürfnisse der Konsumenten hingehen?

189

190 Martin Jucker: Dies ist eine ganz gute Frage und darauf gibt es keine generelle Antwort. Einerseits
191 gibt es eine fortschreitende Industrialisierung von der Nahrung. Dies kann man auch nicht aufhalten
192 und dies braucht es auch. Gleichzeitig gibt es auch einen Gegentrend, bei dem man das Ursprüngliche
193 und Natürliche haben will. Wir pflegen konsequent diese Seite. Keine Nahrungsmittelindustrie, son-
194 dern alles natürlich und ursprünglich, hausgemacht, handgemacht. Dies funktioniert nicht für die gan-
195 ze Ernährung. Aber an diesem Ort, wenn du andere Werte pflegst, dann bist du einfach nur blöd. Dies
196 ist beim Bächlihof der Fall, das Land ist nicht ganz so schön wie hier aber vergleichbar gut, in Rafz ist
197 das Land direkt beim Bauernhof zu und in Kloten haben wir nun auch noch einen Betrieb übernehmen
198 können, bei dem das Land direkt an der Strasse liegt. So können wir uns rund um Zürich schön ansie-
199 deln und die Kreise enger ziehen. Jedoch immer mit dem ursprünglichen Konzept. Wo es allgemein
200 hingeht. Zukunftsforscher haben alle ihre Vorstellungen. Ich glaube es wird alles extremer. Die Vege-
201 tarier werden vegan und die Fleischesser essen bald kein Gemüse mehr wahrscheinlich. In der klassi-
202 schen Lehre der Unternehmenspositionierung musst du dich entscheiden wo du mitmachen willst.
203 Dies machen wir aber nicht. Wir machen genau das Gegenteil. Wir entscheiden uns alles zu machen
204 und das funktioniert auch. Es gibt dann ein spannenderes Produkt und ist nicht immer einfacher. Wenn
205 du unser Konzept anschaust, am Abend haben wir hier einen Grillbetrieb, dabei bieten wir zehn ver-
206 schiedene Sorten Fleisch an, wirklich gutes Fleisch. Im Hofrestaurant hast du viele Beilagen und ein
207 Salatbuffet, bei dem man eigentlich alles selber zusammenstellt. Du hast ein vegetarisches Buffet, du
208 hast ein vegetarisches Angebot und ein sehr cooles Fleischangebot. Du kannst den Fleischesser und
209 den Vegetarier ansprechen. Es ist immer echt, es passt. Das einzige was immer bleibt ist, dass unsere
210 Gastronomie auf Selbstbedienung basiert. Im Winter haben wir hie und da auch à la carte Gäste, aber
211 dies sind keine Volumen. Aber sonst im Sommer, gestern war es jetzt schön, wenn es am Abend ge-
212 regnet hätte wäre gar niemand mehr hier gewesen, gestern waren es vielleicht 50-60 Essen am Abend.
213 An Sommerabenden kommen 400-500 Gäste spontan essen, aber wenn es am Abend ein Gewitter gibt
214 sind es 4-5. //Entsprechend seid ihr auch extrem wetterabhängig.// Extrem ja und diese Schwankungen
215 kannst du nur mit einem Selbstbedienungskonzept auffangen und die Qualität muss dabei immer noch
216 stimmen.

217

218 Sven Furrer: Hast du dir auch schon überlegt etwas zu unternehmen, dass die Leute auch bei schlech-
219 tem Wetter bei euch auf dem Hof sind?

220

221 Martin Jucker: Grundsätzlich geht man im Ausflugsbereich draussen nicht bei schlechtem Wetter. Wir

222 könnten eine Indoor-Spielhalle bauen in der Scheune, mit einen Kletterpark. Es gäbe schon Konzepte,
223 welche funktionieren würden. Jedoch hat die Scheune hier eine andere Funktion. Wir sind entspre-
224 chend nicht flexibel, wir müssen mit den Gebäuden, die wir haben auskommen und mit diesen das
225 Optimum rausholen. Es ist alles stark reglementiert hier, unternehmerische Entscheide sind hier in
226 Seegräben nicht sehr frei. Das andere ist das Gruppengeschäft, unsere Absicherung. Firmenanlässe,
227 Hochzeiten, Geburtstagsfeiern – die kommen egal ob es regnet. Dies bringt uns die nötige Grundauss-
228 lastung.

229

230 Sven Furrer: Weshalb ich dies frage. Bei schlechtem Wetter, haben wir die schlechtesten Märkte. Da-
231 bei habe ich mir auch schon überlegt über einen Online-Kanal, unsere Produkte anzubieten. Habt ihr
232 euch dies auch schon überlegt?

233

234 Martin Jucker: Dies wird irgendeinmal der Fall sein. Im Moment ist es in der Strategie, dass der
235 nächste Hofladen der Online-Hofladen sein wird. Hier gibt es jedoch auch verschiedene Möglichkei-
236 ten, wie man dies angeht. Ob man es einfach als Nebengeschäft macht und den Leuten, welche hier
237 sind, es mit nach Hause gibt, dass sie von zu Hause unsere Produkte auch bestellen können oder ob
238 man es dann richtig angeht und es mit einem Partner grösser aufzieht. //Farmy.ch ist ein gutes Beispiel
239 dafür.// Genau, die Frage ist wie sie den Rank kriegen. Hier hat es sicher Potenzial, rein vom Ein-
240 kaufsverhalten her, wird dies in den nächsten zehn Jahren wichtiger werden. Man kann jetzt die
241 Scheuklappe anziehen und die Meinung haben, dass Lebensmittel nicht im Internet bestellt werden, da
242 der persönliche Kontakt und das Vertrauen fehlt. Ich meine, wenn du jetzt elektronisch etwas Kompl-
243 ziertes kaufen gehst. Du möchtest die Beratung, eine Erklärung, du willst es dir zeigen lassen. Aber
244 weshalb kauft es die Mehrheit online? Es ist aus meiner Sicht, nicht ob Frischprodukte online gekauft
245 werden, sondern wie viel. Bis in 20 Jahren wird 30% des Marktes sein, mindestens. Zum jetzt Einstei-
246 gen ist es sicherlich schwieriger, logistisch und die Programmierung kostet Geld. Wenn wir einen
247 Hofladen bauen, kostet es auch paar Hunderttausend Franken, dies kostet auch einen Online-Shop.
248 //Wenn du es so professionell aufziehen möchtest wie Farmy.ch., die sind ziemlich aggressiv im Mar-
249 keting.// Ja, ich weiss. Sie werden auch von einem Business Angel unterstützt. Dies ist das klassische
250 Finanzierungsmodell in dieser Branche.

251

252 Sven Furrer: Du hast den Grenzschutz noch erwähnt, dass ihr euch mit Produkten profilieren und auch
253 entsprechend hohe Mengen umsetzen, welche nicht geschützt sind. Wie erachtest du das Risiko für
254 uns als breiten Gemüseproduzenten?

255

256 Martin Jucker: Beim Standardgemüse ist es ein Genickbruch, wenn der Freihandel käme. Die Frage ist
257 aber, was Freihandel bedeutet. Ich glaube nicht, dass morgen jemand entscheidet, dass in einem Jahr
258 der Markt komplett frei ist. Im Moment läuft es eher in die Gegenrichtung, die Schutzmassnahmen für

259 die Schweizer Produktion sind verstärkt worden. Ich glaube, dass dies eine völlige Sackgasse ist. Mit
260 guter politischer Lobbyarbeit wird der Tag hinausgezögert und irgendwann kommt der Hammer umso
261 mehr. Es muss eine Anpassung auf dem Markt erfolgen, ich glaube nicht, dass sich die Schweizer es
262 ewig leisten können, so viel Geld in die Landwirtschaft zu pumpen für nichts. Es ist einfach die Hälfte
263 für nichts von diesem Geld.

264

265 Sven Furrer: Es gibt nämlich immer noch sehr wenige Bauern, welche etwas derartige wie ihr habt
266 anreisst oder so aktiv sind wie wir.

267

268 Martin Jucker: Man muss es auch nicht, das Geld kommt dennoch. Du kannst melken und demonstrie-
269 ren böse gesagt.

270

271 Sven Furrer: Was uns sicherlich unterstützt, ist dass wir nicht zu gross sind und wie ein Grossgemüser
272 im Berner Seeland von deutschen Grossbetrieben sofort kopiert werden kann.

273

274 Martin Jucker: Ich meine, was sind das die Schweizer Grossbauern, selbst Rathgeb mit seinen 300 ha.
275 Vielleicht ist er als kleiner Betrieb überlebensfähig international, weil er der grösste Betrieb in der
276 Schweiz ist. Aber was ist die Schweiz? Unsere Weiterbildung ist im Ausland, dort lernt man wie es
277 geht. Dort lernst du den Geist zu befreien von Schweizer Denkmustern.

278

279 Sven Furrer: Wohin führt euer Hof in den nächsten Jahren, was sind die Absichten von dir und deinem
280 Bruder und euren Geschäftspartnern oder werdet ihr noch von externen Fachkräften unterstützt?

281

282 Martin Jucker: Wir haben zwei externe Personen im Verwaltungsrat, aber mehr auch um die Aussen-
283 sicht beizubehalten. Prinzipiell haben wir heute in allen Bereichen mehr Möglichkeiten als Ressourcen.
284 Sowohl finanziell, wie auch operativ und dass die Qualität bleibt. Wir müssen stets abwägen, was
285 wir zuerst machen. Dabei sind wir relativ unkompliziert. Wir machen einfach etwas, wenn wir wissen,
286 dass es gut kommt. Das wenn entscheidet sich sehr oft auf der Behördenseite, plötzlich steht man wie-
287 der an, weil wieder jemand die Idee hat, dass man dies doch nicht darf und so verstreicht wieder ein
288 Jahr. Wenn wir nur an einem Ort wären, würden wir uns grausam verbeissen. So warten wir halt zu
289 und machen an einem anderen Ort weiter. Aber ein zu schnelles Wachstum wie wir es früher hatten,
290 dies kommt nicht gut. Die Qualität muss mitwachsen können. Im Moment ist das grösste Wachstum in
291 Jona auf dem Bächlihof, bei dem die Qualität nun offensichtlich passt und im Ausland, im Bereich
292 Freizeitcenter und Freizeitpärke. Wir machen Ausstellungen, Strohfestivals und solche Geschichten.
293 Dies ist eigentlich der spannendste Bereich. In Deutschland haben wir bereits eine recht gute Markt-
294 abdeckung. Es geht jetzt langsam zu globaleren Geschichten, auch in Asien sind wir jetzt Projekte am
295 aufgleisen. Dort braucht es nur noch unser Know-how und nicht mehr gross um landwirtschaftliche

296 Kompetenz. Bei den Chinesen gibt es immer solche Projekte, die hätten gerne einen Hof wie unseren.
297 Dies können wir denen schon planen, dies ist kein Problem, wenn es bezahlt wird. Dort geht es dann
298 auch noch viel mehr in den Bildungsbereich, in die gesunde Ernährung, ist natürlich ein grosses The-
299 ma. Dies können wir uns gar nicht recht vorstellen. Es ist so wichtig für sie, da sie schlichtweg nichts
300 haben, was gesund ist. //Wie viel arbeiten denn im Moment hier?// Die ist schwankend zwischen 100-
301 150 je nach Saison. //Wie hoch ist dabei der Anteil der Produktion?// Dies ist schwierig, da wir es an
302 drei verschiedenen Orten haben. Bei den Spitzen arbeiten dort wahrscheinlich 60 Personen. Vor allem
303 im Herbst, wenn Kürbissaison ist, dann ist auf den Erlebnishöfen Hochsaison, in der Gastronomie
304 auch, es sind viele Firmenevents. Dann gibt es auch noch spannende Wochenenden. Am Freitag haben
305 wir einen Anlass mit 600 Leuten in Jona und am Samstag einen mit 1400 Gästen. Hier in Seegräben
306 ist es immer etwa mit 600 Gästen ausgebucht, nur mit den Anlässen. Und wenn es dann noch schön
307 Wetter ist, dann haben wir noch zwischen 3000-8000 Tagesgäste und gleichzeitig ist der Saisonstart
308 (Kürbisse) für den Grossverteiler. Das sind die Wochenenden, welche man einfach gut vorbereiten
309 muss, dann kommt es gut. Dann kommen die Volumen. Dies ist wichtig, weil wir im Winter dies nicht
310 reinholen.

311
312 Sven Furrer: Bei uns ist dies auch der Fall. Während dem Winter kam nur sehr wenig rein und mein
313 Vater beruhigt mich, dass wir in diesen Monaten froh sind, wenn wir die Mitarbeitenden beschäftigen
314 können mit dem Rüsten des Wintergemüses und wir nun Geduld haben müssen. Beispielsweise das
315 Seerose Resort & Spa möchte lieber noch mehr Spezialitäten von uns. In kleinen Mengen verdient
316 man einfach schwierig etwas.

317
318 Martin Jucker: Das Seerose Resort & Spa ist wohl etwa das Minimum von der Grösse, was man haben
319 muss, dass es sich überhaupt lohnt über das Liefern zu sprechen. Ich sage immer, für ein Restaurant
320 darfst du nicht produzieren als Bauer. Ich meine, wenn im Winter noch 500g Nüsslisalat in die Küche
321 geht. Dies interessiert keine Sau in der Produktion. Im Herbst schon, wenn wir etwa 2000-2500 Essen
322 pro Tag verkaufen, dann fahren am Morgen drei Paletten Gemüse in die Küche. Dann lohnt es sich,
323 aber es ist immer noch keine Volumengeschichte. In der Gastronomie musst du Spitäler, Heime, Schu-
324 len mit grossen Kantinen beliefern. //Bei der Polizeischule in Hitzkirch habe ich beispielsweise vorge-
325 sprochen und war bereits zweimal dort und mir wurde versprochen, dass man unseren Hof besuchen
326 kommt und sie sehr interessiert sind. Aber es kam niemand, was soll ich denn machen?

327
328 Martin Jucker: Dran bleiben, du kannst nicht anders. Aber es ist halt ein Markt, welcher brutal um-
329 kämpft ist. Dort wollen alle grossen Gemüsehändler rein und finden es spannend. Aber es ist immer
330 so. Der Markt, welcher einfach ist, ist in der Regel auch nicht so spannend. Sobald er spannend ist, hat
331 es bestimmt schon andere Betriebe drin, welche mitwirken. Aber gegenüber den grossen wie Marinel-
332 lo und Kellenberger hast du einen grossen Vorteil, wenn du direkt als Produzent kommst. //Mit dem

333 wollen die Gastronomen auch werben auf der Menükarte.// Dort gibt es sicherlich ein grosses Potenti-
334 al. Wobei dies kann ich hier als Zürcher sagen. Ich habe alleine im Umkreis von paar Kilometern zwei
335 grosse Spitäler, das wäre theoretisch ein einfaches Segment für uns. Einfacher, jedoch machen wir in
336 diesem Bereich gar nichts, da wir selbst schon gebunden sind mit unserer Gastronomie. Gastronomie-
337 kunden sind auch schwierige Kunden, sie haben einen extrem kleinen Range, was die Qualität betrifft.
338

339 Sven Furrer: Du bleibst der Direktvermarktung treu und versuchst eine gewisse Grösse über den Coop
340 abzusetzen?
341

342 Martin Jucker: Im Moment sicher ja, Coop ist sicherlich spannend im Regiobereich für uns jetzt. Dies
343 ist jetzt für die nächsten paar Jahre der Fall und dann muss ich schauen, wie sich dies entwickelt. Wir
344 bauen strategisch nicht auf ihnen auf, weil so schnell wie der Regio-Boom gekommen ist, kann es
345 auch wieder gehen. Wenn man nun 20-30 Jahre hinausschaut, in den nächsten zehn Jahren habe ich
346 keine Angst. Aber nachher weiss ich nicht was für Trends laufen. Du fliegst als kleiner Lieferant so
347 schnell raus, wie du reingekommen bist.
348

349 Sven Furrer: Dabei gebe ich dir Recht, wir dürfen einfach nie abhängig werden vom Migros.
350

351 Martin Jucker: Bei uns kann man dies sagen, wir waren immer abhängig vom Coop bei den Kürbissen,
352 dies ist logisch, wenn man ein nationalen Abnehmer hat. Dann hat man gar keine andere Möglichkeit.
353 Aber den Kürbis in den Detailhandel zu liefern ist bei uns nur ein Betriebszweig und wenn wir vom
354 einen Tag auf den anderen nichts mehr an den Coop liefern können, überlebt der Betrieb dennoch. Es
355 fällt etwas weg, was wehtut, es ist enorm wichtig von dem her.
356

357 Sven Furrer: Wenn du erwähnst, dass der Trend der Regionalität in 30 Jahren wegfällt, was würdest
358 du mir stattdessen anraten?
359

360 Martin Jucker: Wenn du weisst was in 30 Jahren ist, dann bist du so oder so der Hero. Nein, momen-
361 tan muss man die Regionalität nutzen. Der Trend ist noch lange nicht am Zenit oben. Wenn ich mich
362 ausrichten müsste, würde ich nicht an bio rumstudieren, sondern am anderen und dies dafür konse-
363 quent machen. Du musst deinen Namen zu einem Brand machen.
364

365 Sven Furrer: Und wie macht man den Namen zu einem Brand, wenn man nicht gerade Marketing stu-
366 diert hat?
367

368 Martin Jucker: Dies ist vielleicht sogar besser. //Weil ich habe viele Marketingstudierende als Kolle-
369 gen, welche im Grundlagenstudium mit mir Vorlesungen hatten. Laufend richten sie Vorschläge an

370 mich.// Theoretisch, allein was die Leute hier erleben. Dies sucht jeder Brandmanager für seine Pro-
371 dukte. Erlebnis, welche ins Herz gehen. Unser Problem ist eher, dass wir zu viel von dem haben und
372 zu wenig um es zu realisieren an der Front, losgelöst von hier. Die einfachen Sachen sind die, welche
373 bei euch vor der Haustüre liegen. All das was ihr im Alltag macht ist für den Konsument eine andere
374 Welt und spannend. Mit einer Partnerschaft mit dem Resort & Spa. Sie könnten mit ihren Hotelgästen
375 Ausflüge organisieren, bei dem sie mit den Hotelgästen bei euch Nüsslisalat ernten und eine Führung
376 durch den Hof erhalten, im Hofladen einkaufen. Es sind die ganz einfachen Sachen.

377

378 Sven Furrer: Man muss den Hof erlebbar machen. Aber unsere Rinderviehmast kann man keinem
379 Konsumenten zeigen, dies entspricht der Realität aber leider nicht dem von der Werbung transportie-
380 ren Bild.

381

382 Martin Jucker: Es ist zwar die pure Realität, dies ist brutal. Ein Auslauf der Tiere macht auch nur Sinn,
383 wenn du dafür einen Mehrpreis erhältst. //Erhalten wir aber nicht.// Dann musst du es direktvermark-
384 ten. Aber das Gemüse kannst du in der Realität zeigen. Es ist viel weniger emotional und dies den
385 Leuten auch erklären. Gutknecht in Kerzers ist ein Beispiel, die haben seit einem Jahr einen neuen
386 Hofladen. Sie verkaufen im Gewächshaus selbst und produzieren nebedran. Das Gewächshaus ist der
387 Hofladen. Sei zeigen die nackte Realität, so ist es und dies funktioniert auch. Die Leute wollen es se-
388 hen, wie es wirklich ist. Viele wollen lernen, was die Realität auf dieser Welt eigentlich ist. Aber die
389 ist nicht immer selbsterklärend. Hier ist es einfach, es ist ein Bauernhof, wir haben ein Image und die
390 Leute gehen nach Hause und dann fragt man sie wie es gewesen ist, schön, was war schön, alles. In
391 der Produktion, wo die Realität stattfindet, musst du den Leuten erklären, weshalb dies so und nicht
392 anders gemacht wird. Wenn sie es verstehen, merken sie dass es viel gescheiter als alles andere ist.
393 Wenn man aus der populistischen Kommunikation ausbrechen kann. Dort ist es für euch einfach einen
394 Brand zu realisieren.

395

396 Sven Furrer: Du findest es wäre wichtig, dass wir die Kunden auch zu uns nach Hause holen und nicht
397 nur an den Markt?

398

399 Martin Jucker: Ja oder auch an euren Markt oder beides. Du musst nicht einen Hofladen machen, der
400 immer offen hat. Dies ist schwierig, wenn du nicht so zentral bist. Aber du kannst 1-2 Tage versuchen,
401 Tag der offenen Gemüsegelder zu machen und versuchen die Stammkunden von euren Märkten zu
402 euch nach Hause zu holen. Aber ich weiss nicht wie eure Marktstände aussehen? //Heute noch unper-
403 sönlich.// Also sehen sie gleich aus, wie alle anderen Marktstände auch?

404

405 Sven Furrer: Ja und die einzige Chance ist noch, dass wir immer schauen, dieselben Verkäufer an den
406 Marktständen zu haben. Es gibt aber auch langjährige Mitarbeiter, die altershalber nicht mehr kommen

407 können und dies spürt der Stand direkt. Obwohl es nicht Frau Furrer war, meinen die Leute, es ist
408 nicht mehr derselbe Gemüser.

409

410 Martin Jucker: Dies ist die Stärke vom Kleinen, er ist persönlich immer vor Ort, er kann wirken, wie
411 du es mit Angestellten nicht schaffst.

412

413 Sven Furrer: Eine andere Überlegung ist diejenige, dass man nur noch einen Markt macht.

414

415 Martin Jucker: Die Frage ist dann wieder, ob du die Volumen nicht zu klein sind. Markt ist so oder so
416 schwierig zum Geld verdienen. //Du darfst die Zeit nicht rechnen, welche man investiert.// Das sagst
417 du jetzt so salopp. Aber die grösste Kostenposition ist das Personal. Es ist die Schlüsselposition auf
418 dem Gesamtbetrieb. Es ist nur diese Position, die zählt. Wenn du im Detailhandel und in der Gastro-
419 nomie nicht jeden Tag auf diesen Personalkosten herumreitest, jedes Prozent bringt dich um. Wir wa-
420 ren letztes Jahr 2% daneben bei den Personalkosten, es waren paar Hunderttausend Franken, die Ende
421 Jahr fehlen. Es ist eine Katastrophe bei diesen Margen. Du kannst es dir gar nicht leisten, 2% daneben
422 zu sein. Aber die Bauernrechnung funktioniert immer so, dass man die eigene Zeit nicht rechnet. Aber
423 wenn es alle Bauern machen würden, dann gäbe es kaum einen Hofladen in der Schweiz. Weil die
424 Bäuerin merkt, dass sie nur noch 1.50 CHF pro Stunde herausgeholt hat und es gescheiter wäre ir-
425 gendwo im Büro putzen zu gehen für 20 CHF. Wir waren früher auf dem Markt und haben es auch am
426 HB versucht ein Jahr lang, aber du kannst es rechnen wie du willst. Du kommst nicht auf einen grünen
427 Zweig finanziell. Dann holen wir in den Hofläden viel mehr raus. Wenn wir die Ressourcen, welche
428 wir für den Markt benötigt haben in die Hofläden investieren, sind wir besser dran. Wir haben den
429 Umsatz um ein Dreifaches gesteigert in Rafz im letzten Jahr. Es sind dieselben Leute, welche auf dem
430 Markt waren. Heute kümmern sie sich nur noch um den Laden. Für was sollten sie nach Zürich gehen,
431 wenn doch alle zu ihnen kommen. Die ganze Vorbereitungszeit und alles. Dies ist brutal. Beim Stan-
432 dardgemüse sind die Margen überschaubar und man ist eher austauschbar mit diesen Dingen. Jeder
433 Kunde hat in etwa die Preise im Kopf und jeder Markt hat noch mindestens zwei andere Verkäufer,
434 welche dasselbe anbieten.

435

436 Sven Furrer: Da hast du recht, dies ist der Fall wenn du an Märkten bist, bei denen auch noch andere
437 Marktfahrer teilnehmen. Zusätzlich haben wir auch noch private Plätze, bei denen wir vor Bäckereien
438 beispielsweise verkaufen. Dort haben wir ganz eine andere Ausgangslage. Siehst du, wenn du dich an
439 einem Markt wie in Oerlikon abheben möchtest, Potential in weiterverarbeiteten Produkten, wie ihr
440 auch habt – Konfi und Eingemachtes?

441

442 Martin Jucker: Dies hat sicher Potential, aber dies ist mittlerweile auch bereits recht gut bedient. Bei
443 euch ist Estermann bereits recht stark am Markt. Jetzt ist er bald schon so gross, dass er noch Spezia-

444 list bleibt und Regio Fair ist auch noch bei euch und in der Stadt Zürich gibt es sicher noch Marktpo-
445 tential, wobei du dort nicht mehr lange warten darfst. Es ist auch hier, die Dinge welche wir hier pro-
446 duzieren macht unsere Küche. Die Küche wurde gebaut für die Gastronomie und von ihr wird sie sie
447 bezahlt und weiterverarbeite Produkte machen wir in Leerzeiten. Klar momentan machen sie auch
448 Nachtschichten gezielt für die Produktion, aber die Küche können wir nicht bezahlen mit nur weiter-
449 verarbeiteten Produkten.

450

451 Sven Furrer: Bei den Konfis, welche wir bereits produzieren rechne ich nur das Personal und Material.
452 Die Produkte selbst rechne ich nicht, da ich sie bereits abgeschrieben habe.

453

454 Martin Jucker: Dies kannst du machen bei der Konfi, das machen wir auch so. Wenn wir zu viele Erd-
455 beeren haben wandern diese im Tiefkühler und im Winter wenn die Küche Zeit hat, wird Konfi ge-
456 macht. Damit schaffen wir eine Auslastung für die Köche. Aber dies geht nur bis zu einem gewissen
457 Punkt. Sobald dir das Projekt etwas bringt und gut zu laufen beginnt. Dann rechnet es sich nicht mehr,
458 dann musst du aufhören. Wenn es nun Erfolg hat und richtig gut zu laufen beginnt, ab diesem Zeit-
459 punkt legst du drauf. Weil du zu wenig Ware hast, hinzukaufen musst, du musst ausbauen, der Preis
460 wird knapper und muss erhöht werden. Oder es gibt es nicht immer, dies wäre die Exklusivitätsschiene
461 und wenn die Qualität gut genug ist, kannst du diese auch fahren. Dies ist durchaus auch eine Varian-
462 te. Auf dem Markt kannst du diese Produkte sicher bringen.

463

464 Sven Furrer: Die Unklarheit ist, ob ich dadurch langsam zum Gemischtwarenladen werde und das
465 Image als Gemüser verliere. Dies ist auch eine strategische Frage.

466

467 Martin Jucker: Das haben wir uns auch gesagt, in erster Linie sind wir Obstbauern und dann haben wir
468 mit Kürbissen angefangen und waren näher beim Gemüse. Gemüse und Früchte sind unsere Kern-
469 kompetenzen. Dann haben wir es mit Fleisch probiert und es hat gar nicht funktioniert, dann wussten
470 wir dies auch. Jetzt eröffnen wir eine Bäckerei und jetzt sind wir der Bäcker und der Getreidebauer,
471 wenn du so willst. Das funktioniert zu 100 Prozent, das kann gar nicht schiefgehen. Es ist trotzdem
472 etwas anders. Wenn du sagst du seist Gemüseproduzent und machst es nicht, dann bist du geistig ein-
473 geschränkt. Es ist eine Denknorm und ein Glaubenssatz von dir, vielleicht ist er richtig, aber es muss
474 nicht sein.

475

476 Sven Furrer: Ich bin ja gewillt so etwas zu lancieren und auch mein Vater blüht an Innovationswillen
477 wieder auf seit ich Zuhause.

478

479 Martin Jucker: Das glaube ich, aber es gibt einfach keine absoluten Rezepte. Gerade der Markt ist eine
480 Welt, die ich selbst nicht so gut verstehe. Immer wenn ich auf dem Markt bin, frage ich mich wieso

481 alle Stände gleich aussehen. Gehe mal in ein Einkaufscenter und zeige mir zwei Läden, die gleich
482 aussehen, gibt es nicht. Jeder versucht sich vom anderen abzuheben. Auf dem Markt macht es nie-
483 mand, wieso macht es niemand? Weil man einfach den Marktstand kauft und so an den Markt geht,
484 wie man immer gegangen ist.

485

486 Sven Furrer: Dies ist wohl mein Vorteil, dies ist wahrscheinlich nun der positive Aspekt, dass ich
487 nicht Bauer gelernt habe.

488

489 Martin Jucker: Wenn ich jetzt auf den Markt müsste, würde ich mit einem Messebauer Kontakt auf-
490 nehmen und würde mit ihm ein Marktkonzept, ein Standkonzept entwickeln. Klar die Basisarbeit muss
491 zuerst gemacht sein. Du musst wissen, wie du dich positionieren möchtest, wie dein Brand daher-
492 kommen soll. Du entwickelst ein Standkonzept, wie man dies macht, dass dieser Stand anders und
493 persönlicher ist, dass er eine Identität erhält und trotzdem, dass er effizient funktioniert. Es kann sogar
494 besser sein, als das wo ihr jetzt habt. Es ist nämlich nicht so schwierig. Es ist einfach anders und es
495 kostet natürlich auch Geld. Es sind schnell 30-40'000 CHF ausgegeben aber in der Produktion inves-
496 tiert man noch viel mehr zur Verbesserung. Aber bis du in der Produktion eine 100'000 CHF Investiti-
497 on wieder draussen hast, hättest es du in der Vermarktung viel einfacher.

498

499 Sven Furrer: Sag das meinen Leuten Zuhause, weil unser Betriebsleiter sieht beispielsweise nur die
500 Produktion.

501

502 Martin Jucker: Das ist schon mal gut. Beim Gemüse bist du einfach froh, wenn du einen guten Mitar-
503 beiter dafür hast. Weil das Andere kannst du schon. Für dies benötigst du keine Fachausbildung. Wir
504 sind heute ein grösseres Gastronomieunternehmen, wir haben drei Hofläden, wir fangen jetzt an mit
505 backen und ich bin Obstbauer von Beruf, ich habe nichts anders gelernt, dies geht auch. Man kann
506 sich in alles einarbeiten und Fachleute hinzuziehen. Aber ein bisschen etwas musst du immer wissen,
507 sonst machen sie es so wie sie es für richtig halten. Ich selbst, bin jetzt jeden Morgen eine Stunde in
508 der Bäckerei. Alle anderen sind gelernte Bäcker. Ich schaue ihnen zu was sie machen und sie müssen
509 mir alles erklären. Dass ich lerne wie es geht und ich sicherstellen kann, dass sich die Prozesse nicht
510 so entwickeln wie in einer Bäckerei. Die Arbeitsprozesse schon, aber das Produkt das resultiert, das
511 muss unseres sein. Wenn wir es wie die Bäckereien machen, dann sind wir verschossen. Weil viele
512 Bäckereien machen es falsch, es gibt nur wenige, die es verstanden haben wohin der Weg führt. Du
513 musst den gelernten Bäcker aus jeder erdenklichen Denknorm rausbringen. Er lernt jahrelang das Brot
514 so zu machen, dass es immer gleich ist. Bei uns darf es nicht gleich sein. Dennoch muss es mit 5 Mit-
515 arbeitern natürlich ein wenig standardisiert sein, dass die Abweichungen nicht zu gross sind. Es muss
516 nichts anderes als das beste Brot sein im Raum Zürich und über alles andere diskutieren wir gar nicht,
517 es gibt kein Kompromiss. Lieber nur drei Sorten Brot, aber diese müssen die Besten sein. Egal wie

518 gross der Betrieb ist, ich gehe selbst an die Front in der Zeit, bis es so läuft, wie wir es wollen. Nach-
519 her kannst du die Zügel schon locker lassen. Ich muss ihnen auch nicht sagen wie sie ihren Job ma-
520 chen müssen. Du musst ihnen nur jeweils Fragen stellen, dies reicht schon. Aber wenn du die Be-
521 triebgröße anschaut, liegt der Fokus bei der Mitarbeiterrekrutierung nicht, dass irgendein Job erle-
522 digt werden muss. Sondern wir wollen die richtigen Leute für den richtigen Job und wir wollen sie auf
523 unsere Linie bringen.

524

525 Sven Furrer: Wie holt man solche Leute in die Landwirtschaft, dass man sie auch noch zahlen kann?

526

527 Martin Jucker: Früher hatten wir noch den Jungunternehmergroove. Wir arbeiten alle günstig und sind
528 ein kleines Team und dort kannst du relativ viel über die persönlichen Werte machen. Aber heute ist
529 das Kernteam und die Geschäftsleitung zwischen sehr gut und noch besser bezahlt. Wir zahlen wirk-
530 lich hohe Löhne, wir haben mehrere Personen, welche mehr als 10'000 CHF im Monat verdienen und
531 dieser Branche ist das ein Vermögen. Aber das sind auch gute Leute. Weil die besten Leute kannst du
532 nicht für wenig Geld haben. Wir müssen natürlich auch die Möglichkeit haben mit diesen Leuten Geld
533 zu verdienen. Unsere Aufgabe ist dann wieder zu schauen, dass sie ihren Job möglichst gut machen,
534 dass jeder Mitarbeiter weiss für was er hier arbeitet, dass er den Sinn der Arbeit sieht. Am Image, am
535 Markenwert schaffen und Sorge geben und die Kommunikation nach aussen. Das sind die zentralen
536 Werte, welche extrem heikel sind und du grausam kontrollieren musst. aber nachher ist das andere
537 erledigt. Wir haben in vielen Bereichen Blindbewerbungen und daraus können wir aussuchen ohne
538 dass wir ein Inserat machen müssen. Aber für die Stellvertretung des Produktionsleiters in Rafz haben
539 wir jetzt Jahre gesucht. Unser Betrieb ist zwar spannend, weil er einzigartig ist, aber für einen Gemü-
540 sebauer ist es langweilig. Was willst du nur Kürbisse und Spargeln produzieren in diesen international
541 kleinen Dimensionen. Dafür holst du kein Deutscher in die Schweiz und ein Schweizer Gemüsegärt-
542 ner auch nicht. Dafür haben wir jetzt jahrelang Ausschau gehalten und jetzt haben wir jemand, der im
543 Sommer anfängt. Er kommt direkt von Zollikofen, von der Fachhochschule, mit dem Bachelor. Das
544 andere Problem haben wir in der Gastronomie gute Leute zu finden. Wer will schon auf den Bauern-
545 hof mit irgendwelchen schlechten Bedingungen mit null gastronomischer Erfahrung, null Renommee
546 in der Branche, kein Ansehen was für den Lebenslauf nichts bringt als Koch. Dort war es extrem
547 schwierig gute Leute zu finden. Wir haben zufällig den richtigen Küchenchef gefunden, haben in ganz
548 Europa gesucht und gefunden haben wir ihn 300m weg von hier. Er hat es genau verstanden, wir ha-
549 ben gemerkt er ist es. Wir bauten die Küche um und er hat aus seinem Netz noch gute Leute mitge-
550 bracht. Wir sorgten für gute Arbeitsbedingungen, die Qualität des Essens wurde besser und darauf war
551 es unser Ziel, dass wir beim Best of Swiss Gastro etwas gewinnen. Dann hast du in dieser Branche
552 plötzlich einen Award zum Vorweisen und du erhältst ein wenig Status und nachher plötzlich kommt
553 diese Mühle in Bewegung. Mittlerweile haben wir so viele Köche, welche sich bewerben wovon wir
554 aussuchen können. Weil es heute cool ist, wenn sie es im Lebenslauf haben, wenn sie einmal hier ge-

555 arbeitet haben. Dies muss das Ziel sein, dass in jedem Bereich wo du arbeitest, du so cool bist, dass du
556 die Leute aussuchen kannst. Das ist eigentlich unsere Arbeit. Wenn wir was dies anbelangt einen gu-
557 ten Job machen, dann haben wir auch garantiert, dass wir die besten Leute haben. Wenn wir die besten
558 Leute haben, dann sind wir auch die Besten. Es gibt genügend Theorien, die besagen, man müsse
559 schauen, dass man gut ist, dass man sich abheben kann gegenüber Mitbewerbern. Es ist eigentlich
560 ganz einfach – entweder bist du der Beste oder Niemand. Das Dazwischen darf eigentlich nicht das
561 Ziel sein. //Wie wird man zum Besten?// Wir bauen eine Bäckerei und wir sprechen aber erst von der
562 Bäckerei, wenn wir das beste Brot haben im Zürcher Oberland und vorher ist die Bäckerei am Testen.
563 Nur das Beste ist gut genug. Klar im Gemüsebau, weshalb ist euer Gemüse das Beste. Ich meine, bei
564 einer Blind-Degustation kannst du zehn Sellerie probieren und du merkst kein Unterschied. Aber dort
565 kommt der Punkt für euch – du bist auf einem Familienbetrieb, in einer schönen Landschaft eingebet-
566 tet, bring diese Werte in dein Gemüse rein. Luzern ist im Raum Zürich so gut akzeptiert vom Image
567 her, du hast es so viel einfacher als Luzerner hier nach Zürich zu kommen, als wenn ich als Zürcher
568 nach Luzern ginge. Wenn dies jetzt noch dreidimensional erfolgt, dass das ganze ein Leben bekommt
569 und Familie wird. Egal wer jetzt alles von der Familie mitarbeitet.

570

571 Sven Furrer: Ja momentan arbeiten nur mein Vater und ich von der Familie mit. Bei meinem Bruder
572 wird es schwierig ihn nach Hause zu holen und ich habe den Sprung jetzt noch geschafft.

573

574 Martin Jucker: Es sind schwierige Entscheide. Ich weiss aber, dass man mit zwanzig Jahren das Leben
575 so oder so anders anschaut, ich bin jetzt 40 Jahre alt. Bei mir ist die Nachhaltigkeit ein Thema oder
576 auch die Sinnfrage, welche zwischen 40-50 Jahren kommt. Viele haben genau in diesem Alter eine
577 Lebenskrise. Wenn du dein Bruder nimmst im Investment Banking. Dort ist es klassisch, dass Leute
578 den Sinn ihrer Arbeit hinterfragen. Nach zwanzig Jahren Geld vermehren, was dir nicht selbst gehört,
579 fragst du dich, was bringt das überhaupt. Was habe ich jetzt gemacht in meinem Leben.

580

581 Sven Furrer: Das ist das schöne an unserem Beruf, wir sehen das Resultat unserer Arbeit und freuen
582 uns an dem, was auch das Unternehmerdenken widerspiegelt.

583

584 Martin Jucker: Es ist etwas Handfestes was du machst, etwas das man essen kann. Frage mal deine
585 Marketingkollegen, was du machen sollst, wenn du einen Brand erfolgreich positionieren möchtest.
586 //Sie sprechen mich immer wieder an, ob wir einen Kampagnentag bei mir zu Hause durchführen.// Du
587 musst etwas Handfestes haben, du musst Emotionen haben, du musst die Sinnfrage geklärt haben. Was
588 du in der Theorie benötigst um einen Brand zu lancieren, was die Voraussetzungen sind, kannst du
589 alles abhäkeln, das haben wir nun. Du musst dich nun nur entscheiden, welchen Weg du pflegen
590 möchtest. Externe Geschichten sind auch hilfreich, ich meine bei uns, wenn eine Firma bei uns ein
591 Weihnachtessen macht oder noch besser wenn eine Firma bei uns einen Kundenanlass organisiert.

592 Jeder Kunde, welche sie einladen ist auch wieder ein potentieller Kunde von uns. Nebst dem, dass
593 viele Mitarbeiter im Ausflugsbereich auch unsere Kunden sind. Aber wenn eine Firma Präsentationen
594 macht, Business to Business arbeitet, dann ist jeder Kunde welche sie einladen auch ein Kunde von
595 uns und so funktioniert es eigentlich. Politische Veranstaltungen sind ein wenig heikler.

596

597 Sven Furrer: Wie habt ihr es geschafft, dass Ueli Maurer euch besuchte mit dem Gesamtbundesrat?

598

599 Martin Jucker: Ueli Maurer kenne ich schon lange. Er ist im Zürcher Oberland aufgewachsen, fünf
600 Kilometer von er war früher Geschäftsführer vom Zürcher Bauernverband, womit wir viel mit ihm zu
601 tun hatten. Der finnische Staatschef wollte unbedingt etwas mit der Landwirtschaft und Tourismus
602 sehen in der Schweiz und dann war es naheliegend hier hin zu kommen und der entscheidende Grund
603 ist sicherlich auch ganz nüchtern betrachtet, dass der erwähnte Küchenchef sein Sohn ist. Wegen dem
604 ist er nicht Küchenchef geworden natürlich. Aber es macht es natürlich einfacher. So ist Politik am
605 spannendsten zum Zeigen. Sonst politische Veranstaltungen sind heikel. Die SVP war auch schon
606 hier, was wir aber nicht kommunizierten. Wir sprechen auch ganz klar linksorientierte Stadtzürcher
607 an, wie ihr auf dem Markt sicher auch. Darum musst du aufpassen, wenn du dich zu stark exponierst.
608 Die Farm AG darf sich jedoch politisch äussern, sofern es um Agrarpolitik geht, das sind unsere The-
609 men. Jedoch sachlich und parteineutral. Die Grünen dürfen nun zwar bei uns auf dem Hof Unterschrif-
610 ten sammeln für ihre Fair Food Kampagne, weil das sind genau unsere Werte. Ich habe gesagt, sie
611 dürfen kommen, aber auch deutlich gemacht, dass ich Nein stimmen werde und ich sage dies auch
612 öffentlich. Weil der Ansatz finde ich zu extrem, aber den Fair Food Gedanken unterstütze ich und dies
613 passt zu uns und das pflegen wir.

614

615 Sven Furrer: Was rätst du zuletzt noch mir?

616

617 Martin Jucker: Ich kann gut erzählen, was wir machen. Die Situation für dich ist sicher nicht einfach,
618 wenn du als Nicht-Gemüser zu Hause einsteigst. Du wirst relativ viel Widerstand erhalten gegenüber
619 deiner Betrachtungsweise, wo gelöst ist von den landwirtschaftlichen Fesseln. Darum musst du dich
620 einfach durchsetzen und dies gibt Ärger. Es braucht Streit, vor allem mit den Eltern und das kann ich
621 aus meiner Erfahrung sagen, diesen Weg musst du gehen. Du musst diesen Kampf austragen.

622

623 Sven Furrer: Fakt ist, dass zu jeder Idee mein Vater eine Antwort hat.

624

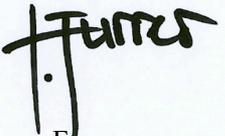
625 Martin Jucker: Dies ist genau das Problem. Ab einem gewissen Alter bist du in deinem Weg festgefah-
626 ren und du siehst nur den Aufwand, der betrieben werden muss um daraus auszubrechen. Wenn wir zu
627 den Marktständen zurückkommen, wenn du ein komplett neues Konzept entwirfst und Geld in diesen
628 Bereich investiert. Dein Vater wird sich fragen für was, jetzt verkaufen wir doch schon seit 30 Jahren

629 Gemüse, wir haben funktionierende Marktstände, sie sind sympathisch, sie funktionieren. Dies wäre
630 die normale Betrachtung deiner Eltern. Aber du hast zwei Möglichkeiten, entweder du setzt dich durch
631 oder du gehst wieder! Ganz brutal, aber dies ist wahrscheinlich deine grösste Aufgabe von allen. Je
632 mehr Geschwister, desto schwieriger wird es, da die dann auch noch auf dich zukommen. Bei uns war
633 der Übergang einfacher. Unser Vater hatte einen Unfall und war zwangsläufig ein Jahr weg vom Fens-
634 ter und wir konnten direkt wirken. Aber es hat nachher dennoch sehr viele Diskussionen gebraucht.
635 Aber als er zurückkam, waren wir schon soweit fortgeschritten, dass er nicht mehr Einfluss nehmen
636 konnte in der Führung. //Aber jetzt hat er sicher auch sehr Freude.// Klar, unsere Eltern freuen sich zu
637 100%, aber wir hatten dennoch Streit miteinander. Auch im Tagesgeschäft gibt es heute immer die
638 Möglichkeit dazu. Sie wohnen noch hier, sie sind überall involviert. Sie bekommen alles mit was hier
639 läuft, es läuft so viel. //Du wohnst nicht mehr hier?// Nein, ich wohne in Wetzikon. Du musst einfach
640 weg, aus der Sicht und Hörweite, sonst geht dies gar nicht. Wir haben auch mehrere Standorte, du
641 darfst nicht immer an einem Ort sein. Da wir hier das Büro haben, besteht so oder so die Gefahr, dass
642 wir den Mitarbeitenden zu viel reinreden hier und an den anderen Orten zu wenig. Es gibt Konflikte
643 und denke, dass ist die schwierigste Ebene, es sind emotional geladene Dinge. //Mein Vater und ich
644 sind auch beide eher emotional.// Dann musst du ihm deutschdeutlich sagen, dass es sicher ist, dass es
645 nicht so weitergeht.
646
647 Bis: 01:02:34

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erklärt der Autor, Sven Furrer, dass er die vorliegende Arbeit selbständig und nur mit der von der Hochschule Luzern vorgesehenen Unterstützung Dritter verfasst hat, dass er alle verwendeten Quellen sowie alle verwendete Literatur angegeben hat und dass er die Urheberrechtsbestimmungen der Hochschule Luzern respektiert hat.

Schongau, 26. Juni 2015



Sven Furrer