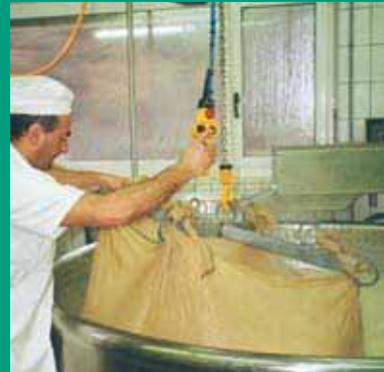


Vermarktungsinitiativen für Bioprodukte: Beispiele, Strategien und Erfolgsfaktoren

Otto Schmid, Jörn Sanders, Toralf Richter



Autoren



Otto Schmid ist seit 1976 Mitarbeiter des FiBL. Er leitete bis 1990 den Beratungsdienst und wechselte dann in die Forschung. Dort betreut er Projekte in der Fachgruppe Sozioökonomie in den Bereichen Richtlinien-Entwicklung, Betriebswirtschaft, Marktentwicklung und

Agrarpolitik. Seit vielen Jahren trägt er massgeblich zur Weiterentwicklung internationaler Biolandbau-Richtlinien der International Federation of Agriculture Movements (IFOAM) bei, früher als langjähriger Koordinator des Richtlinien-Komitees, in der IFOAM EU-Gruppe und im Codex Alimentarius, einem UNO-Programm zur internationalen Harmonisierung der Lebensmittel-Regelungen. Otto Schmid war Hauptinitiant des EU-Projektes OMIaRD (Organic Market Initiatives and Rural Development) und machte vor allem die eigentliche Analyse der Vermarktungsinitiativen. Er ist Mitglied der Fachkommission Verarbeitung der BIO SUISSE und an der ETH-Zürich Dozent für biologischen Landbau, Landbau-Systeme und Agrarmarketing.



Jörn Sanders arbeitet seit 2001 als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am FiBL. Er hat in Deutschland, Dänemark, USA und Grossbritannien Biolandbau studiert. Seine Arbeitsschwerpunkte und Forschungsinteressen umfassen die Bereiche Agrarpolitik,

Wettbewerbsfähigkeit von Biobetrieben und betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. Im Rahmen des OMIaRD-Projektes hat er sich mit den Erfolgsfaktoren von Vermarktungsinitiativen sowie ihrem Einfluss auf die ländliche Entwicklung beschäftigt.



Toralf Richter arbeitet seit 1999 am FiBL und ist hier für den Bereich Marktforschung zuständig. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören internationale Trendstudien zur Vermarktung von Bioprodukten über Grossverteiler und den Biofachhandel. Im Rahmen des OMIaRD-Projektes führte

er verschiedene Konsumentenbefragungen zum Kaufverhalten bei Bioprodukten sowie eine Analyse des Schweizer Biomarktes durch. Er arbeitet zudem in verschiedenen europäischen Forschungs- und Umsetzungsprojekten im Bereich Marktanalysen für biologisch erzeugte Produkte und ist Mitglied der Fachkommission Milch der BIO SUISSE.

Inhalt

| | |
|--|----|
| Vorwort | 2 |
| Kapitel 1 | |
| Organisation und Tätigkeitsfelder von Vermarktungsinitiativen | 4 |
| Produzenten-Vermarktungsorganisationen | 4 |
| Produzentenringe | 4 |
| Handelsagenturen | 5 |
| Gewerbliche Verarbeitungsbetriebe | 5 |
| Exkurs: Vergleich Initiativen | 6 |
| Kapitel 2 | |
| Vermarktungsinitiativen im Profil | 7 |
| Agrico Birsmattehof | 8 |
| Bio-Gemüse AV-AG | 10 |
| Biofarm Genossenschaft | 12 |
| Biomilchpool GmbH | 14 |
| Caseificio Sociale San Carlo | 16 |
| Cooperativa Con Pro Bio | 18 |
| Cooperativa produttori erbe medicinali (Coperme) | 20 |
| Coopérative Valplantes | 22 |
| Genossenschaft Gran Alpin | 24 |
| Genossenschaft TERRAviva | 26 |
| Interessengemeinschaft Bio Weide-Beef® | 28 |
| Interessengemeinschaft Original Bio-Emmentalerkäse aus dem Emmental | 30 |
| Molkerei Biedermann | 32 |
| Napfmilch AG | 34 |
| Sortenorganisation Bündner Bergkäse | 36 |
| Kapitel 3 | |
| Erfolgsfaktoren von Vermarktungsinitiativen | 38 |
| Management | 38 |
| Marketing | 39 |
| Produktpolitik | 40 |
| Preispolitik | 41 |
| Absatz und Distribution | 42 |
| Kommunikation | 44 |
| Finanzierung und Investitionen | 45 |
| Netzwerke | 45 |
| Kapitel 4 | |
| Bewertungshilfen zur Planung und Erfolgskontrolle | 46 |
| Checkliste für die Startphase | 47 |
| Checkliste für die Aufbauphase | 49 |
| Checkliste für die Weiterentwicklung | 52 |
| Anhang | 54 |
| Adressen der vorgestellten Vermarktungsinitiativen | 54 |
| Nützliche Adressen und Links | 55 |

Vorwort

Hintergrund

Der biologische Landbau hat sich in der Schweiz in den letzten Jahren rasant entwickelt. Heute gibt es über 6000 Biobetriebe, die etwa 10 Prozent der landwirtschaftlichen Nutzfläche in der Schweiz bewirtschaften. Die Umstellung auf biologische Wirtschaftsweise hat sich in vielen Fällen, bedingt durch die steigende Nachfrage nach Bioprodukten und die höheren Produzentenpreise, als eine geeignete Betriebsstrategie erwiesen, um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes sicherzustellen. Die Rentabilität hängt jedoch nicht nur von den produktionstechnischen Fähigkeiten der Bäuerinnen und Bauern ab, sondern insbesondere auch von der Vermarktungsstrategie. Dies gilt umso mehr, seitdem mit der Neugestaltung der Schweizer Agrarpolitik seit Beginn der 90er Jahre die Preisstützungen schrittweise reduziert wurden.

Eine geeignete Form der Vermarktung für Biobetriebe ist ein Zusammenschluss über regional oder überregional organisierte Absatzvereinigungen mehrerer Produzenten. Diese Art der Zusammenarbeit kann sich auf die Ebene der Produzenten beschränken, kann aber auch ein gemeinsames Vermarkten über mehrere Stufen vom Produzenten bis hin zu Konsumentinnen und Konsumenten einschliessen.



Für alle Vermarktungsinitiativen gilt: Je schneller und frischer das Produkt bei den Konsumenten und Konsumentinnen ist, umso besser.

Die Vorteile eines gemeinschaftlichen Marketings über Vermarktungsinitiativen liegen vor allem:

- im besseren Steuern und Bündeln des Angebots sowie
- in der grösseren Marktmacht gegenüber Abnehmern und dadurch der Möglichkeit, gute bis überdurchschnittliche Preise zu erzielen.

Welche Organisationsform geeignet ist, hängt entscheidend vom Umfang der gemeinschaftlichen Vermarktungsaktivitäten ab, von der Kapitalbindung der Mitglieder und von der gewünschten Art der Entscheidungsfindung (individuell oder kollektiv).

Trotz des Trends hin zu mehr Biokonsum und mehr Erzeugnissen mit regionalem Bezug haben einzelne Vermarktungsinitiativen Probleme bei der Vermarktung, während andere mit ihren Produkten die Nachfrage kaum befriedigen können.

Die Kernfrage lautet: Warum sind einzelne Biovermarktungsinitiativen erfolgreicher als andere? Aus dieser Frage ergibt sich eine Reihe weiterer Fragen, wie zum Beispiel:

- Welchen Einfluss haben die Struktur und die Qualifikation des Managements?
- Wie wichtig ist die Fähigkeit der Initiative, Netzwerke im Markt aufzubauen?
- Welches Gewicht haben die Marketingstrategie und deren Umsetzung?
- Welchen Einfluss haben die Finanzierungsmöglichkeiten von Investitionen und die Möglichkeiten der öffentlichen Förderung von Vermarktungsinitiativen?

Aufbau des Buches

Das vorliegende Buch gibt Antworten auf diese und viele andere Fragen und beleuchtet die Hintergründe einzelner erfolgreicher Initiativen. Als Einstieg in das Thema wird erläutert, welche Typen von Vermarktungsinitiativen es gibt (Kapitel 1). Im darauf folgenden Teil werden 15 Beispiele von erfolgreichen Vermarktungsinitiativen aus der Schweiz im Profil gezeigt (Kapitel 2). Stärken und Schwächen der jeweiligen Vermarktungsinitiative werden hier herausgehoben. Welche Faktoren zum Erfolg beitragen können, wird im anschliessenden Teil aufgezeigt (Kapitel 3). Organisation und Management werden dabei genauso beleuchtet wie Preise, Absatz und Distribution, Produktpolitik, Kommunikation sowie Finanzierung und Investitionen. In einem abschliessenden Kapitel werden verallgemeinerbare Empfehlungen für Biovermarktungsinitiativen gegeben. Eine Checkliste mit

Fragen dient dabei als Hilfsmittel. Grob kann die Entwicklung einer Vermarktungsinitiative in drei Phasen aufgeteilt werden: Die Startphase, die Aufbauphase und die Phase der Weiterentwicklung. Angelehnt an diese Untergliederung sind die Checklisten aufgebaut.

Zielgruppe

Das Buch richtet sich an Vermarkter von Bio-Produkten allgemein, an alle Entscheider, Gestalter und Mitglieder von (Bio-)Vermarktungsinitiativen sowie an alle interessierten Akteure im politischen und ökonomischen Umfeld derartiger Initiativen. Es soll Arbeitsbuch, Nachschlagewerk und Ideengeber für Praktiker und Experten sein, aber auch ein Kompendium für alle interessierten Personen des biologischen Landbaus und seiner Vermarktungsinitiativen in der Schweiz.

Feedback erwünscht

Die Autoren wünschen den Leserinnen und Lesern bei der Lektüre des Buches viele neue Ideen und Einsichten sowie Anregungen zum eigenen Handeln. Haben Sie weitere Fragen zum Thema Vermarktungsinitiativen, können Sie sich auch direkt an das Forschungsinstitut für biologischen Landbau wenden. Wir geben gerne Hilfestellungen für den Neuaufbau oder die Weiterentwicklung von Vermarktungsinitiativen.

Es freut uns, wenn Sie uns zum Thema Biovermarktungsinitiativen kontaktieren und uns ihre persönlichen Erfahrungen mitteilen. So bleibt das Thema Biovermarktungsinitiativen – Wege zum Erfolg – lebendig und aktuell.

Das OMIaRD Projekt

Die Publikation entstand auf Grundlage der Ergebnisse des europäischen Forschungsprojektes OMIaRD (Organic Marketing Initiatives and Rural Development), bei dem das FiBL zusammen mit neun Forschungsinstituten aus acht Ländern Biovermarktungsinitiativen europaweit untersucht hat. Finanziert wurde der Schweizer Teil vom Bundesamt für Bildung und Wissenschaft (BBW).

In diesem Projekt ging es darum, zu analysieren, welche Faktoren für den Erfolg einer Vermarktungsinitiative wesentlich sind und welchen Einfluss solche Initiativen auf die Region und die ländliche Entwicklung haben, z.B. durch Netzwerkarbeit. Dabei wurden sowohl die externen Faktoren, wie die Region und die Entwicklung des Biomarktes für die entsprechenden Produktgruppen, als auch die internen Faktoren des Unternehmens analysiert. Kriterien für die Auswahl der Vermarktungsinitiativen in jedem beteiligten Land waren vorgegeben. Ziel war es, eine gewisse Auswahl von Regionen zu haben, sowohl solche in benachteiligten Bergregionen



Erfolgsfaktoren für Vermarktungsinitiativen gibt es viele. Wichtig ist, dass jede Vermarktungsinitiative für sich den richtigen «Mix» findet.

als auch in bevorteilten Regionen im Talgebiet. Es wurde dabei noch unterschieden, ob die Rahmenbedingungen jeweils eher günstig oder eher ungünstig waren.

In der Schweiz wurden im Rahmen des Projektes insgesamt 80 bäuerlich orientierte Vermarktungsinitiativen angeschrieben. 33 Initiativen machten genauere Angaben über ihren Aktivitäten. Von dieser Gruppe werden 15 Initiativen in diesem Buch vorgestellt, die für gewisse, aber nicht für alle Regionen, Produktgruppen und Vermarktungssysteme typisch waren. Ausser in der Schweiz wurden im Rahmen dieses Projektes zwischen 2000 und 2003 in neun weiteren europäischen Ländern insgesamt über 700 regionale Bio-Vermarktungsinitiativen befragt.

Danksagung

An dieser Stelle möchten die Autoren nochmals den Akteuren der Vermarktungsinitiativen für ihre Bereitschaft danken, an diesem Projekt mitzuwirken. Darüber hinaus geht ein herzlicher Dank an André Radlinsky vom Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich (heute tätig bei der Max Havelaar-Stiftung) für seine Mitarbeit im OMIaRD-Projekt und die Vorarbeiten zu diesem Buch. Von November 2001 bis März 2002 hat André Radlinsky im Auftrag des FiBL alle aufgeführten Vermarktungsinitiativen besucht, Interviews aufgenommen und ausgewertet.

Frick, im Frühjahr 2003

Otto Schmid, Jörn Sanders, Toralf Richter, FiBL

Organisation und Tätigkeitsfelder von Vermarktungsinitiativen

Vermarktungsinitiativen zeichnen sich durch eine grosse Vielfalt hinsichtlich ihrer Grösse, ihrer Zielsetzungen und dem Beteiligungsgrad von Bauern und Bäuerinnen aus. Mannigfaltig sind auch die Organisationsstrukturen und Rechtsformen sowie die Arten der Integration der vor- und nachgelagerten Marktstufen. Die Bandbreite reicht von kleinen dörflichen Käseereignissen, die einen Teil ihrer Produkte in einem kleinen Laden verkaufen, bis hin zu Grossunternehmen, die Produkte an- und verkaufen und dabei Millionenumsätze erwirtschaften. Um einen besseren Überblick zu bekommen, können die verschiedenen Initiativen hinsichtlich ihrer Organisationsform und ihrer Tätigkeitsfelder in vier verschiedene Organisationstypen unterteilt werden: Produzenten-Vermarktungsorganisationen (in Deutschland: Erzeugergemeinschaften), Produzentenringe, Handelsagenturen sowie gewerbliche Betriebe. In diesem Kapitel sollen die vier Typen näher dargestellt und hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen durchleuchtet werden.

Produzenten-Vermarktungsorganisationen

Produzenten-Vermarktungsorganisationen haben das Ziel, die produzierten Güter einzusammeln und einzulagern, teilweise weiterzuverarbeiten und gemeinsam zu vermarkten. Die Produzentenorganisationen gehören zu den klassischen Vermarktungsinitiativen. Es gibt sie heute in unterschiedlichen Ausprägungen: vom Zusammenschluss weniger Biobauern und Biobäuerinnen, die gemeinsam einen Wochenmarktstand oder einen Laden betreiben, bis hin zu mittelständischen Unternehmungen.

Solche Produzentenorganisationen entstehen häufig in Situationen, in denen sich Bauern und Bäuerinnen selbst helfen müssen, um für ihre Produkte Absatzwege zu finden. Sie bilden sich beispielsweise mit dem Ziel, Weiterverarbeiter, Grossverbraucher oder den konventionellen Handel mit grossen und einheitlichen Mengen regelmässig beliefern zu können.

In der Schweiz meist Genossenschaften

Viele Produzentenorganisationen umfassen nur wenige Mitglieder und sind regional stark verwurzelt. Regionale Produzentenorganisationen sind oft auch im Einzelhandel tätig, indem sie eigene Läden oder Marktstände betreiben. Es gibt aber auch Organisationen, die mehr als 100

Mitglieder zählen und auf überregionaler bis nationaler Ebene tätig sind. Die grossen Produzenten-Vermarktungsorganisationen können ähnliche Funktionen wie der Grosshandel ausüben. Sie beliefern die weiterverarbeitende Industrie, Grossverbraucher, Bioläden und den konventionellen Lebensmittelhandel. Produzentenorganisationen, auch wenn sie selber Produkte vermarkten, sind nicht an eine bestimmte Rechtsform gebunden. In der Schweiz sind es vor allem Genossenschaften. Eine Produzentenorganisation kann aber auch eine GmbH oder eine Aktiengesellschaft sein.

Produzentenringe

Eine spezielle Organisationsform, die vor allem im Milchsektor und auch bei Beratungsorganisationen (z.B. Bioobstbauringe, IP-Ringe) vorherrscht, ist der Produzentenring. Die Rechtsform des Produzentenrings ist ein Verein. Im Sektor Milch sind die Mitglieder jeweils Milchproduzenten einer Region. Milchringe umfassen häufig ein definiertes Gebiet (meistens eine Region oder einen Kanton). Der Milchring fördert den Informationsaustausch zwischen den Produzenten selbst und zwischen Produzenten und Verarbeitern. Er vertritt die Interessen der Mitglieder gegenüber den Verarbeitern.

Der Milchring vermarktet die Milch im Mandat seiner Mitglieder. Die Mitglieder verpflichten sich solidarisch, die Milch ausschliesslich über

Stichwort

Produzenten-Konsumenten-Organisationen

Es gibt auch Produzenten-Vermarktungsorganisationen, die als Produzenten-Konsumenten-Organisationen konzipiert sind. Ziel ist der gemeinsame Aufbau einer Vermarktungsstruktur, bei der die Produkte auf kürzestem Weg vom Produzenten zum Konsumenten und zur Konsumentin gelangen. Auslöser für die Gründung einer solchen Organisation war meistens die Unzufriedenheit von Konsumentinnen und Konsumenten mit dem Biohandel, wenn dieser nicht in der Lage war, zuverlässig frische Produkte zu liefern. Produzenten-Konsumenten-Organisationen können sein: Hoffläden, Wochenmarktstände, Gemüseabos und weitere. Allen Ansätzen gemeinsam ist die Idee der Vermarktung in der Region unter aktivem Einbezug der Kundschaft.

| Überblick über Tätigkeitsfelder verschiedener Organisationstypen | | | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <i>Tätigkeiten</i> | <i>Produzenten-Vermarktungs-Organisationen</i> | <i>Produzenten-Ringe</i> | <i>Handels-agenturen</i> | <i>Gewerbliche Betriebe</i> |
| Eigene Produktion | ++ | - | - | - |
| Produkte sammeln, einlagern | ++ | - | + | + |
| Produkte verarbeiten | + | - | - | ++ |
| Vermitteln, Marktkoordination | + | ++ | ++ | + |
| Verkauf an Handel | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Kommunikation bis zum Verkaufspunkt | + | - | - | + |
| Lobbyarbeit, Interessenvertretung | + | + | - | - |
| Beratung Produzenten | + | ++ | - | - |

(++ = Tätigkeit wird typischerweise abgedeckt; + = Tätigkeit wird teilweise abgedeckt; - = Tätigkeit wird in der Regel nicht abgedeckt)

den Milchring zu vermarkten. Sie schliessen mit dem Milchring einen Vertrag ab, welcher den Ring ermächtigt, die Gesamtmenge aller Mitglieder einem beliebigen Verarbeiter anzubieten. Der Ring handelt mit den Verarbeitern die Konditionen aus und beschreibt diese in einem Rahmenvertrag.

Das Tagesgeschäft (Rechnungsstellung, Organisation der Transporte) wird zwischen den Mitgliedern und den Verarbeitern direkt abgewickelt. Somit übernimmt der Produzentenring eine Vermittlungsfunktion. Finanziert wird der Produzentenring durch Mitgliederbeiträge, die pauschal oder auf die vermittelte Produktionsmenge erhoben werden.

Handelsagenturen

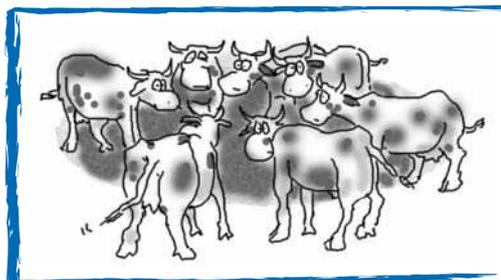
Handelsagenturen kaufen die Produkte der Anbieter, die mit ihnen zusammenarbeiten, und verkaufen sie zu bestmöglichen Konditionen an die Verarbeiter. Die Produkte werden aber nicht selber eingelagert. Zu den Hauptaufgaben der Handelsagenturen gehören die Vermittlung des Angebotes, die Organisation der Transporte und die Rechnungsstellung. Sie sind im Tagesgeschäft mit Produzenten und Verarbeitern aktiv.

Stichwort

Produzentenverbände

Produzentenverbände gelten nicht als eigentliche Vermarktungsinitiativen. Sie können aber Teilfunktionen in der Vermarktung wahrnehmen wie z.B. in der Unterstützung der Produzenten-Vermarktungsorganisationen in der Qualitätspolitik oder in Preisverhandlungen. Zu den klassischen Aufgaben von Verbänden gehört vor allem die Interessenvertretung gegenüber Bund, Behörden und anderen landwirtschaftlichen Interessengruppen.

Im Unterschied zum Produzentenring kauft die Handelsagentur die Produkte selber an. Aufgrund der kommerziellen Tätigkeit wird bei einer Handelsagentur die Rechtsform einer Gesellschaft, einer AG oder einer GmbH gewählt. Die Gesellschafter der Organisation können einzelne Produzenten oder auch regionale Organi-



Beim Milchring ist Solidarität das Prinzip: Die Mitglieder verpflichten sich, die Milch nur über den Milchring zu vermarkten.

sationen (z.B. Produzentenringe) sein. Die operative Tätigkeit wird von einem Geschäftsführer oder einer Geschäftsführerin ausgeführt.

Gewerbliche Verarbeitungsbetriebe

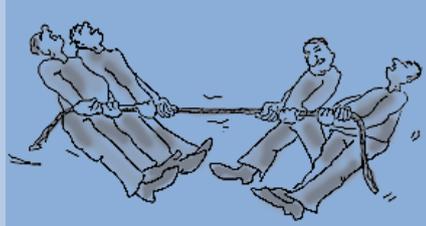
Traditionell in der Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse tätig sind die gewerblichen Verarbeitungsbetriebe wie beispielsweise Bäckereien, Molkereien oder Käsereien. Das Ausmass der Zusammenarbeit mit den Produzenten kann sehr unterschiedlich sein.

Als Bestandteil einer Diversifizierungsstrategie gründen in der letzten Zeit vermehrt einzelne Bauern und Bäuerinnen ein Verarbeitungsgewerbe, um die erzeugten Produkte in Eigenregie zu verarbeiten und zu vermarkten. In der Regel sind diese Produzenten darauf angewiesen, weitere Rohmaterialien von Kollegen und Kolleginnen zukaufen zu können. Aufgrund der gewerblichen Tätigkeit wird als Rechtsform eine Aktiengesellschaft oder eine GmbH gewählt.

Vergleich von reinen Biovermarktungsinitiativen und gemischten Initiativen

Biobauern und Biobäuerinnen sind sowohl in reinen Biovermarktungsinitiativen als auch in gemischten Initiativen organisiert. Im Milchsektor zum Beispiel sind viele Bioproduzenten Mitglied von traditionellen Milchgenossenschaften (gemeinsamer Milchverkauf, eventuell mit gemeinsamer Sammelstelle) oder Käsereigenossenschaften (mit gemeinsamer Käseverarbeitung). Im Fall von gemischten Vermarktungsorganisationen werden sowohl Bioprodukte als auch konventionelle Produkte vermarktet.

Bei den **gemischten Vermarktungsinitiativen** sind die Bioproduzenten bei der Vermarktung oft benachteiligt, weil sie in der Minderheit sind. Wenn beide Produkte aus logistischen Gründen an den gleichen Verarbeiter verkauft werden, wird derjenige Verarbeiter gewählt, der den besten Preis für konventionell hergestellte Produkte bezahlt. Die Bioproduzenten haben dann das Nachsehen. Bei gemischten



Käsereigenossenschaften muss die Biomilch getrennt verarbeitet werden. Wenn spezielle Investitionen für die Separierung notwendig sind, kann das zu erhöhten Produktionskosten führen.

Im Vergleich zu den gemischten Vermarktungsinitiativen verarbeiten die **reinen Biovermarktungsorganisationen** ausschließlich Bioprodukte. Im Sektor Milch haben mittlerweile einige Käsereigenossenschaften komplett auf Bio umgestellt. Auch im Gemüsebau und im Getreidebau haben die Bioproduzenten schon früh begonnen, sich selber zu organisieren.

Die Produzenten sind gegenüber ihren Abnehmern sehr gut organisiert. So erhalten die Bioproduzenten einen angemessenen und gerechten Preis für ihre Produkte.

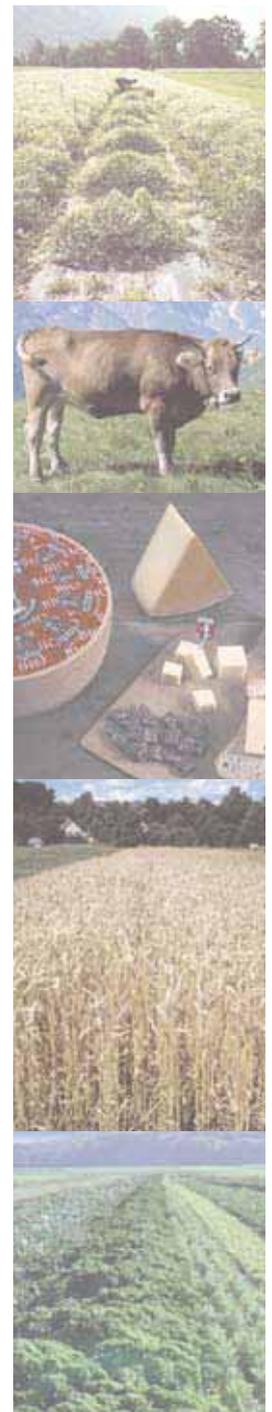
Zudem haben sie in vielen Fällen eine eigene Infrastruktur für die Verarbeitung, was als Nachteil zu einer Verteuerung der Produkte führen kann.

Vermarktungsinitiativen im Profil Kapitel 2

Im Folgenden werden fünfzehn verschiedene Biovermarktungsinitiativen als Beispiele für den Aufbau und die Entwicklung einer gemeinschaftlichen Vermarktung von Bioprodukten vorgestellt. Die in diesem Kapitel beschriebenen Initiativen stellen eine Auswahl von ca. 80 Biovermarktungsinitiativen in der Schweiz dar, die im Rahmen des Forschungsprojektes OMIaRD ermittelt wurden.

Untersucht wurden insbesondere die Trägerschaft und die Organisation der Initiativen. Die Auflistung der Meilensteine soll zeigen, wie die Initiative auf die Veränderung des Umfeldes in der verschiedenen Phasen reagiert hat. Die aufgeführten Schwächen und Stärken der Initiativen basieren auf einer Selbsteinschätzung der Verantwortlichen sowie auf einer Bewertung durch die Autoren und externe Experten.

| Auflistung der vorgestellten Vermarktungsinitiativen mit ihren Hauptprodukten | | | | | |
|---|--------------------|----------|-----------------|---------|---------|
| | Milch- produkte | Getreide | Gemüse, Obst | Kräuter | Fleisch |
| Agrico Birsmattehof, Genossenschaft für biologischen Landbau | X | X | X | | X |
| Bio-Gemüse AV-AG | | | X | | |
| Biofarm Genossenschaft Kleindietwil | | X | X | | |
| Biomilchpool GmbH | X | | | | |
| Caseificio Sociale San Carlo | X | | | | |
| Cooperativa Con Pro Bio | X | X | X | | |
| Cooperativa produttori erbe medicinali (COPERME) | | | | X | |
| Cooperative Valplantes | | | | X | |
| Genossenschaft Gran Alpin | | X | | | |
| Genossenschaft Terraviva | | | X | | |
| Interessengemeinschaft Bio Weide-Beef® | | | | | X |
| Interessengemeinschaft «Original Bio-Emmentalerkäse aus dem Emmental» (IG Bio-Emmentaler) | X | | | | |
| Molkerei Biedermann | X | | | | |
| Napfmilch AG, Hergiswil | X | | | | |
| Sortenorganisation Bündner Bergkäse | X | | | | |



Agrico Birsmatthof, Genossenschaft für biologischen Landbau

Region: Therwil, Kanton Baselland
Gründungsjahr: 1980
Rechtsform: Genossenschaft
**Beginn der Vermarktung
von biologischen Produkten:** 1981
Anteil biologischer Produkte: 100 %
Mitglieder: rund 260 Genossenschafter
Anzahl Angestellte: 9
Umsatz 2001: 783 000 sFr.
Verkaufsanteil in der Region: 100 %
Eingekaufte Rohprodukte: Quark, Äpfel
Abgesetzte Produkte: Gemüse, Kartoffeln,
Milchprodukte, Eier, Getreide, Fleisch



Die Abonnenten der Agrico erhalten wöchentlich eine Tragtasche mit frischem Saisongemüse. Es werden über 50 Gemüsearten angebaut.

Bilder: Agrico

Überblick

Die Genossenschaft «Agrico» ist ein Zusammenschluss von Produzenten sowie Konsumenten und Konsumentinnen mit dem Ziel, ihre Mitglieder und Kunden mit landwirtschaftlichen Bioprodukten zu versorgen. Sie erreicht dieses Ziel durch eine möglichst umfassende Berücksichtigung der Konsumentenwünsche einerseits und der Produktionsmöglichkeiten andererseits. Die Genossenschaft produziert auf einer Fläche von rund 17 Hektar verschiedene Gemüsesorten und Kartoffeln. Zudem werden Eier und Fleisch vom eigenen Betrieb vermarktet. Die Produkte sind durch die «bio.inspecta» zertifiziert. 95 Prozent der Produkte werden über ein Abo-System den Mitgliedern der Genossenschaft oder externen Kunden geliefert. Fünf Prozent der Produkte gehen an den Grosshandel und an Grossküchen. Die Genossenschaft erzielte im Jahr 2001 einen Umsatz von rund 783 000 sFr.. Derzeit

steigt der Umsatz weiter, vor allem bei den Abonnenten (2002: 550 Abos) und auf dem Wochenmarkt (Umsatz 2002: 175 000 sFr.). Für das Jahr 2003 ist geplant, aufgrund der knappen Fläche die 3 300 m² Folientunnel um weitere 3 000 m² gedeckte Fläche zu erweitern.

Trägerschaft

Die «Agrico» ist als Genossenschaft organisiert und hat rund 260 Genossenschafter.



Alexander Tanner, Produzent Agrico

«Die Kooperation zwischen KonsumentInnen und ProduzentInnen in der Agrico-Genossenschaft hat eine enge Kundenbindung an den Birsmatthof geschaffen. Dadurch ist eine hohe Absatzkontinuität gewährleistet.»

Organisation

Sowohl Produzenten als auch Konsumentinnen und Konsumenten sind Mitglieder der Genossenschaft und zeichnen fünf Anteilscheine zu 100 sFr.. Das wöchentliche Gemüseabonnement, das die Mitglieder beziehen, wird über einen jährlichen Beitrag abgerechnet. Je nach Aboform arbeiten sie zusätzlich zwischen 8 und 12 Stunden pro Jahr auf dem Hof mit. Für Kunden, die nicht der Genossenschaft beitreten wollen, gibt es auch ein (teures) Abo ohne Mitgliedschaft und Mitarbeit. Der Anbau erfolgt nach Absprache und Erfahrung. Derzeit werden über 60 Sorten Gemüse und Kräuter angebaut. Die Geschäftsleitung besteht aus fünf Personen inklusive des Präsidenten. Jede Person ist für einen bestimmten Bereich zuständig, wie z.B. Marketing, Personal oder Finanzen. Die Produktion wird durch ein vierköpfiges «Hofteam» geleitet.

Stärken

- Angebot von frischen und saisonalen Regionalprodukten.
- Räumliche Nähe zur Stadt Basel (Absatzpotenzial).
- Landwirtschaft wird als «Erlebnis zum Mitmachen» angeboten.
- Geschäftsleitung mit sich ergänzendem Knowhow.
- Solidarität in der Genossenschaft (→ hohe Einsatzbereitschaft, geringer Wechsel).
- Zusammenarbeit von Produzenten sowie Konsumentinnen und Konsumenten (→ guter Zusammenhalt).

Schwächen

- Komplizierte Entscheidungswege.
- Mangel an liquiden Mitteln (geringe Eigenmittel).
- Begrenzte Landfläche.



In über 20 Depotstellen in und um Basel liefert die Agrico ihre Produkte.



Das Team der Agrico.

Meilensteine 1980

1980 – Gründung der «Agrico» ohne Landbesitz.

1981 – 7 ha Land können von der Familie Stamm auf dem Birsmatthof gepachtet werden.

Es findet die erste Generalversammlung mit 85 Genossenschaffern statt.

1983 – Der Birsmatthof wird mit der «Bioknospe» als biologischer Produktionsbetrieb anerkannt.

1984 – Mit dem Tierhaltungskonzept kann der biologische Kreislauf zunehmend geschlossen werden.

1985 – Es steht ein 50 m² grosses heizbares Gewächshaus für die Setzlingsanzucht zur Verfügung.

1988 – Es erfolgt aus arbeitswirtschaftlichen Überlegungen die Umstellung auf Mutterkuhhaltung.

1993 – Durch Darlehen und Bürgschaften der Genossenschaffter und ehemaliger Mitarbeiter sowie mit der Unterstützung der Freien Gemeinschaftsbank in Dornach kann der Hof gekauft werden.

1996 – Die Verwaltung beschliesst neben dem genossenschaftlichen «Vollabo» ein «Kundenabo» einzuführen.

2001 – Die «Agrico» feiert ihr 20-jähriges Bestehen.

Bio-Gemüse

Bio-Gemüse AV-AG

Region: ganze Schweiz,
Schwerpunkt im Berner Seeland

Gründungsjahr: 1946 (Gründung
der Genossenschaft Bio-Gemüse AVG)

Rechtsform: Aktiengesellschaft (seit 2001)

**Beginn der Vermarktung
von biologischen Produkten:** 1946

Anteil biologischer Produkte: 100 %

Mitglieder: 279 (Aktionäre)

Anzahl Angestellte: 36

Umsatz 2002: 13,9 Mio. sFr.

Verkaufsanteil in der Region: 3–4 %

Eingekaufte Rohprodukte: frisches Gemüse

Abgesetzte Produkte: abgepacktes Gemüse (80 %),
teilverarbeitetes Gemüse (10 %),
unverarbeitetes Gemüse (10 %)



Das Sortiment der Bio-Gemüse AV-AG setzt sich aus Frischgemüse (80 %), Lagergemüse (10 %) und Industriegemüse (10 % des Umsatzes) zusammen.

Bilder AV-AG

Überblick

Die Firma «Bio-Gemüse AV-AG» ist die Vermarktungsorganisation von über 100 Biogemüse-Produzenten. Die «AV-AG» kauft das dezentrale Angebot an Biogemüse auf und vermarktet es an diverse Abnehmer. Die Organisation ist auf Frischgemüse spezialisiert.

Über 80 Prozent des Umsatzes wird durch den Verkauf in den «Coop»-Kanal erwirtschaftet. Das Biogemüse wird in den Gebäuden der «AV-AG» in Galmiz zugerüstet, abgepackt und etikettiert.

Die «AV-AG» ist ein reiner Biodienstleistungs- und handelsbetrieb und wird nach strengen Qualitätsstandards geführt. Eine starke Kundenorientierung steht im Zentrum der gesamten Tätigkeit: tägliche Absprachen, kundengerechte Dienstleistungen sowie eine einwandfrei funktionierende Logistik. Damit die Kunden und Kundinnen mit einem möglichst breiten Sortiment kontinuierlich beliefert werden können, wird mit

den Produzenten ein auf den geschätzten Bedarf abgestimmter detaillierter Anbauplan erstellt. Im Geschäftsjahr 2000/2001 wies das Unternehmen einen Umsatz von rund 14 Mio. sFr. aus.

Trägerschaft

Die Firma «Bio-Gemüse AV-AG» ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Galmiz.



**Ernst Maeder,
Geschäftsführer
Bio-Gemüse AV-AG**

«Der entscheidende Erfolgsfaktor für unsere Vermarktungsinitiative war unsere Produkte- und Vermarktungsstrategie, mit der wir auf eine Abnehmerin, die Coop, und auf innovative Dienstleistungen setzten.»

Organisation

Die Organe der Aktiengesellschaft sind die Generalversammlung, der Verwaltungsrat und die Revisionsstelle. Der Verwaltungsrat besteht aus acht Personen (davon sind fünf Produzenten). Der Geschäftsleiter ist für das operative Tagesgeschäft zuständig.

Der Verarbeitungsbetrieb ist in zwei Schichten organisiert. In jedem Prozess werden die Schlüsselpositionen durch Arbeitsanweisungen umschrieben. Die Geschäftsleitung legt grossen Wert auf treue, erfahrene und langjährige Mitarbeiter.

Stärken

- Spezialisierung auf BIO SUISSE Qualitäts-Frischgemüse.
- Ständige Lieferbereitschaft.
- Moderne Verpackungsanlagen.
- Aktiengesellschaft als Rechtsform (→ schnelle Entscheidungsfindung).
- Starkes Engagement der Produzenten (Identifikation mit der eigenen Firma).

Schwächen

- Hohe Verschuldung (→ angespannte finanzielle Situation).
- Gebundenheit an die bestehende alte Liegenschaft.



Die Grundsätze der Biogemüse AV-AG sind: hohe Qualität dank strikter Produktionsregeln, garantierte Frische der Produkte und termingerechte Lieferung.

Meilensteine 1946

1946 – Gründung als Genossenschaft.

1946 bis 1991 – Beginn und sukzessiver erfolgreicher Ausbau eines Paketversandes an private Haushalte.

1991 – Neuer Geschäftsleiter und Vorstand.

1992 – «Coop» startet mit «Naturaplan»-Programm, 1994 national ausgedehnt. «AVG» wird wichtiger Lieferant.

1994 – Sinkende Nachfrage für Versandpakete (steigende Posttarife, Kauf von Bioprodukten im Supermarkt).

1994 bis 1997 – Bei stagnierendem Umsatz negativer Cash-flow und Verluste. Mehrmaliger Wechsel in der Geschäftsführung.

2000 – Verhandlungen mit «Coop» bezüglich Systempartnerschaft werden aufgenommen.

2001 – Umwandlung der Genossenschaft in eine Aktiengesellschaft. Neuer Name «Bio-Gemüse AV-AG». Neue Geschäftsleitung. Neuer Businessplan: Betriebszweige Paketversand und Detailladen werden aufgegeben. Kooperationsvertrag zwischen «AV-AG» und Firma «Frilog AG» ermöglicht einen weiteren Schritt zur «Coop»-Bioplattform (Systempartnerschaft).

Biofarm

Biofarm Genossenschaft Kleindietwil

Region: Oberaargau

Gründungsjahr: 1972

Rechtsform: Genossenschaft

**Beginn der Vermarktung
von biologischen Produkten:** 1977

Anteil biologischer Produkte: 100 %

Mitglieder: rund 250 Biobauern (v.a. aus den Kantonen BE, AG, LU, SO, BL/BS, ZH) und rund 100 weitere natürliche und juristische Personen

Anzahl Angestellte: 18

Umsatz 2002: rund 10 Mio. sFr.

Verkaufsanteil in der Region: 5 %

Eingekaufte Rohprodukte: Getreide (Weizen, Roggen, Dinkel, Gerste, Hafer, Mais, Soja), Tafelobst, Industrieobst, Industriebeeren

Abgesetzte Produkte: Getreide (Weizen, Roggen, Dinkel, Gerste, Hafer, Mais, Soja) z.B. als Körner, Mehl und Müsli. Tafelobst, Industrieobst, Industriebeeren



Biofarm ist bestrebt, jedes Jahr neue Produkte auf den Markt zu bringen. Jährlich werden bis zu zehn neue Produkte entwickelt.

Bilder: Biofarm

Überblick

Die «Biofarm» agiert als Bindeglied zwischen Produzenten und Kundinnen und Kunden. Sie fasst das dezentrale Angebot von biologischen Produkten wie Getreide, Obst, Beeren und Körnerleguminosen zusammen.

Sie macht selbst keine Verarbeitung. Die Produkte werden ausserhalb des Betriebs verarbeitet und als Fertigprodukte unter dem Label von BIO SUISSE und unter der Eigenmarke «Biofarm» vermarktet. Der Absatz der rund 200 Produkte erfolgt über diverse Kanäle: Reformläden (z.B. Reformdrogerien und Bioläden), Lebensmittelgeschäften (z.B. Primo/Vis à vis), Gastronomiebetriebe, Grossverbraucher (z.B. Heime, Spitäler), Mühlen und andere industrielle Verarbeiter und Grossisten.

Die Warenverteilung erfolgt in kleineren Mengen per Cargo Domizil (mit der Bahn bis vor die Haustür) oder per Frischproduktgrossist und in grösseren Mengen

per Stückguttransport. Rohprodukte werden per Bahn und Lastwagen transportiert. Neben der Vermarktung von Produkten beteiligt sich die «Biofarm» auch an der politischen Durchsetzung der Anliegen des biologischen Landbaus. Die Unternehmung entwickelte sich in den vergangenen Jahren wirtschaftlich stabil.



**Markus Johann,
Geschäftsführer Biofarm**

«Biofarm ist eine etablierte und eigenständige Marke von Schweizer Biobauern und steht für eine glaubwürdige und konsequente Produkt- und Sortimentspolitik.»

Trägerschaft

«Biofarm» ist eine Genossenschaft und wird getragen von über 370 Mitgliedern (Produzenten und Rohstofflieferanten) sowie von einem Vorstand aus 7 Mitgliedern. Operativ arbeiten 18 Vollzeit-Angestellte.

Organisation

Der Geschäftsführung wird vom Vorstand eine relativ hohe Entscheidungsbefugnis gegeben. Strategische Entscheide fällt jedoch der Vorstand.

Stärken

- Etablierte eigenständige Marke für den Biofachhandel.
- Glaubwürdige Produkte- und Sortimentspolitik.
- Eigene strenge Anforderungen an die Produktequalität.
- Hoher Anteil am Schweizer Biogetreidemarkt (mindestens 30 %).
- Enges Netzwerk mit Lieferanten und Abnehmern.
- Gute Beziehung zu den Produzenten (regelmässige Treffen).
- Gut organisierte Unternehmensstruktur.



«Biofarm» stellt seit 2002 auch Produkte aus seltenen Getreidesorten wie Emmer her.
Bild: Gabi Uehlinger, FiBL

Schwächen

- Tiefe Eigenkapitalbasis.
- Relativ hohe Preise für Abnehmer.
- Hohe Kosten infolge fehlender eigener Verarbeitungsstruktur (die Marktkette wird so länger).
- Vorhandensein von Substituten auf dem Markt (v.a. Getreide aus dem Ausland). Produkte sind leicht austauschbar.



Den Hauptumsatz erwirtschaftet Biofarm mit Getreideprodukten. Der Anteil am Schweizer Biogetreidemarkt liegt bei etwa 30 Prozent.

1972

Meilensteine

1972 – Gründung durch eine Gruppe von Bauern.

1978 – Einstieg in die Vermarktung von Getreide. Absatz über den Reformhauskanal.

1981 – Mitbegründer des Dachverbandes BIO SUISSE.

1992 – Umbau primär zur Erweiterung der Lagerkapazitäten. Exklusiv-Fleischlieferant des Biosupermarktes «Vatter» in Bern.

1994 – Neues Marketing-Konzept; neues Erscheinungsbild; Aufbau eines professionellen Aussendienstes.

1995 – «Biofarm» wird Aktionär der «Biodomaine AG».

1996 – Übernahme der gesamtschweizerischen Getreidekoordination im Auftrag der BIO SUISSE.

1997 – Biofarm wird Lieferant von «Gate-Gourmet» für Waren aus dem Trockensortiment. Übernahme Koordination Obstbereich von «AVG Galmiz».

1999 – Investition in neue Abfüllanlage und in EDV.

2000 – Verlust von «Gate-Gourmet» als Gastrokunden; Start mit Manor als neuem Kunden.

2001 – Lancierung des ersten Schweizer Biorapsöls.

2002 – Neuherausgabe der «Biofarm»-Zeitschrift «bio.logisch» mit drei Ausgaben pro Jahr (Auflage 20 000).

Biomilchpool

Biomilchpool GmbH

Region: Schwerpunkt Nordostschweiz

Gründungsjahr: 2000

Rechtsform: GmbH (Produzentenring)

Beginn der Vermarktung

von biologischen Produkten: 2000

Anteil biologischer Produkte: 100 %

Mitglieder: 800

Anzahl Angestellte: 1

Umsatz 2001: 31 Mio. sFr.

Verkaufsanteil in der Region: –

Eingekaufte Rohprodukte: Biomilch

Abgesetzte Produkte: Biomilch



Durch eine einfache, kostenarme und schlagkräftige Organisationsform kann die Biomilchpool GmbH den Biomilchpreis im Auftrag der Produzenten mit den Abnehmern verhandeln und zusätzlich den Verarbeitern auch Dienstleistungen bei der Vermittlung der Milch anbieten.

Bild: Thomas Afföldi, FiBL

Überblick

Die «Biomilchpool GmbH» ist ein marktorientiertes Unternehmen von Biomilchproduzenten, das für Produzenten und Verarbeiter Dienstleistungen in den Bereichen Vermarktung, Koordination, Transport und Qualitätssicherung von Biomilch erbringt. Rund 550 Biobauern und Biobäuerinnen (ca. 10 % aller Schweizer Biobauern) vermarkten ihre Milch (35 Mio. kg im Jahr 2001) über die «Biomilchpool GmbH». Die Motivation zur Gründung der «Biomilchpool GmbH» ging von einer Interessengemeinschaft von Biobauern und Biobäuerinnen sowie Beratern, der «IG Biomilch» und der «Bio Grischun» aus. Strategisches Hauptziel der «Biomilchpool GmbH» ist es, sich durch die Preisdifferenzierung auf dem Milchmarkt einen klaren Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Durch eine günstige Rohstoffbeschaffung, geringe innerbetriebliche Kosten und das Angebot einer grossen

Menge will die Unternehmung kosteneffizient arbeiten und die Biomilch zu einem ansprechenden Preis anbieten. Ziel der «Biomilchpool GmbH» ist es, die Transportkosten durch eine optimale Logistik zu minimieren (Senken der Transportdistanzen, Auslastung der Fahrzeuge).

Die Hauptabnehmer der «Biomilchpool GmbH» sind die drei grossen industriellen Milchverarbeiter, die «Emmi AG», die «Aargauer Zentralmolkerei» (AZM) und bis zum Jahre 2002 die «Swiss Dairy Food» («SDF»). Daneben gibt es noch sieben weitere kleinere Verarbeiter, welche Milch über die «Biomilchpool GmbH» beziehen, beispielsweise die «Molkerei Biedermann».

Die «Biomilchpool GmbH» konnte ihren Umsatz von 24 Mio. sFr. im Jahr 2000 auf 31 Mio. sFr. im Jahr 2001 erhöhen. Buchhalterisch abgerechnet wurde Biomilch im Wert von 21 Mio. sFr., während Biomilch im Wert von 10 Mio. sFr. im Agentursystem vermittelt wurde

(z.B. für den «Engadiner Milchverband» und bis 2002 für «SDF»).

Trägerschaft

Der «Biomilchpool» ist als GmbH organisiert und ein Zusammenschluss von vier Biomilchorganisationen: «Bio Grischun», «Bioring Appenzellerland», «IG Biomilch», «Verein Ostschweizer Biobauern». Diese Organisationen waren bisher als juristische Personen Teilhaber der GmbH. Seit kurzem gehört zusätzlich die «Berner Biomilch Genossenschaft» zu den Teilhabern.

Organisation

Die Geschäftsleitung besteht aus fünf Personen (inkl. des Geschäftsführers), die sich jeweils auf einzelne Geschäftsfelder spezialisiert haben. Der Geschäftsführer arbeitet im Auftragsverhältnis. Bei ihm liegt die Verantwortung für die Koordination und die Admi-

nistration. BIO SUISSE ist in der Geschäftsleitung vertreten, um die Koordination des Biomilchabsatzes zu sichern.

Auf der Produzentenseite arbeitet die «Biomilchpool GmbH» mit den Organisationen «IG Biomilch MIBA», «Zentralschweizer Biomilchkommission» und der «Fédération laitière PROGANA» zusammen.

Für die jetzigen Abnehmer wie «Emmi AG», «AZM» oder Käseereien organisiert die «Biomilchpool GmbH» die Koordination und Logistik der Biomilchlieferrung selbst und lässt die Milch durch private Transporteure direkt an die Rampe liefern. Die «Biomilchpool GmbH» verkauft die Milch an die Verarbeiter und zahlt danach die Produzenten nach einem bestimmten System aus (buchhalterische Abrechnung).

Der Transport wird laufend auf seine Effizienz hin geprüft, die Milchtouren werden dem Bedarf entsprechend zusammengestellt.

Stärken

- Verfügbarkeit einer grossen Biomilchmenge.
- Dynamisches und kompetentes Geschäftsleitungsteam.
- Angebot an Dienstleistungen zu guten Preisen und Konditionen.
- Kostengünstige und effiziente Logistik (keine eigene Infrastruktur).
- Bessere Marktstellung für die Produzenten.
- Netzwerk (alle grossen Milchverarbeiter als Handelspartner).

Schwächen

- Relativ hohe Transportkosten.
- Abhängigkeit von den Verarbeitern und Transporteuren.
- Die Organisation deckt bisher erst vor allem die Ostschweiz ab.
- Im Falle eines Milchüberangebotes kann sich die relative Marktstärke auch preisdrückend auswirken.

1997

1997 – Gründung der «IG Biomilch» (v.a. Koordination).

1999 – Einstieg in die eigentliche Vermarktung.

2000 – Gründung der «Biomilchpool GmbH».

2002 – Übernahme weiterer Milchtouren von der «SDF».

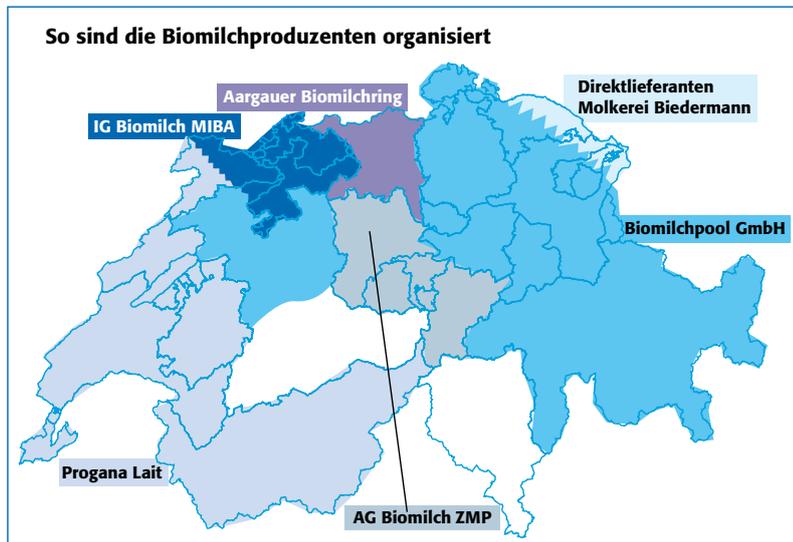
2003 – «Berner Bio Milchgenossenschaft» wird Gesellschafter.



Peter Rutz,
Geschäftsführer
Biomilchpool GmbH

«Die «Biomilchpool GmbH» wurde im Jahr 2000 gegründet und ist ein Dienstleistungsbetrieb für Produzenten, Transporteure und Milchverarbeitungsbetriebe geworden. Waren es anfangs täglich zwei Touren, sind es heute täglich acht Touren mit etwa 130 000 kg Milch.

Anfangs arbeiteten wir mit einem Teil der Produzenten wie ein Milchring. Durch den Niedergang der «SDF» haben wir nun noch mehr in den Bereichen Milchsamm- lung, Disposition und Abrechnung übernommen. Waren es im ersten Jahr 8 Mio. sFr. Umsatz, werden es im Jahr 2003 über 50 Mio. sein. Zurzeit ist viel im Umbruch, wir haben keine festen Verträge mehr, da überall die Preise gesenkt wurden. Unser Ziel ist es, möglichst viel Milch über uns zu vermarkten, um gezielt den Markt von Überschüssen frei zu halten.»



35 Millionen Kilo Milch wurden im Jahr 2001 von der «Biomilchpool GmbH», die als Produzentenring organisiert ist, vermarktet.

Grafik: Daniel Gorba, FiBL

Caseificio San Carlo

Caseificio Sociale San Carlo

Region: Poschiavo (Südgraubünden)

Gründungsjahr: 1930

Rechtsform: Genossenschaft

Beginn der Vermarktung von biologischen Produkten: 1990

Anteil biologischer Produkte: 100 %

Mitglieder: ca. 80 Genossenschafter

Anzahl Angestellte: 4

Umsatz 2000: 1,3 Mio. sFr.

Verkaufsanteil in der Region: 10 %

Eingekaufte Rohprodukte: Milch

Abgesetzte Produkte: Bergkäse, diverse Spezialitätenkäse



Die Caseificio San Carlo liegt im Puschlav.

Bild: Urbano Beti, San Carlo

Überblick

Die «Caseificio Sociale San Carlo» ist eine von zwei lokalen Käsereigenossenschaften im Puschlav. Die 13 aktiven Biomilch-Produzenten des Dorfes San Carlo liefern ihre nach den Richtlinien der BIO SUISSE produzierte Milch in die Käserei, wo auf traditionelle Art und Weise qualitativ hochwertiger Bergkäse hergestellt wird. Im Jahr 2001 wurden 680 000 Liter Biomilch verarbeitet. Nach der Reifung und Lagerung wird der Käse an diverse Kunden verkauft, unter anderem auch an «Coop». Die Käserei konnte im Jahr 2001 mit dem Verkauf von ca. 60 000 kg Käse einen Umsatz von 1,3 Mio. sFr. erwirtschaften.

Dieser Umsatz konnte in den letzten Jahren zufrieden stellend hoch gehalten werden. Im Jahr 1999 wurde ein weiteres Mal eine grössere Investition (Renovation und Ausbau des Kellers) realisiert. Anfängliche Probleme mit der Mengen- und Qualitätskontrolle

konnten gelöst werden. Die Käserei von San Carlo leistet einen wertvollen Beitrag zur Erhaltung der Berglandwirtschaft. Der durch die Käseherstellung geschaffene Mehrwert trägt zum Einkommen der

Landwirtschaftsbetriebe von San Carlo bei und schafft Arbeitsplätze. **Trägerschaft**

Die «Caseificio Sociale San Carlo» ist als Genossenschaft organisiert. Mitglieder sind etwa 80 Personen, darunter 13 aktive Milchproduzenten, sowie weitere Bewohner von San Carlo.

Organisation

Die Mitgliederversammlung ist das oberste Organ, während der Vorstand sich um die Abwicklung der Verwaltung kümmert. Der Vorstand besteht aus fünf Mitgliedern (Präsident, Verantwortlicher für das Marketing, Kassierer, Aktuar, weiterer Produzent). Jeweils eine Person des Vorstandes ist für die Umsetzung von neuen Entscheidungen verantwortlich. Ein Käser, zwei Gehilfen und eine Vollzeitverkäuferin sind für die Herstellung und den Verkauf der Produkte zuständig.



Irene Crameri-Plozza
Mitarbeiterin Caseificio San Carlo

↳ Mit dem national anerkannten Label «Knospe» und mit einem uneingeschränkten JA zum Verbot von siliertem Futter garantieren die Milchlieferanten des Caseificio

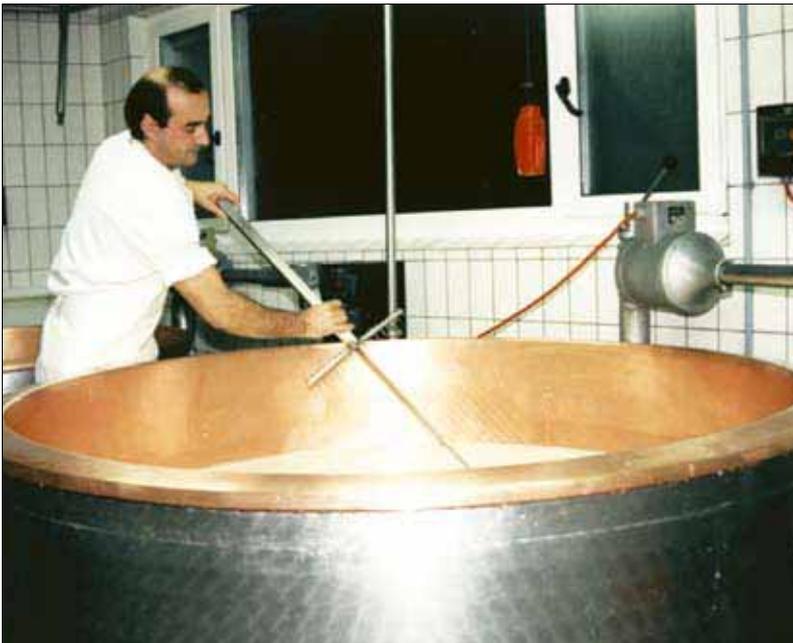


Stärken

- Traditionelle Verarbeitung vor Ort (→ Exklusivität des Produktes).
- Grosses Können und Erfahrung des Käasers.
- Starke Kommunikation und Solidarität innerhalb der Genossenschaft (→ Identifikation der Landwirte mit der Organisation).
- Stabiles Kundennetz dank intensiver Kundenpflege.
- Regionaltypische Käsesorten mit unverwechselbarem Charakter.

Schwächen

- Kleiner Verarbeitungsbetrieb (→ beschränkte Kapazitäten) in peripherer Lage.
- Relativ hohe Stückkosten aufgrund geringer Produktionsmenge.
- Teilabhängigkeit von einem grossen Hauptabnehmer (Grossver-teiler).



Die schonende traditionelle Käseherstellung nach alten Rezepturen und die spezielle Pflege bei der Lagerung machen den Bergkäse von San Carlo zu einem authentischen und hochwertigen Produkt.

Bild: C. San Carlo

1930

Meilensteine

1930 – Gründung der Genossenschaft.

1980 – Die Käserei wird von ca. 45 Milchlieferanten beliefert und verarbeitet etwa 150 000 Kilogramm Milch.

1987 – Claudio Beti und Mario Giuliani, zwei engagierte Milchproduzenten, regen den Ausbau der Käserei an, so dass ein höheres Kontingent von 700 000 Liter Milch zu hochwertigem Käse verarbeitet werden kann. Es werden zirka 700 000 sFr. in die technischen Installationen und Räumlichkeiten investiert. Verschiedene private Firmen (beispielsweise der «Toni-Milchverband») und auch staatliche Institutionen unterstützten diese Investition (Schweizer Berghilfe, Organisation für bedrängte Berggemeinden, Kanton Graubünden).

1990 – Die Genossenschaft beschliesst, ausschliesslich Bio-käse zu produzieren. Sämtliche Produzenten von San Carlo stellen auf biologische Wirtschaftsweise um und stellen die Fütterung mit Silofutter ein.

1997 – Nach einem missglückten Versuch, Butter und Quark herzustellen und zu vermarkten, beschliesst die Genossenschaft, sich voll und ganz auf die Produktion von Käse zu konzentrieren.

2002 – Es erfolgt eine weitere Investition in den Ausbau des Käsekellers bzw. Reifungslagers.

Con Pro Bio

Cooperativa Con Pro Bio

Region: Kanton Tessin

Gründungsjahr: 1992

Rechtsform: Genossenschaft

Beginn der Vermarktung von biologischen Produkten: 1992

Anteil biologischer Produkte: 100 %

Mitglieder: 950

Anzahl Angestellte: 3,5 Stellen

Umsatz 2001: 1,2 Mio. sFr.

Verkaufsanteil in der Region: 100 %

Eingekaufte Produkte: Frischgemüse, Milchprodukte, Getreideprodukte, verschiedene Fertigprodukte

Abgesetzte Produkte: Frischgemüse, Milchprodukte, Getreideprodukte, verschiedene Fertigprodukte



Die Etiketten der Produkte von Con Pro Bio haben einen hohen Wiedererkennungswert.

Überblick

Die «Cooperativa Con Pro Bio» ist eine Produzenten-Konsumenten-Genossenschaft im Tessin. Die rund 40 Produzenten der Genossenschaft produzieren verschiedene Gemüsesorten und Milchprodukte für die etwa 840 Konsumenten und Konsumentinnen der Genossenschaft. Zusätzlich bezieht «Con Pro Bio» verschiedene Produkte aus anderen Landesteilen (z.B. Getreideprodukte) und importiert Produkte aus dem Ausland (z.B. Zitrusfrüchte oder Tomatensauce). «Con Pro Bio» verfügt über ein zentrales Lager und ein eigenes, selbst entwickeltes Distributionssystem, wobei die Konsumenten und Konsumentinnen einmal wöchentlich mit den vorbestellten Waren beliefert werden.

Die Genossenschaft ist bedeutend für den Tessiner Biomarkt. Kleineren Produzenten biologischer Produkte bietet «Con Pro Bio» eine Absatzmöglichkeit. Andererseits ermöglicht die Ge-

nossenschaft dezentral lebenden Familien einen bequemen Zugang zu frischen Bioprodukten. «Con Pro Bio» konnte ihren Umsatz zwischen 1999 und 2001 jährlich um durchschnittlich 20 Prozent erhöhen. Im Jahr 2001 wurde ein Umsatz von 1,2 Mio. sFr. erwirtschaftet.

Trägerschaft



Brigitte Bertoli, Geschäftsführerin Con Pro Bio

«Die enge Zusammenarbeit von Produzenten und Konsumenten hat zu einem Vertrauensverhältnis zwischen den beiden geführt.»

«Con Pro Bio» ist als Genossenschaft organisiert und besteht aus rund 950 Mitgliedern.

Organisation

An der jährlichen Generalversammlung werden die grundlegenden Entscheidungen getroffen. Der Vorstand besteht aus neun Mitgliedern inklusive des Präsidenten (vier Produzenten, vier Konsumenten, ein Mitglied von «Bio Ticino»). Das Sekretariat ist für die Abwicklung der Bestellungen und die Distribution der Produkte zuständig. Finanziert wird die Genossenschaft durch die jährlichen Mitgliederbeiträge der Genossenschafter, eine prozentuale Abgabe auf den verkauften Produkten und durch Gönnerbeiträge. Neben den Arbeiten, die das Sekretariat durchführt, basiert die Organisation auf ehrenamtlicher Arbeit. Bedingt durch das konstante Wachstum über die letzten Jahre, drängt sich jedoch eine Professionalisierung der Geschäftsleitung auf.

Stärken

- Angebot von regionalen Produkten hoher Qualität (Herkunft und Qualitätsstandards sind bekannt).
- Kurze Marktkette (→ gute Preise für Produzenten und Konsumentinnen und Konsumenten).
- Finanzielle Unabhängigkeit der Genossenschaft.
- Geringe Kostenintensität.
- Anpassungsfähigkeit an Konsumentwünsche.
- Solidarität in der Genossenschaft.

Schwächen

- Konsumenten und Konsumentinnen müssen eine Woche im Voraus bestellen (entspricht nicht modernen Konsumgewohnheiten).
- Hohe Konsumentenpreise für einige Produkte (z.B. Getreide).
- Saisonale Nachfrageschwankungen (zum Teil ferienbedingt).
- Keine Marktausdehnung möglich.
- Hoher Anteil ehrenamtlicher Mitarbeit (Professionalität verbesserungsfähig).



Mit Biofrischgemüse und anderen Produkten (Milch, Fleisch, Getreide) werden die Mitglieder von Con Pro Bio einmal pro Woche beliefert.

Bild: Marion Morgner, FiBL

1992

Meilensteine

1992 – Die Genossenschaft wird gegründet. Die Organisation zählt rund 200 Konsumentinnen und Konsumenten sowie acht Produzenten.

1994 – «Con Pro Bio» startet mit diversen importierten Produkten.

1997 – Ein grösseres Lagerhaus wird gemietet und ein Lastwagen gekauft. Die Finanzierung erfolgt durch Darlehen von Seiten der Genosschafter und der «Alternativen Bank».

1998 – Die BSE-Krise steigert die Sensibilität der Konsumenten und Konsumentinnen. Die Nachfrage nach biologisch produzierten Lebensmitteln bekannter Herkunft nimmt auch im Tessin zu.

1993 – Schaffung eines Sekretariates.

2001 – «Con Pro Bio» diversifiziert ihr Angebot (Vertrieb von biologisch erzeugtem Fleisch)



Auf den Etiketten von Con Pro Bio findet sich auch das Label von BIO SUISSE, die Knospe, wieder.

Coperme

Cooperativa produttori erbe medicinali (Coperme)

Region: Poschiavo (Südgraubünden)

Gründungsjahr: 1983

Rechtsform: Genossenschaft

Beginn der Vermarktung von biologischen Produkten: 1990

Anteil biologischer Produkte: 100 %

Mitglieder: 17

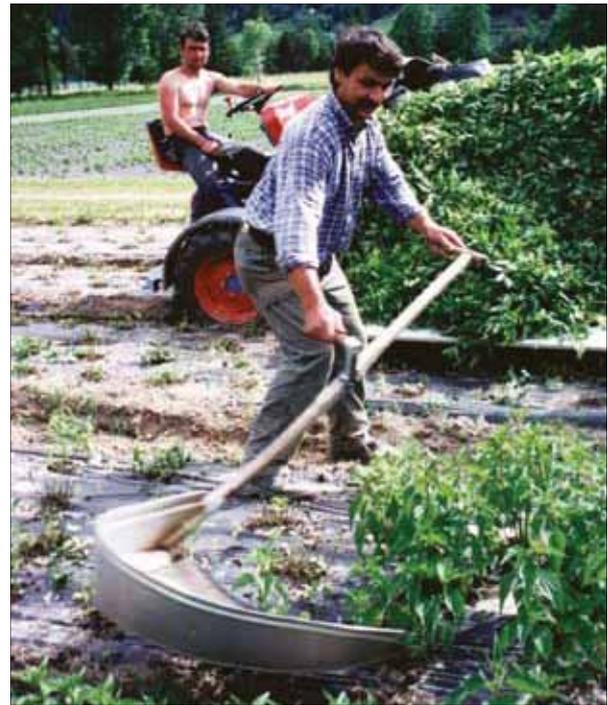
Anzahl Angestellte: 0,5 Stellen

Umsatz 2000: 500 000 sFr.

Verkaufsanteil in der Region: 10 %

Eingekaufte Rohprodukte:
Medizinal- und Gewürzkräuter

Abgesetzte Produkte: getrocknete Bergkräuter



Auf einer Fläche von 12 Hektar baut Coperme Kräuter an.

Überblick

Die Genossenschaft «Coperme» ist eine Produzenten-Organisation von Bäuerinnen und Bauern, die mehrheitlich im Nebenerwerb Bergkräuter produzieren. Die Produktion erfolgt nach den Richtlinien der BIO SUISSE. Im Jahr 2001 wurden rund 32 Tonnen Kräuter auf einer Fläche von 12 Hektar produziert.

Die Trocknung der Kräuter ist ausgelagert und erfolgt durch die Firma «Raselli Prodotti biologici». Der Verkauf der Kräuter erfolgt an die Firma «Ricola», «Hans Kennel AG» und «Raselli Prodotti biologici». Die Kräuter werden hauptsächlich zu Bonbons oder Tee verarbeitet.

Die Genossenschaft «Coperme» wies in den letzten fünf Jahren ein konstantes Wachstum bezüglich Fläche und Umsatz auf. Sie konnte den Umsatz durchschnittlich um 10 Prozent jährlich steigern. Im Jahr 2001 wurde ein Umsatz von 550 000 sFr. erzielt.

Die Genossenschaft «Coperme» leistet einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung der Region Puschlav. Die Kräuterproduktion trägt beispielsweise zum Einkommen der 17 Bäuerinnen und Bauern bei und bereichert die Landschaft. Die Region wird dadurch für den Tourismus attraktiver.

Die «ARGE Bergkräuter» (Dachorganisation der Schweizerischen Kräuteranbaugenossenschaften) regelt die Mengen, welche die einzelnen Kräutergenossenschaften der Schweiz an den Hauptabnehmer «Ricola» liefern können. Eine Konkurrenzsituation besteht deshalb auf dem Schweizer Markt nicht.

Trägerschaft

«Coperme» ist eine Genossenschaft von 17 aktiven Kräuterproduzenten.

Organisation

Der Vorstand der Genossenschaft entscheidet über die Kräuterproduktion und über das operative Geschäft. Der Präsident der Genossenschaft ist Reto Raselli.



Reto Raselli,
Präsident Coperme

«Gute Qualität und der richtige Preis sind wichtige Faktoren zum Erfolg, aber ohne Marktbearbeitung und etwas Glück kann der Erfolg noch lange auf sich warten lassen.»

Stärken

- Hohe Anbauqualität der Kräuter.
- Herkunft der Kräuter – gutes Image der Region (Puschlav, Schweizer Berggebiet).
- Dynamischer Präsident mit einem hohen Know-how über die Kräuterproduktion.
- Effektive Kooperation zwischen den Marktakteuren.
- Mitarbeit in verschiedenen Netzwerken (Informationsgewinn).



Die Kräuter von Coperme werden hauptsächlich zu Bonbons und Tee verarbeitet.

Schwächen

- Abhängigkeit von der Firma «Ricola», respektive von der Firma «Raselli Prodotti biologici» als Hauptabnehmer.
- Wenig Vollerwerbsbetriebe, die Kräuter anbauen (Flächenausdehnung begrenzt).



Für die Produktion von verschiedenen innovativen Teemischungen aus Bergkräutern ist Coperme bekannt.

Bilder: Coperme

1983

1983 – Gründung.

1984 – Die Firma «Ricola» verwendet für die Bonbonproduktion nur noch Schweizer Bergkräuter. Die Genossenschaft beginnt mit dem Verkauf von getrockneten Kräutern an Ricola und entwickelt die ersten Produktionsstandards.

1985 – «Coperme» beliefert die Firma «Biorex» (Teehersteller) mit getrockneten Kräutern. Im selben Jahr wird die «ARGE Bergkräuter» gegründet (Dachorganisation der Schweizerischen Kräuteranbaugenossenschaften).

1994 – Der Grossverteiler «Coop» startet mit dem «Naturaplan»-Programm und nimmt biologische Produkte in sein Sortiment auf, u. a. auch Kräutertees.

1995 – Gründung der Firma «Raselli Prodotti biologici» durch Reto Raselli, den grössten Kräuterproduzenten der Genossenschaft. Raselli kauft der Genossenschaft die Trocknungsanlage ab und erwirbt das Recht zur eigenen Teeproduktion. Er startet mit der Entwicklung von innovativen Produkten, die er selber vermarktet.

1996 – Gründung der Firma «Natura e Pasta» zusammen mit einem einheimischen Bäcker. Die Firma stellt Teigwaren mit Kräutern her und produziert auch eine einheimische Spezialität mit Buchweizen (Pizzoccheri).

Valplantes

Coopérative Valplantes

Region: Kanton Wallis
Gründungsjahr: 1984
Rechtsform: Genossenschaft
Beginn der Vermarktung von biologischen Produkten: 1993
Anteil biologischer Produkte: 100 %
Mitglieder: 150
Anzahl Angestellte: 3 (Sommer: 7)
Umsatz 2000: 3,2 Mio. sFr.
Verkaufsanteil in der Region: 1 %
Eingekaufte Rohprodukte: Bergkräuter
Abgesetzte Produkte: Bergkräuter, Alptee



Hauptabnehmer der Kräuter von Valplantes ist die Firma Ricola. Ein Produkt, mit dem auch grosse Erfolge erzielt wurden, ist ein Alptee.

Bilder: Valplantes

Überblick

Die «Coopérative Valplantes» mit Zentrum in Sembrancher (Kt. Wallis) ist eine Genossenschaft bestehend aus über 150 Kräuterproduzenten. Diese produzieren auf 43 Hektar über 140 Tonnen getrocknete Kräuter und etwa 10 Tonnen frische Kräuter nach den Richtlinien von BIO SUISSE.

Die Kräuter werden durch die Genossenschaft selbst getrocknet und als Rohstoff für Biotees, Bonbons, Gesundheits- und Kosmetikprodukte an diverse Abnehmer geliefert. Wichtigster Abnehmer ist die Firma «Ricola». Es bestehen langfristige Verträge zwischen «Valplantes» und den Abnehmern der Kräuter.

95 Prozent des Umsatzes wird mit dem Verkauf von getrockneten und frischen Kräutern erwirtschaftet. Das Einzugsgebiet der Bergkräuter erstreckt sich auf den ganzen Kanton Wallis mit den Schwerpunkten Val d'Entremont und Zentralwallis. Verträge zwischen der Genossen-

schaft und den einzelnen Kräuterproduzenten regeln die Mengen und die unterschiedlichen Varietäten an Kräutern, die jeder Produzent zu liefern soll.

«Valplantes» konnte zwischen 1999 und 2001 ihren Umsatz durchschnittlich um 10 Prozent erhöhen. 50 Prozent des Schweizer Marktanteils an Biokräutern liegt in den Händen von «Valplantes».

Der Abnahmepreis für Kräuter wird jährlich zwischen der «ARGE Bergkräuter» und «Ricola» verhandelt. Dank der Grosszügigkeit von «Ricola» kann die Genossenschaft den Produzenten einen guten Preis für die Kräuter ausbezahlen.

Mit Hilfe von «Valplantes» können Bäuerinnen und Bauern ein Nebenerwerbseinkommen erwirtschaften.

Trägerschaft

Die «Coopérative Valplantes» ist als Genossenschaft organisiert und hat etwa 150 Mitglieder.

Organisation

«Valplantes» besitzt einen Vorstand mit sieben Mitgliedern inklusive der Geschäftsleiterin, die für das operative Tagesgeschäft zuständig ist.

Die Finanzierung der Geschäftsstelle und der Trocknung der Kräuter wird einerseits durch den Verkauf der Kräuter gedeckt, andererseits wird den Bäuerinnen und Bauern für die Trocknung und Administration je getrocknetes Kilogramm Kräuter ein Beitrag verrechnet.

«Valplantes» ist zu 50 Prozent Inhaberin der Aktiengesellschaft «Pro Valplantes AG». Von zunehmender Bedeutung ist die Entwicklung neuer Produkte mit einer hohen Wertschöpfung. Die Firma «Pro Valplantes AG» ist für die Produktion und das Marketing dieser Produkte zuständig. Ein erstes Produkt ist der im Jahr 1996 entwickelte Bio-Alptee, der im Lohnauftrag vom Milchverband «Sierre» hergestellt wird.

Stärken

- Hoher Qualitätsstandard der Kräuter dank guten Klimabedingungen im Wallis und eigener sorgfältiger Trocknung.
- Herkunft der Kräuter aus dem Schweizer Berggebiet.
- Dynamischer Vorstand, der transparent arbeitet.
- Solidarität, Toleranz, Vertrauen und Motivation in der Genossenschaft.
- Ständige Lieferbereitschaft.
- Vielfältiges Netzwerk («ARGE Bergkräuter», Forschung, Genossenschaften im Ausland).
- Gute Preise für Produzenten realisierbar.

Schwächen

- Abhängigkeit von «Ricola», dem Hauptabnehmer.
- Konsumentenpreis für den Bio-Alp tee ist relativ hoch (im Vergleich mit Importware).
- Geringer Mitteleinsatz für Kommunikation.
- Technische Anlagen sind nicht optimal.
- Hoher Arbeitsaufwand sowohl für die Produzenten als auch für die Geschäftsleitung.



Nicole Debrunner,
Geschäftsführerin Valplantes

«Kundenbetreuung steht bei uns an erster Stelle. Wir sehen die Kunden als Partner. Darüber hinaus zeichnet Valplantes aus: Offenheit für Neues, die Flexibilität der Geschäftsführung und die hohe Qualität der Produkte durch das vorteilhafte Klima im Wallis für Kräuter.»



Die Produzenten liefern ihre Kräuter nach Sembrancher, wo sie getrocknet und gelagert werden.

1984

Meilensteine

1984 – Gründung durch 38 Produzenten, initiiert durch die Firma «Ricola» und die Station «Les Fougères» der landwirtschaftlichen Forschungsanstalt «Changins» in Conthey (v.a. Charly Rey). Start mit einer Fläche von ca. 3 Hektar. Finanzierung der Trocknungsanlage durch Kanton und Firma «Ricola».

1987 – Starke Ausdehnung der Kräuteranbaufläche und der Kautervarietäten auf 16 Hektar.

1988 – Überproduktion: Anbaufläche auf 7 Hektar reduziert.

1993 – Entscheid der Genossenschaft, ausschliesslich nach den Richtlinien der BIO SUISSE zu produzieren.

1994 – Wiederausdehnung auf 18 Hektar (über 55 Tonnen getrocknete Kräuter und über 7 Tonnen frische Kräuter).

1995 – «Valplantes» gewinnt mit der Firma «Hans Kennel AG» einen neuen Abnehmer für Kräuter, Gewürze und Teekräuter.

1996 – Start des Projektes «Bio-Alp tee». Vermarktung über neue Marketingfirma «Provalplantes AG».

1998/99 – Anstellung einer Geschäftsleiterin. Mit der Unterstützung der Schweizer Berghilfe können weitere notwendige Investitionen gemacht werden.

2002 – «Valplantes» wird mit dem «Prix Sommet Valais» ausgezeichnet.

Gran Alpin

Genossenschaft Gran Alpin

Regionen: Surmiran (GR), Domleschg/Schams (GR), Engadin/Münstertal (GR), Surselva (GR)

Gründungsjahr: 1987

Rechtsform: Genossenschaft

Beginn der Vermarktung von biologischen Produkten: 1987

Anteil biologischer Produkte: 100 %

Mitglieder: 70 Produzenten

Anzahl Angestellte: 0,5 Stellen

Umsatz 2001: rund 158 000 sFr.

Verkaufsanteil in der Region: etwa 90 %

Eingekaufte Rohprodukte: verschiedene Getreidesorten

Abgesetzte Produkte: Standardmehle, Spezialmehle, Getreidekörner, Teigwaren



«Gran Alpin» kauft Getreide ein, um Produkte wie Teigwaren und Mehle daraus herzustellen.

Bild: Otto Schmid, FiBL

Überblick

«Gran Alpin» ist eine Genossenschaft von Getreideproduzenten aus verschiedenen Regionen des Kantons Graubündens, die nach den Richtlinien der BIO SUISSE produzieren. Die Genossenschaft wurde 1987 auf Initiative des Tierarztes Hans Casper Trepp gegründet. Die Genossenschaft «Gran Alpin» dient der Förderung des biologischen Getreidebaus in den Gebirgstälern Graubündens. Durch ihre Aktivitäten kann der Produzent ein Zuerwerbseinkommen erwirtschaften. Durch die Aufrechterhaltung des Getreideanbaus wird auch die Artenvielfalt gefördert und die Strohversorgung des Berggebietes unterstützt. Es besteht in der Region auch ein Sortengarten, in dem alte Getreidesorten getestet werden.

«Gran Alpin» kauft den Produzenten das Getreide ab und lässt es in Mühlen der Firmen «Lietha» und «Scartazzini» oder in der eigenen Mühle Salouf zu Mehlen ver-

arbeiten. Aus einem Teil des Mehls lässt «Gran Alpin» Teigwaren produzieren. Die Erzeugnisse werden unter dem Label «Gran Alpin» über diverse Kanäle verkauft (z.B. über den Markt, Bioläden, Dorfläden, Bäckereien).

«Gran Alpin» gibt den Bäuerinnen und Bauern für die gelieferte Menge eine Abnahmegarantie. Dabei handelt es sich nicht um langfristige Abnahmeverträge.

Die Qualität muss den allgemein geltenden Kriterien genügen. Berücksichtigt wird darüber hinaus die Höhenlage der Produktion. Zu den Zahlungen für die gelieferte Menge kann der Bauer zusätzlichen Aufwand geltend machen (z.B. Terrassen bauen), welcher über einen Solidaritätsfonds abgegolten wird.

«Gran Alpin» musste nach dem Ausstieg von «Migros» als Abnehmer im Jahr 2000 einen Umsatzrückgang von 36 Prozent hinnehmen und erwirtschaftete daraufhin

im Jahr 2001 einen Umsatz von ca. 158 000 sFr.

Trägerschaft

«Gran Alpin» ist eine Genossenschaft mit etwa 70 Getreideproduzenten als Mitglieder (Stand 2002).

Organisation

Oberstes Organ der Genossenschaft ist die Generalversammlung. Dem Verwaltungsrat steht ein Präsident vor. Für das operative Tagesgeschäft ist der seit Frühjahr 2001 amtierende Geschäftsleiter zuständig.

Die Mühle «Lietha» (Grüsch) übernimmt die Verarbeitung zu Mehl. Sie arbeitet im Lohn für die Genossenschaft und beliefert einzelne Bäckereien in Graubünden per Lieferwagen.

Stärken

- Produkt mit besonderen Eigenschaften (produziert im Berggebiet, biologisch, authentisch, hohe innere Qualität).
- Produktlabel «Gran Alpin» (Name weckt positive Assoziationen).



Urs Riederer,
Geschäftsführer (bis März 2003)
Gran Alpin

«Der Erfolg der Gran Alpin begründet sich in der klaren Marktpositionierung ihrer regionalen und biologischen Produkte aus Graubünden. Gran Alpin ist jedoch aufgrund ihrer bescheidenen Grösse auf Partner angewiesen: Durch die Zusammenarbeit mit Partnern ist zum einen der Marktzutritt einfacher, zum anderen können die Kosten für Logistik und Distribution verringert werden. Gerade letzteres ist immer noch nicht ganz gelungen.»

Schwächen

- Teure Produkte.
- Beschränkte Produktionsmenge (→ zu wenig für den Absatz über den Grossverteiler).
- Mangelnde finanzielle Mittel für Werbung und Verkaufsförderung.
- Kleine, ineffiziente Produktionsstrukturen resultieren in hohem Arbeitsaufwand.

1987

Meilensteine

1987 – Gründung.

1992 – Beginn der Lieferung von Mehl in den «Migros»-Kanal.

1993 – Einführung einer Prämie für Bioanbau.

1994 – «Gran Alpin»-Prämie zusätzlich zur Bioprämie.

1996 – Umstellung der ganzen Genossenschaft auf Biolandbau.

1997 – 75 Prozent des Getreides gehen an «Migros».

2000 – «Gran Alpin» verliert «Migros» als Abnehmer; Absatzschwierigkeiten.

2001 – Neuer Geschäftsführer. Entwicklung eines neuen Marketingkonzepts.

2002 – Aufbau von neuen Kooperationen.



Die Genossenschaft «Gran Alpin» setzt sich für die Förderung des biologischen Getreidebaus in den Gebirgstälern Graubündens ein.

Bild: Alfred Schädeli, FiBL

TERRAviva

Genossenschaft TERRAviva

Region: national

Gründungsjahr: 1997

Rechtsform: Genossenschaft

Beginn der Vermarktung von biologischen Produkten: 1997

Prozentualer Anteil biologischer Produkte: 100 %
(82 % Vollknospen-Betriebe,
18 % Umstellungsbetriebe im Jahr 2001)

Mitglieder: 65 Gemüseproduzenten

Anzahl Angestellte: 2,5 Stellen

Umsatz 2000: 3,4 Mio. sFr.

Verkaufsanteil in der Region: –

Eingekaufte Rohprodukte: Obst

Abgesetzte Produkte: Lagergemüse (Kartoffeln, Karotten, Zwiebeln, Randen), Industriegemüse, Obst



Über ein Agentursystem vermittelt TERRAviva unter anderem Lagergemüse, wie zum Beispiel Karotten.

Bild: Martin Lichtenhahn, FiBL

Überblick

Die Genossenschaft «TERRAviva» ist eine Vertriebsorganisation von Biogemüseproduzenten aus der ganzen Schweiz. Sie wurde 1996 durch den Zürcher Bioberater Fredi Strasser initiiert.

Das gemeinsame Engagement sichert den Mitgliedern den Zugang zum Markt, gute Absatzmöglichkeiten und ansprechende Produzentenpreise. Lagergemüse, Kartoffeln, Industriegemüse und Obst nach BIO SUISSE-Richtlinien wird über diverse Kanäle vermarktet. «TERRAviva» kauft die Rohprodukte von den Produzenten nicht ab, sondern vermittelt diese nur an verschiedene Abnehmer (Agentursystem). Anbauverträge zwischen der Genossenschaft und den Produzenten regeln die anzubauende Menge. Es besteht ein Konkurrenzverbot, das heisst die Produzenten sind verpflichtet, ihr Gemüse an die Genossenschaft abzuliefern (ausser Direktvermarktung). Es existiert keine Absatzgarantie. Das

Gemüse gehört dem Produzenten, bis es verkauft ist. Bezahlt wird entsprechend der Qualität. Die Logistik auf der Absatzseite und auch auf der Beschaffungsseite ist mehrheitlich ausgelagert. Das Gemüse wird von der Logistikfirma «Steffen Ris» in Utzensdorf abgeholt. Betriebe in unmittelbarer Nähe liefern es selbst ab.

Eine Kooperation mit der «Biogemüse AV-AG» in Galmiz soll die Spezialisierung beider Organisationen fördern: Der Absatz von Frischgemüse soll über die «AV-AG», der Absatz von Lagergemüse über «TERRAviva» laufen.

Die Organisation erreichte in den letzten Jahren eine Wachstumsrate des Umsatzes von etwa 30 Prozent (2,8 Mio. sFr. / 1999; 3,4 Mio. sFr. / 2000; 5 Mio. sFr. / 2001).

Trägerschaft

«TERRAviva» ist eine Genossenschaft mit zurzeit 65 Mitgliedern (Gemüseproduzenten).

Organisation

Der Vorstand von «TERRAviva» besteht aus sieben aktiven Produzenten (inkl. der vier Gründungsmitglieder) und dem Geschäftsleiter. Jeder ist für einen Aufgabenbereich zuständig. Der Vorstand entscheidet über das operative Geschäft und die Preisgestaltung. Der Verkaufserlös finanziert die Geschäftsstelle und die Tätigkeiten des Vorstandes.

Stärken

- Straffe Organisation mit motiviertem Vorstand bestehend aus Gemüseproduzenten (→ hohes Eigeninteresse hinsichtlich des Erfolges).
- Bündelung des Warenangebotes (→ grosses Verkaufsvolumen) ermöglicht effiziente Logistikstrukturen.
- Relativ hoher Schweizer Marktanteil bei Lagergemüse.
- Exklusiv-Lieferverträge mit Hauptlieferanten für «Coop» für Lagergemüse.
- Der ganze Bereich Logistik bis hin zur Lagerhaltung, Aufbereitung und Konfektionierung ist ausgelagert an ein professionelles Logistikunternehmen. Eigene kostenintensive Logistikstrukturen können so gespart werden.

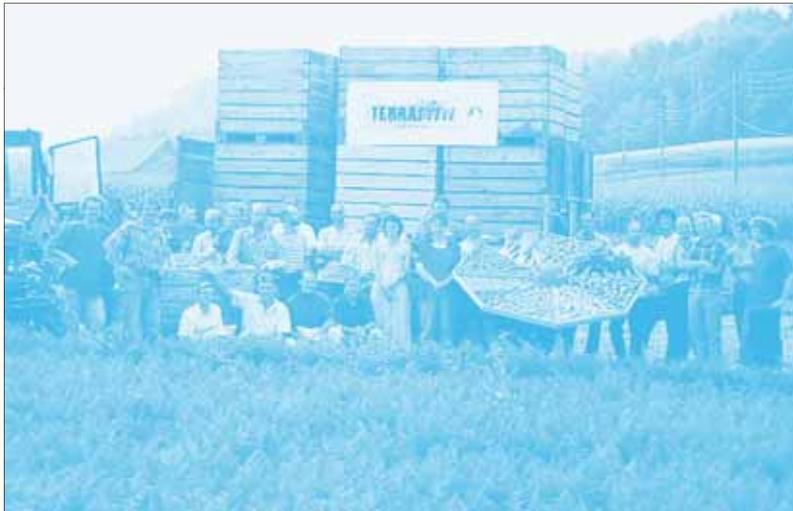
Schwächen

- «TERRAviva» als Produzentenorganisation ist am Markt (v.a. unter den Konsumentinnen und Konsumenten) nicht bekannt.
- Kommunikationspolitik unzureichend.
- Tiefe Preise für Verarbeitungsgemüse für die Produzenten.



Beat Haueter,
Geschäftsführer TERRAviva

«Der entscheidende Erfolgsfaktor für unsere Vermarktungsinitiative war die Bündelung der Warenflüsse und die daraus resultierende Markttransparenz.»



TERRAviva ist bestrebt, nach ökonomischen Marktgrundsätzen zu wirtschaften, um den Konsumentinnen und Konsumenten einwandfreie Qualität zu vernünftigen Preisen anbieten zu können.

Bild: TERRAviva

Meilensteine

- 1997** – Gründung durch 27 Gemüseproduzenten.
Einmieten in einem Gebäude der Gemüse-Distributionsfirma «Steffen-Ris».
Aushandeln von Abnahmeverträgen mit diversen Unternehmungen für Lagergemüse wie Industriegemüse (v.a. für «Coop»-Kanal).
Beginn Zusammenarbeit im Bereich Obst mit Genossenschaft «Biofarm».
- 1998** – Beginn Verkauf in die Supermärkte «Migros» und «Spar».
Konstantes Wachstum des Umsatzes und der Mitgliederanzahl.
- 1999** – Gescheiterter Versuch der Vermarktung von Beeren und Melonen.
Firma «Bonatura» (Verteiler von biologischen Produkten) neuer Handelspartner.
- 2000** – Vertrag mit «Frilog» (Exklusivrecht, über «Frilog» Lagergemüse an «Coop» zu liefern).
- 2001** – Weiteres Wachstum des Umsatzes und der Anzahl an Produzenten.
Ausbau Geschäftsstelle.

Bio Weide-Beef

Interessengemeinschaft Bio Weide-Beef®

(Erzeuger- und Vermarktungsgemeinschaft)

Region: Ostschweiz,

Ausdehnung in ganze Schweiz geplant

Gründungsjahr: 2000

Rechtsform: Verein

Beginn der Vermarktung

von biologischen Produkten: 2000

Anteil biologischer Produkte: 100 %

Mitglieder Ende 2002: 300 Produzenten,

Linus Silvestri AG (Viehhandel),

«Migros Genossenschaft» Ostschweiz (Grossverteiler)

Umsatz 2002: rund 4,8 Mio. sFr.

Verkaufsanteil in der Region:

100 % in der Ostschweiz

Eingekaufte Rohprodukte: Biorinder aus Weidehaltung

Abgesetzte Produkte: Biorindfleisch aus Weidehaltung



Das von der IG Bio Weide-Beef produzierte Fleisch wird ausschliesslich über die «Migros» verkauft. Bild: Toralf Richter, FiBL

Überblick

Die «IG Bio Weide-Beef®» ist eine Interessengemeinschaft von rund 300 Bäuerinnen und Bauern, die zum Ziel hat, die Erzeugung, den Handel sowie den Verkauf von «Bio Weide-Beef» zu koordinieren und zu fördern. Die Mitglieder der «IG BWB» verfügen Ende 2002 insgesamt über 5800 Mastplätze. Die Marke «Bio Weide-Beef» ist ein geschütztes Label, das die «Migros» erworben hat. Um einerseits eine geordnete Produktionsplanung durchzuführen und andererseits die Qualitätssicherung und Rückverfolgbarkeit sicherzustellen, dürfen die «Bio Weide-Beef»-Tiere nur über die «Linus Silvestri AG» an die «Migros» geliefert werden. So können auch Angebot und Nachfrage besser abgestimmt werden. Daher schliesst die «Linus Silvestri AG» mit den Produzenten einen Zusammenarbeitsvertrag ab und macht eine genaue Mengenplanung. Die «Migros» hat ein Exklusivrecht, das «Bio Weide-

Beef» zu verkaufen. Sie ist seit 2001 Inhaber des Labels. Die «Migros» Ostschweiz konnte ihren Umsatz mit Fleisch der Marke Bio Weide-Beef von 2,8 Mio. sFr. im Jahr 2000 auf rund 4,8 Mio. sFr. im Jahr 2002 erhöhen (Umsatzanteil bei Rindfleisch von 19 Prozent).



Eric Meili,
Präsident IG Bio Weide-Beef

«Die beiden wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Lancierung des Bio Weide-Beefs waren die partnerschaftliche Zusammenarbeit der drei Marktpartner (Bauern, Viehhandel und Detailhandel) in der Produzenten- und Vermarktungsgemeinschaft sowie die Umwelt- und Produktequalität dieses Premium-Biorindfleisches.»

Trägerschaft

Die «IG Bio Weide-Beef» ist als Verein organisiert. Mitglieder sind die Produzenten, die «Linus Silvestri AG» (Handel) und die «Migros Genossenschaft» Ostschweiz (Vermarkter).

Organisation

Für das operative Geschäft verantwortlich ist der Vorstand bestehend aus Vertretern der Produzenten, der «Linus Silvestri AG» und der «Migros».

Der Jahresbeitrag beträgt für Produzenten sFr. 50.–, für Förderer und Gönner 100 sFr. pro Jahr. Zusätzlich bezahlen die Produzenten sFr. 6 pro geschlachtetes Tier zur Förderung der Marketingaktivitäten der «IG Bio Weide-Beef».

Stärken

- Bioprodukt von bester Qualität dank guter Qualitätssicherung und Beratung (spezielles Zuchtmaterial, Fütterung).
- 100 Prozent Biofutter, inklusive Kraftfutter (hohe Glaubwürdigkeit).
- Label mit gutem Image bei Konsumentinnen und Konsumenten.
- Produktion, Handel und Vermarktung über eine Organisation koordiniert. (→ partnerschaftliche Zusammenarbeit Produzenten-Grossverteiler).
- Dynamischer, sehr engagierter und motivierter Vorstand.

Schwächen

- Der Erfolg der Organisation beruht bisher auf wenigen zentralen Personen.
- Abhängigkeit der Produzenten bisher von einem Viehhändler und von einem Grossverteiler.
- Bisher werden nur kleine Mengen vermarktet.
- Produzenten sind nicht mehr im Besitz des Labels; es wurde von «Migros» übernommen.



Die IG Bio Weide-Beef garantiert den Produzenten den Absatz ihrer Tiere.

Bild: IG BWB

Meilensteine

2000 – Gründung.

Eine neue Software zur Optimierung der Mengenplanung wird eingesetzt.

Ende 2000 – Die BSE-Krise führt zu einem Preistiefstand für Rindfleisch. Das wirkt sich negativ auf den «Bio Weide-Beef»-Verkauf aus.

2001 – Die «Migros Genossenschaft» kauft den Bauern das «Bio Weide-Beef»-Label ab (Absatzgarantie).

2002 – Die Anzahl der Produzenten kann von ursprünglich 56 auf rund 300 erhöht werden. Die «Migros» Ostschweiz erzielt mit «IG BWB» einen Anteil von 19 Prozent am Gesamtumsatz mit Rindfleisch.

2003 – Ausdehnung des Programmes auf Zürich und die Westschweiz.



Rund 300 Schweizer Produzenten vermarkteten im Jahr 2002 ihre Tiere über die IG Bio Weide-Beef.

Bild: Eric Meili, FiBL

Bio-Emmentaler

Interessengemeinschaft «Original Bio-Emmentalerkäse aus dem Emmental» (IG Bio-Emmentaler)

Region: Emmental, Kanton Bern

Gründungsjahr: 1995

Rechtsform: Verein

**Beginn der Vermarktung
von biologischen Produkten:** 1995

Anteil biologischer Produkte: 100 %

Mitglieder: 131

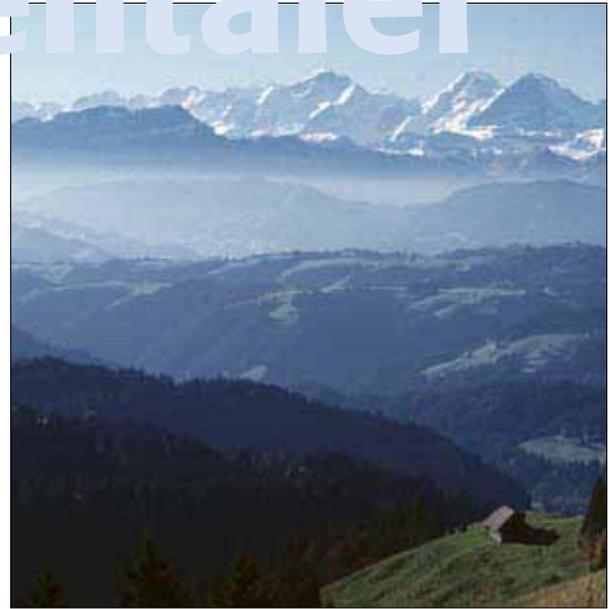
Anzahl Angestellte: 0,1 Stellen

Umsatz 2000: IG relativ gering,
Umsatz Bioemmentaler 2002 ca. 4,5 Mio. sFr.

Verkaufsanteil in der Region: 1 %

Eingekaufte Rohprodukte: –

Abgesetzte Produkte: Bioemmentaler



Die Region Emmental ist nicht nur als Ferienregion, sondern auch für ihren Käse bekannt. Dieses Imagepotenzial kann für die Vermarktung genutzt werden.

Bild: Pro Emmental

Überblick

Im Jahr 1995 wendete sich der Grossverteiler «Coop» an einzelne Käsereien aus dem Emmental, weil er Bioemmentaler in sein Sortiment aufnehmen wollte. Die Anfrage von «Coop» führte 1995 zur Gründung Interessengemeinschaft «Original Bio-Emmentalerkäse aus dem Emmental». Die Landwirtschaftliche Beratungszentrale «Inforama Emmental» unterstützte die Gründung.

Die «IG Bio-Emmentaler» ist als Verein organisiert und besteht aus rund 130 Bioproduzenten und Biokäsereien aus der Region Emmental. Diese sind in fünf Käsegenossenschaften zusammengeschlossen. Jede Käserei produziert zwischen 45 und 140 Tonnen Bio-emmentaler im Jahr; insgesamt rund 330 Tonnen Käse.

Der Grundpreis für den Bioemmentaler ist fix, während sich die Bioprämie nach der Qualität richtet. Da das Angebot an Bioemmentaler zurzeit ausreicht, um die

Nachfrage der Abnehmer zu decken, werden keine weiteren Produzenten mehr gesucht.

Die Verarbeitung der Milch erfolgt in den Käsereien der Region. Die «IG Bio-Emmentaler» regelt in Verhandlungen mit «Emmi» die Käsemenge, welche die Genossenschaften liefern können. Die «Emmi» sammelt den Käse monatlich ein, lässt ihn ausreifen und liefert ihn an «Coop» und «Migros». Um die Kosten der Käseherstellung zu senken, wurden einzelne Käsereien in den letzten Jahren zusammengelegt. Damit konnten auch die Transportkosten der Beschaffung reduziert werden. Allerdings sind die Produktionskosten immer noch hoch.

Die «IG Bio-Emmentaler» macht Öffentlichkeitsarbeit und Absatzförderung zugunsten der Biomilch und der Biokäseproduktion in der Region Emmental. Seit März 2003 unterstützt sie auch Initiativen in der Biofleischvermarktung. Sie vertritt die Anliegen der Bioproduktion aus der Region Emmental

gegenüber den Marktpartnern, den Behörden, Organisationen und der Öffentlichkeit.

Trägerschaft

Die «IG Bio-Emmentaler» ist ein Verein. Der Verein finanziert sich über die Beiträge der Mitglieder.

Organisation

Der Vorstand besteht aus zwei Vertretern für Biofleisch, zwei Vertretern für Biomilch, dem Präsidenten und der Geschäftsführerin. Zusätzlich besteht für das Fleisch und die Milch je ein Fachausschuss mit Vertretern der Produktion und der Verarbeitung. Das Präsidium wird durch einen Landwirt geführt.

Stärken

- Klare Begrenzung der Produktion auf das Emmental gibt dem Produkt einen regionalen Charakter.
- Hohe Motivation und Interesse der Produzenten und Hersteller.



Franziska Wirz,
Geschäftsführerin
IG Bio-Emmentaler

«Gemeinsam haben wir in Verhandlungen mit Marktpartnern mehr Gewicht.»

Schwächen

- Emmentaler Käse ist keine Trendsorte.
- Vermarktung des Bioemmentalers liegt nicht in den Händen der Interessengemeinschaft.
- Wenig attraktives Marketing durch den Hauptabnehmer «Coop».
- Geringes Werbebudget.
- Periphere Lage der Käsereien (→ hohe Transportkosten).
- Festhalten an alten traditionellen und kleinen Verarbeitungsstrukturen (→ hohe Produktionskosten).
- Starke preisliche Abhängigkeit vom konventionellen Emmentaler.



Der Bioemmentaler aus dem Emmental deckt 55 Prozent des schweizerischen Marktvolumens für Bioemmentaler ab.

Bild: IG Bioemmentaler

Meilensteine

1995

1995 – Gründung der «IG Bio-Emmentaler».

1996 – Zusammenlegung einzelner Käsereien.

1997 – Der Name «Bio Emmentalerkäse aus dem Emmental» wird als Marke geschützt.

1998 – Lieferung von Bio-Emmentaler an Firma «Gerber AG» in Thun.

Ablehnung einer Aufstockung der Bioemmentaler-Menge durch Erhöhung der Milchkontingente für die Biokäsereimilchlieferanten.

Beizug von Beratungsstellen. «Emmi AG» wird Hauptabnehmer (Übernahme Käsezentrum Kirchberg von «Coop» durch die «Emmi AG»).

1999 – Neue Milchmarktordnung wird eingeführt; dadurch bessere Preise.

2000 – Die Käsequalität hat sich verbessert.

2002 – Probleme mit Absatz des Emmentalers (rückläufiger Konsum).

2003 – Schliessung einer Käserei. Erweiterung des Tätigkeitsgebietes auf alle regionalen Bioprodukte.

Namensänderung in «Bioring-Emmentaler».

Molkerei Biedermann

Molkerei Biedermann

Region: Ostschweiz, Bischofszell (Kanton Thurgau)

Gründungsjahr: 1936

Rechtsform: Aktiengesellschaft

Ausbau: 1986

Beginn der Vermarktung von biologischen Produkten: 1989

Anteil biologischer Produkte: 75 %

Mitglieder: keine

Anzahl Angestellte: 40

Umsatz 2002: 44 Mio. sFr.

Verkaufsanteil in der Region: 90 % (Nordostschweiz)

Eingekaufte Rohprodukte: biologische Milch, konventionelle Milch

Abgesetzte Produkte: Biokonsummilch, konventionelle Konsummilch, Spezialitäten (Butter, Joghurt, Rahm, Quark)



Im Jahr 2000 wurde die Molkerei vergrössert und modernisiert. Hinzu kam auch eine neue Verpackungsanlage.

Bilder: Molkerei Biedermann

Überblick

Die «Molkerei Biedermann» ist keine eigentliche bäuerliche Vermarktungsinitiative, sondern ein Familienbetrieb, der einen guten Kontakt zu den Produzenten pflegt. Sie verarbeitet 30 Mio. kg Biomilch sowie 11 Mio. kg konventionelle Milch zu Konsummilch und Milchprodukten (Butter, Rahm, Quark). Die Biomilch stammt aus der ganzen Region Ostschweiz, die konventionelle Milch aus der Umgebung von Bischofszell. Insgesamt beliefern etwa 300 Bäuerinnen und Bauern die Molkerei. Die Abnehmer der Molkerei, seien es Grossverteiler oder der Biofachhandel, werden mit qualitativ hochstehenden, natürlichen Produkten beliefert. Dank modernster Technik kann nicht nur sehr effizient und rationell, sondern auch energieschonend und mit möglichst geschlossenen Ressourcen-Kreisläufen produziert werden. Der Betrieb ist seit 2002 als Aktiengesellschaft eingetragen und



Zwei Drittel des Umsatzes der Molkerei wird durch den Verkauf von Bioprodukten erwirtschaftet.

beschäftigt rund 40 Angestellte. Der Umsatz der Molkerei Biedermann ist von 5.5 Mio. sFr. im Jahr 1995 auf 44 Mio. sFr. im Jahr 2002 gestiegen. Dabei gehen zwei Drittel des Umsatzes auf den Verkauf von Bioprodukten zurück. Ein kontinuierliches Wachstum soll die Wettbewerbsfähigkeit und Selbstständigkeit der Molkerei bewahren.

Trägerschaft

Die Molkerei Biedermann ist seit Januar 2002 als Aktiengesellschaft eingetragen.

Organisation

Die Organisation ist sehr straff gehalten. Die Entscheidungen werden von der Geschäftsleitung getroffen.

Stärken

- Zentrale Führungspersönlichkeit.
- Kurze Entscheidungswege.
- Breite Angebotspalette für verschiedene Absatzkanäle (Grossverteiler und Biofachhandel).
- Absatz über die Grossverteiler schafft Mengeneffizienz.
- Vertrauensverhältnis zu den Milchlieferanten.
- Optimierte und rationalisierte Fabrikationsabläufe (→ Flexibilität und Geschwindigkeit bezüglich Lieferbereitschaft).
- Verarbeitung im Aufkommensgebiet der Milch (→ tiefere Transportkosten).

Schwächen

- Die Molkerei produziert ohne bekannten Markenartikel. Die Produkte sind damit austauschbar.
- Geringe Bekanntheit des Namens «Biedermann» bei Konsumentinnen und Konsumenten.
- Hohes Marktrisiko durch gegenwärtige Investitionsbelastung und Nachfragekonsolidierung.



**Pius Biedermann,
Geschäftsführer**

Molkerei Biedermann

« Wir hatten das Glück, im richtigen Moment mit den richtigen Partnern in einem rasant wachsenden Markt tätig gewesen zu sein »



Im Jahr 2000 wurde die Molkerei vergrössert und modernisiert. Hinzu kamen eine Anlage zur Pasteurisierung von Milch (10 000 Liter pro Stunde) sowie zwei neue «Tetra Top»-Verpackungsstrassen.

Meilensteine 1936

1936 – Gründung.

1986 – Neue Fabrikationsräume. Wiedereinführung der Retourflasche aus Glas.

1986–89 – Die «Molkerei Biedermann» beginnt, Biomilch an die Biogrossisten «Eichberg» und «Via Verde» zu liefern.

1989 – Die «Molkerei Biedermann» erwirbt die BIO SUISSE-Lizenz zur Verarbeitung von Biomilch.

1994 – Investition in eine Schlauchbeutel-Abfüllanlage, nachdem der Grossverteiler «Coop» mit seinem «Naturaplan»-Programm in die Vermarktung von Bioprodukten eingestiegen ist.

1999 – Infolge der Agrarpolitik (AP 2002) konnten mit weiteren Konsummilchlieferanten von Bischofszell und Umgebung Milchkaufverträge abgeschlossen werden. Ein direkter Milchkauf beim Produzenten ohne Margenverlust wird so möglich.

2000 – Grosser Ausbau der Molkerei und damit verbundene Kapazitätserweiterung: Modernisierung und Vergrösserung des Betriebes, Investition in eine neue Verpackungsanlage («Tetra Top»).

2001 – Die «Molkerei Biedermann» beginnt mit dem Export von Biojogurt nach Deutschland.

2002 – Die «Molkerei Biedermann» organisiert sich als Aktiengesellschaft.

Napfmilch

Napfmilch AG, Hergiswil

Region: Napf

Gründungsjahr: 1998

Rechtsform: Aktiengesellschaft

Beginn der Vermarktung von biologischen Produkten: 2002

Anteil biologischer Produkte: 50 % des Umsatzes

Aktionäre: 204

Anzahl Angestellte: 6

Umsatz 2002: 3,5 Mio. sFr.

Verkaufsanteil in der Region: rund 1 %

Eingekaufte Rohprodukte: Milch, Biomilch, Biokräuter, Zucker

Abgesetzte Produkte: Kräuterfrischkäse, Kräuterjogurt, Markenmilch, Quark, Rahm, Butter



Die Napfmilch AG hat sich auf die Produktion von wenigen, qualitativ hochstehenden Produkten spezialisiert. Dazu gehört auch Markenmilch (bio und konventionell), die sie zum Teil in sehr innovativen Verpackungen verkauft.

Bilder: Napfmilch

Überblick

Die «Napfmilch AG» ist ein Produktionsbetrieb und bietet qualitativ hochwertige Spezialitäten wie Kräuterfrischkäse, Kräuterjogurt und pasteurisierte Milch aus der Region Napf an. Die «Napfmilch AG» ist ein regional stark verankertes Unternehmen. Pro Jahr verarbeitet sie 2,3 Mio. kg Milch aus der Region Napf, davon 650 000 kg Biomilch. Die Biomilch wird nach den Richtlinien der BIO SUISSE produziert und verarbeitet. Die für den Kräuterfrischkäse benötigten Kräuter stammen ebenfalls ausschliesslich aus der Napfregion. Dazu kommt der Verkauf von Jogurt, Quark und Sirup. Bezogen auf den Umsatz werden 50 Prozent der Produkte unter dem «BIO SUISSE»-Knospenlabel abgesetzt. Der Absatz über die Grossverteiler «Coop» und «Migros» spielt auch eine wichtige Rolle.

Dank der Verarbeitung regional erzeugter Rohstoffe wie Milch und Kräuter in der Region kann die

Wertschöpfung in der Napfregion erhöht werden. Dies trägt wesentlich zur nachhaltigen Sicherung der Einkommen der Bäuerinnen und Bauern bei.

Die «Napfmilch AG» konnte ihren Umsatz von 2,8 Mio. sFr. im Jahr 2000 auf 3,5 Mio. sFr. im Jahr 2002 erhöhen.



Isidor Kunz, Biobauer und Initiant Napfmilch

«Unser Pluspunkt ist, dass unsere Milch- und Kräuterprodukte aus dem Napfgebiet, der intaktesten Region der Schweiz, stammen.»

Trägerschaft

Die «Napfmilch AG» ist als Aktiengesellschaft organisiert. Die Aktienmehrheit liegt bei den ortsansässigen Milchlieferanten.

Organisation

Der Verwaltungsrat besteht aus elf Mitgliedern, wovon die Mehrheit Produzenten sind. Er entscheidet über strategische Ziele und zeichnet sich durch eine effiziente Entscheidungsfindung aus. Der Geschäftsführer und Käser sind für das operative Geschäft zuständig.

Stärken

- Herstellung von innovativen Milchprodukten.
- Philosophie der Regionalität (Region Napf).
- Kompetenter Verwaltungsrat.
- Hohe Motivation der Produzenten und Mitarbeiter.
- Solide Finanzierung dank Investitionshilfen.
- Effiziente Logistikstruktur (Zusammenarbeit mit «Emmi»).

Schwächen

- Geringer Bekanntheitsgrad der Produkte auf nationaler Ebene.
- Märkte für Biofrischkäse und Biojogurt sind begrenzt.
- Langsames Umsatzwachstum.
- Hohe Marketingkosten.



Die produzierten Spezialitäten, insbesondere der Biokräuterfrischkäse und die Biokräuterjogurts entsprechen dem Trend nach Bio-Produkten mit einer klar nachvollziehbaren Herkunft und Identität.



Sowohl die Milch als auch die Kräuter, die Napfmilch verarbeitet, stammen aus der Napfregion.

Bild: Regionales Verkehrsbüro Willisau

Meilensteine 1998

1998 – Gründung.

1999 – Ausbau der alten Molke-rei, Investition in eine moderne Produktionsanlage. Verschiedene private Institutionen (Luzerner Kantonalbank, RegioBank, Patenschaft für Berggemeinden, Schweizer Berghilfe) unterstützten die Finanzierung der Investition. Dazu kamen zusätzliche private und staatliche Förderbeiträge für Innovationen und Marketing (Absatzförderungsprogramm des Bundes und «Coop»-Patenschaft). Aufnahme der Produktion. Der Grossverteiler «Coop» nimmt den Kräuterfrischkäse der Napfmilch in sein «Naturaplan» Sortiment auf.

Für das Projekt werden der «Napfmilch AG» der Innovationspreis der Schweizerischen Bergbevölkerung und der Agro-Preis verliehen.

2000 – Für ihre Produkteinnovationen bekommt die «Napfmilch AG» den «Emmi-Innovationspreis».

2001 – Die Napfmilch AG erhält eine Auszeichnung der Stiftung für Menschen-, Umwelt- und Tiergerechte bäuerliche Landwirtschaft (M.U.T.-Preis).

Bündner Bergkäse

Sortenorganisation Bündner Bergkäse

Region: Kanton Graubünden

Gründungsjahr: 1995

Rechtsform: Genossenschaft

Anteil biologischer Produkte: 51 %

Mitglieder: Käsereigenossenschaften, Käsehersteller, Handel

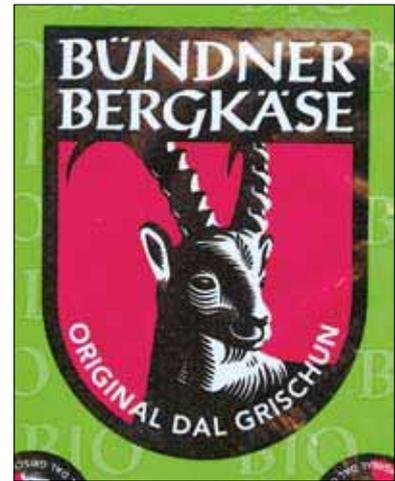
Anzahl Angestellte: 0,5 Stellen

Umsatz: keine Angaben

Verkaufsanteil in der Region: 8 %

Eingekaufte Rohprodukte: kein eigener Einkauf

Abgesetzte Produkte: kein eigener Handel



Zur besseren Kommunikation tritt der Bündner Bergkäse mit einem Logo in Wappenform auf. Im Zentrum des Wappens steht der Steinbock, das Wappentier des Kantons Graubünden.

Überblick

Gegründet wurde die «Sortenorganisation Bündner Bergkäse» im Jahr 1995. Ein Fonds des landwirtschaftlichen Amtes des Kantons Graubünden unterstützte die Gründung.

Die Hauptaktivitäten der Sortenorganisation sind die Werbung und die Verkaufsförderung zugunsten des Bergkäses aus dem Kanton Graubünden.

Von den 14 Käsereigenossenschaften haben bereits 12 auf die biologische Produktion umgestellt. Rund 66 Prozent des Käses werden nach den Richtlinien der BIO SUISSE produziert.

Von der Sortenorganisation werden die allgemeinen Bedingungen für die Marktpartner (Mengenbudgets, Richtpreise, Musterverträge) festgelegt. Weiter ist die Sortenorganisation verantwortlich für die Förderung der Käsequalität auf allen Ebenen der Produktion und Verarbeitung. Auch die Interessenvertretung und die Verwaltung der

Marke gehören zu den Aktivitäten der Genossenschaft. Die Vermarktung des Bündner Bergkäses wurde bis zum 30. September 2002 durch die «Top Cheese Switzerland AG», eine Tochtergesellschaft der «Swiss Dairy Food AG» bewerkstelligt. Per 1. Oktober 2002 wurde die «Top Cheese Switzerland AG» durch die «Emmi»-Gruppe übernommen und damit auch die Vermarktung der Bündner Bergkäse.

Die verkaufte Menge war über die letzten Jahre stabil und belief sich auf rund 805 Tonnen im Jahr 2002. Dabei betrug der Anteil an Biokäse 417 Tonnen (Vorjahr 366 Tonnen).

Trägerschaft

Die «Sortenorganisation Bündner Bergkäse» ist eine Genossenschaft, bestehend aus Milchproduzenten-genossenschaften sowie einzelnen Milchkäufern (Fabrikanten von Bündnerkäse). «Emmi» als Käsehändler ist ebenfalls Mitglied der Genossenschaft.

Organisation

Oberstes Organ der Genossenschaft ist die Generalversammlung. Hier wird über die Hauptaktivitäten der Sortenorganisation diskutiert und es werden die Entscheidungen gefällt. Der Vorstand besteht aus sechs Mitgliedern: zwei Milchproduzenten, zwei Milchkäufern und zwei Personen aus dem Käsehandel. Die Geschäftsstelle wird bei der «Bündner Viehvermittlungs AG» im Nebenamt geführt. Finanziert wird die Organisation hauptsächlich durch Beiträge.

Stärken

- Klare Herkunft des Produkts.
- Enge Zusammenarbeit mit dem Schweizer Detailhandel (z.B. «Migros», «Coop»)
- Enge Zusammenarbeit zwischen den Verarbeitern, Produzenten und dem Handel.
- Zentrales Reifungslager.
- Verkauf aus einer Hand.

Schwächen

- Hohe Transportkosten durch periphere Lage der Käsereien.
- Saisonalität der Käseproduktion.



Von den vierzehn Käsereigenossenschaften haben zwölf auf die biologische Produktion umgestellt. *Bild: FiBL*

1995

Meilensteine

1995 – Gründung der «Sortenorganisation Bündnerkäse» (aus alter Käsemarktordnung hervorgegangen).

1996 – Umstellung ganzer Käsereigenossenschaften auf Bioproduktion. Die Vermarktung erfolgte anfänglich primär in Zusammenarbeit mit «Coop».

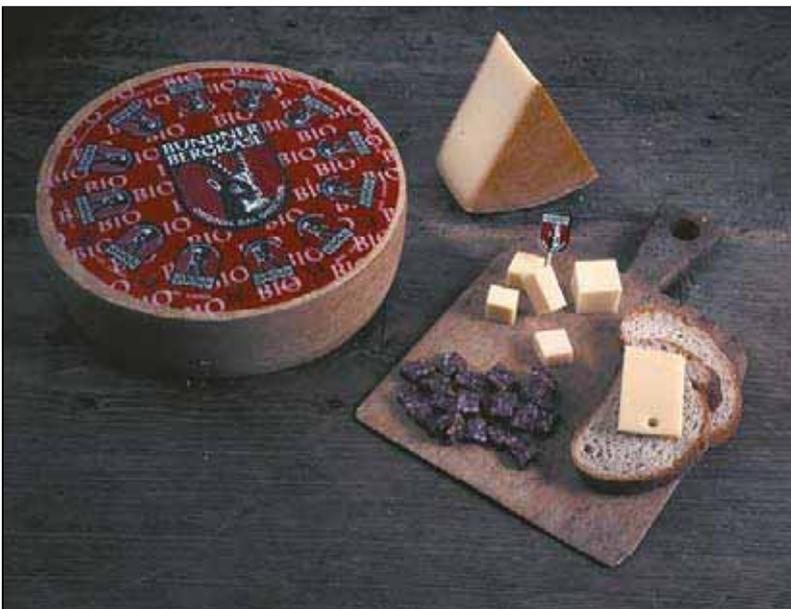
1999 – Einführung eines neuen Logos mit dem Bündner Symbol, dem Steinbock.

2002 – Einführung des neuen Bündner Bergkäselogos im «Migros»-Kanal.



Jean-Louis Sottas,
Leiter Verkauf Sortenkäse, Emmi

«Das Biolabel ist für den Konsumenten ein beruhigender Begriff, aber ohne ein zugrunde liegendes Qualitätsprodukt ist es auf gar keinen Fall eine Erfolgsgarantie.»



Der Käse der Sortenorganisation Bündner Bergkäse wird hauptsächlich über die Grossverteiler Migros und Coop abgesetzt.

Bild: IG Bündner Bergkäse

Kapitel 3

Erfolgsfaktoren von Vermarktungsinitiativen



Trotz der Vielfalt bei den Vermarktungsinitiativen verfolgen alle die gleiche grundsätzliche Geschäftsidee: Mehrere Produzenten wollen ihre Produkte bündeln, gemeinsam verarbeiten und vermarkten. Damit kommen auf die Mitglieder einer Vermarktungsinitiative viele neue Aufgaben zu. Insbesondere bei rein bäuerlichen Initiativen fehlt es am Anfang in der Regel an ausreichendem Know-how über Märkte und Marketing sowie über Betriebswirtschaft und Betriebsorganisation. Ob eine Vermarktungsorganisation Erfolg oder Misserfolg hat, hängt davon ab, wie professionell diese neuen Aufgaben erledigt werden. In diesem Kapitel soll anhand der im Kapitel 2 vorgestellten Initiativen aufgezeigt werden, welche Faktoren entscheidend zum Erfolg beitragen können.

Management

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Vermarktungsorganisation ist das Leitungsgremium der Organisation. Wichtig ist, dass die Verantwortlichen visionär, professionell, kompetent und motiviert die Vermarktungsinitiative entwickeln und führen. Deshalb sollen die leitenden Personen möglichst gute Kenntnisse nicht nur in der Produktion, sondern auch in den Bereichen Markt, Management und Betriebswirtschaft haben. Wenn eine Vermarktungsinitiative hier selbst keine ausreichende Kompetenz mitbringt, ist es in jedem Fall sinnvoll, nach einem kompetenten externen Partner oder einer geeigneten Beratung zu suchen. Die kantonale Landwirtschaftsberatung kann eine erste Anlaufstelle sein. Diese Kompetenzen sind eine wesentliche Voraussetzung, um klare Marketingstrategien zu planen und in einer effektiven Kooperation mit Partnern in der Marktkette auch umsetzen zu können.

Führungspersönlichkeiten als Zugpferde

Kennzeichnend für viele erfolgreiche Vermarktungsorganisationen ist, dass eine zentrale Person (manchmal auch mehrere Personen) mit klaren Visionen und klaren Zielen die Organisation führt. Solche Personen erweisen sich als «Zugpferde», die es verstehen, andere für ein gemeinsames Ziel zu gewinnen und zu motivieren. Bei der Vermarktungsinitiative «Bio Weide-Beef» gab es zunächst den Vordenker, Bioberater Eric Meili, der sich für seine Produkt- und Vermarktungsidee mit der «Linus Silvestri AG» und der «Migros» Ostschweiz kompetente und motivierte Partner entlang der Wertschöpfungskette suchte. Meili konnte wichtige Entscheidungsträger der beiden Unternehmen persönlich für eine Mitarbeit am Programm motivieren. Aufgrund der vereinbar-



Für den Erfolg des Betriebs sind motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unerlässlich.

ten Exklusivität in den Lieferbeziehungen zwischen den Partnern entstand in den Bereichen Produktion, Zwischenhandel und Grossverteiler eine partnerschaftliche und erfolgreiche Marktbeziehung und ein Informationsnetzwerk über die «Interessengemeinschaft Bio Weide-Beef».

Die Handlungsfähigkeit einer Initiative ist massgeblich von einer klaren Aufteilung der Kompetenzen und einer schnellen Entscheidungsfindung abhängig. Eine effiziente, klar definierte Unternehmensstruktur erleichtert es, die Geschäftstätigkeit rationell und flexibel abzuwickeln. Welche Rechts- und Organisationsform für eine Vermarktungsinitiative geeignet ist, hängt von der spezifischen Situation ab, in der sie sich befindet. Eine Faustregel gibt es nicht.

Alle müssen am gleichen Strang ziehen

Eine wichtige Bedeutung kommt auch den Mitarbeitern zu. Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, die sich mit der Organisation identifizieren, wurden mehrmals als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren genannt. Auch die Motivation der Produzenten spielt für den Erfolg der Vermarktung eine wichtige Rolle. Nur wenn alle Beteiligten voll und ganz hinter der Idee und den Führungspersönlichkeiten der Vermarktungsinitiative stehen, lässt sich ein Markterfolg langfristig sichern. Voraussetzung für die Motivation der landwirtschaftlichen Produzenten innerhalb einer Vermarktungsinitiative ist vor allen ein angemessener Produzentenpreis, der im günstigsten Fall deutlich über dem Durchschnittspreis für vergleichbare Produkte ausserhalb der Vermarktungsinitiative liegt.

Marketing

Die Maxime beim Marketing lautet, sich in der Produktion am Markt zu orientieren und die Bedürfnisse der potenziellen Kundinnen und Kunden in der Marketingplanung zu berücksichtigen. Auch für den Biosektor gilt diese Maxime stärker denn je, ist der Verkauf von Bioprodukten doch heute kein Selbstläufer mehr.

Visionen und Ziele formulieren

Das richtige Marketingkonzept ist eine notwendige Voraussetzung für Vermarktungsinitiativen, die erfolgreich am Markt operieren wollen. Das Konzept kann aus einer oder mehreren Marketingstrategien bestehen. Heute sind viele Vermarkter von einseitig ausgerichteten produkt-, markt- oder wettbewerbsorientierten Strategien abgekommen. Vielmehr wird versucht, neben Preis- oder Qualitätsstrategien (Preisführerschaft, Qualitätsführerschaft, Innovationsführerschaft) auch Imagepotenziale des Unternehmens zu er-

kennen und gezielt zu nutzen, um neue Kunden zu gewinnen oder langfristige Kundenbindungen zu pflegen.

Bei der Erstellung eines Marketingkonzeptes für eine Vermarktungsinitiative sollten am Anfang eine Vision formuliert und konkrete Ziele fest-



Marketingstrategien sind in der Regel nicht von einer Vermarktungsinitiative auf eine andere übertragbar, denn sie müssen «massgeschneidert» sein.

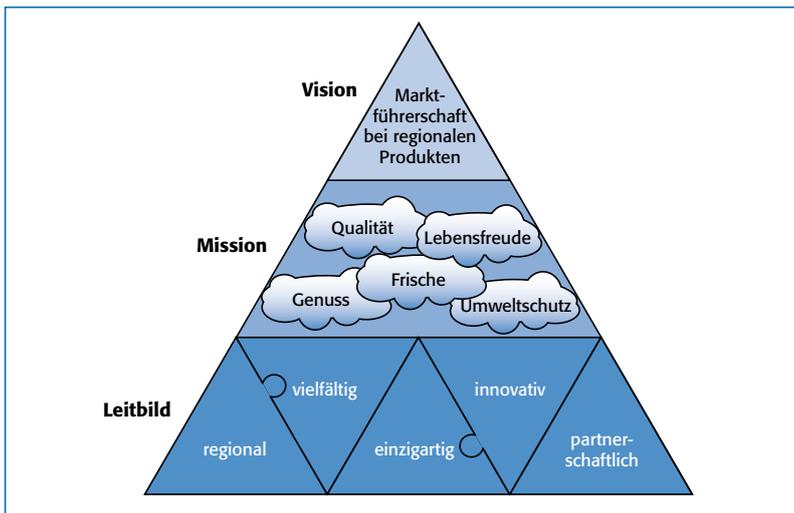
Die wichtigsten Bereiche des Marketings, bei denen strategische Entscheidungen getroffen werden müssen, sind die Wahl geeigneter Absatzwege und die Kommunikation mit den Abnehmern.

Eng verbunden damit ist die Frage nach der Sortiments- und der Preisgestaltung.

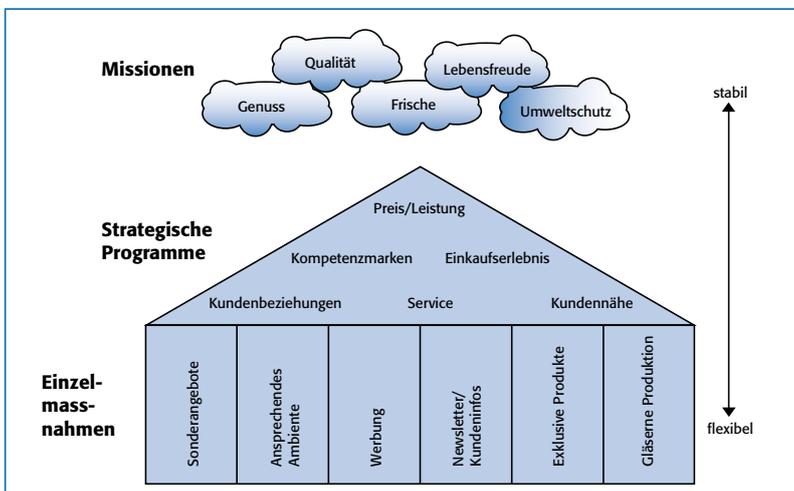
gelegt werden. Visionen können – wie zum Beispiel bei der «Napfmilch AG» – die Sicherung des bäuerlichen Einkommens der Mitglieder oder die Förderung der Region sein. Auf dieser Vision aufbauend ist es wichtig, konkrete Ziele zu formulieren (verkaufter Anteil an regionalen Produkten, Zahlung eines bestimmten Preisniveaus an die Produzenten etc.).

In einem weiteren Schritt sollten eine geeignete Marketingstrategie (Werbung, Produktimage, Absatzwege) entwickelt werden, um die vorher definierten Ziele zu erreichen. Nach Möglichkeit sollten die Ziele quantifizierbar, das heisst messbar sein, um das Ausmass der Zielerreichung später zu überprüfen.

Die Marketingstrategie sollte neben den Zielen und den eigenen Potenzialen auf den Kunden ausgerichtet sein. Dafür muss man die Kundinnen und Kunden mit all ihren Wünschen, Alltagsproblemen und Kaufroutrinen kennen und ernst nehmen. Das gilt für Kunden im Businessbereich genauso wie für «normale» Konsumentinnen und Konsumenten. Beim Absatz der Produzenten an Grosshändler oder Weiterverarbeiter ist die Kräftekonstellation zwischen der anbietenden und



Der erste Schritt der Marketingplanung: Wo möchten wir hin? (Vision)
 Was sollen unsere Kompetenzbereiche sein? (Mission)
 Wie wird Kompetenz bei uns definiert? (Leitbild)



Der zweite Schritt der Marketingplanung: Visionen strategisch und operativ umsetzen.

Abbildungen nach Coop (verändert). Grafik: Daniel Gorba

nachfragenden Seite zu beachten. Eine Bündelung des Angebots in wenigen Händen oder eine aktive Partnerschaft mit den Abnehmern stärkt deshalb die Angebotsseite.

Produktpolitik

Vermarktungsinitiativen, insbesondere kleine und mittlere, haben nur dann eine Chance auf dem Markt, wenn sie ein eigenes, unverwechselbares Profil entwickeln. Dies können sie zum Beispiel mit innovativen Produkten, Produkten mit einer hohen Qualität oder aus einer bestimmten Region erreichen. Für die meisten der dargestellten Organisationen sind Produkteigenschaften wie «beste Qualität», «mit Knospe», «hergestellt im Berggebiet» und «direkt vom

Erzeuger» von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Vermarktung. Die «Cooperativa Coperme» beispielsweise bietet biologisch produzierte Bergkräuter aus dem Schweizer Berggebiet an und versucht durch die Produkteigenschaften «biologisch» (steht für «hohe Qualität») und «aus dem Berggebiet» (steht für «natürlich, rein») ein authentisches, unverwechselbares Produkt auf dem Markt anzubieten. Insbesondere auf den so genannten «gesättigten» Märkten, wie beispielsweise dem Käsemarkt, ist es wichtig, nicht irgendeinen Käse anzubieten, sondern einen, der durch einen typischen Geschmack oder durch seine regionale Herkunft hervorsteht.

Neue Produkte als Blickfang

Im Zusammenhang mit der Produktstrategie ist auch die Produktinnovation von grosser Bedeutung. Gerade für den Absatz über Grossverteiler ist der Innovationsgrad des Produktes entscheidend, liege die Innovation in der Verpackung oder in der Rezeptur. Die «Napfmilch AG» verarbeitet beispielsweise Milch und heimische Kräuter. Sie hat als innovatives Produkt verschiedene Kräuterjogurts auf den Markt gebracht.

Es gibt nicht eine Strategie für alle

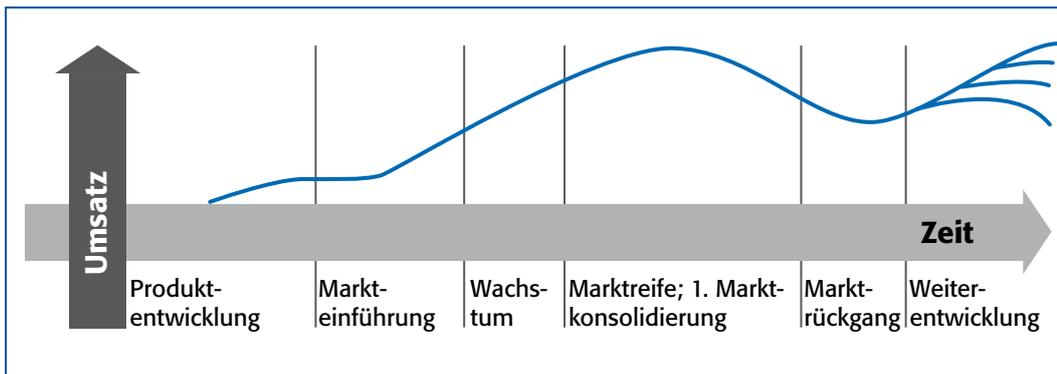
Es können durchaus unterschiedliche Produktstrategien erfolgreich sein. Während die eine Organisation, wie z.B. die Genossenschaft «Biofarm», ein breites Sortiment an Produkten anbietet, spezialisieren sich andere Organisationen auf wenige Produkte oder auf ein einziges Produkt, wie z.B. die Genossenschaft «Terraviva» auf bestimmte Lagergemüsesorten oder die «Biomilchpool GmbH» auf Biomilch. Alle drei Organisationen sehen in ihrer Strategie eine Erfolgsstrategie.

Mengen bündeln

Nicht nur die Summe der Eigenschaften der Produkte spielt eine wichtige Rolle, sondern auch die Mengen, die angeboten werden können. Egal, ob ein Grossverteiler direkt oder ein Verarbeiter beliefert werden soll: Die Bündelung der Mengen ist wichtig für den Erfolg und stabile Preise, erhöht aber auch die Attraktivität gegenüber den Abnehmern. Verarbeiter und Grossverteiler sind darauf angewiesen, ein bestimmtes Produkt in einer bestimmten Menge und in einer bestimmten Qualität zuverlässig geliefert zu bekommen. Wo nur eine beschränkte Menge angeboten werden kann, können sich Probleme ergeben, insbesondere wenn die Belieferung von Grossverteilern zur Strategie gehört.

Preispolitik

Die Bildung des Preises ist von vielen einzelnen Faktoren abhängig. Dazu zählen z.B. die Angebotssituation, die Nachfrageentwicklung, die Produktqualität und die Zahlungsbereitschaft der



Die meisten Produkte folgen einem Lebenszyklus. In jedem Stadium des Lebenszyklus ist eine andere Marketingstrategie gefragt. Nach der Produktentwicklung muss das neue Produkt bei den Konsumenten bekannt gemacht werden. In der Phase der steigenden Nachfrage muss hart gekämpft werden, um die Marktstellung zu behaupten. Schliesslich, beim Marktrückgang des Produkts, muss es rechtzeitig vom Markt genommen werden oder man muss erneut mit einem weiterentwickelten (re-launch) oder einem neuen Produkt auf den Markt auftreten.

Konsumentinnen und Konsumenten für bestimmte Qualitäten und Marken.

Auch die Preisentwicklung «verwandter» Produkte kann einen Einfluss haben. So argumentieren Abnehmer von Bioprodukten bei möglichen Preissenkungen oft mit der Preisentwicklung auf dem Markt für konventionell erzeugte Produkte. Der Anbieter kann umso stärker bei der Preisfindung mitentscheiden,

- je grösser die angebotene Menge und seine Marktmacht ist und
- je weniger austauschbar seine Produkte sind.

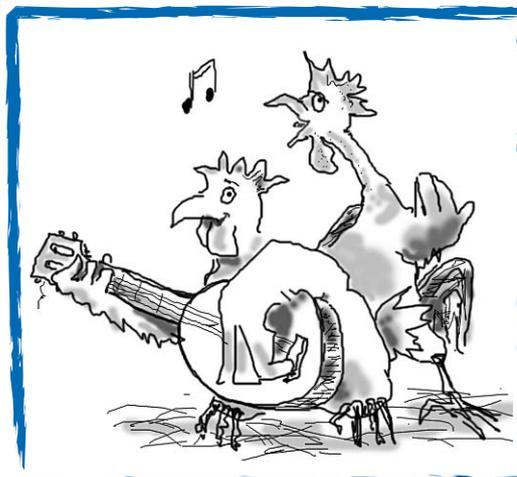
In der Phase der Marketingplanung muss sich eine Vermarktungsinitiative zunächst grundsätzlich darüber klar werden, ob sie eine Mengen- oder eher eine Exklusivitätsstrategie verfolgen möchte. Die Preisstrategie gegenüber Grossverteilern und den Konsumenten darf nie losgelöst von der gesamten Marketingstrategie und der erwarteten Positionierung der Produkte sein, um eine maximale Wirkung erreichen zu können. So würde z.B. eine Marketingstrategie, die auf Premiumqualität und Service setzt, durch eine Dauerniedrigpreispolitik einerseits unglaublich und andererseits würden Vermarktungspotenziale verschenkt.

Für Produkte, die sich durch eine hohe Qualität, einen speziellen Geschmack oder durch den «Convenience»-Aspekt abheben, ist ein höherer Preis angebracht, sofern sich der Mehrwert des Produktes auch kommunizieren lässt (z.B. besserer Geschmack bei bestimmten Käsen, bessere Haltungsbedingungen beim «Bio Weide-Beef»). Die Mehrzahl der Biovermarktungsinitiativen in der Schweiz versucht sich über die Qualität zu profilieren und für überdurchschnittliche Qualitäten einen höheren Preis zu erzielen.

Bei Initiativen, wie «Terraviva» oder «Biomilchpool», stehen dagegen die Mengenbündelung und die Angebotssteuerung im Vordergrund. Durch eine grosse Marktübersicht und durch grosse

Partien, die aus einer Hand vermarktet werden können, ist es (zumindest in Situationen knapper Angebote) auch möglich, Preise über dem Marktdurchschnitt zu erzielen. Je mehr Personen und Organisationen sich zu Pools und Anbietergemeinschaften zusammenschliessen, umso stärker ist deren Stellung gegenüber Verarbeitern und Händlern.

Handelsrelevante Aspekte von Seiten des Pro-



Die Preise für Produkte aus aufwändigen und artgerechten Tierhaltungsformen müssen kostendeckend sein und dem Kunden plausibel gemacht werden.

duktes können sein:

- Unikat (einmalige Produkte) oder Massenware: Wenn für ein Produkt im Sortiment oder bei Wettbewerbern keine Alternativen vorhanden sind (z.B. nicht austauschbare regionale Spezialitäten), nehmen Kunden höhere Preise eher in Kauf als im umgekehrten Fall.
- Preis-Image-Beziehung: Je mehr Exklusivität und Prestige ein Produkt ausstrahlt, desto eher akzeptieren Kunden auch höhere Preise und Preiserhöhungen.

Die Preise der Konkurrenz im Blick haben

Entscheidend für den Absatz der Produkte ist auch die Konkurrenzfähigkeit der Preise. So orientiert sich die «Napfmilch AG» z.B. bei ihrer Preissetzung direkt an den Verkaufspreisen vergleichbarer Konkurrenzprodukte.

Ein (zu) hoher Preis kann sich als problematisch erweisen, wie das Beispiel der Genossenschaft «Gran Alpin» zeigt. Der relativ hohe Preis des von «Gran Alpin» angebotenen Mehles ist aus der Sicht der Verarbeiter, d.h. der Bäcker, nicht akzeptabel. Der hohe Mehlprijs muss auf das Endprodukt, das Brot, übertragen werden können. Dies ist aber nur möglich, wenn der Mehrwert des Endproduktes auch kommuniziert werden kann, was beim Brot aus der Bergregion des Kantons Graubünden bisher eher schwierig war.

Absatz und Distribution

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für einen optimalen Absatz sind geeignete Marktpartner. Viele der beschriebenen Organisationen verfügen über einen passenden Marktpartner, sei es ein industrieller Verarbeiter («Ricola», «Emmi») oder ein Grossverteiler («Migros» oder «Coop»). Die Vorteile einer engen Marktpartnerschaft sind eine gewisse Absatzsicherheit, das Personifizieren der Lieferbeziehungen sowie ein gemeinsames Ideen- und Stärkenpotenzial. Vor allem Integrationsfiguren, egal ob diese auf der Seite der Bäuerinnen und Bauern oder auf Seite der Marktpartner vorhanden sind, erleichtern ein partnerschaftliches ge-

meinsames Agieren und fördern das gegenseitige Vertrauen in die Marktbeziehung. Ein Abnehmer ist als Marktpartner vor allem dann geeignet, wenn er ähnliche Ziele in der strategischen Ausrichtung wie die landwirtschaftlichen Erzeuger verfolgt.

Getrennte Erfassung oftmals schwierig

Im Jahr 2000 konnten in der Schweiz lediglich 90 Prozent der erzeugten Biomilch, die Hälfte des produzierten Biorindfleisches und sogar nur 15 Prozent des biologisch erzeugten Schaf-fleisches über den Biokanal vermarktet werden. Damit besteht bei Produkten von Wiederkäuern insgesamt ein deutlich grösseres Vermarktungsproblem im Biolandbau als bei anderen Produktgruppen. Gemeinsam ist diesen Produkten, dass sie überwiegend in benachteiligten und abgelegenen Regionen erzeugt werden, in denen eine getrennte Erfassung und Weiterverarbeitung der Produkte zum Teil sehr schwierig ist.

Umso stärker kommt es für Biobauern in abgelegenen Regionen darauf an, sich gemeinschaftlich um ihre Vermarktung zu kümmern, sei es, indem sie

- gemeinsam in eine Verarbeitungsanlage (z.B. Käseerei) investieren,
- gemeinsam mit Marktpartnern vor Ort ein Vermarktungsprojekt aufbauen,
- gemeinschaftlich in die Logistik der Produkt-erfassung investieren (z.B. Milchtankwagen) oder
- über ein Agentursystem z.B. die Milch unabhängig von der Molkerei erfassen lassen.

Der individuelle Nutzen und die Rentabilität der aufgeführten Möglichkeiten sollten dabei mit der

Stichwort

Zahlungsbereitschaft

Sowohl Konsumentinnen und Konsumenten als auch Verarbeiter oder Händler besitzen Preis-schwellen, über denen sie nicht mehr bereit sind, Produkte zu kaufen.

Die maximale Zahlungsbereitschaft von Verarbeitern und Händlern ist vor allem von der allgemeinen Angebotssituation, der Nachfrageentwicklung und dem Marktverhalten wichtiger Wettbewerber abhängig.

Die maximale Zahlungsbereitschaft der Konsumentinnen und Konsumenten orientiert sich am individuellen Nutzen eines Produktes und den Preisen für vergleichbare Produkte. Nur wenn der erwartete Nutzen grösser ist als der Preisnachteil und zudem das gleiche Produkt bei einem alternativen Anbieter nicht zu einem geringeren Preis angeboten wird, ist er bereit, für ein Produkt X in einem Geschäft Y einen Preis Z zu akzeptieren. Die Zahlungsbereitschaft der Konsumentinnen und Konsumenten hängt weiterhin

von der Kaufsituation und von ihrer frei verfügbaren Zeit ab. Verfügt der Konsument/die Konsumentin über ausreichend Zeit, Preisangebote einzuholen, so wird er/sie tendenziell eher preis-sensibler einkaufen als in einer Situation, wo er/sie aufgrund begrenzter Freizeit keine Preisvergleiche zwischen verschiedenen Anbietern und Produkten machen kann. Auch in Abhängigkeit von der Art des Geschäfts (Discounter versus Delikatessladen) akzeptiert ein Konsument/eine Konsumentin für ein identisches Produkt unterschiedliche Preise.

Obwohl laut Untersuchungen viele Kunden die Bereitschaft haben, für Bioprodukte 20 bis 30 Prozent mehr zu zahlen, gilt dies nicht für alle Bioprodukte und auch nicht für alle Konsumenten und Konsumentinnen und auch nicht für alle Einkaufsstätten. Tendenzial ist die Zahlungsbereitschaft für Bioprodukte aus pflanzlicher Erzeugung etwas höher als für Produkte aus tierischer Erzeugung.



Professionelle Logistik ist das A und O. Ein gemeinschaftlich organisierter Absatz spart Kosten und bringt die Ware schneller zu den Konsumentinnen und Konsumenten.

Status-quo-Situation verglichen werden. Aufgrund der immer weiter zunehmenden Konzentration und Spezialisierung auf der Stufe der Händler und Verarbeiter ist es nicht immer möglich, eine regionale Verarbeitungs- und Vermarktungsstrategie zu verfolgen. Oft ist das Absatzpotenzial in einer mehr ländlichen Region zu gering. So vermarkten die überwiegend in Bergregionen produzierenden Erzeuger von «Bio Weide-Beef» oder von Bioemmentaler ihre Produkte vor allem in den städtischen Zentren der Schweiz.

Abhängigkeit birgt Risiken

Um die Abhängigkeit von einem einzigen bedeutenden Marktpartner zu verringern, setzen einige Organisationen auf die Diversifizierung der Absatzkanäle. «Valplantes» hat sich beispielsweise zum Ziel gesetzt, die Abhängigkeit von der Firma «Ricola» zu verringern, indem für weitere Branchen (Kosmetik, Heilmittel) neue Produkte angeboten werden. So können neue Marktpartner gewonnen werden. Ein anderes Beispiel für die Diversifizierung der Absatzkanäle stellt die Genossenschaft «Caseificio San Carlo» dar, die neben dem Absatz über den Grossverteiler «Coop» einen grossen Teil des Käses an private Kunden verkauft (Direktlieferung an Bio- und Reformläden).

Professionelle Logistik bringt Pluspunkte

Als weiterer Erfolgsfaktor ist die Lieferbereitschaft zu nennen. Wenn die Produkte überregional produziert, verarbeitet oder vermarktet werden, kann eine effiziente und professionelle Logistik zu erheblichen Kosteneinsparungen beitragen. Aus dieser Überlegung heraus wurde die Belieferung von Marktpartnern, seien es Verarbeiter oder Grossverteiler, bei vielen untersuchten Organisationen an professionelle Logistikunterneh-

men ausgelagert (wie z.B. bei «Terraviva» und bei «Napfmilch»).

Kommunikation

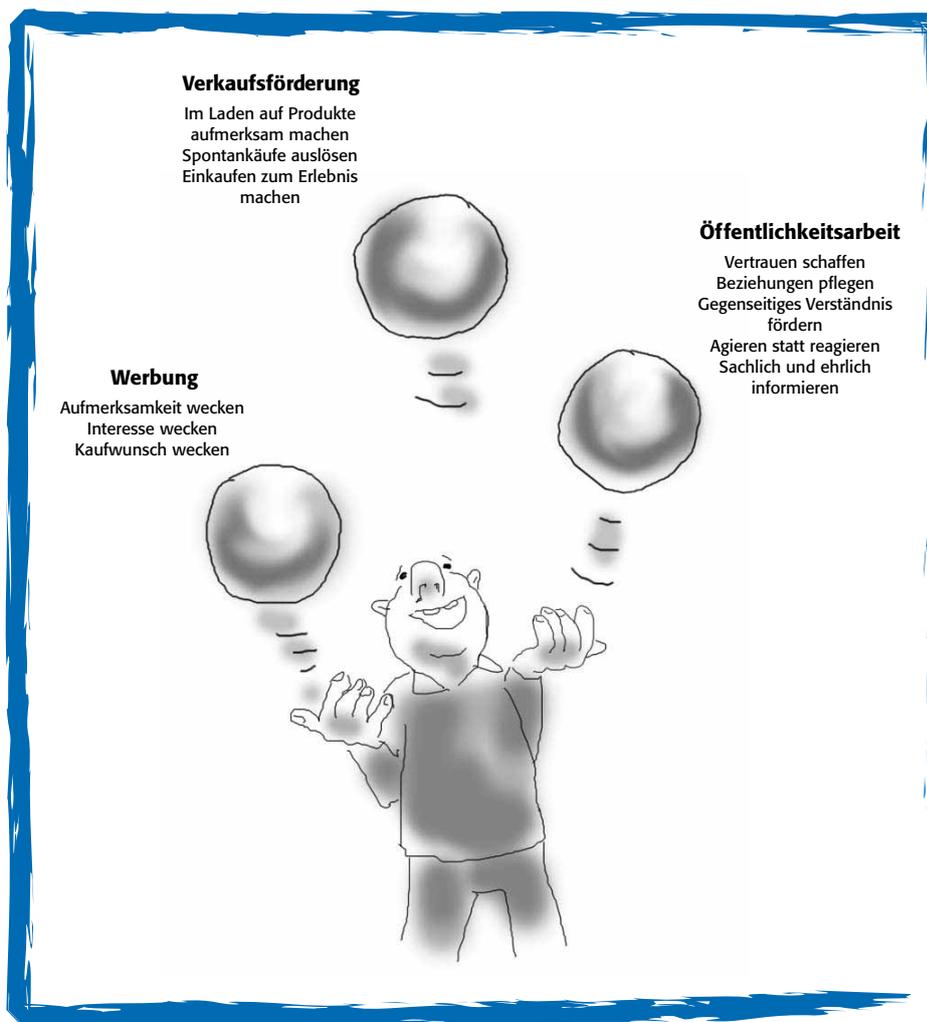
Der Erfolg einer Initiative hängt eng mit der Kommunikationsstrategie zusammen. Die meisten der vorgestellten Vermarktungsinitiativen verfügen nicht über Budgets, um im grösseren Masse Werbung und Verkaufsförderung zu betreiben (z.B. durch Plakate, Inserate in grossen Zeitungen etc.). Eine mögliche Strategie, die in einigen Fällen gewählt wurde, ist der direkte Kundenkontakt. Die Produzenten der «Napfmilch AG» organisieren z.B. Degustationen in den Verkaufsstellen von «Coop» und können so direkt in Kontakt mit den Konsumentinnen und Konsumenten kommen. Auch Zulieferer der verarbeitenden Industrie, wie z.B. die Genossenschaft «Valplantes», setzen auf den direkten Kontakt zu ihren Abnehmern.

Unverwechselbarkeit herausheben

Im Zentrum der Kommunikationsstrategie sollte die Spezifität, die Unverwechselbarkeit, des Produktes stehen. Die «Napfmilch AG» beispielsweise beschafft die Milch und die Kräuter ausschliesslich in der Region um den Berg Napf. Das Argument «Regionalität» spielt daher bei der «Napfmilch AG» für die Kommunikation eine herausragende Rolle. Sie trägt zum unverwechselbaren Charakter des Produktes bei.

Werben mit dem guten Namen

Zum Potenzial, das für die Kommunikation genutzt werden kann, zählen vor allem ein hoher Bekanntheitsgrad und ein positives Image der Region oder des Unternehmens selbst. Auch ein



Mit den Instrumenten der Kommunikation – Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung – muss geschickt jongliert werden.

Nach P. Pottebaum, Handbuch der Direktvermarktung, 1988

Label oder eine Marke kann gezielt beworben werden. Die Marke «Biofarm» beispielsweise ist im Biomarkt sehr bekannt und hat ein positives Image, ähnlich wie die Marke «Bio Weide-Beef». Die Vermarktungsinitiative kann so direkt von der Bekanntheit ihres Namens oder ihrer Marke profitieren. Auch die Genossenschaft «Gran Alpin» arbeitet in ihrem neuen Kommunikationskonzept an einem Label. Es solle ansprechend sein und Assoziationen wecken, wie z.B. das Bild einer intakten Bergwelt, wo vitales Getreide wächst. Die «Napfmilch AG» und die Genossenschaft «Caseificio San Carlo» verwenden für die Kommunikation zudem den Namen ihrer Regionen, «Napf» und «Puschlav».

Ohne Kommunikation geht es nicht

Der Aufwand für die Kommunikation und die am besten geeigneten Kommunikationswege (Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit) hängen hauptsächlich vom gewählten Absatzweg ab. Produzenten, die mit einem Grosshändler oder Verarbeiter zusammenarbeiten,

sollten ebenso Wert auf die Kommunikation legen wie Bäuerinnen und Bauern, die ausschliesslich direkt mit Konsumentinnen und Konsumenten zu tun haben.

Je besser man seinen Betrieb und die Qualität seiner eigenen Produkte anpreisen kann, umso eher kann ein überdurchschnittlicher Preis erzielt werden. Ein einprägsamer Kommunikationsstil kann bereits durch Details wie die Verwendung eines unverwechselbaren Briefkopfs mit hohem Wiedererkennungswert und einem einprägsamen Logos erreicht werden.

Finanzierung und Investitionen

Eine Vermarktungsinitiative muss sich durch nachfrageorientierte Produkte auf regionalen oder nationalen Märkten behaupten. Investitionen sollten einer Vermarktungsinitiative ermöglichen, die notwendigen Produktionskapazitäten aufzubauen und die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verbessern. Zentrales Anliegen muss es jedoch sein, eine ausreichende Liquidität – auch bei Engpässen – zu

gewährleisten.

Geeignete Finanzierungsquellen suchen

Die meisten der im Kapitel 2 vorgestellten Vermarktungsinitiativen mussten im Verlauf ihrer Entwicklung beträchtliche Investitionen leisten, sei es in Verarbeitungsanlagen, Lagerräume, in Fremdarbeitskräfte oder Marketingkonzepte. Die Finanzierung der Investitionen erfolgte selten alleine durch Eigenkapital. Sowohl für Startinvestitionen als auch für Erweiterungsinvestitionen war für viele Organisationen die Aufnahme von Fremdkapital (z.B. Bankdarlehen) oder der Erhalt finanzieller Unterstützung durch kantonale Stellen oder private Organisationen (z.B. Milchverbände, Organisation für bedrängte Berggemeinden) unumgänglich.

Etwas speziell ist die Situation bei der Genossenschaft «Valplantes», bei welcher der industrielle Hauptabnehmer «Ricola» einen beträchtlichen Teil der Finanzierung der Trocknungsanlage übernommen hat. Der Anteil der einzelnen Fremdkapitalquellen ist sehr unterschiedlich. Während einige Organisationen dank einer soliden Eigenkapitalbasis Fremdkapital in Form von Bankdarlehen aufgenommen haben, sind andere Organisationen mit beschränktem Eigenkapital auf die «A-fonds-perdu»-Beiträge durch die öffentliche Hand angewiesen.

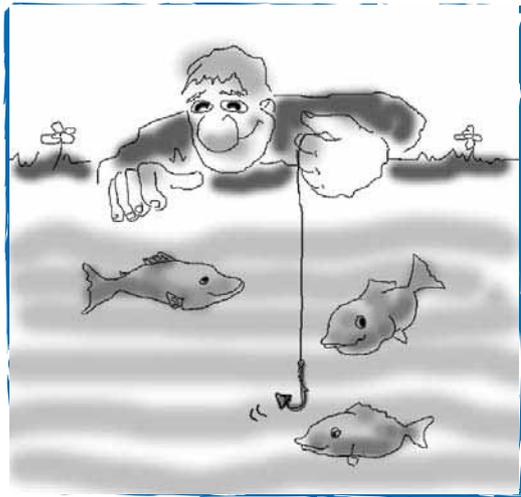
Beispiele von finanziell völlig unabhängigen Organisationen sind die Genossenschaft «Terraviva» oder die «Biomilchpool GmbH». Bei der Genossenschaft «Terraviva» konnte das nötige Kapital für den Aufbau der Geschäftsstelle alleine durch Anteilscheine und Mitgliederbeiträge aufgebracht werden.

Für den Aufbau einer Vermarktungsinitiative ist es sinnvoll, sich um öffentliche oder private Finanzierungsmittel zu kümmern (Regio-Plus Programm, Stiftungen etc.). Für den weiteren Verlauf ist es wichtig, nicht abhängig von diesen Finanzmitteln zu sein. Eine öffentliche Förderung sollte nicht Ziel und Selbstzweck einer Initiative sein, sondern eine willkommene Ergänzung der Eigenfinanzierung und ein Anreiz zur Weiterentwicklung.

Wichtig ist auch, dass in einem Businessplan eine längerfristige Finanzierungsstrategie über die öffentliche (oder private) Förderperiode hinaus ausgearbeitet wird.

Netzwerke

Eine effektive Kooperation zwischen den Akteuren in einer Marktkette beziehungsweise der Aufbau von Netzwerken ist von grosser Wichtigkeit für den Erfolg der Vermarktung. Dabei sind besonders zwei Arten von Netzwerken von Bedeutung. Zum einen das Netzwerk mit den direkten Akteuren in der Marktkette, zum anderen regionale Netzwerke, wie landwirtschaft-



Kommunikation heisst auch: Mit den geeigneten «Ködern» nach Kundinnen und Kunden zu «fischen».

liche Beratungsstellen, Gemeinden, Schulen oder die öffentliche Hand.

Markt- und regionalbezogen

Marktbezogene Netzwerke ermöglichen den Organisationen, sich mit neuen Informationen über das Marktgeschehen auf dem Laufenden zu halten. So hat es aufgrund der engen Vernetzung zwischen den Marktpartnern die «IG Bio Weide-Beef» geschafft, ein eigenes Preisnotierungssystem für das Produkt zu etablieren, bei dem Preise für die Vermarktung der Tiere wöchentlich mit dem exklusiven Abnehmer «Migros» Ostschweiz ausgehandelt werden.

Regionalbezogene Netzwerke sind wichtig, um sich besser in der Region zu verankern und die lokal vorhandenen Ressourcen und Potenziale besser zu nutzen (z. B. Unterstützung durch regionale Wirtschaftsförderung etc.). Netzwerke können auch den Zugang zu öffentlichen oder privaten Unterstützungsgeldern erleichtern.

Kapitel 4

Bewertungshilfen zur Planung und Erfolgskontrolle

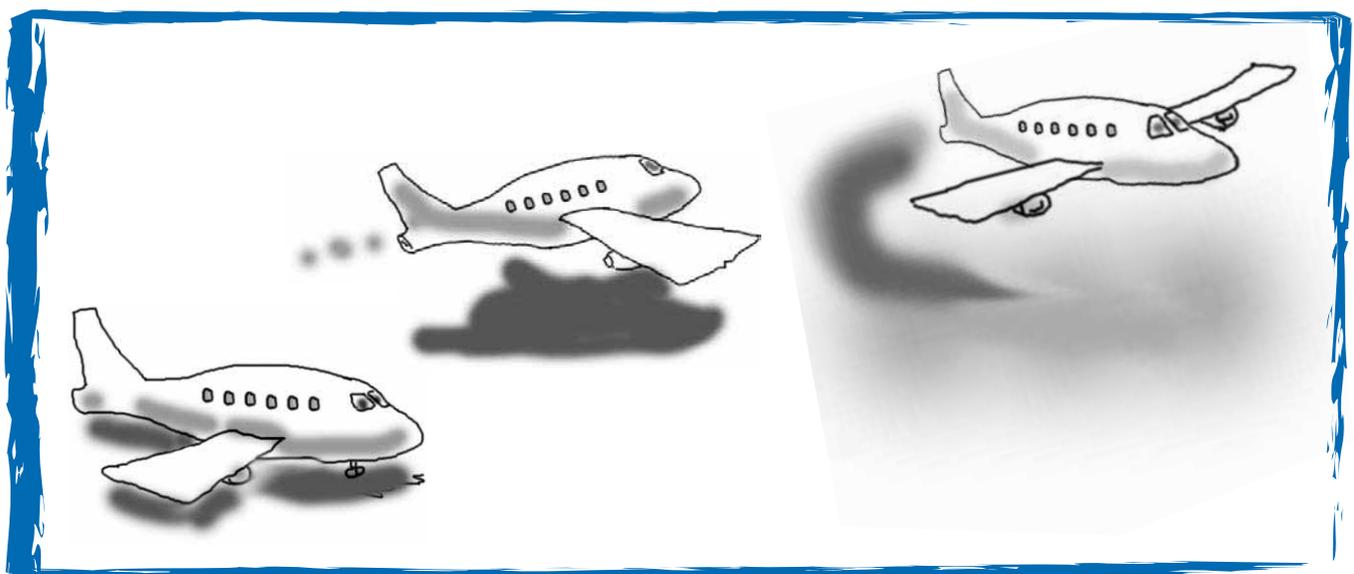
Die gemeinschaftliche Vermarktung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen über Vermarktungsinitiativen – das haben die beschriebenen Beispiele gezeigt – stellt für Bauern und Bäuerinnen eine geeignete Möglichkeit dar, die erzeugten Produkte professionell am Markt abzusetzen. Der Erfolg dieser Vermarktungsform kann jedoch sehr unterschiedlich sein und hängt im Wesentlichen von den im vorigen Kapitel beschriebenen Erfolgsfaktoren ab. Grundsätzlich gilt, dass eine durchdachte Planung und ein kritisches Controlling der Unternehmensaktivitäten unabdingbare und regelmässige Aufgaben sein müssen. Eine Umsetzung von Zielen in eine Planung sowie die Erfolgskontrolle dieser Ziele wird oft als klassischer Planungskreis dargestellt. Damit wird betont, dass die Ziele auch immer wieder überprüft werden müssen.

Die relevanten Planungs- und Controllingbereiche sind jedoch nicht immer die gleichen. Je nach Entwicklungsphase einer Initiative treten unterschiedliche Probleme und Herausforderungen auf. Vergleichbar sind diese Phasen mit den unterschiedlichen Abläufen beim Fliegen: das Flugzeug rollt an (Startphase), hebt ab und geht auf den angepeilten Flugkurs (Aufbauphase) und schwebt anschliessend über den Wolken. Es verändert dann nur noch nach Bedarf den Kurs (Weiterentwicklung/Neuorientierung).

Um die Planung und das Controlling einer

Vermarktungsinitiative zu vereinfachen, sind in diesem Kapitel drei Checklisten zusammengestellt, welche die unterschiedlichen Entwicklungsphasen berücksichtigen. Diese Checklisten sollen den Beteiligten und Verantwortlichen von bäuerlichen Vermarktungsinitiativen helfen, die Stärken und Schwächen der eigenen Initiative selber einzuschätzen. Die erste Checkliste richtet sich an Vermarktungsprojekte, die sich noch in der Planung befinden, und soll deutlich machen, wie gut das Projekt bisher geplant worden ist und wo noch Planungsbedarf besteht. Die zweite Checkliste ist auf bereits bestehende Vermarktungsinitiativen zugeschnitten, die sich im Aufbau befinden. Die dritte Checkliste richtet sich an Organisationen, die sich bereits seit vielen Jahren am Markt etabliert haben und sich derzeit in einem Weiterentwicklungs- oder Neuorientierungsprozess befinden. Der Schwerpunkt der letzten beiden Checklisten liegt in erster Linie bei der Bewertung und Überprüfung der bisherigen Strategien und Aktivitäten.

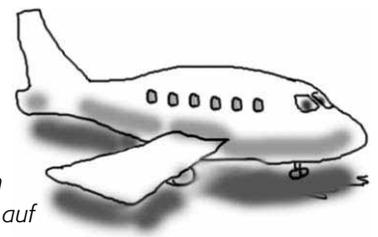
In jeder Phase der Projektentwicklung muss ein Controlling, das heisst eine Erfolgskontrolle gemacht werden. Dabei sollten alle Bereiche beurteilt werden (siehe nachfolgende Seiten). Wichtig ist, dass die Zuständigkeit und Häufigkeit für dieses Controlling klar geregelt wird. Dabei liegt die Verantwortung für das Controlling nicht nur beim Management, sondern auch beim Aufsichtsorgan (z.B. Vorstand, Ver-



Die Entwicklungsphasen einer Vermarktungsinitiative können mit den verschiedenen Phasen beim Fliegen eines Flugzeugs beschrieben werden: Erst rollt das Flugzeug an (Startphase), dann hebt es ab und geht auf den angepeilten Flugkurs (Aufbau- und Konsolidierungsphase). Anschliessend schwebt es über den Wolken und verändert dann nur noch nach Bedarf den Kurs (Weiterentwicklung/Neuorientierung).

Darstellung nach einer Idee aus: Ursina Ender «Kriterien für das Monitoring und die Evaluation regionaler Akteurnetzwerke» Diplomarbeit Institut für Agrarwirtschaft, ETH Zürich, 2000

Checkliste für die Startphase



In der linken Spalte befinden sich die wichtigsten Planungs- und Controllingbereiche. Zu den einzelnen Bereichen wurden jeweils Schlüsselfragen aufgelistet. Beantworten Sie jede einzelne Frage, indem Sie auf der Skala von «Optimal» bis «Gar nicht» die Antwort ankreuzen, die Ihnen am zutreffendsten erscheint. Bewerten Sie am Schluss auf der Skala von 0 bis 3, wie Sie den Bereich insgesamt einschätzen.

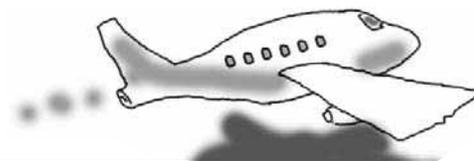
| Planungs- und Controllingbereich | Optimal | Ausreichend | Unge-nügend | Gar nicht | Schlüsselfragen/Prozessfragen |
|--|----------|-------------|-------------|-----------|---|
| Formulierung einer Vision oder Leitidee | | | | | Wurde die Vision ausformuliert? |
| | | | | | Liegen der Vision gemeinsame verbindliche Werte zugrunde, die als «Kompass» dienen können? |
| | | | | | Ist das übergeordnete Ziel klar formuliert? |
| | | | | | Sind die Teilziele konkret festgelegt und terminiert? |
| | | | | | Wurden Prioritäten für die Zielerreichung festgelegt? |
| | | | | | Wurde die Vision potenziellen Förderern (staatliche und private) unterbreitet? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Analyse des Umfeldes | | | | | Wurde zu Beginn eine Marktabklärung gemacht? |
| | | | | | Gibt es ein realistisches zu erschliessendes Marktpotenzial? |
| | | | | | Wurde vor dem eigentlichen Start eine Machbarkeitsstudie gemacht? |
| | | | | | Wurden die Stärken und Schwächen der Initiative für eine Chancen-Risiko-Analyse verwendet? |
| | | | | | Wurde abgeklärt, ob eine externe Beratung notwendig/möglich ist? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Wahl einer Rechts- und Organisationsform | | | | | Stimmt die (geplante) Rechtsform mit den Zielsetzungen überein? |
| | | | | | Ist der Kreis der Mitglieder (Mitgliedorganisationen) klar festgelegt worden? |
| | | | | | Wurde klar geregelt, mit welchen Leistungen (Geld, Arbeit) sich die Mitglieder zu beteiligen haben? |
| | | | | | Ist die Art der Mitbestimmung oder Mitwirkung der Mitglieder transparent geregelt? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Prüfung der Managementorganisation | | | | | Ist die Leitung bestimmt und anerkannt? |
| | | | | | Gibt es fähige Mitverantwortliche mit klaren Aufgabenbereichen? |
| | | | | | Sind die Verantwortlichkeiten festgelegt (Grobkonzept, Kommunikation, Finanzen, Netzwerke)? |
| | | | | | Wurde klar bestimmt, wer was bis wann machen muss? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Prüfung der Betriebsorganisation | | | | | Wurden Jahrespläne (detailliert für 1–2 Jahre und grob für bis zu 3–5 Jahre erstellt)? |
| | | | | | Ist allen Beteiligten die Mehrarbeit in der Startphase klar vermittelt worden? |
| | | | | | Ist die finanzielle Abgeltung der Leistungen genau geregelt? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |

| Planungs- und Controlling-bereich | Optimal | Ausreichend | Unge-nügend | Gar nicht | Schlüsselfragen/Prozessfragen |
|-----------------------------------|---------|-------------|-------------|-----------|--|
| Prüfung der Marketing-strategie | | | | | Stimmt die Marketingstrategie mit den Zielen überein? |
| | | | | | Wird mit der Marketingstrategie den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden ausreichend Rechnung getragen? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Prüfung der Finanzstrategie | | | | | Reichen die Finanzen für die erste «Wegetappe»? |
| | | | | | Sind die Investitionskosten finanzierbar? |
| | | | | | Sind die laufenden Kosten tragbar? |
| | | | | | Wurden die Möglichkeiten einer finanziellen Unterstützung ausgenutzt? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Prüfung der Ressourcen-nutzung | | | | | Ist geklärt, ob genügend Arbeitskapazitäten zur Verfügung stehen? |
| | | | | | Gibt es eine Ressourcenplanung für Arbeitsspitzen, Ferien und/oder Ausfall eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin? |
| | | | | | Wurde geprüft, welche anderen Ressourcen (Umwelt, Strukturen, Geldmittel) für den Aufbau genutzt werden können? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Klärung möglicher Kontakte | | | | | Wurde abgeklärt, wie bestehende Netzwerke in der Region und solche der Marktakteure genutzt werden können? |
| | | | | | Wurde geprüft, welche Netzwerke (horizontal unter Produzenten oder vertikal mit Marktakteuren) zielführend sind? |
| | | | | | Sind alle relevanten Partner in den Aufbau involviert? |
| | | | | | Ist die Art der Zusammenarbeit und der Kommunikation im zukünftigen Netzwerk bekannt und geklärt? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Gesamt-punktzahl | | | | | |

Auswertung

- 27–21 Punkte Sie haben alle wichtigen Planungsbereiche berücksichtigt. Einer Umsetzung in die Praxis sollte nun nichts mehr im Wege stehen.
- 20–14 Punkte Sie haben viele relevante Planungsbereiche berücksichtigt. Bevor Sie sich an die Umsetzung machen, sind einige Aspekte im Detail noch zu planen.
- 13–7 Punkte Bisher haben Sie nur einen geringen Teil der notwendigen Planungsbereiche ausreichend berücksichtigt. Von einer Umsetzung ist zum jetzigen Zeitpunkt abzusehen.
- 6–0 Punkte Sie haben bisher keinen der relevanten Planungsbereiche ausreichend berücksichtigt. Ihre Planung befindet sich erst in der Anfangsphase.

Checkliste für die Aufbauphase



| Planungs- und Controlling-bereich | Optimal | Ausreichend | Unge-nügend | Gar nicht | Schlüsselfragen/Prozessfragen |
|---|---------|-------------|-------------|-----------|--|
| Überprüfung der Vision und Zielsetzungen | | | | | Wird der Dialog über die Vision/Mission immer noch gepflegt? |
| | | | | | Sind die Ziele überprüfbar durch: – präzises Ausformulieren der Ziele? |
| | | | | | – Diskussion der Zielerreichung? |
| | | | | | – messbare Ergebnisziele? |
| | | | | | Können neue visionäre Ideen und Ziele aufgenommen werden? |
| | | | | | Identifizieren sich die beteiligten Bauern und Bäuerinnen (noch) genügend mit den Zielen der Initiative? |
| | | | | | Wird die Zielerreichung (die Effektivität) regelmässig durch eine kompetente Stelle überprüft? |
| | | | | | Können die Erwartungen der Mitglieder mit den Ergebnissen gut erfüllt werden? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Analyse des Umfeldes | | | | | Wurde eine umfassende Umfeldanalyse gemacht? |
| | | | | | Wurden Chancen und Risiken abgeschätzt? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Rechts- und Organisationsform | | | | | Bringt die bestehende Rechtsform (noch) einen genügenden wirtschaftlichen Erfolg? |
| | | | | | Erlaubt die bestehende Organisationsform eine schnelle Entscheidungsfindung? |
| | | | | | Sind die Verantwortlichkeiten auf den unterschiedlichen Ebenen klar geregelt? |
| | | | | | Haben Mitglieder (noch) ausreichend Einfluss auf die Orientierung des Unternehmens? |
| | | | | | Können sich kritische Stimmen (noch) genügend einbringen? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung des Managements | | | | | Werden die Führungs-/Leitungsaufgaben gut/zufrieden stellend wahrgenommen? |
| | | | | | Genügt die Qualifikation der Leitung für die Aufgabe (noch)? |
| | | | | | Werden Problemlösungsprozesse effizient gestaltet? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Betriebsorganisation | | | | | Werden für die einzelnen Aufgaben klare Fristen und Meilensteine festgelegt? |
| | | | | | Sind die Spielregeln der Zusammenarbeit klar formuliert, – innerhalb der Organisation? |
| | | | | | – mit den Lieferanten? |
| | | | | | Lernt das Unternehmen aus Reklamationen und Fehlern in Produktion und Dienstleistungen? |
| | | | | | Werden tragbare Risiken eingegangen? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |

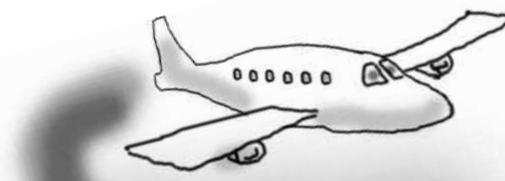
| Planungs- und Controllingbereich | Optimal | Ausreichend | Unnützlich | Gar nicht | Schlüsselfragen/Prozessfragen |
|---|---------|-------------|------------|--|--|
| Überprüfung der Marketingstrategie | | | | | Sind die Unternehmensziele auf Marketingziele heruntergebrochen worden? |
| | | | | | Ist die Marketingstrategie schlüssig und klar formuliert? |
| | | | | | Orientiert sich die Strategie ausreichend – an den Bedürfnissen der Kunden? |
| | | | | | – an den eigenen Potenzialen? |
| | | | | | Wird die Kundenzufriedenheit regelmässig überprüft? |
| | | | | Sind kurzfristige Teilerfolge eingeplant worden? | |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Beschaffungspolitik | | | | | Wurde eine vertrauensvolle Partnerschaft mit den Lieferanten aufgebaut, als Garantie für – eine hohe Qualität? |
| | | | | | – eine kontinuierliche Belieferung? |
| | | | | | Ist geprüft worden, ob Qualifikationsprogramme für Mitglieder/Lieferanten notwendig sind ? |
| | | | | | Falls Qualifikationsprogramme notwendig waren, sind sie auch eingeführt worden? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Distributionspolitik | | | | | Besteht eine genügend starke Partnerschaft mit den wichtigsten Abnehmern? |
| | | | | | Sind die Absatzkanäle genügend diversifiziert (keine einseitigen Abhängigkeiten)? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Produkt- und Qualitätspolitik | | | | | Haben die Produkte ein unverwechselbares Profil durch – hohe Qualität? |
| | | | | | – starken regionalen Bezug? |
| | | | | | Gibt es ein Qualifikationssicherungskonzept? |
| | | | | | Werden regelmässig Produktinnovationen gemacht? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Preisstrategie | | | | | Stimmt die Preisstrategie mit der allgemeinen Marketingstrategie überein? |
| | | | | | Erlauben die erzielten Preise eine relevante Einkommensbeitragerhöhung für die Lieferanten? |
| | | | | | Ist der Mehrwert für Produkte im Premiumpreissegment gut kommunizierbar? |
| | | | | | Ist die preisliche Konkurrenzfähigkeit gegeben? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Kommunikationsstrategie | | | | | Stimmt der Aufwand für die Kommunikation überein mit – dem gewählten Absatzweg? |
| | | | | | – den verfügbaren Ressourcen? |
| | | | | | Werden ausreichend Imagepotenziale genutzt (z.B. regionaler Ursprung, Bekanntheit des Unternehmens)? |
| | | | | | Kann mit der Verwendung eines (oder mehrerer) Label genügend Nutzen erzielt werden? |
| | | | | Wird die interne Kommunikation (innerhalb Unternehmung und mit Mitgliedern) genügend gepflegt? | |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |

| Planungs- und Controllingbereich | Optimal | Ausreichend | Unge-nügend | Gar nicht | Schlüsselfragen/Prozessfragen |
|-----------------------------------|---------|-------------|-------------|-----------|--|
| Analyse der Finanzstrategie | | | | | Steht der Aufwand in einem guten Verhältnis zum wirtschaftlichen Erfolg (Effektivität)? |
| | | | | | Ist das Unternehmen finanziell genügend abgesichert? |
| | | | | | Wurden zukünftige Investitionen genügend geprüft (evtl. Auslagerung statt Neubauten)? |
| | | | | | Wurde bei Investitionen ausreichend die Liquidität berücksichtigt? |
| | | | | | Ist die Abhängigkeit von Geldgebern tragbar? |
| | | | | | Wurden neue günstige Finanzierungsquellen geprüft (z.B. von öffentlichen oder privaten Förderprojekten)? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Ressourcennutzung | | | | | Stimmen die eingesetzten personellen Ressourcen mit den Zielen überein? |
| | | | | | Sind ausreichende Kenntnisse vorhanden in den Bereichen: – Marketing? |
| | | | | | – Betriebswirtschaft? |
| | | | | | – Betriebsführung? |
| | | | | | Werden Strategien zur Schaffung fehlender Ressourcen entwickelt? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Bewertung der Netzwerkkontakte | | | | | Sind die Netzwerke entlang der Markt- und Wertschöpfungskette weiterentwickelt worden? |
| | | | | | Sind in der Region Netzwerke entstanden, welche das Unternehmen nutzen kann? |
| | | | | | Werden gezielt neue Partner gesucht? |
| | | | | | Wird ausreichend innerhalb des Netzwerkes kommuniziert? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Gesamtpunktzahl | | | | | |

Auswertung

- 42–34 Punkte Die bisherigen Umsetzungsschritte und die Entwicklung der Initiative sind ideal verlaufen. Eine mögliche Konsolidierung wird voraussichtlich zu keinen Schwierigkeiten führen.
- 33–22 Punkte Die bisherigen Umsetzungsschritte und der Verlauf der Initiative sind grundsätzlich positiv verlaufen. Einige Schwachstellen, die identifiziert wurden, sollten analysiert und korrigiert werden, damit es bei einer Konsolidierung nicht zu nennenswerten Problemen kommt.
- 21–10 Punkte Die bisherigen Umsetzungsschritte sind insgesamt nur unzureichend durchgeführt. Umfangreiche Veränderungen sollten in Betracht gezogen werden, damit die Initiative bei einer Konsolidierungsphase nicht scheitert.
- 9–0 Punkte Kein Umsetzungsschritt ist bisher ausreichend durchgeführt worden. Die Initiative läuft Gefahr zu scheitern. Ein grundsätzliches Überdenken der bisherigen Organisation und Umsetzung der Arbeit der Vermarktungsinitiative ist anzustreben.

Checkliste für die Weiterentwicklung/Neuorientierung



| Planungs- und Controllingbereich | Optimal | Ausreichend | Unge-nügend | Gar nicht | Schlüsselfragen/Prozessfragen |
|---|---------|-------------|-------------|-----------|--|
| Überprüfung der Zielsetzungen | | | | | Wird überprüft, ob die ursprünglich gesetzten Visionen und Ziele noch aktuell sind? |
| | | | | | Sind neue oder angepasste Ziele formuliert worden? |
| | | | | | Können mit neuen Zielsetzungen neue Potenziale erschlossen werden? |
| | | | | | Können die ursprünglichen Ziele mit den neuen Zielen in Einklang gebracht werden? |
| | | | | | Sind Teilziele für die nächste Etappe klar? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Analyse des Umfeldes | | | | | Wurde abgeklärt, welche Konsequenzen das sich verändernde Umfeld auf die Neuorientierung hat? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Anpassung der Rechts- und Organisationsform | | | | | Wurde ausreichend geklärt, ob eine andere Organisationsform nötig ist? |
| | | | | | Sind die Verantwortlichkeiten in einer neuen oder angepassten Organisationsform klar geregelt worden? |
| | | | | | Sind die Mitglieder in die Diskussion der Neuorientierung aktiv einbezogen? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung des Managements | | | | | Wird (auch) vom Management aktiv eine Neuorientierung des Unternehmens geprüft? |
| | | | | | Genügen noch die Qualifikationen von – Leitung? |
| | | | | | – Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Betriebsorganisation | | | | | Machen sich die Akteure Gedanken über eine allfällige Nachfolge und wird das diskutiert? |
| | | | | | Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterhin motiviert für die Neuorientierung? |
| | | | | | Werden kritische Rückmeldungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Mitgliedern ernsthaft verarbeitet? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Marketingstrategie | | | | | Stimmt die Marketingstrategie noch mit den neuen oder angepassten Zielen überein? |
| | | | | | Ist die neue oder angepasste Strategie sowohl den eigenen Mitgliedern als auch den Marktpartnern genügend bekannt? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Beschaffungsstrategie | | | | | Wurde ausreichend geprüft, ob neue Lieferanten aufgenommen werden können? |
| | | | | | Werden Angebotsmengenänderungen (z.B. durch Hofaufgaben, neue Mitglieder) berücksichtigt? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |

| Planungs- und Controllingbereich | Optimal | Ausreichend | Unge-nügend | Gar nicht | Schlüsselfragen/Prozessfragen |
|---|---------|-------------|-------------|-----------|--|
| Überprüfung der Distributionsstrategie | | | | | Wurde geprüft, inwieweit eine Differenzierung in der Absatzstrategie sinnvoll und möglich ist? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Produkt- und Qualitätspolitik | | | | | Sind neue Produkt- und Qualitätsstandards geschaffen worden, die sich am Kundennutzen orientieren? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Preisstrategie | | | | | Ist auch in Zukunft eine Preiskonkurrenzfähigkeit möglich? |
| | | | | | Wurde geprüft, ob Aktionspreise sinnvoll und möglich sind, um den Absatz zu verbessern? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Finanzstrategie | | | | | Sind realistische Finanzstrategien für eine Neuorientierung vorhanden? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Überprüfung der Ressourcennutzung | | | | | Wird der Umgang mit knappen/kritischen Ressourcen (Zeit, Geld) sorgfältig evaluiert? |
| | | | | | Wurde genügend abgeklärt, ob es neue Ressourcenpotenziale gibt? |
| | | | | | Werden diese neuen Potenziale genügend genutzt? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Bewertung der Netzwerkkontakte | | | | | Sind die relevanten Akteure weiterhin beteiligt? |
| | | | | | Konnte die Wertschöpfung durch neue Partnerschaften erhöht werden ? |
| Bewertung | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Gesamtpunktzahl | | | | | |

Auswertung

- 39–30 Punkte Die bisherige Entwicklung verlief ideal. Eine langfristige Weiterentwicklung wurde geplant und eingeleitet.
- 29–20 Punkte Die bisherige Entwicklung der Initiative verlief grundsätzlich positiv. Einige Schwachstellen, die identifiziert wurden, sollten analysiert und korrigiert werden, damit eine langfristige Weiterentwicklung problemlos verlaufen kann.
- 19–10 Punkte Die bisherige Entwicklung war nur zum Teil erfolgreich. Eine grundsätzliche Neuorientierung wird empfohlen, damit der Fortbestand der Initiative langfristig gesichert werden kann.
- 9–0 Punkte Die bisherige Entwicklung war erfolglos. Es ist fraglich, ob ein Fortbestand der Initiative in der bisherigen Form möglich oder sinnvoll ist.

w

Anhang

Adressen der vorgestellten Vermarktungsinitiativen

Agrico Birsmattehof
Birsmattehof
4106 Therwil
Tel. 061/721 77 09
Fax 061/723 90 58
www.birsmattehof.ch

Biogemüse AV-AG
Zährli 9
3285 Galmiz
Tel. 026/672 34 00
Fax 026/672 34 01

Biofarm Genossenschaft
Postfach
4936 Kleindietwil
Tel. 062/957 80 50
Fax 062/957 80 59
www.biofarm.ch

Biomilchpool GmbH
c/o Peter Rutz
Dieselbach
9123 Nassen
Tel. 071/393 49 40

Caseificio Sociale San Carlo
7741 San Carlo
Tel. 081/844 01 89
Fax 081/844 21 13

Cooperativa Con Pro Bio
Casella postale 207
6593 Cadenazzo
Tel. 091/780 50 24
Fax 091/780 50 23

Cooperativa produttori erbe medicinali (Coperme)
c/o Raselli Prodotti Biologici s.a.g.l.
7746 Le Prese
Tel. 081/844 08 14
Fax 081/84 08 90

Coopérative Valplantes
Case Postale 18
1933 Sembrancher
Tel. 027/785 16 00
Fax 027/785 16 79
www.valplantes.ch

Genossenschaft Gran Alpin
Postfach
7450 Tiefencastel
Tel. 081/637 03 07

Genossenschaft TERRAviva
Bahnhofstr. 2
3427 Utzensdorf
Tel. 032/665 13 35
Fax 032/665 20 07
www.terraviva.de

Interessengemeinschaft Bio Weide-Beef (r)
Eric Meili
FiBL-Berater
Barenberg
8608 Bubikon
Tel. 055/243 39 39
Fax 055/243 33 16
www.bioweidebeef.ch

Bioring Emmental
(ehemals Interessengemeinschaft «Original Bio Emmentalerkäse aus dem Emmental»)
c/o Schweizer Milchpool
Weststr. 10
3000 Bern 6
Tel. 031/359 53 17

Molkerei Biedermann AG
Schützengütli 2
9220 Bischofszell
Tel. 071/424 22 66
Fax 071/424 22 67
www.biomolkerei.ch

Napfmilch AG
6133 Hergiswil am Napf
Tel. 041/979 17 40
Fax 041/979 17 44
www.napfmilch.ch

Sortenorganisation Bündner Bergkäse
c/o Emmi Käse AG Kirchberg
Winkelweg 4
Postfach 545
CH-3422 Kirchberg
Tel. 034/447 88 11
Fax 034/447 88 12

Nützliche Adressen und Links

Bundesamt für Landwirtschaft
Abteilung Absatzförderung und Qualität
Patrik Aebi
Mattenhofstrasse 5
CH-3003 Bern
patrik.aebi@blw.admin.ch

Institut für Agrarwirtschaft der ETH-Zürich
Prof. B. Lehmann
Sonneggstrasse 33
8006 Zürich
lehmann@iaw.agrl.ethz.ch

Institut Economie Rurale EPFZ Lausanne
Erwin Stucki
GR Ecublens
1015 Lausanne
stucki@iaw.agrl.ethz.ch

Landw. Beratungszentrale Lindau (LBL)
Alfred Bänninger
Fachbereich Markt
Eschikon 28
CH-8315 Lindau
Alfred.Baenninger@lbl.ch
www.lbl.ch

Impulsprogramm zur Unterstützung
des Strukturwandels
im ländlichen Raum (Regio Plus)
SECO Staatssekretariat für Wirtschaft
Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)
Effingerstrasse 31
3003 Bern
Fax: 031 / 322 27 49
www.regioplus.ch

Website des OMIaRD (Organic marketing
initiatives and rural development) -Projektes:
www.irs.aber.ac.uk/omiard/

Netzwerk der Schweizer Regionen:
www.eregio.ch/d

CH-Regio, SEREC/BEREG:
Die Regionalentwicklung in der Schweiz:
www.ch-regio.ch

Economiesuisse: www.economiesuisse.ch

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft
für die Berggebiete SAB: www.sab.ch

Fonds Landschaft Schweiz: www.fl-s-fsp.ch

Lokale Agenda 21 Schweiz
Informationsdrehscheibe:
www.agenda21local.ch



Der Biolandbau liegt uns am Herzen

Am FiBL in Frick arbeiten über 100 Agronomen, Tierärztinnen, Biologen, Laborantinnen und Versuchstechniker im Dienste des Biolandbaus. Das FiBL ist fachlich breit abgestützt und im Biolandbau verankert. Das FiBL betreibt eigene Forschung und gibt das generierte Wissen über eine eigene Beratungs- und Bildungsarbeit im In- und Ausland weiter. Das FiBL feiert im Jahr 2003 seinen 30. Geburtstag.

Forschung

Die Forschung des FiBL ist umfassend: Pflanzen, Tiere, Lebensmittel und Markt. Das FiBL bearbeitet brennende technische Fragen für den biologischen Landbau wie Anbautechnik und Pflanzenschutz im Obst-, Gemüse- und Weinbau, Tiergesundheit (inkl. Haltung und Zucht), Lebensmittelqualität sowie nachhaltige Vermarktungsstrukturen. Die FiBL-Forschung findet sowohl in Frick wie auch auf 200 Biohöfen in der ganzen Schweiz statt.

Beratung

Das FiBL gibt das Wissen aus seiner Bioforschung über eine eigene Beratung an die Biohöfe, Verarbeiter und Händler weiter. Die FiBL-Beratung ist eine interaktive Plattform. In ihrer Arbeit erkennt sie auch neue Problemfelder, die durch die Forschung bearbeitet werden sollten.

Bildung

Am FiBL finden regelmässig Fach- und Weiterbildungskurse zu allen Gebieten des Biolandbaus statt. Im Jahr 2004 startet das FiBL einen Ausbildungsgang für Biolandwirtinnen und Biolandwirte. Zudem erscheint am FiBL eine grosse Anzahl Publikationen: Merkblätter, Dossiers, Studien und Handbücher sowie die Fachzeitschrift bioaktuell.

Das Konzept der praxisnahen Forschung, Beratung und Bildung für den Biolandbau hat sich auch in Deutschland durchgesetzt, wo das FiBL seit zwei Jahren ein Schwesterinstitut hat.



Das Kompetenzzentrum der biologischen Landwirtschaft



Immer mehr Bäuerinnen und Bauern ergreifen die Chance, ihre Bioprodukte über Vermarktungsinitiativen gemeinschaftlich am Markt abzusetzen. Doch welche Wege führen zum Erfolg? Das Handbuch zeigt auf, welche Typen von Vermarktungsinitiativen es gibt und welche Faktoren zum Erfolg beitragen können. Es werden 15 Schweizer Vermarktungsinitiativen vorgestellt und analysiert. Bewertungshilfen zur Planung und Erfolgskontrolle von Vermarktungsinitiativen runden das Handbuch ab. Es richtet sich an alle Akteure, die in den Bereichen Produktion und Vermarktung von Bioprodukten sowie Regionalentwicklung tätig sind.

Grundlage des Buches sind Ergebnisse einer Analyse von Schweizer Vermarktungsinitiativen, die im Rahmen eines europäischen Forschungsprojektes gemacht wurden (OMIaRD: Organic Marketing Initiatives and Rural Development).



Forschungsinstitut für biologischen Landbau
Ackerstrasse, Postfach, CH-5070 Frick
Telefon +41 (0)62 865 72 72, Telefax +41 (0)62 865 72 73
admin@fibl.ch, www.fibl.ch

Forschungsinstitut für biologischen Landbau Berlin e.V.
Geschäftsstelle Frankfurt
Galvanistrasse 28, D-60486 Frankfurt am Main
Telefon +49 (0)69 71 37 69 90, Telefax +49 (0)69 71 37 69 99
fibl@fibl.de, www.fibl.de