

Beat Graf, Geschäftsführer der Frikarti Stauden AG, legt Wert auf Konzepte und Strukturen. Das mag statisch klingen, ist es aber nicht, weil Graf in seinem Betrieb mit Elan immer wieder Neues wagt. Geschickt holt er am Markt ab, was latent vorhanden ist und setzt es stringent um. Mit diesem innovativen Geist hat Graf das Unternehmen zu einer der führenden Schweizer Staudengärtnereien gemacht. Im Gespräch mit dergartenbau äussert er sich zum Thema «Innovationen» – und relativiert.



Interview: Claudia-Regina Sigg, Redaktion
Bild: C.-R. Sigg

Beat Graf – nicht Erfinder, sondern Finder: «Vielleicht sehe ich ein bisschen früher als andere, was der Markt braucht und was der Markt gibt ...»

«Mein Vorbild sind die Japaner»

Herzliche Gratulation zum TAG-Bildungspreis 2011, den Sie kürzlich erhalten haben (dergartenbau 50/2011). Was bedeutet Ihnen diese Auszeichnung?

Beat Graf (lacht): Das ist mein erster Preis, den ich als Unternehmer bekomme habe, und daher schon ein bisschen was Besonderes. Mich freut, dass es ein Bildungspreis ist, weil die Ausbildung einen Schwerpunkt meiner Tätigkeit sowohl im Betrieb als auch im Verband darstellt. Das lässt sich nicht in Zahlen oder Ranglisten fassen, und deshalb finde ich es schön, wenn diese Arbeit mit einem solchen Preis gewürdigt wird. Schön ist auch, dass ich den Preis im Ammerland bekommen habe, in einer Region Deutschlands, wo Baumschulwirtschaft und Staudengärtnerei volkswirtschaftlich bedeutend sind. Hier in der Schweiz sind wir mit vielleicht 250 Mio. Umsatz im Jahr ein Wirtschaftszweig, für den sich kaum jemand interessiert.

Sie haben das Unternehmen seit der Übernahme 1999 ständig weiterentwickelt und dabei für Schweizer Staudengärtnereien neue Wege beschritten, Stichwort Kooperation und Marketing (Stauden Ring), Top Ausbildung Gartenbau (TAG), Hecke am laufenden Meter, Produktion von Grossstauden, Swiss-Gap. Was fehlt in dieser Aufzählung?

Im Bereich der Kommunikationsmittel unser Webshop, mit dem wir früh am Markt waren. Bei den Pflanzen z. B. die Staudenkompositionen und die Staudenhecken. Es wäre aber völlig verfehlt zu sagen, dass diese oder die Hecke am laufenden Meter meine Innovationen sind. Das haben andere entwickelt. Ich bin nicht der Erfinder, ich finde eher zum richtigen Zeitpunkt das richtige Produkt auf dem Markt.

Sie scheinen ein gutes Händchen für neue Ideen zu haben.

Vielleicht sehe ich ein bisschen früher als andere, was der Markt braucht und

Beat Graf

Alter: 42 Jahre
 Beruflicher Werdegang: Lehre als Baumschulist bei der Rusterholz AG, Oberrieden; Zusatzlehre als Staudengärtner bei Vogt Stauden, Erlenbach; Studium an der ZHAW Wädenswil
 Übernahme der Gärtnerei in Grüningen 1999; Weiterführung des Unternehmens unter dem Namen Frikarti Stauden AG

was der Markt gibt, kann das irgendwie zusammenführen und im richtigen Zeitpunkt und mit den richtigen Marketingmassnahmen im Markt platzieren. Mein Vorbild sind die Japaner.

Wie entwickeln Sie Ihr Gespür?

Zum Beispiel indem ich mir die Zeit nehme, zusammen mit Kunden am Stauden-Profi-Seminar im deutschen Grünberg teilzunehmen. Die Stauden-Ring-Betriebe laden jeweils zu diesem dreitägigen Seminar mit sehr guten, auch externen Referenten ein. Das sind sehr intensive Tage. Ich fahre gemeinsam mit einigen meiner Kunden mit dem Zug hin und zurück, man redet rege miteinander, sitzt auch abends zusammen, diskutiert über die Vorträge, tauscht Ideen und Gedanken aus, erhält Anregungen. Daraus entsteht ein Gefühl für das, was der Markt braucht.

Sie sehen sich als Kommunikator und Sammler von Ideen, der aufgrund seiner Beobachtungen und Informationen die richtigen Schlüsse zieht ...

Richtig, wenn ein Produkt ein Problem löst, ein Bedürfnis befriedigt, dann besteht auch eine Nachfrage. Damit ich das Problem oder Bedürfnis erfassen kann, muss ich mit meinen Kunden reden und meine Produkte und Dienstleistungen ihren Wünschen anpassen. Eine Rolle spielt darüber hinaus, wie man mit den Kunden – auch nonverbal – kommuniziert. Kommunikation ist nicht messbar. Vielleicht sind es emotionale Faktoren, die am Schluss den Erfolg bringen.

Gehen Ihnen niemals die Ideen aus?

Manchmal frage ich mich selbst, was machst du jetzt als Nächstes? Hast du nun dein Pulver verschossen? Aber dann kommt immer jemand von den Mitarbeitenden, ein Kollege aus dem Stauden Ring oder ein Kunde, der mich dazu bringt, mich und das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Woran arbeiten Sie aktuell?

Derzeit sind wir dabei, eine mobile Version unseres Webshops zu entwickeln. Diese wird im Frühling bei einigen Kunden getestet und später öffentlich lanciert. Die Idee ist, dass der Kunde mit dem dem iPad oder einem Smartphone durch die Staudentische gehen und seine Bestellung aufnehmen kann. Statt geschrieben auf dem Notizblock liegt diese sofort in digitaler Form vor. Der Kunde kann einerseits einfach und schnell be-

stellen, andererseits hat er bei Bedarf sogleich die nötigen Zusatzinformationen wie Bilder oder Pflanzenbeschreibungen zur Hand. Der Vorteil für uns ist, dass die digitale Bestellung den administrativen Bearbeitungsprozess vereinfacht.

Was halten Sie von innovativen Automatisierungstechniken wie dem Absetzroboter (dergartenbau 42/11)?

Wir haben immer noch keinen Topfrober, weil wir der Meinung sind, dass sich ein solcher mit unseren relativ kleinen Mengen nicht lohnt. Das Topfen erledigen wir schnell und gut, doch fragen wir uns, wie wir nachher die Pflanzen ratio-

effizienter. Entscheidend für den messbaren Erfolg ist die Umsetzung. Ich sage immer, Innovationen bestehen zu 1 % aus Inspiration und zu 99 % aus Transpiration. Relativ wenig ist wirklich innovativ, der Rest ist harte Knochenarbeit in der Umsetzung.

Es gibt Mitarbeitende, die Widerstände haben, wenn sich etwas ändert. Wie gehen Sie damit um? Oder haben Sie das nicht?

Es wäre vermessen zu sagen, dass es das bei uns nicht gibt. Natürlich gibt es Menschen, die bei uns nicht glücklich werden oder sich daran stören, wie

«Wir versuchen, eine vorhandene Lösung auf unseren Betrieb zu adaptieren und vielleicht noch einen Tick besser zu machen – noch ein bisschen perfekter, noch etwas effizienter.»

neller auf die Flächen bringen könnten. Beim internen Transport müssen wir noch einen Schritt vorwärts machen und den Prozess mittelfristig optimieren. Kostenmässig liegt da meiner Meinung nach relativ viel drin.

Wie die Japaner wollen wir aber nicht eine total neue Technologie erfinden, wenn es schon eine Lösung gibt. Vielmehr versuchen wir, eine vorhandene Lösung auf unseren Betrieb zu adaptieren und vielleicht noch einen Tick besser zu machen – noch ein bisschen perfekter, noch etwas

durchorganisiert der Betrieb ist. Aber es ist auch eine Frage der Unternehmenskultur. Als Chef versuche ich ein Klima zu schaffen, in dem sich die Leute zu äussern getrauen. Man darf die Vorgesetzten kritisieren. Ich fange die Personalgespräche immer mit der Frage an: «Gibt es etwas, das dir nicht passt? Das will ich wissen, darauf können wir aufbauen, es bringt unseren Betrieb und unsere Zusammenarbeit möglicherweise weiter.» Verbesserungsvorschläge sind willkommen. Ich denke, wenn dies ein ständiger

Frikarti Stauden AG

- Mitglied im Stauden Ring, einem Verbund von sechs deutschen und einer österreichischen Staudengärtnerei (www.staudenring.de)
- TAG-Ausbildungsbetrieb (Top Ausbildung Gartenbau; www.gaertnerwerden.de)
- SwissGAP-zertifizierte Produktion
- Sortiment: ca. 1700 Arten und Sorten, von Blütenstauden über Bodendecker, Wasserpflanzen, Küchenkräuter und Freilandfarnen bis hin zu Ziergräsern
- Spezialitäten: Hecke am laufenden Meter, Staudenkompositionen, Majori-Stauden (Solitärstauden, 3-l- bis 20-l-Topf), Staudenhecken
- Gesamtfläche: 9,1 ha (5,3 ha in Grüningen, 1,3 ha in Oetwil am See, 2,5 ha in Brittnau AG)
- Genutzte Betriebsfläche in Grüningen: 20 000 m² Aufstellfläche Freiland (davon 3500 m² Folientunnel), 800 m² Cabrio-Folienhäuser, Neubau mit 1000 m² Gewächshausfläche sowie 1000 m² Versand- und Verladehalle
- Genutzte Betriebsfläche in Oetwil: 9700 m² Freiland
- Genutzte Betriebsfläche in Brittnau AG: 6750 m² Gewächshaus, 2500 m² Aufstellfläche Freiland
- Personalbestand: 1 Geschäftsführer (Beat Graf), 1 Produktionsleiter und Stellvertreter des Geschäftsführers, 1 Betriebsleiter (Brittnau), 1 Verkaufsleiter, 2 Verkaufsverantwortliche, 7 gelernte Staudengärtnerinnen, 6 Auszubildende, 6 ausländische Saisonarbeitskräfte, bis zu 5 Teilzeitangestellte oder Praktikantinnen in der Frühjahrssaison

Prozess im Betrieb ist, sind jene, die mit Veränderungen Mühe haben, in der Minderzahl. Eine neue Idee sollte von allen mitgetragen werden. Ich mag Menschen und mein Antrieb, mit anderen zusammen ein gemeinsames Ziel erreichen zu wollen, ist vielleicht auch ein Teil des Er-

«Gerade gute Mitarbeitende brauchen die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und Teil einer Weiterentwicklung zu sein.»

folgs. Ebenso wichtig ist, dass alle ihre eigenen Vorschläge einbringen können. Sie selbst haben ja zu Beginn dieses Gesprächs gesagt, dass wir immer wieder etwas Neues probieren. Ich denke, das finden unsere Leute auch toll. Gerade gute Mitarbeitende brauchen die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und Teil einer Weiterentwicklung zu sein. Das hat auch etwas mit Wertschätzung zu tun: Ich nehme mein Gegenüber und seine Ideen ernst. Dieser Umgang auf Augenhöhe ist mir auch bei Kunden und Lieferanten wichtig. Als ich in Japan war, hat mich die wertschätzende Haltung der Japaner gegenüber Lebewesen und Sachen tief beeindruckt. Ich bin überzeugt, dass Wertschätzung in einem Zusammenhang mit Wertschöpfung steht – das schliesst sich einen Kreis.

Wie fällen Sie ihre Entscheidungen?

Ich entscheide viel aus dem Bauch heraus. Oft hat man ja keine harten Fakten. Zum Beispiel: Sollen wir das Thema Staudenhecken aufgreifen? Da haben wir keine empirische Marktstudie gemacht, sondern spontan entschieden: Das finden wir gut – das machen wir. Wenn wir etwas Neues in Angriff nehmen, dann steht der Spass an einer Idee im Vordergrund. Natürlich stellen wir auch eine Nutzenrechnung an, doch wäre es lähmend, wenn sie im Vordergrund stünde.

Obwohl Sie viel Wert auf ein strukturiertes und konzeptionelles Vorgehen legen, gab es schon Fehlschläge?

Es ist nicht meine Art, über Dinge, die nicht gelingen, lange zu brüten. Natürlich misslingt auch uns einiges. Das muss man kurz analysieren, und dann ist es für mich vergessen und vorbei. Was zählt, ist der Blick in die Gegenwart und in die Zukunft.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Seit der Betriebsgründung beschäftigt mich die Tatsache, dass die Preise nicht

fundiert kalkuliert sind. Ich empfinde es als meinen persönlichen Misserfolg, dass ich es als Unternehmer in dreizehn Jahren nicht geschafft habe, eine Kostenkalkulation auf die Beine zu stellen, die Hand und Fuss hat. Dennoch hinter-sinne ich mich nicht. Wenn sich die Ge-

legenheit ergibt, greife ich das Thema wieder auf. Im Moment wäre es ineffizient, weil mir die entsprechenden Programme und Instrumente, um eine solche wirkungsvoll zu nutzen, schlichtweg fehlen.

Ich bin mir bewusst, dass wir irgendwann eine hieb- und stichfeste Kostenkalkulation im Betrieb haben müssen, ja ich habe sogar das Gefühl, dass das eines Tages matchentscheidend sein könnte. Es wird der Zeitpunkt kommen, wo ich mich nicht mehr davor drücken kann. Ein bisschen milde stimmt mich, dass ich nicht der Einzige bin, dem es so geht. Und natürlich haben wir gewisse Zahlen, nur sind die nicht so fundiert, wie ich mir das wünsche.

Sie sind ein äusserst engagierter Unternehmer. Wie laden Sie Ihre Batterien auf?

Es gibt keine Rezepte, jeder muss seinen Weg selbst finden, der zu ihm passt. Für mich ist es so, dass ich hin und wieder ausbrechen und etwas machen muss, das nichts mit Pflanzen, Stauden und Gärtnerei zu tun hat. Es tut gut zu spüren, dass die Welt aussen herum viel grösser und vielleicht auch wichtiger ist als man selber glaubt, wenn man wie ein Hamster im Rädchen dreht. Da ist sicher auch meine Frau ganz wichtig, die nicht aus der Gärtnerszene kommt und mich mit dieser anderen Welt in Kontakt bringt. Reisen, Musik und Kunst bedeuten mir viel. Gerade in Sachen Marketing oder Kommunikation ist es gut, wenn man sich auch von ausserhalb inspirieren lässt.

Ist Innovationsfähigkeit eine Voraussetzung, um als Schweizer Produktionsbetrieb längerfristig bestehen zu können?

Nein, das Produkt muss gut sein. Gutes Handwerk und konsequent gelebte alte Werte wie Zuverlässigkeit und Vertrauen sind entscheidender. Ich denke dabei zum

Beispiel an kleine Dorfgärtnereien, die nicht die Voraussetzungen haben, um zu wachsen. Wenn diese das, was sie machen, gut machen, dann können sie sehr wohl Erfolg haben.

Es führen also zwei ganz verschiedene Schienen zum Erfolg?

Genau, das zeigt unsere Branche sehr gut. Es gibt das Konservative, dieses Gerdete, das so gut zu unserer Branche passt und für mich durchaus eine hohe Wertigkeit hat. Dann gibt es die andere Schiene, die vielleicht die grössere Masse anspricht, mehr wachstumsorientiert ist und sich auch mit neuen Technologien auseinandersetzt.

In den letzten Jahren konnte man Sie jeweils am Stauden-Ring-Stand an der IPM in Essen antreffen. Werden Sie nächste Woche wiederum in Essen sein?

Selbstverständlich fahre ich zur IPM. Ich werde mich mit dort mit meinen Stauden-Ring-Partnern treffen. Die Messe bietet mir die Möglichkeit, vielen Leuten zu begegnen, und manchmal bleibt aus den Gesprächen etwas hängen. Zudem lassen sich Trends ausmachen, wie letztes Jahr das Aufkommen der QR-Codes (vgl. dergartenbau 7/2011).

Jetzt bin ich aber gespannt: Werden Sie schon bald den QR-Code einführen?

Sie vermuten richtig. Auf den Etiketten unserer neuen Stauden-Ring-Aktion «Cottage-Garden» wird es den QR-Code haben. Das wäre also eine weitere Innovation, aber vorerst im beschränkten Rahmen. Anhand der Zugriffe auf die Seite werden wir sehen, wie intensiv die neue Technologie von den Konsumenten genutzt wird. Ich bin bei der Einschätzung dieses Trends hin- und hergerissen. Vielleicht ist es eine sensationelle Idee, aber die Zeit ist noch nicht reif dafür. Wer weiss?

Besten Dank für das Gespräch.



Wie wichtig ist das neue Büro- und Versandgebäude für die Betriebsentwicklung der Frikarti Stauden AG? Lesen Sie die Antwort von Beat Graf auf www.dergartenbau.ch → Fachbeiträge und sehen Sie sich erste Bilder an.