Mit Blick auf die schneebedeckten Alpen: Produktion eines rund 1 800 Sorten umfassenden Staudensortiments.

Beat Graf hat sich dank des eigenen Weges mit seinem Betrieb profiliert.

Beat Graf geht mit deutschem Know How eigene Wege im Land der Eidgenossen

Die blaue Aster frikarti wurde das Markenzeichen

Begrenzte Expansionsmöglichkeiten für Gartenbaubetriebe, wenig Exportmöglichkeiten durch bestehende Gewichtszölle, ein inländischer Markt mit wenig Handlungsfreiraum und kaum Eigenkapital – schwierige Bedingungen für eine Staudengärtnerei. Dennoch übernahm Beat Graf vor rund sieben Jahren die Gärtnerei Longin Ziegler in Grüningen in der Schweiz mit dem Vorsatz, sie zu einem modernen und florierenden Unternehmen weiterzuentwickeln. Mit einem herrlichen Blick auf die schneebedeckten Alpen produzieren dort heute insgesamt 16 Mitarbeiter ein mit rund 1 800 Sorten sehr breites Sortiment an Gartenstauden unter dem Namen Frikarti Stauden AG.

Als Graf 1999 den Betrieb kaufte, in dem er seit drei Jahren arbeitete, tat er es mit dem festen Vorsatz, seinen eigenen Weg zu gehen. Der Baumschulgärtner mit Zusatzausbildung Staudengärtner hatte Gartenbau an der Fachhochschule Wädenswil studiert. Dort hat er gelernt, dass das Marketing im produzierenden Gartenbau in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen wird.

„In der Schweiz gab es 1999 jedoch nur ganz vereinzelt Bildetiketten an den Stauden während deutsche Produzenten – wie Häussermann – bereits mit der Vermarktung ganzer Konzepte begannen." Da die Entwicklung eines eigenen Marketingkonzeptes aus Kostengründen unmöglich war, nahm er umgehend mit verschiedenen Betrieben Kontakt auf. Im Jahr 2000 trat die Frikarti Stauden AG als erster „Ausländer" dem deutschen Stauden Ring bei.

Einheitliches Preissystem war große Hürde

Zu dieser Zeit gab es in der Schweiz noch ein einheitliches Preissystem. Sämtliche Baumschulen und Staudengärtnereien hatten die gleiche Preisgruppen- und Größeneinteilung. Der Verband Schweizerischer Baumschulen druckte für fast alle Betriebe die Preislisten mit einheitlichen Brutto-Verkaufspreisen. Das System war bequem. Der ganze Handel untereinander sei einfacher gewesen, man hätte nie über den Preis reden müssen, weiß Graf. Nur über Rabatte. „Auch für Kunden aus dem Garten- und Landschaftsbau war es einfacher. Die wussten, dass sie im Prinzip überall den gleichen Preis für die gleiche Ware bezahlten." Der ganze Pflanzenmarkt hätte so gut funktioniert, wenn auch insgesamt hochpreisig.

Mit dem Eintritt in den Stauden Ring hatte die Frikarti Stauden AG nun von einem Tag auf den anderen ein neues Preissystem eingeführt, welches nicht mit den anderen Schweizer Betrieben kompatibel war. Von vorne herein hat Graf Nettopreise ausgewiesen. „Ist mir ganz egal, zu welchem Betrag mein Kunde die Pflanzen weitergibt." Diese mussten auf einmal hingucken und entscheiden, wo sie was kaufen. „Viele Kunden sind dazu übergegangen, der Einfachheit halber nur noch Stauden von uns zu beziehen, um nicht mit zwei völlig unterschiedlichen Modellen kalkulieren zu müssen." Einheitlicher war dann auch das Erscheinungsbild der Ware, denn die Schweizer produzieren durchweg in Zehn- oder Zwölf-Zentimeter Rundtöpfen, Frikarti natürlich in den Neun-Zentimeter-Ecktöpfen des Staudenrings. Da wuchs die Lieferquote bei einzelnen Kunden schon mal von 60 Prozent vorher auf 90 und mehr Prozent. Doch die Skepsis sei groß gewesen, verbunden mit Kommentaren derart: „Wir binden uns jetzt schon sehr stark an sie, das ist schon riskant für uns."

Früher sei alles einfacher gewesen. Der Einkäufer hätte kaufen können, wo er wollte, fremdgehen, wo er wollte. In seiner Preiskalkulation war das kein Mehraufwand. „Dennoch, für unsere Kunden hat sich der Spagat gelohnt. Und die anderen haben gesehen, dass es eben doch Vorteile bringt, unser Marketingkonzept nutzen zu können und kamen von selber." Dagegen sei der Verkauf an Kollegen spürbar zurückgegangen, nicht zuletzt wegen der gut erkennbaren Frikarti-Töpfe.

Auf Druck der Wettbewerbskommission leitete der Verband Schweizerischer Baumschulen (VSB) an seiner Generalversammlung vom

Arten- und Sortenvielfalt prägen das Sortiment von Frikarti.

22. Februar 2001 eine grundsätzliche Neuorientierung der Preispolitik für Baumschulpflanzen ein. Der Verband veröffentlichte keine Preise mehr und gab keine Preisempfehlungen mehr heraus. „Seither ist zu beobachten, dass die Preise gesunken sind, was mich nicht so sehr stört wie andere Produzenten." Graf hat sich dank seines eigenen Weges profiliert und sich eine gute Position im härter werdenden Wettbewerb geschaffen. „Auch heute noch kann ich mich im Vergleich zu holländischen oder deutschen Kollegen nicht über den Preis definieren." Nicht zuletzt deshalb, weil er überwiegend mit heimischen Mitarbeitern produziert, die gute Schweizer Löhne bekommen. Er möchte es allerdings auch nicht. „Wenn alles nur noch über den Preis geht, bekomme ich keine Kundenbindung mehr." Dennoch – günstiger als seine heimischen Kollegen ist er meistens schon, und das trotz des ganzen Marketings von den Bildetiketten über Banner, Staudenplaner, Staudenfibel bis hin zu Themensortimenten.

Die relativ günstigen Preise von Frikarti sind jetzt natürlich für Kunden in der gesamten deutschsprachigen Schweiz interessant. „Ich bin auch ganz aktiv auf Kunden zugegangen, auch das war bei uns bislang ungewöhnlich. Schweizer sind nicht so direkt wie Deutsche." Die italienisch- und französischsprachigen Gebiete beackert Graf allerdings nicht. „Es lohnt sich nicht, für diese kleinen Märkte alle Marketingmittel dreisprachig zu erstellen, zumal in diesen oft schon ganz anderen Klimaten und Kulturkreisen Stauden oft nur eine untergeordnete Rolle spielen."

Lieber konzentriert Graf seine Bemühungen auf den bekannten Raum und sucht auch hierfür nach Nischenprodukten. So vertreibt er für einen holländischen Systemanbieter beispielsweise Halbfertighecken aus Efeu, Hainbuche und Buche, außerdem Bodendeckermatten und das Pflanzsystem Sommernachtstraum. „Stimmt, ich glaube an Convenienceprodukte im Gartenbau. Ich denke, dass die Leute keine Geduld mehr für Gartenarbeit haben, statt darüber zu weinen, müssen wir passende Produkte anbieten."

Auch einige Gehölze wie Rosen und Obst handelt er durch. Darüber hinaus behält er das Ausland im Auge. Zwar könnte er einige Nischenprodukte wie beispielsweise *Corydalis lutea* auch noch zu passablen Preisen über die deutschen Kollegen vertreiben, doch für den Großteil seines Sortimentes lohnt der Export derzeit nicht. Stauden werden an europäischen Grenzen mit Gewichtszoll belegt. Verbunden mit den höheren Löhnen macht das die Sache unattraktiv. Doch Graf ist sicher: „In fünf Jahren wird es die Handelsbarrieren nicht mehr geben."

Im Nachhinein weiß Graf, dass der Know-How-Transfer mit den Kollegen viel wichtiger war als das eigentliche Marketing. „Ich war ja ein Anfänger in Sachen Betriebsführung, hatte wenig Ahnung vom Unternehmertum. Da habe ich natürlich von der Erfahrung der Stauden Ring-Partner profitiert." Dank eigener Weiterbildungsseminare und Mitarbeitertausch konnten seine Angestellten sich ebenfalls viel Wissen aneignen, die ihm jetzt damit eine optimale Unterstützung bieten. Der gemeinsame Einkauf von Jungpflanzen und Hilfsmaterialien wie Töpfen ist ein weiterer Vorteil des Verbundes.

Die Arbeitszeiten und -abläufe werden von den Mitarbeitern auf diesen Bögen erfasst und vom Chef ausgewertet.

Vieles wird hier noch selber per Steckling vermehrt, in kleineren Partien, so dass immer optimal verkaufsfertige Ware bereitsteht.

Produktion und Absatzwege

Auf insgesamt 4,1 Hektar Produktionsfläche und mit weiteren rund 1,2 Hektar Mutterpflanzenquartier produziert Beat Graf mit seinen 16 Mitarbeitern – darunter drei bis vier Auszubildende – ein breites und tiefes Staudensortiment, an die 1,2 Millionen Töpfe im Jahr, 80 Prozent davon im 9er-Ecktopf. Weitere zwei Hektar Landreserve liegen ziemlich in der Mitte des Produktionsbetriebes und sind an einen Pferdehalter verpachtet. „Als wir 1999 anfingen, war der Betrieb flächenmäßig schon genauso groß, doch es gab viel mehr Mutterpflanzen." Die wurden zugunsten einer strafferen Produktion reduziert, der Umsatz seitdem fast verdreifacht. Dennoch wird nach wie vor rund 60 Prozent der stecklingsvermehrten Ware von eigenen Mutterpflanzen gewonnen, im generativ vermehrten Bereich kommen zwischen 20 bis 30 Prozent der Pflanzen – überwiegend Kaltkeimer – aus Eigenaussaat. Jungpflanzen bezieht Graf überwiegend aus Deutschland und Holland.

Die Aussaat der Kaltkeimer erfolgt in altmodischen Frühbeetkästen, die Produktion der Stauden überwiegend auf Mypex-Flächen. Darüber hinaus stehen etwa 3 500 Quadratmeter Foliengewächshäuser und ein 550 Quadratmeter großes Glasgewächshaus für Produktion und Versand zur Verfügung. „Nur das ist beheizbar. Das muss sich unbedingt ändern, sobald Geld übrig bleibt für Investitionen."

Die Stauden gehen zu rund 50 Prozent an Fach-

Zwischen den Folienhäusern müssen große Abstände eingehalten werden, damit die – oft recht großen – Schneemengen der Alpen keinen Schaden anrichten. Im Sommer sind diese Freiräume geschützte Stellflächen.

gartencenter der deutschsprachigen Schweiz, wobei die Gartencenterabteilungen der Supermarktkette Migros mit sechs Prozent am Umsatz als größter Einzelkunde gelten. Weitere 25 Prozent seines Umsatzes macht das Unternehmen Frikarti als Komplettierer für Baumschulen und andere Staudengärtnereien, das restliche Viertel mit dem Garten- und Landschaftsbau.

Mit Aktien und Privatdarlehen das Unternehmen finanziert

Den Namen Frikarti hat sich Beat Graf frei ausgesucht. „Longin Ziegler konnte das Unternehmen nicht weiter heißen. weil ich die Betriebsübernahme über die Gründung einer Aktiengesellschaft finanzieren wollte." Die dürfen aber in der Schweiz keine Familiennamen haben, wenn kein Familienmitglied im Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft sitzt oder zumindest Aktienanteile hält. Damit fiel der Name Longin Ziegler flach, doch leider auch der Name der Vorgängergärtnerei. „Die hießen Frikart. Frikart war in den 40er Jahren ein aktiver und erfolgreicher Staudenzüchter, der Name seit langem ein Begriff." Doch den Firmennamen Frikarti als Phantasieprodukt konnte er schon wählen. „Auch die Frikart-Erben waren von der Idee begeistert, so nannte ich den Betrieb so und die blaue *Aster frikarti* wurde unser Markenzeichen. Denn wer kennt schon Beat Graf", ergänzt der Unternehmer schmunzelnd.

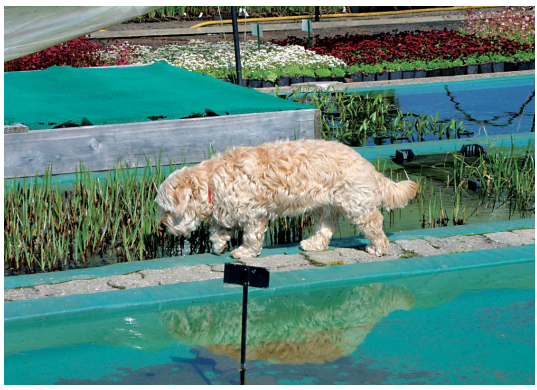
Das finanzielle Wagnis hat sich gelohnt: In wenigen Jahren will Beat Graf Haus und Hof ganz sein eigen nennen können.

Eine Aktiengesellschaft sollte es werden, weil Graf zum einen keine nennenswerte Menge Eigenkapital mitbrachte, zum anderen aus steuerlichen und übergabetechnischen Gründen. „Zur AG-Gründung reichen hier drei Aktionäre, zwei Anteilseigner und ein Wirtschaftsprüfer, der seinen Segen gibt und pro Forma eine Aktie hatte am Anfang." Die hat Graf ihm aber schon am zweiten Tag wieder abgekauft. „Der Jahresabschluss bei einer AG muss zwingend durch einen Wirtschaftsprüfer erstellt werden", so Graf. Einer der beiden anderen Anteilseigner war Graf selber, den zweiten musste er sich selber suchen.

Erst als beide Investoren feststanden und die Grundfinanzierung damit gesichert war, gab auch die Bank den noch notwendigen Kredit. Denn laut Graf beachten Schweizer Geldinstitute die Grundsätze von Basel I und II bei der Kreditvergabe viel strenger als deutsche Banken. „Der Finanzier hat immerhin einen hohen Beitrag beigeschossen, teilweise in Form von Aktien, teilweise als Darlehen." Das hätte ausschließlich finanztechnische Gründe, denn Aktienkapital müsste in der Schweiz versteuert werden, Darlehenskapital nicht. „Als die Bank das gesehen hat, dass ein Geldgeber, der die Branche kennt, an mich glaubt, war sie wohl überzeugt, dass das Unternehmen ein gutes Projekt sein muss." Viel Papierkrieg war es dennoch. „Ich musste einen 30-seitigen Businessplan ausarbeiten, bevor ich überhaupt erstmals zur Bank gegangen bin."

Parallel entstand ein kompliziertes Vertragswerk zwischen Graf und dem Kapitalgeber. „Wir haben gleich von Anfang die Konditionen für die Darlehensrückzahlung und die Rückkaufwerte für die Aktien festgelegt mit der Sicherheit für mich, dass ich auch alle Anteile übernehmen kann." Hier sollte ja nicht spekuliert werden, mit den Aktien wird auch nicht an der Börse gehandelt." Gleichzeitig aber habe ich auch an mich geglaubt." Insofern wurde lediglich der effektive Wert des Unternehmens zugrunde gelegt und eine Rendite für den Geldgeber festgeschrieben. „Ich kaufe jetzt immer Aktien zurück und im gleichen Verhältnis zahlt die Aktiengesellschaft diesem Kapitalgeber Darlehen zurück."

• *Gitta Stahl*
Blender-Einste



Hund Mara ist der Liebling der Belegschaft. Die ganze Staudengärtnerei ist sein Revier.

Erde bekommt Beat Graf aus Deutschland, weil in der Schweiz kein Hersteller Big Bals abpackt.

Fotos: Stahl

Viele Garten- und Landschaftsbauer kommen und holen ihre Bestellungen direkt am Hof ab.