

Quereinsteigende Existenzgründer und nachhaltige Lebensmittelsysteme – Motivationen, Herausforderungen, Innovationspotenziale

Salabassis, M.¹, König, B.^{1,2} & Kröger, M.³

Keywords: career changers, sustainable food systems, motivation, challenges, innovational potential

Abstract: Changing a career comes with pros and cons and can be self-motivated or driven through outside forces. This research focused on career changers that decided to establish an own enterprise with sustainability goals within innovative niches in food systems. The goal was to explore motivations and challenges as well as to shed light on their role in the development of sustainability driven innovative niches in food systems. Explorative interviews with 11 career changing food entrepreneurs showed that their motivation was a complex interaction between external and personal reasons. Their main drive was a will to change a sustainability failure for which the market had no solution. To overcome the vast variety of challenges like knowledge gaps it was important to socialize with industry connoisseurs and to believe in the own idea. On the one side, their confidence in the own idea and the lack of experience and knowledge is one of the main reasons why they are able to communicate new sustainability ideas into a food system. On the other side, their persistence and high motivation to solve sustainability problems may however, cause an unawareness towards risks.

Einleitung und Zielsetzung

Lebensmittelsysteme stehen aufgrund interner und externer Treiber vor Nachhaltigkeitsherausforderungen von gesamtgesellschaftlicher Relevanz. Für einige dieser Herausforderungen sind Innovationen notwendig. Einige werden von bestehenden Unternehmen und Initiativen in der Branche, aber auch von fachfremden Personen mit Unternehmensgründungen hervorgebracht, wie bspw. „unverpackt“ Supermärkte, Initiativen gegen Lebensmittelverschwendung oder solidarische Landwirtschaft. Das Potential von quereinsteigenden Mitarbeitern und Unternehmensgründern wird in der Literatur zur Unternehmensführung (z.B. Knecht 2013) als strategisches (Innovations-)Potential eines Unternehmens diskutiert. In diesem Beitrag geht es um von beruflichen Quereinsteigern betriebene nachhaltigkeitsorientierte Gründungen. Zu Quereinsteigern in Lebensmittelsystemen, sowie deren Motivationen, Herausforderungen und Innovationspotenzialen existiert überraschenderweise kaum spezifische Literatur,

¹ Humboldt-Universität zu Berlin, Lebenswissenschaftliche Fakultät, Thaeer-Institut, Ökonomik der Gärtnerischen Produktion, Invalidenstr. 42, 10115, Berlin, Deutschland, michael.salabassis@web.de, <https://www.agrar.hu-berlin.de/de/institut/departments/daoep/gp>

obwohl sie z.B. bereits bei der Entwicklung des Ökolandbaus eine Rolle gespielt haben (z.B. Lampkin et al. 1999, Padel 2001). Deshalb wurde ein qualitativer, explorativer Ansatz gewählt, mit dem die Erfahrungen von quereinsteigenden Existenzgründern untersucht wurden. Ziel dieses Beitrags ist es, aufzuzeigen, wie solche sogenannten quereinsteigenden Existenzgründer (kurz: Quereinsteiger) mit Nachhaltigkeitszielen innovative Konzepte in der Lebensmittelbranche (mit-)entwickeln: Welche Motivationen bringen sie mit? Auf welche Hindernisse treffen sie um Nachhaltigkeitsherausforderungen unternehmerisch zu lösen? Welche Rollen können sie spielen bei der Entwicklung eines innovativen Lösungsansatzes für bestimmte Nachhaltigkeitsprobleme?

Methoden

Der Beitrag basiert auf i) einer Literaturanalyse im Bereich der Landwirtschaft und dem beruflichen Quereinstieg und Unternehmensgründungen allgemein sowie ii) leitfadengestützten qualitativen Interviews mit elf quereinsteigenden Existenzgründern und zwei Experten. Die Auswahl der Interviewpartner umfasste alle Stufen der Wertschöpfungskette: Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung und Handel, sowie Dienstleistung und Vermarktung. Die Stichprobe setzte sich zusammen aus Quereinsteigern aus verschiedenen Branchen (z.B. Mineralölhandel, Logistik, Landschaftspflege, Journalismus) und mit unterschiedlichen Berufsabschlüssen (z.B. BWL, Jura, Koch, Schlosser). Dabei lag der Fokus sowohl auf relativ jungen Unternehmen als auch auf Pionieren der Biobranche, die bereits vor über 30 Jahren innovative Ansätze in die Branche brachten. Die befragten Existenzgründer sind damit nicht nur Unternehmer, sondern gehören oft mit zu den Pionieren bei der Entwicklung eines Ansatzes, z.B. der ökologischen Landwirtschaft, der veganen Ernährung, des unverpackt Einkaufens oder der Herstellung von Lebensmitteln unter Bio-Richtlinien.

Ergebnisse und Diskussion

Motivationen. Hinsichtlich der Motivation ließen sich externe und interne Gründe unterscheiden: Wie in anderen Branchen auch (Politis 2005), fanden sich in unserer Stichprobe sowohl externe Gründe für eine berufliche Neuorientierung mittels Unternehmensgründung, aber auch intrinsische sowie unternehmerische Motivationen. Externe Gründe waren persönliche berufliche Herausforderungen wie Arbeitslosigkeit und Perspektivlosigkeit auf dem Arbeitsmarkt, die einige Gründer motivierten mit einer Unternehmensgründung in die Lebensmittelbranche zu wechseln. Andere externe Einflüsse nannten insbesondere die befragten Lebensmittelhersteller, Dienstleister zur Vermeidung von food waste und die unverpackt-Läden: sie wurden durch filmische Dokumentationen oder Personen, die durch einen nachhaltigen Lebensstil zum Vorbild wurden, angeregt über einen Quereinstieg nachzudenken. Zudem erkannten einige Gründer den gesellschaftlichen Wandel und ein steigendes Nachhaltigkeitsbewusstsein als unternehmerische Chance und wurden dadurch motiviert, mit ihrer Existenzgründung zur Lösung bestimmter Nachhaltigkeitsprobleme beizutragen.

In diesem Fall werden externe Motive zu persönlichen Gründen, was die zweite Art der Motivationen hinter einem Quereinstieg beschreibt. So kann der gesellschaftliche Wandel den Wunsch nach einem alternativen, nachhaltigeren Lebensstil auslösen. Dieser ist insbesondere beim Quereinstieg in die Landwirtschaft von großer Bedeutung (EIP-AGRI 2015).

Grundsätzlich lässt sich zusammenfassen, dass alle befragten Unternehmer den Wunsch nach Veränderung hatten und Nachhaltigkeitsprobleme lösen wollten, egal ob sie davor durch Arbeitslosigkeit gedrängt wurden oder sich freiwillig zur Gründung entschlossen haben. Sie sahen ein gesellschaftliches Problem und kein adäquates Angebot auf dem Markt. Aus diesem Grund entschlossen sie sich selbst eine Lösung für das Problem anzubieten und Unternehmen zu gründen, mit denen sie zur Lösung ökologischer oder sozialer Probleme beitragen können, wie Vermeidung von Lebensmittelabfällen oder überflüssigen Verpackungsmaterialien, Herstellung und Angebot alternativer Produkte, etwa vegane oder biologische Lebensmittel oder eine nachhaltige Bewirtschaftung durch ökologischen Landbau.

Herausforderungen. Nachdem der Entschluss gefasst wurde, mussten sich die befragten Quereinsteiger den Herausforderungen einer Gründung stellen. Eine besondere Herausforderung stellte für die Hersteller und Einzelhändler der konzentrierte deutsche Lebensmittelmarkt dar. Dadurch fällt es Unternehmensgründern besonders schwer, mit neuen Produkten und Dienstleistungen auf den Markt zu gelangen und sich dort zu beweisen. Einige der Interviewten sehen hierin den Grund für gescheiterte Gründungen. Mit dieser Barriere gehen einige Quereinsteiger um, indem sie z.B. längerfristig den Verkauf ihres Unternehmens an ein größeres als Möglichkeit sehen, um ihre Lösung dauerhaft am Markt zu platzieren.

Die Kapitalintensivität einer Gründung, bspw. die Hofübernahme, der Aufbau eines Ladengeschäftes oder die Anschaffung von Maschinen, stellte für die Mehrheit ein weiteres Problem dar. Die Finanzierung war komplex, brauchte eine gewisse Vorlaufzeit und barg viele Risiken, da es keine Garantie gab, dass sie letztendlich funktioniert. Besondere Probleme fanden sich bei den Befragten zudem bei der Beantragung von Krediten. Ebenso können fehlende kaufmännische Grundlagen der Quereinsteiger zu Fehlinvestitionen führen.

Besonders schwierig war das Experimentieren ohne Experten oder Literatur, die bei spezifischen Problemen, wie bei Fragen der Lebensmittelhygiene, helfen können. Beratung, Förderungen und Fachliteratur wurden als essenzielle Hilfe beim Quereinstieg genannt. Für alle Quereinsteiger spielten zudem Netzwerke, sowohl mit Branchenkennern, anderen Gründern, als auch Experten, eine wichtige Rolle, die mit der Zeit geknüpft wurden sowie die Fähigkeit trotz Rückschlägen an der Vision festzuhalten und aus Fehlern zu lernen.

Innovationspotentiale. Durch ihren beruflichen Hintergrund in einer anderen Branche brachten Quereinsteiger Erfahrungen und Wissen in die Gründung ein, z.B.

kaufmännische oder logistische Kenntnisse, aber auch Marketingkenntnisse erwiesen sich im neuen Berufsfeld als Problemlöser.

Die Rolle der Quereinsteiger für die Entwicklung eines innovativen nachhaltigkeitsorientierten Lösungsansatzes lässt sich so zusammenfassen: (1) Wissbegierde, wodurch sie ständig nach alternativen Lösungen suchen; (2) Blick von außen, wodurch traditionelle Konventionen hinterfragt werden, Nachhaltigkeitsprobleme deutlicher erkannt werden, oder kreative Lösungsansätze entwickelt werden können; (3) Naivität, wodurch an der eigenen Vision bis zur Problemlösung festgehalten wird, selbst wenn Risiken vorhanden sind sowie (4) branchenfremdes berufsspezifisches Wissen, wodurch Sie an anderen Stellen Vorteile generieren.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Motivationen und Herausforderungen von Quereinsteigern insgesamt die Erwartungen aus der betriebswirtschaftlichen Literatur bestätigen. Neu ist jedoch die Motivation und Innovationsrichtung Nachhaltigkeit als unternehmerische Chance verteilt über die befragten Gründer über verschiedene Produkte und Stufen der Wertschöpfungskette hinweg. Die branchenspezifischen Wissenslücken der Gründer, der Zugang zu Branchenexperten und die Kapitalintensität der Gründung stellten sich als wichtig bei der für Innovation wichtigen Funktion des Experimentierens und Lernens heraus.

Danksagung

Vielen Dank an alle Interviewpartner, die mit Ihren Erfahrungen, Wissen und interessanten Gründungsgeschichten diesen Beitrag erst möglich gemacht haben.

Literatur

- Engeln, J.; Falk, U.; Heger, D.; Höwer, D.; Metzger, G. (2010): Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens. BMWi, Mannheim und Neuss. ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Scheitern_junger_Unternehmen_2010.pdf. Aufgerufen am 08.06.2018.
- Lampkin, N.; Foster, C.; Padel, S.; Midmore, P. (1999): The Policy and Regulatory Environment for Organic Farming in Europe. Economics and Policy. Volume 1. http://orgprints.org/8397/1/Organic_Farming_in_Europe_Volume01_The_Policy_and_Regulatory_Environment_for_Organic_Farming_in_Europe.pdf, Aufgerufen am 05.06.2018.
- Padel, S. (2001): Conversion to Organic Farming: A Typical Example of the Diffusion of an Innovation? *Sociologie Ruralis*, Vol. 41. Blackwell Publishers. Oxford. 40-61.
- Politis, D. (2005): The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship theory and practice* 29 (4), 399-424.
- EIP-AGRI Focus Group (2016): New entrants into farming: lessons to foster innovation and entrepreneurship. EIP-AGRI Service Point.