



Loseblatt # 32

BEISPIELHAFTER BUSINESSPLAN FÜR EINEN AGROFORSTBETRIEB

Cristopher Kopplin, Alexander Sänn



Beispielhafter Businessplan für einen Agroforstbetrieb

Autoren

Cristopher Kopplin, Alexander Sänn

Anschrift und Kontaktdaten

Cristopher Kopplin, Alexander Sänn, Universität Bayreuth, Lehrstuhl für Marketing und Innovation, Universitätsstraße 30, 95447 Bayreuth

e-mail: cristopher.kopplin@uni-bayreuth.de

Forschungsprojekt

"Innovationsgruppe AUFWERTEN – Agroforstliche Umweltleistungen für Wertschöpfung und Energie"

Projektlaufzeit: 01.11.2014 bis 31.07.2019

URL: <http://agroforst-info.de/>

Förderung und Förderkennzeichen:

Die Förderung des Projektes erfolgte durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenprogramms Forschung für Nachhaltige Entwicklung (FONA)

Förderkennzeichen: 033L129

Die Verantwortung für den Inhalt dieses Loseblattes liegt bei den Autoren.

Bayreuth, den 19.06.2020

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	1
Zusammenfassung	2
1 Einleitung	3
2 Methodik	3
2.1 Bestandteile eines Geschäftsmodells	3
2.2 Anwendung im Agroforst-Umfeld	5
2.3 Erweitertes Business Model Canvas	6
3 Überführung in einen Businessplan	9
3.1 Businessplangestaltung	9
3.2 Praxisevaluation	10
4 Schlussfolgerungen	11
Literatur	11

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Business Model Canvas (Quelle: Osterwalder und Pigneur 2010)	4
Abbildung 2: Open-Innovation-kritische Komponenten in Agroforst-Geschäftsmodellen (Quelle: Sänn und Ermer 2016)	5
Abbildung 3: Geschäftsmodell für eine Schreinerei im Agroforst-Umfeld	6
Abbildung 4: Geschäftsmodell für einen Kraftstoffherzeuger	6
Abbildung 5: Triple layered Business Model Canvas (Quelle: Joyce und Paquin 2016)	7
Abbildung 6: Geschäftsmodell für einen Foodtruck im Agroforst-Umfeld	10

ZUSAMMENFASSUNG

Businesspläne und Geschäftsmodelle können helfen, bestehende Forst- und Landwirte auf moderne Agroforstsysteme (AFS) aufmerksam zu machen und ihnen die wirtschaftlichen Chancen dieser Bodennutzungsmethode aufzuzeigen. Auf diesem Weg wird Landwirten und Forstwirten, Gemeinden und interessierten Grundbesitzern der Wandel von der konventionellen Landwirtschaft zur Agroforstwirtschaft erleichtert.

Für die Businessplangestaltung im Rahmen des Forschungsprojektes AUFWERTEN wurde ein Foodtruck, der Produkte aus eigener agroforstlicher Erzeugung vertreibt, als geeignetes Konzept herangezogen. Der Businessplan orientiert sich dabei in seinem Aufbau an den Vorgaben des Businessplanwettbewerbs Berlin-Brandenburg, die wiederum eng an Empfehlungen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie angelehnt sind. Um diesen Vorgaben gerecht zu werden, ist es erforderlich, neben der Zusammenstellung der Agroforstprodukte, auf die Zielgruppe und die entsprechende Vertriebsstrategie einzugehen. Die wirtschaftliche Praxistauglichkeit und Umsetzbarkeit des Businessplans werden durch die Teilnahme an externen Wettbewerben sichergestellt.

Für die erfolgreiche Umsetzung des Foodtruck-Businessplans ist es notwendig, Konsumenten über die Produktqualität und Anbauform zu informieren. Hierzu bieten sich Kanäle in den sozialen Medien sowie eine Zusammenarbeit mit überregionalen Verbänden an. Weiterhin kann der Foodtruck als Informationsmittler und Aushängeschild für Agroforst im Allgemeinen genutzt werden. Dazu ist es erforderlich, ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln und Aspekte wie Regionalität und Nachhaltigkeit im gesamten Design zu integrieren. Der Businessplan soll beispielhaft aufzeigen, wie AFS wirtschaftlich erfolgreich umgesetzt werden können und worauf hierbei Wert gelegt werden muss.

1 EINLEITUNG

Um die Wahrnehmung von Agroforstsystemen zu verbessern und diese als potenzielle Alternative für bestehende Landwirte zu etablieren, ist es bedeutend, entsprechende Geschäftsmodelle und unternehmerische Konzepte anbieten zu können. Dazu werden im Folgenden unter Verwendung des Business Model Canvas (BMC) nach Osterwalder und Pigneur (2010) mehrere Geschäftsmodelle erzeugt. Diese sind unterschiedlichen Akteuren zugeordnet – zum einen dem Agroforstbetrieb selbst, zum anderen landwirtschaftlichen Dienstleistern im Agroforst-Umfeld.

Anhand dieser Leuchtturm-Geschäftsmodelle ist es möglich, weitere Konzepte für Agroforst-Akteure zu erzeugen. Der Agroforstbetrieb wird zudem als Businessplan ausformuliert, um eine Ergebnisevaluation durch externe Begutachtungen zu ermöglichen. Hierzu wird der Businessplanwettbewerb Berlin-Brandenburg ausgewählt, der sich ausdrücklich mit unternehmerischen Konzepten aus diesem Bereich befasst und hohe Ansprüche an die Nachhaltigkeit der eingereichten Vorhaben stellt. Zusätzlich stellt der Wettbewerb eine gesonderte Bewertung der Nachhaltigkeit an und nimmt eine entsprechende Prämierung vor.

Nachfolgend werden die Bestandteile eines Geschäftsmodells erläutert und die Anwendung des BMC im Agroforst-Umfeld aufgezeigt. Anhand zweier illustrativer BMC für Agroforstsysteme wird die Vielfalt an Geschäftsmodellen in diesem Bereich dargestellt. Zuletzt werden die theoretischen Ergebnisse in einen Businessplan überführt. Als geeignetes Agroforst-Konzept wurde ein Foodtruck, der Produkte aus eigener agroforstlicher Erzeugung vertreibt, ausgewählt. Die wirtschaftliche Praxistauglichkeit und Umsetzbarkeit des Businessplans für den Foodtruck werden durch die Teilnahme an externen Wettbewerben sichergestellt. Der Foodtruck-Businessplan soll beispielhaft aufzeigen, wie AFS wirtschaftlich erfolgreich umgesetzt werden können. Das Business Model Canvas und Geschäftsmodelle können hierbei den Umstieg von klassischer Landwirtschaft auf Agroforstwirtschaft erleichtern.

2 METHODIK

2.1 Bestandteile eines Geschäftsmodells

Der EBSCO Business Source Premier Datenbank ist zu entnehmen, dass der Begriff „Business Model“ (Geschäftsmodell) erstmals 1997 in einer wissenschaftlichen Fachzeitschrift verwendet wurde. Seitdem konnte sich der Ausdruck zu einem relevanten Konzept für diverse Forschungsfelder entwickeln (Massa et al. 2017, S. 74). Dabei ist festzustellen, dass keine einheitliche Definition und damit kein einheitliches Verständnis des Begriffs Geschäftsmodell besteht (Massa et al. 2017, 73f.). Gleichzeitig bilden Geschäftsmodellinnovation eine Schlüsselaktivität bei der systematischen und kontinuierlichen Schaffung von nachhaltigen Geschäftsszenarien, wie Schaltegger et al. (2012) in ihrer Arbeit „Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability“ explizit herausstellen.

Jedes Unternehmen verfügt über ein Geschäftsmodell, das bewusst oder auch unbewusst operationalisiert wird (Chesbrough 2010). Dieses Geschäftsmodell beschreibt die Art und Weise, wie das Unternehmen einem Kunden Wert liefert und diesen zu einer monetären Gegenleistung veranlasst, sowie den Weg, aus diesen Zahlungsströmen Profite zu generieren (Teece 2010, S. 172). Ein Geschäftsmodell lässt sich demnach durch drei Elemente beschreiben (Saebi und Foss 2014, S. 201):

- Inhalt (content)
- Struktur (structure)
- Steuerung und Führung von Transaktionen (governance)

Die Business Model Canvas (BMC, Osterwalder und Pigneur 2010) gibt eine strukturierte Aufschlüsselung dieser Bestandteile. Diese werden wie auf einer Leinwand (daher die Bezeichnung Canvas) angeordnet und sind in neun Teilbereiche untergliedert. Abbildung 1 zeigt den Aufbau der BMC.

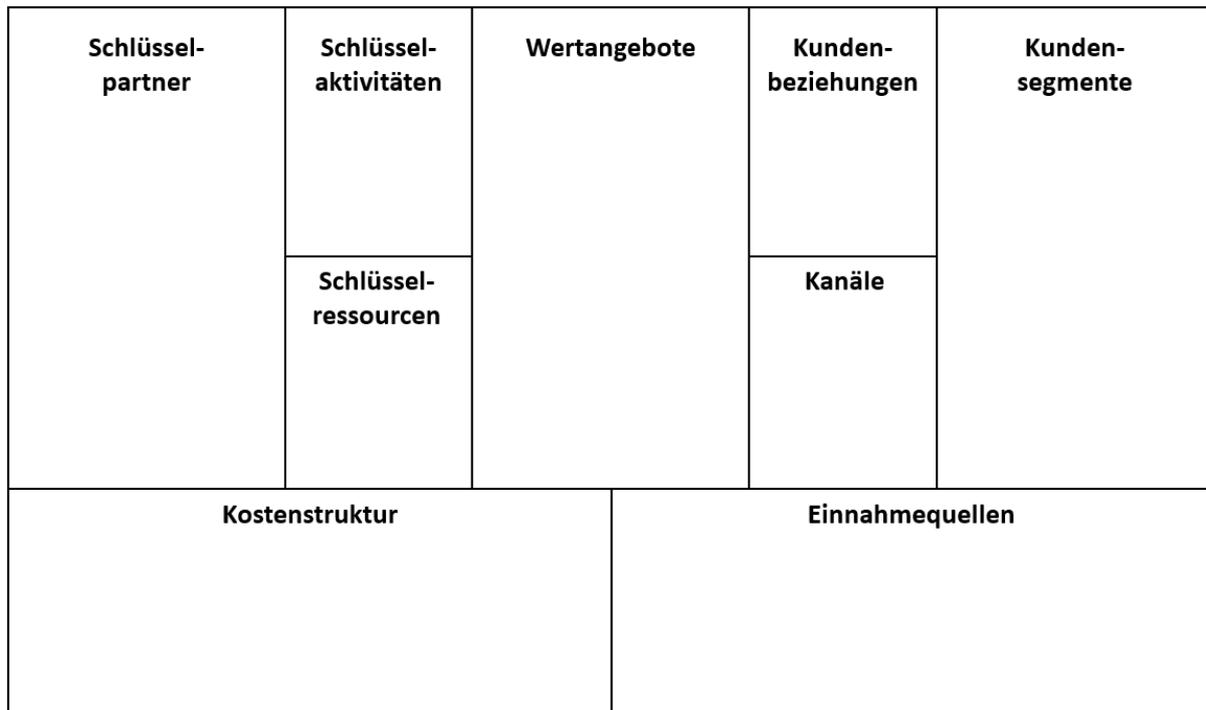


Abbildung 1: Business Model Canvas (Quelle: Osterwalder und Pigneur 2010)

Der untere Teil der BMC stellt Kosten- und Erlösstruktur gegenüber und sichert so die finanzielle Tragfähigkeit des Geschäftsmodells. Hier spielt vor allem eine Rolle, wofür Kunden bereit sind zu bezahlen und in welcher Form. Das Feld der Kundensegmente umfasst die Kunden, die adressiert werden sollen, und bildet somit das Herzstück eines funktionierenden Geschäftsmodells (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 20). Es wird bewusst von Segmenten gesprochen, um die Möglichkeit heterogener Zielgruppen von vornherein einzubeziehen. Kunden werden in unterschiedliche Segmente eingeteilt, wenn sie etwa durch ihre Bedürfnisse unterschiedliche Angebote erfordern, über unterschiedliche Kanäle erreicht werden oder unterschiedliche Beziehungstypen darstellen.

Den Kunden werden die Wertangebote des Unternehmens gegenübergestellt. Diese umfassen sämtliche Produkte und Dienstleistungen, die für ein bestimmtes Kundensegment bereitgestellt werden. Zentrale Herausforderungen des Geschäftsmodells sind hier Kundenprobleme, die gelöst werden können, Kundenbedürfnisse, die erfüllt werden, und die Bündelung der Wertangebote, die einem bestimmten Segment offeriert werden.

Daraus ergibt sich die Fragestellung, wie Wertangebote an den Kunden gebracht werden können. Dies wird in der BMC über das Feld „Kanäle“ abgebildet. Aus Kundenperspektive beinhaltet das Feld Präferenzen des Zielsegments gegenüber gewisser Kanäle, aus Unternehmensperspektive wird die Integration und Kosteneffizienz unterschiedlicher Kanäle berücksichtigt.

Aus der Verbindung von Wertangebot und Kundensegment, d.h. Unternehmen und Kunde, entsteht eine Beziehung. Diese wird im Feld „Kundenbeziehungen“ abgebildet. Hier muss das Unternehmen für sich definieren, wie diese Beziehung ausgestaltet sein soll und von welchen Treibern sie beeinflusst wird.

Die linken Flächen Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen zeigen die für das Geschäftsmodell benötigte Infrastruktur auf. Die Ressourcen umfassen dabei die Dimensionen

materiell, finanziell, intellektuell und human. Diese Ressourcen können entweder in das Unternehmen integriert sein oder von außerhalb erworben werden. Die Aktivitäten beschreiben die Kerntätigkeiten, die das Unternehmen zur Generierung des Wertangebots vornehmen muss. Die Partner bilden die Umweltsituation des Unternehmens ab und zeigen auf, welche Kooperationspartner oder Zulieferer notwendig sind, um das Geschäftsmodell umzusetzen.

2.2 Anwendung im Agroforst-Umfeld

Die Bestandteile des Geschäftsmodells im Kontext der Agroforstwirtschaft wurden bereits im Rahmen von Abschlussarbeiten untersucht (Sänn und Ermer 2016). Hierbei wurde insbesondere auf die Anschlussfähigkeit an Open-Innovation-Ansätze eingegangen (Chesbrough 2003), um extern vorhandenes Wissen nutzbar zu machen. Abbildung 2 zeigt anhand der BMC, welche Komponenten im Minimalfall adressiert werden müssen, um von offener Innovation zu profitieren.

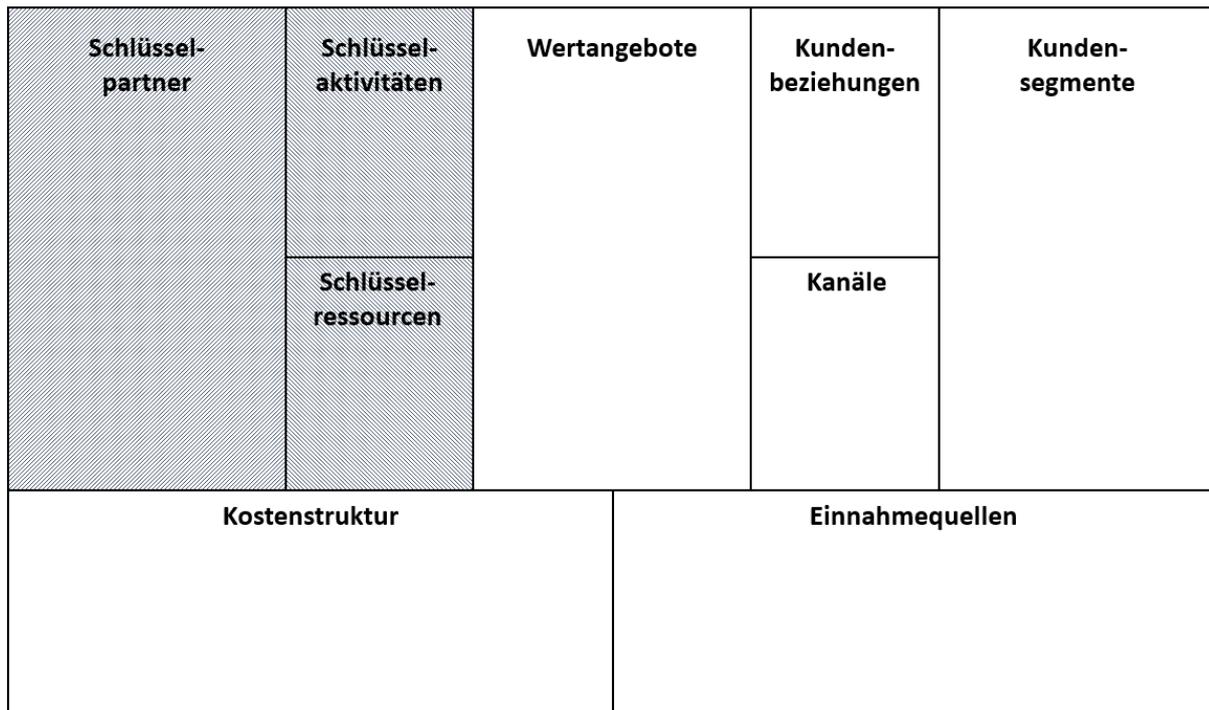


Abbildung 2: Open-Innovation-kritische Komponenten in Agroforst-Geschäftsmodellen (Quelle: Sänn und Ermer 2016)

Festzuhalten ist hierbei, dass sich die Landwirtschaft generell in einem drastischen Wandel befindet, der unter anderem durch Technologien aus anderen Gebieten bedingt ist, etwa der digitalen Vernetzung in Form der Industrie 4.0 (Sänn und Ermer 2016, S. 30). Entsprechend ist es notwendig, bestehende Geschäftsmodelle regelmäßig auf ihre Beständigkeit hin zu prüfen und zu aktualisieren. Die traditionelle Agroforstwirtschaft, angepasst auf moderne Produktionsverfahren, kann diesen Trend unterstützen (Sänn und Ermer 2016, S. 30). Durch die entstehenden Netzwerke werden regionale Wertschöpfungsketten gestärkt und offene Innovationen fördern das Generieren neuer Geschäftsmodelle.

Die folgenden beiden Abbildungen geben einen illustrativen Eindruck von der Vielfalt an Geschäftsmodellen, die im Umfeld von Agroforstsystemen ermöglicht werden. Abbildung 3 zeigt eine vollständige BMC für eine Schreinerei, die aus dem Wertholz eines Agroforstsystems hochwertige Designermöbel fertigt.

Schlüssel-partner <ul style="list-style-type: none"> • Kunstmaler • Bildhauer • Inhaber oder Bewirtschafter von umliegenden Wäldern (Zulieferer) • Forstamt (Zulieferer) • Sägewerk • Spezialisierte Partner aus anderen Gewerken (bspw. für Steinarbeitsplatten oder Treppen) • Instrumentenbauer • Marionettenbauer 	Schlüssel-aktivitäten <ul style="list-style-type: none"> • Herstellung durch Handarbeit • Förderung der Anpflanzung von Edelhölzern • Ruhelagerung des Holzes über Jahre • Beratung, Planung, Lieferung und Service 	Wertangebote <ul style="list-style-type: none"> • Holzverkauf • Einzelartige Möbel (Einzelstücke, Unikate) nach individuellen Wünschen ➤ Tische ➤ Schränke / Regale ➤ Betten ➤ Küchen ➤ Stühle ➤ Raumgestaltung ➤ Skulpturen von schlichter und einnehmender Schönheit mit wohlthuender Ausstrahlung 	Kunden-beziehungen <ul style="list-style-type: none"> • Kunde steht im Mittelpunkt mit Ziel der Kundenzufriedenheit • Individuelle und persönliche Unterstützung sowie gemeinschaftliche Entwicklung 	Kunden-segmente <ul style="list-style-type: none"> • Nischenmarkt in dem die Kunden ein hohes Maß an Nachhaltigkeit und Individualität fordern • Neben dem vorherrschenden Wunsch nach Umweltbewusstsein soll auch das Bedürfnis nach Qualität und Ästhetik befriedigt werden • Das Angebot richtet sich an Kunden, die bereit sind, diese Wertschöpfung angemessen zu entlohnen
	Schlüssel-ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Heimische Edelhölzer (Massivholz) • Holzlager • Fünf Mitarbeiter • Natürliche Holzschutz- und Pflegemittel (Öl, Wachs) • Werkstätten • Werkzeuge 		Kanäle <ul style="list-style-type: none"> • Direkt über eigenen Webshop oder vor Ort (beim Kunden oder in der Werkstatt) • Geprägt von persönlicher Kommunikation 	
Kostenstruktur <ul style="list-style-type: none"> • Kosten für handwerkliche Fertigung und hohe Qualität • Kosten für Zukunfts- und Existenzsicherung • Keine Mengen- oder Verbundvorteile 			Einnahmequellen <ul style="list-style-type: none"> • Einnahmen durch Verkauf von Möbeln und Holz • Festpreis abhängig von Produkt 	

Abbildung 3: Geschäftsmodell für eine Schreinerei im Agroforst-Umfeld

Abbildung 4 illustriert ein perspektives Geschäftsfeld alternativer Kraftstoffe mit Rohstoffen bzw. Biomasse aus agroforstlicher Erzeugung.

Schlüssel-partner <ul style="list-style-type: none"> • Agroforstbetreiber • Betreiber von Kurzumtriebs-plantagen • Eigentümer von Flächen, deren Boden sich kaum als Ackerland eignet • Forschungsinstitutionen zur Weiterentwicklung und Optimierung des BtL-Prozesses • Entwickler und Lieferanten der nötigen Anlagen • Staat als Förderungspartner • Banken und Investoren als Finanzierungspartner • Automoilindustrie 	Schlüssel-aktivitäten <ul style="list-style-type: none"> • Herstellung von Biokraftstoff aus Zellulose durch Verflüssigung von Biomasse 	Wertangebote <ul style="list-style-type: none"> • <u>Neuheit</u>: Neuartiger Biokraftstoff • <u>Leistungsfähigkeit</u>: Biokraftstoff mit höherem Wirkungsgrad als Biokraftstoffe der ersten Generation (bspw. Rapsöl, Biodiesel, Bioethanol) • <u>Problemlösung</u>: Zukünftige Versorgungssicherheit mit ökologischem Kraftstoff bei positiver Ökobilanz 	Kunden-beziehungen <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung der Kunden bei der Anpassung des Produktes auf deren Bedürfnisse (Stichwort Fluggesellschaften) 	Kunden-segmente <ul style="list-style-type: none"> • Anfangs Nischenmarkt dessen spezielle Anforderungen und Umweltbewusstsein befriedigt werden will • Nach Etablierung der Technologie folgt der Übergang zum Massenmarkt vorerst mit Beimischung zu traditionellen Kraftstoffen und anschließend zur Ablösung fossiler Brennstoffe ➤ Konkret: Fluggesellschaften, Automobilindustrie, Raffinerien, Endkunden
	Schlüssel-ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Biomasse als Rohstoff • Anlagen für den chemischen Fertigungsprozess • Know-How 		Kanäle <ul style="list-style-type: none"> • Aufmerksamkeit wird durch Medienarbeit erreicht, welche die moralischen Vorteile sowie die höhere Leistungsfähigkeit des Kraftstoffes unterstreicht, unterstützt durch permanente Weiterentwicklung • Verkauf vor Ort an Endkunden oder Lieferung an Unternehmen oder an die weiterverarbeitende Industrie 	
Kostenstruktur <ul style="list-style-type: none"> • Sowohl wert- als auch kostenorientiert mit hohem Fixkostenanteil durch technische Anlagen • Variable Kosten durch günstige Biomasse gering 			Einnahmequellen <ul style="list-style-type: none"> • Einnahmen durch Verkauf von Biokraftstoff • Festpreis abhängig von Produkt 	

Abbildung 4: Geschäftsmodell für einen Kraftstoffherzeuger

2.3 Erweitertes Business Model Canvas

In Ergänzung zu den Arbeiten von Osterwalder und Pigneur (2010) wird eine sogenannte „triple-layered“ Business Model Canvas vorgeschlagen. Diese fügt der bekannten Darstellung der BMC zwei weitere Ebenen hinzu. Während das ursprüngliche Layout lediglich die wirtschaftliche Machbarkeit und Wertschöpfung dokumentiert, werden nun umweltbezogene sowie gesellschaftliche Auswirkungen von Geschäftsmodellen berücksichtigt (Joyce und Paquin 2016, S. 1483). Hierdurch ist das von Joyce und Paquin (2016) erarbeitete Modell in der Lage, die Schöpfung von sozialen und umweltspezifischen Werten abzubilden. Diese Darstellung ist durch die explizite Aufnahme externer Effekte besonders geeignet für die Erstellung eines Agroforst-Geschäftsmodells, da hierdurch die charakteristischen Vorteile der Agroforstwirtschaft aufgezeigt werden können. Abbildung 5 zeigt das Schema einer Triple-Layered Business Model Canvas.

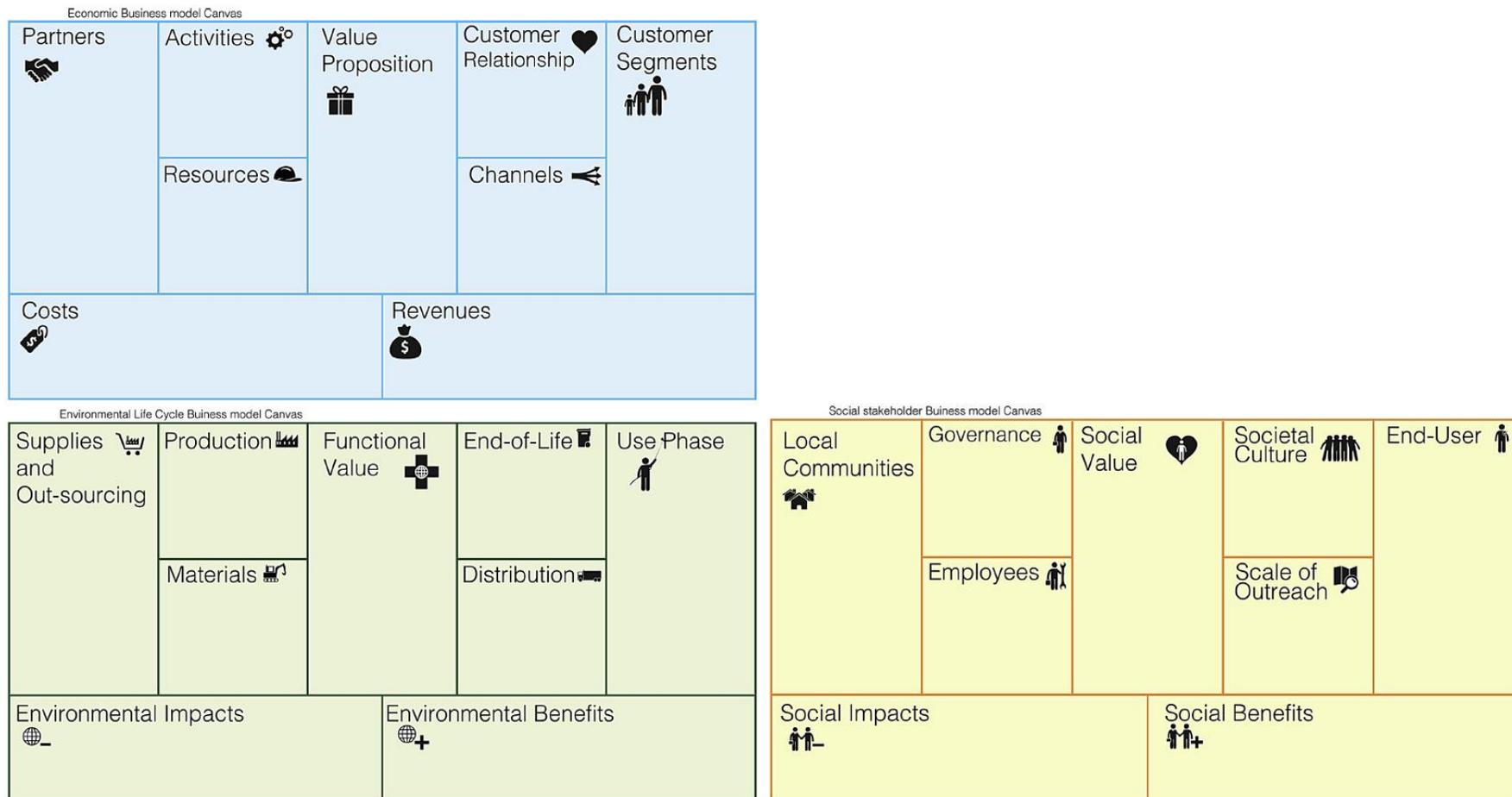


Abbildung 5: Triple layered Business Model Canvas (Quelle: Joyce und Paquin 2016)

Auf der umweltbezogenen Ebene des drei-schichtigen BMC (siehe „Environmental Life Cycle BMC“) werden entstehende Verbesserungen für die Umwelt durch ein spezifisches Geschäftsmodell den Umweltbelastungen hierdurch gegenübergestellt. Dabei wird zunächst eine funktionale Einheit (*Functional Value*) definiert, welche den Fokus des Geschäftsmodells darstellt. In dem Feld *Materials* wird anschließend betrachtet, welche Materialien für die Bereitstellung dieser funktionalen Einheit nötig sind und welche Umweltbeeinträchtigungen diese mit sich bringen. Das Feld *Production* zeigt in gleicher Art die notwendigen Prozesse zur Bereitstellung eines Produktes oder Dienstleistung und die einhergehenden Auswirkungen auf die Umwelt auf. Joyce und Paquin (2016, S. 1478) betonen, dass für eine ganzheitliche Betrachtung des Einflusses einer Unternehmung auf die Umwelt der gesamte Lebenszyklus eines Produktes oder einer Dienstleistung berücksichtigt werden sollten. Aus diesem Grund fasst das Feld *Supplies and Outsourcing* Prozesse zusammen, die nicht durch die Unternehmung selbst, allerdings für diese ausgeführt werden und betrachtet deren Umwelteinflüsse. Die Einflussnahme eines Produktes auf die Umwelt endet nicht nach der Produktion. Daher betrachten die Felder *Distribution* und *Use Phase* die umweltbezogenen Auswirkungen des Vertriebes und der nachfolgenden Nutzung von Produkten. Die nach Ende der Nutzungsphase entstehenden Belastungen werden währenddessen in dem Feld *End of Life* dargestellt. Diese Auswirkungen auf die Umwelt werden anschließend in den Feldern *Environmental Impact* und *Environmental Benefits* zusammengefasst und einander gegenübergestellt.

Äquivalent zu der Umweltebene bewertet die soziale Ebene (siehe „Social Stakeholder BMC“) die Beziehungen der Unternehmung mit dessen Stakeholdern und betrachtet die Auswirkungen des Geschäftsmodells hinsichtlich sozialer Aspekte. Eine zentrale Rolle nimmt dabei das Feld des *Social Value* ein. Dieses definiert den sozialen Mehrwert, den ein Unternehmen bildet. Dieser muss dabei allerdings nicht zwangsläufig das zentrale Ziel darstellen. Das Feld *Employees* betrachtet die Mitarbeiter des Unternehmens als Stakeholder. Hier können unterschiedlichste Aspekte der Beziehung zu den Mitarbeitern und deren Arbeitsbedingungen mitberücksichtigt werden. Das Feld *Governance* beschreibt die Organisationsstruktur eines Unternehmens. Joyce und Paquin (2016, S. 1480) betonen hierbei, dass unterschiedlichste Aspekte wie Besitzstrukturen und Hierarchien einen entscheidenden Einfluss auf die Kreation sozialen Wertes haben können. Die Zulieferer und zugehörigen lokalen Communities eines Geschäftsmodells werden als Stakeholder in dem Feld *Communities* berücksichtigt. Dabei ist festzustellen, dass diese nicht einheitlich betrachtet werden können, vielmehr muss auf die Bedürfnisse und Besonderheiten des Einzelnen eingegangen werden. Bei der Priorisierung dieser Aktivitäten ist zu berücksichtigen, dass sich der Einfluss der Communities stark voneinander unterscheiden kann (Joyce und Paquin 2016, S. 1480). Das Feld *Social Culture* betrachtet, inwieweit ein Geschäftsmodell in der Lage ist, eine Gesellschaft nachhaltig zu beeinflussen. *Scale of Outreach* beinhaltet die Breite und Tiefe mit der eine Unternehmung in der Lage ist, Beziehungen zu seinen Stakeholdern aufzubauen. Im Feld *End User* werden die Werte aufgeführt, welche durch die Unternehmung für die Kunden geschaffen werden. Die Einschätzung dieser Werte kann sich abhängig von verschiedenen Kunden stark voneinander unterscheiden. Analog zur Umweltebene fassen die Felder *Social Impact* und *Social Benefits* die sozialen Auswirkungen einer Unternehmung zusammen und stellen die negativen Einflüsse den positiven gegenüber.

Das von Joyce und Paquin (2016) entwickelte Modell verdeutlicht, dass agroforstwirtschaftliche Geschäftsmodelle nicht allein wirtschaftlich profitabel sind, sondern darüber hinaus auch soziale und umweltbezogene Werte schaffen. Dies zeigt sich insbesondere auf der Umweltebene. So fallen die negativen Umwelteinflüsse der traditionellen Landwirtschaft auf quasi allen Feldern der Ebene höher aus als in der Agroforstwirtschaft. Dies zeigt sich auch bei der Betrachtung des entwickelten Foodtruck-Geschäftsmodells. So profitieren beispielsweise die Felder *Materials*, *Production* und *Supplies and Outsourcing* von dem Fokus auf regionale Produkte und umweltverträgliche Alternativen für Geschirr und Servietten bei dem agroforstwirtschaftlichen Foodtruck. Das Feld *Distribution* profitiert maßgeblich durch den Einsatz eines elektrisch angetriebenen Wagens und der Wahl regionaler Standorte. Auf der sozialen Ebene profitieren vor allem lokale Communities durch die

Wahl der Agroforstwirtschaft, da sich für diese die Wasserqualität, die Artenvielfalt und der Erhalt der Natur in ihrem Umfeld verbessern lässt. Der Einsatz des Foodtrucks ermöglicht es darüber hinaus im Feld *Scale of Outreach* ein breiteres Feld an Konsumenten im Vergleich zum alleinigen Betrieb eines Hofladens zu erreichen.

3 ÜBERFÜHRUNG IN EINEN BUSINESSPLAN

3.1 Businessplangestaltung

In einem nächsten Schritt wird ein Geschäftsmodell für einen Agroforstbetrieb aufgestellt. Anforderungen vor dem Hintergrund der Innovationsgruppe AUFWERTEN sind hierbei die wirtschaftliche Tragbarkeit bei kurzer Amortisationsdauer sowie die öffentliche Sichtbarkeit, um zugleich als Botschafter für die Agroforstwirtschaft als solche dienen zu können. Um die einzigartigen Chancen der Agroforstwirtschaft effizient nutzen zu können und das gesamte Potenzial der Nachhaltigkeit auszuschöpfen, bedarf es, wie bereits ausgeführt, einer maßgeblichen Geschäftsmodellinnovation im Vergleich zu den Geschäftsmodellen klassischer Landwirtschaftsbetriebe.

Um diesen Anforderungen zu entsprechen, wird ein Foodtruck, der Produkte aus eigener agroforstlicher Erzeugung vertreibt, als geeignetes Konzept identifiziert. Anhand einer Literaturrecherche in den Bereichen der Gastronomie und Event-Gastronomie sowie zu den Themenbereichen Street Food und Ernährung kann ein detailliertes Geschäftsmodell und ein dazugehöriger Businessplan mit konkreten Speise- und Getränkeangeboten ausgearbeitet werden. Diese umfassen sowohl vegetarische und vegane als auch konventionelle (fleischhaltige) Speisen. Nach dem Motto „think global, act local“ werden vor allem chinesische Crêpes, so genannte Jianbings, mit regionalen Zutaten frisch zubereitet und aus dem rein elektrisch betriebenen Fahrzeug vertrieben. Die Größe des Menüs wird auf fünf Speisen festgelegt, um eine Balance zwischen Handhabbarkeit und positiver Kundenerfahrung zu erreichen.

Der Vertrieb der Speisen erfolgt im Direktvertrieb auf Firmenevents, Foodtruck- und Streetfood-Festivals sowie als Alternative zur Kantine. Dazu ist die Bekanntgabe von Tourdaten und der Auftritt auf überregional interessanten Veranstaltungen wichtig. Um die Bekanntheit von Agroforst-Produkten allgemein zu steigern, wird mit dem neu gegründeten Deutschen Fachverband für Agroforst kooperiert. Marktrecherchen zeigen, dass Preise zwischen 5,00€ und 7,50€ pro Gericht angemessen sind und auf positive Resonanz stoßen. Durch die eigene Herstellung eines Großteils der Zutaten können teilweise die Aufwendungen für Zwischen- und Großhändler eingespart und eine größere Marge zur Reinvestition genutzt werden.

Der Businessplan orientiert sich in seinem Aufbau an den Vorgaben des Businessplanwettbewerbs Berlin-Brandenburg, die wiederum eng an Empfehlungen, wie sie etwa vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gegeben werden, angelehnt sind. Hierzu ist es erforderlich, neben der Zusammenstellung der Agroforstprodukte auf die Zielgruppe und die entsprechende Vertriebsstrategie einzugehen. Die zuvor identifizierten Teilbereiche der BMC werden aus Ausgangsbasis genutzt, um die Gliederung des Businessplans zu befüllen. So weit wie möglich, wird auf empirische Daten von Partnern aus der Innovationsgruppe AUFWERTEN zurückgegriffen. Weitere Daten werden anhand marktüblicher Größen ermittelt. Abbildung 6 zeigt das BMC für das entwickelte Foodtruck-Geschäftsmodell.

Schlüssel-partner <ul style="list-style-type: none"> • Agroforstwirte und -betreiber als Zulieferer agroforst-wirtschaftlicher Lebensmittel • Deutscher Fachverband für Agroforst (DeFAF) zur Bekanntheits-steigerung • Veranstalter von Foodtruck- und Streetfood-Festivals; Firmen • Banken und Investoren als Finanzierungs-partner 	Schlüssel-aktivitäten <ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb der Speisen • Bekanntgabe von Tourdaten und Auftritt auf überregional interessanten Veranstaltungen 	Wertangebote <ul style="list-style-type: none"> • Hochqualitative Speisen mit einem besonderen Nachhaltigkeits-versprechen, maximaler Transparenz und einen aktiven Beitrag zur Verbesserung der Umwelt, ohne höhere Preise als bei konventionellen Foodtruck-Anbietern bezahlen zu müssen ➤ Konkret: chinesische Crêpes („jianbing“; fünf verschiedene Gerichte) 	Kunden-beziehungen <ul style="list-style-type: none"> • Eine beständige Interaktion zwischen Kunden und Erzeugern wird angestrebt • Direktvertrieb der Speisen fördert Beziehung 	Kunden-segmente <ul style="list-style-type: none"> • Foodtruck- und Streetfood-Festivalbesuchern, Firmen und Arbeitnehmer, welche das Angebot als Alternative zur Kantine oder dem Fast-Food-Imbiss nutzen • Kundensegment ist tendenziell ein Nischenmarkt (umweltorientierte und nachhaltig konsumierende Food-Festivalbesucher)
	Schlüssel-ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Forstwirtschaftlich und nachhaltige erzeugte Lebensmittel • Food Truck (Street-scooter Work L) 		Kanäle <ul style="list-style-type: none"> • Insb. neue Medien, um Tourdaten bekanntzugeben und die Bekanntheit von Agroforstprodukten zu steigern • Mgl. Kooperation mit DeFAF • Direktvertrieb 	
Kostenstruktur <ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf kurze Amortisationsdauer und wirtschaftliche Tragbarkeit • Kapitalbedarf v.a. für die Inbetriebnahme des Food Trucks und Löhne für den Unternehmer und die Aushilfskräfte 			Einnahmequellen <ul style="list-style-type: none"> • Einnahmen durch Verkauf der Speisen auf Firmenevents, Foodtruck- und Streetfood-Festivals sowie als Alternative zur Kantine • Preise hängen stark ab von der Konkurrenz vor Ort (meist 5,00€ bis 7,00€) 	

Abbildung 6: Geschäftsmodell für einen Foodtruck im Agroforst-Umfeld

Naturgemäß findet die Kommunikation mit dem Kunden in erster Linie im persönlichen Gespräch über die Theke des Foodtrucks statt. Entsprechend der Vielfalt potenzieller Foodtruck-Kunden werden zum Kontaktaufbau unterschiedliche Kanäle genutzt. Dazu stehen die eigene Webseite, ein aussagekräftiger Facebook-Account und ein visuell ansprechender Instagram-Auftritt im Fokus. Neue Medien werden generell als geeignet identifiziert, um Agroforstprodukte schnell einer großen Bandbreite potenzieller Kunden näherzubringen und eine beständige Interaktion zwischen Kunden und Erzeugern zu gewährleisten (entsprechend der Beziehungskomponente in der BMC).

Im Bereich der Vermarktungsstrategie, insbesondere der Werbemaßnahmen, wird auf eine mögliche Kooperation mit dem Deutschen Fachverband für Agroforst (DeFAF) e.V. hingewiesen. Durch die Anbindung an den Verband können ein einheitlicher Auftritt von agroforstwirtschaftlichen Produkten sowie eine dezentrale Koordinierung vor Ort beim Kunden erreicht werden. Potenzielle Kunden können so gezielt auf Agroforstunternehmen in ihrer Region hingewiesen werden, was Suchkosten vermindert und die Attraktivität von Agroforstprodukten steigert. Hier bietet sich perspektivisch auch für weitere Unternehmen aus dem Agroforstumfeld die Möglichkeit, mit dem Verband als zentralem Öffentlichkeitsorgan der Agroforstwirtschaft zusammen zu arbeiten.

Zu den Zielgruppen des Foodtrucks gehören neben Foodtruck- und Streetfood-Festivalbesuchern, Firmen und Arbeitnehmer, welche das gesunde und nachhaltige Angebot als Alternative zur Kantine oder dem Fast-Food-Imbiss heranziehen. Kunden erhalten ein besonderes Nachhaltigkeitsversprechen und leisten einen aktiven Beitrag zur Verbesserung der Umwelt, ohne höhere Preise als bei konventionellen Foodtruck-Anbietern bezahlen zu müssen. Zusätzlich erhalten sie Speisen in besonders hoher Qualität, da Agroforstsysteme z.B. mit weniger Dünger- und Pflanzenschutzmitteln als in der konventionellen Landwirtschaft auskommen. Der Agroforst-Foodtruck kombiniert dabei schnelle, mobile Gastronomie mit einem hohen Anspruch an Umweltleistungen und bietet den Kunden maximale Transparenz über die Herstellung ihrer Speisen.

3.2 Praxisevaluation

Die wirtschaftliche Praxistauglichkeit und Umsetzbarkeit des Businessplans werden durch die Teilnahme an externen Wettbewerben sichergestellt. Aufgrund des Standortes der Teilprojekt-partner und der zeitlichen Fristen wird der Businessplanwettbewerb Berlin-Brandenburg als geeignet ausgewählt. Dieser setzt sich ausdrücklich mit unternehmerischen Konzepten aus dieser Region auseinander und stellt hohe Ansprüche an die Nachhaltigkeit der eingereichten Vorhaben.



Zusätzlich stellt der Wettbewerb eine gesonderte Bewertung der Nachhaltigkeit an und nimmt eine entsprechende Prämierung vor.

Die enge Zusammenarbeit mit einer Vielzahl an verschiedensten Akteuren aus dem bearbeiteten Markt ermöglichte es uns überdurchschnittlich viele Erfahrungen und damit validierte Annahmen in die Ausarbeitung des Businessplans einfließen zu lassen. Gepaart mit dem sehr innovativen und ganzheitlichen Konzept unseres Geschäftsmodells sind wir mit diesem in der Lage, alle Stärken des Konzeptes Agroforsts in einem Businessplan zu bündeln und dabei etwaige Risiken und Nachteile auszugleichen.

4 SCHLUSSFOLGERUNGEN

Für Agroforstbetriebe selbst und Unternehmen in deren unmittelbarem Umfeld ergibt sich großes Potenzial für die Generierung innovativer Geschäftsmodelle. Insbesondere die regionale Erzeugung und die damit verbundenen Nachhaltigkeitsaspekte gelten als Wettbewerbsvorteil, der von konventionell agierenden Konkurrenten in dieser Form nicht erreicht werden kann.

Für die Wahrnehmung durch den Endkunden ist es von Bedeutung, Agroforstprodukten als solchen zu größerer Bekanntheit zu verhelfen. Dies kann sowohl durch Verbandsarbeit geschehen als auch durch die Marketingmaßnahmen agroforstwirtschaftlicher Unternehmen selbst. Einen wichtigen Bestandteil bei der Kreation von Aufmerksamkeit für Agroforstprodukte bildet darüber hinaus der Point of Sale. Aus diesem Grund sind Konzepte, wie der vorgestellte Agroforst-Foodtruck ideale Vertriebskanäle, da sie durch die hohe vertikale Wertschöpfungsintegration Kostenvorteile ermöglichen und gleichzeitig eine Möglichkeit bieten, sehr gezielt Agroforstprodukte in Szene zu setzen. Wichtig zu bemerken ist, dass der Foodtruck lediglich als anschauliches Beispiel dient und einen Einblick in die Vorteilhaftigkeit der BMC für Agroforstprojekte gibt.

LITERATUR

- Chesbrough, Henry W. (2003), „Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology“. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, Henry W. (2010), „Business Model Innovation: Opportunities and Barriers“, Long Range Planning, 43 (2-3), 354–363.
- Joyce, Alexandre und Raymond L. Paquin (2016), „The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models“, Journal of Cleaner Production, 135, 1474–1486.
- Massa, Lorenzo, Christopher L. Tucci und Allan Afuah (2017), „A Critical Assessment of Business Model Research“, ANNALS, 11 (1), 73–104.
- Osterwalder, Alexander und Yves Pigneur (2010), „Business Model Generation: A Handbook for visionaries“, Game Changers and Challengers: Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Saebi, Tina und Nicolai J. Foss (2014), „Business Models for Open Innovation: Matching Heterogenous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions“, SSRN Journal.
- Sänn, Alexander und Matthias Ermer (2016), „Designermöbel, Edelsprit und Bodenschutz. Wie entstehen Geschäftsmodelle in der Landwirtschaft?“, Forschungspapier.
- Schaltegger, Stefan, Florian Lüdeke-Freund und Erik G. Hansen (2012), „Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability“, International journal of innovation and sustainable development, 6 (2), 95–119.
- Teece, David J. (2010), „Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, 43 (2-3), S. 172–194.